



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

*Diplomatura en Gestión y Administración Pública*

**TRABAJO FIN DE CARRERA**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN  
PROVINCIAL DE VALENCIA**

Alumna:

**SONIA HERRERA CHICO**

Profesor Director:

**JOSÉ MARÍA TORRALBA MARTÍNEZ**

Codirector:

**FRANCISCO JOSÉ CASTILLO CERVERÓ**

*Valencia, 30 de Septiembre de 2013*

## SUMARIO

---

<b>SUMARIO.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN GENERAL .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2: Marco legal y análisis global del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 3: Posibles alternativas de mejora del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 4: Propuesta de mejora concreta: Diseño de un modelo metodológico de detección de necesidades formativas específico para la Diputación Provincial de Valencia. ....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 5: Conclusiones .....</b>	<b>129</b>
<b>SIGLAS .....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>SUMARIO.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN GENERAL .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: Introducción.....</b>	<b>16</b>
1.1 Objeto del trabajo .....	16
1.2 Objetivos del trabajo .....	16
1.3 Delimitación de la organización objeto de estudio .....	16
1.4 Normativa a seguir para la realización del TFC.....	17
1.5 Metodología .....	17
1.5.1. Metodología del prácticum académico.....	17
1.5.2. Metodología técnica.....	18
1.5.3. Metodología de estructura documental .....	18
1.6 Estructura documental .....	19
1.7 El TFC en el marco de los TFC ya presentados.....	20
1.8 Justificación de las asignaturas cursadas en el desarrollo del TFC.....	22
<b>CAPÍTULO 2: Marco legal y análisis global del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia .....</b>	<b>27</b>
2.1 Marco legal de la formación continua en la administración pública española .....	27
2.1.1. Aproximación histórica de la formación continua desde la mitad de la década de los 80 a la actualidad.....	27
2.1.2. Las comisiones de formación.....	29
2.1.3. La financiación de la formación.....	30

2.2	Análisis global del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia .....	32
2.2.1.	La provincia de Valencia .....	32
2.2.2.	La Diputación Provincial de Valencia .....	32
a.	Origen de la Diputación Provincial de Valencia .....	32
b.	La Diputación Provincial de Valencia: Funciones principales y Competencias.....	33
c.	Estructura Organizativa de la Diputación Provincial de Valencia .....	36
d.	Presupuesto para la Diputación de Valencia 2013 .....	37
e.	Plantilla de personal de la Diputación de Valencia.....	38
2.2.3.	El Servicio de Formación de la Diputación Provincial de Valencia .....	39
2.2.4.	Los Planes de Formación 2013 .....	41
a.	Tipos de planes formativos.....	42
b.	Finalidad de los planes formativos .....	43
c.	Criterios de selección de los participantes .....	44
d.	Modalidades de Formación .....	44
e.	Análisis de necesidades formativas .....	46
f.	Evaluación de las acciones formativas.....	47
g.	El Plan de Formación Continua 2013.....	47
<b>CAPÍTULO 3: Posibles alternativas de mejora del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia.....</b>		<b>51</b>
3.1.	Introducción .....	51
3.2.	Diagnóstico de la problemática actual del departamento de formación.....	52
3.2.1.	Elaboración de una matriz DAFO.....	52
3.2.2.	Técnica de Grupo Nominal (T.G.N.).....	55
3.3.	Misión, Visión y Valores.....	57
3.3.1.	Misión .....	57
3.3.2.	La visión .....	58
3.3.3.	Valores .....	58
3.4.	Posibles mejoras globales para el departamento de formación.....	59

3.4.1. La Dirección Estratégica.....	60
a. El proceso de dirección estratégica .....	61
b. La planificación estratégica.....	62
c. La implementación .....	64
d. El control a través del CMI (Cuadro de Mando Integral) .....	65
3.4.2. La norma ISO 9001:2008 .....	69
3.4.3. Carta de Servicios .....	75
a. Definición de las Cartas de Servicios .....	75
b. Elaboración e implantación de la Carta de Servicios .....	81
c. Certificación de la Carta de Servicios.....	90
d. Relación de la Carta de Servicios con el sistema de calidad conforme a la UNE EN ISO 9001:2008.....	91
<b>CAPÍTULO 4: Propuesta de mejora concreta: Diseño de un modelo metodológico de detección de necesidades formativas específico para la Diputación Provincial de Valencia. ....</b>	<b>94</b>
4.1 Marco del estudio.....	94
4.1.1. Problemática inicial y planteamiento del estudio .....	94
4.1.2. Objetivos del estudio .....	96
4.2. La detección de necesidades formativas.....	97
4.2.1. Metodología de la Formación Continua .....	97
4.2.2. El Análisis y diagnóstico de necesidades formativas .....	98
a. Definición de necesidad formativa. ....	98
b. Metodologías de análisis y detección de necesidades formativas.....	100
4.3. Modelo metodológico para la detección de necesidades formativas.....	101
4.3.1. Diseño del modelo metodológico.....	105
a. Recopilación de información .....	105
b. Análisis y selección de técnicas de investigación .....	105
c. Selección de interlocutores y herramientas de investigación .....	106
d. Diseño preliminar de propuesta de modelo.....	108

4.3.2. Fases del modelo metodológico.....	109
a. Fase de sensibilización.....	110
b. Fase de análisis cualitativo.....	111
c. Análisis cuantitativo.....	115
d. Fase de análisis de los resultados .....	117
e. Fase de validación.....	118
4.4. Plan de trabajo.....	118
4.4.1. Temporalización del proyecto .....	118
4.4.2. Plan de implantación .....	118
a. Recursos humanos.....	119
b. Otros Recursos.....	119
4.5. Plan de control y evaluación.....	121
4.6. Presupuesto.....	122
4.6.1. Costes en que se ha incurrido para elaborar la propuesta .....	122
a. Coste del trabajo del autor del TFC .....	122
b. Coste del trabajo del director del TFC .....	123
c. Resumen de costes .....	124
4.6.2. Presupuesto de implantación de la propuesta.....	124
4.6.3. Costes totales .....	125
4.7. Viabilidad .....	126
<b>CAPÍTULO 5: Conclusiones .....</b>	<b>129</b>
5.1 Conclusiones a la realización del Trabajo Final de Carrera .....	129
5.2 Conclusiones a la propuesta de mejora concreta .....	130
<b>SIGLAS .....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>
ANEXO 1.....	142
ANEXO 2.....	146

ANEXO 3.....	149
ANEXO 4.....	153
ANEXO 5.....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Palacio de Batlia (Plaza de Manises, 4). Diputación de Valencia..	34
Figura 2.2: Áreas de gestión de la Diputación Provincial de Valencia.....	36
Figura 2.3: Clasificación orgánica por áreas de los gastos para el ejercicio 2013.....	37
Figura 2.4: Clasificación orgánica por áreas de los ingresos para el ejercicio 2013.....	37
Figura 2.5: Plantilla de Personal de la Diputación Provincial de Valencia.....	39
Figura 3.1: Ciclo PHVA de Deming.....	52
Figura 3.2: Estructura de la matriz FODA o DAFO.....	53
Figura 3.3: Matriz DAFO del Departamento de Formación de la Diputación de Valencia.....	54
Figura 3.4: Proceso de Dirección Estratégica.....	62
Figura 3.5: Proceso Planificación Estratégica.....	64
Figura 3.6: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	67
Figura 3.7: Implementación del CMI.....	68
Figura 3.8: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.....	72
Figura 3.9: Objetivos de la Carta de Servicios.....	77
Figura 3.10: Proceso de elaboración e implantación de una Carta de Servicios.....	81
Figura 3.11: Diagrama del proceso de establecimiento de compromiso de calidad.....	83
Figura 3.12: Matriz de ejemplo de identificación de los principales servicios prestados.....	83
Figura 3.13: Modelo SERVQUAL de calidad del servicio.....	84
Figura 3.14: Determinación de factores de calidad.....	85
Figura 3.15: Fijación de los estándares de calidad.....	85
Figura 3.16: Proceso de certificación de Carta de Servicios por AEVAL.....	92
Figura 4.1: Ciclo de formación.....	98
Figura 4.2: Fases del modelo metodológico para la detección de necesidades formativas específico para la Diputación Provincial de Valencia.....	104
Figura 4.3: Fases de la entrevista en profundidad.....	113
Figura 4.4: Fases del cuestionario.....	116
Figura 4.5: Calendario de implantación de la propuesta de mejora.....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Comparativa del TFC en el marco de los TFC ya presentados. ....	21
Tabla 3.1: Tabla ideas-resumen tras la primera votación. ....	56
Tabla 3.2: Tabla ideas-resumen tras la segunda votación. ....	56
Tabla 3.3: Ventajas de la adopción de un SGC. ....	74
Tabla 4.1: Interlocutores, técnicas y herramientas de investigación para la detección de necesidades formativas .....	108
Tabla 4.2: Recursos humanos para la implantación de la propuesta.....	119
Tabla 4.3: Medición de unidades de trabajo estimadas de autor.....	122
Tabla 4.4: Precios de la hora del trabajo del autor. ....	122
Tabla 4.5: Importe parcial del diseño y realización del TFC. ....	123
Tabla 4.6: Unidades de trabajo estimadas del Director del TFC. ....	123
Tabla 4.7: Precios de la hora del trabajo del Director del TFC. ....	123
Tabla 4.8: Importe parcial del trabajo de Dirección del TFC. ....	124
Tabla 4.9: Presupuesto para la implantación de la propuesta.....	125
Tabla 4.10: Coste total del proyecto de implantación del modelo metodológico de detección .....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 2.1: Distribución por áreas de los gastos para el ejercicio 2013. ....	37
Gráfico 2.2: Modalidades de Formación. ....	45
Gráfico 2.3: Clasificación por áreas formativas. ....	48
Gráfico 3.1: Resultados porcentuales del nº de votos respecto del total de votos emitidos en la primera votación. ....	56
Gráfico 3.2: Resultados porcentuales del nº de votos respecto del total de votos emitidos en la segunda votación. ....	57

## **AGRADECIMIENTOS**

---

En primer lugar agradecer al director de éste Trabajo Fin de Carrera, D. José María Torralba Martínez, su inestimable ayuda y colaboración a lo largo de la realización del presente trabajo.

Además agradecer a mis compañeros de la Diputación de Valencia, lugar donde tuve la oportunidad de realizar prácticas formativas, su dedicación y esfuerzo por mi aprendizaje durante este tiempo y su ayuda en todo lo necesario, especialmente, a D. Francisco Castillo Cerveró, codirector de éste trabajo, quien ha sido un gran apoyo en la elaboración del mismo.

Por último recordar a todos los compañeros y profesores con los que he compartido estos años y, por supuesto, a mi familia.

## RESUMEN GENERAL

---

La Administración Pública cumple un papel fundamental en la prestación de servicios que han de contribuir a la calidad de vida de los ciudadanos y garantizar toda una serie de derechos constitucionales. No cabe duda que los recursos humanos son el factor principal e indispensable en toda organización para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados.

Las transformaciones socioeconómicas, tecnológicas o de legislación imponen la necesidad de mejorar constantemente y aquí es donde juega un papel muy importante la gestión de recursos humanos, especialmente, la formación. Ésta tiene como meta que los empleados públicos adquieran y desarrollen las competencias que en el presente o en el futuro necesitará la organización, por ello, es fundamental que las administraciones inviertan en conocimiento.

La formación es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones adaptarse al entorno cambiante en el que operan, preparando a sus empleados para responder a las nuevas demandas e implica que las acciones formativas repercutan no solo en la mejora individual sino en el cambio organizativo.

Por ello, a lo largo de este TFC se propone una mejora de la gestión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia (DPV), ya que como hemos indicado anteriormente la formación de los empleados públicos es un factor clave para el éxito de la organización. La inadecuada organización del departamento, la falta de sistemática en los procesos y procedimientos, el deficiente análisis de las necesidades formativas y la falta de un compromiso de calidad con los ciudadanos son las principales motivaciones para la realización de este plan de mejora.

Para ello, a lo largo del trabajo, en función de los resultados desprendidos en la elaboración de una matriz DAFO y una selección y priorización de necesidades a través de la Técnica de Grupo Nominal se proponen 4 grandes líneas de actuación:

1. La implantación de la dirección estratégica para mejorar la toma de decisiones, la capacidad de respuesta del departamento y sus resultados, así como ayudar a los empleados a desempeñar mejor sus roles y cumplir con sus responsabilidades, en definitiva, mejorar la gestión de recursos, tanto humanos como económicos del Departamento. Se trata de asignar acciones específicas a personas concretas de la organización, a las que se les asignan los medios materiales necesarios para que alcancen los objetivos previstos por la misma. La implantación estará dividida en 4 fases:

El proceso de dirección estratégica, la planificación estratégica, la implementación y el control a través del cuadro de mando integral.

2. La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad que tiene el objetivo de establecer una herramienta de mejora continua en el desempeño de los procesos del Departamento. Para ello se propone establecer los requisitos definidos por la norma internacional ISO 9001: 2008 que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Con la certificación en ISO 9001 se pretende mejorar la manera en que se trabaja y funciona, así como mantener en el tiempo los niveles de profesionalidad y rigor que la norma exige. En definitiva, se trata de mejorar la calidad y como consecuencia la satisfacción de los empleados y los ciudadanos.
3. La elaboración e implantación de una Carta de Servicios refuerza el compromiso de calidad con los ciudadanos en la prestación de los servicios así como un nuevo canal de comunicación con los mismos. Las Cartas de Servicios constituyen uno de los tipos de herramienta de mejora de la gestión más utilizadas por las administraciones públicas españolas durante los últimos años y con la implantación de la misma en el Departamento de Formación de la DPV se pretende fomentar la mejora continua de los servicios prestados por éste. Para ello se va a seguir la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio publicada por la AEVAL en el año 2010.
4. Por último la implantación de un modelo metodológico de detección de necesidades formativas será la mejora que se desarrollará detalladamente en el último capítulo de este trabajo. El Plan de Formación Continua que anualmente publica la Diputación de Valencia se dirige a todos los empleados de las entidades locales de la provincia y conseguir una formación por competencias profesionales y de calidad se convierte en el objetivo principal de este trabajo. En este capítulo se desarrolla una metodología específica para la detección de necesidades formativas actuales y emergentes de la Diputación Provincial de Valencia, como herramienta de modernización y mejora continua, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para la obtención de información.

También se desarrolla el plan de implantación, donde se definen los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la mejora junto con un presupuesto económico donde se detalla el coste global para implantación del modelo metodológico.

Por último, en este capítulo, se establece el plan de control y evaluación, donde se fijan los indicadores de gestión.

La implantación de estas mejoras globales supondrán el inicio hacia una cultura de cambio, mejora y calidad de la gestión del departamento de formación, con una mayor satisfacción de los ciudadanos y de los empleados en la prestación de los servicios.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 OBJETO DEL TRABAJO**

---

La realización del Trabajo Final de Carrera (en adelante TFC), viene enmarcado en el plan de estudios de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública (GAP) y establece la realización de un trabajo basado en un problema real, que sea fundamentalmente práctico y aplicado y que esté apoyado en las asignaturas cursadas, tal y como establece la normativa del trabajo final de carrera del Diplomado en GAP de la facultad.

El objeto del presente trabajo se centra en la mejora de la gestión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia, aplicando los conocimientos adquiridos en la Diplomatura en Gestión y Administración Pública, así como la experiencia obtenida a lo largo de un año realizando prácticas en dicho organismo público.

### **1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

---

Los objetivos de este TFC son los siguientes:

1. Describir la situación actual de la Diputación de Valencia y, en concreto, del Departamento de Formación de la misma.
2. Determinar la necesidad de proponer distintas líneas de actuación para la mejora de gestión del Departamento.
3. Presentar una propuesta de mejora concreta principal, como motor de la mejora continua y de la calidad de Departamento.
4. Presupuestar los recursos humanos y económicos necesarios para el diseño, elaboración e implantación de la mejora concreta.
5. Por último, planificar la implantación, control y evaluación.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

---

La unidad para la que se hace la propuesta de mejora es el Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia, como órgano encargado de la elaboración del Plan de Formación Agrupada Continua dirigido a los empleados de la Diputación de Valencia, de sus organismos

autónomos, de los Ayuntamientos y de otras Entidades Locales de la Provincia de Valencia, adheridos a dicho plan.

## **1.4 NORMATIVA A SEGUIR PARA LA REALIZACIÓN DEL TFC**

---

De acuerdo con la distribución establecida en el Plan de Estudio de la Diplomatura en Gestión y Administración Pública es de carácter obligatorio la realización de un Prácticum, que tiene asignados 9 créditos, a lo largo del último curso de la Diplomatura.

Para la elaboración de este trabajo se ha seguido la normativa establecida por la Facultad de ADE para la realización del TFC y Prácticum en la titulación de GAP, en cuanto a estructura y contenidos, así como en las normas sobre bibliografía.

## **1.5 METODOLOGÍA**

---

### **1.5.1. Metodología del prácticum académico**

Para la realización del TFC, tal y como hemos indicado en el apartado anterior, se ha seguido la normativa establecida por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en cuanto a la estructura y contenidos así como en las normas para la bibliografía.

Siguiendo la normativa este TFC se ha realizado individualmente, sobre un tema previamente aceptado por la Comisión Coordinadora de TFC. Además también se cumple que contará con un índice numerado y contendrá al menos los apartados siguientes:

1. Introducción
  1. Resumen
  2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas
  3. Objetivos
2. Antecedentes (situación actual)
3. Desarrollo (metodología y resultados)
4. Propuestas de actuación y/o conclusiones
5. Bibliografía

En cuanto a la bibliografía que se utilice, las citas se harán siguiendo la norma UNE 50-104-94 equivalente a las normas ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997 de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

### **1.5.2. Metodología técnica**

Para la realización de este Trabajo Fin de Carrera se ha seguido una metodología estructurada en cinco grandes fases:

1. Definición del objeto y objetivos del trabajo, delimitación de la unidad de estudio, descripción de la metodología general y la estructura documental, indicación de la normativa a seguir y justificación de las asignaturas relacionadas con el trabajo.
2. Estudio del marco legal y de la situación actual de la Diputación de Valencia, del Departamento de Formación y del Plan de Formación Continua actual.
3. Selección de líneas de actuación para la mejora de la gestión del Departamento en función de los datos obtenidos en el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (a partir de ahora DAFO) y la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
4. Diseño y desarrollo de una de las propuestas de mejora, seleccionada en la TGN como la propuesta de mejora más votada, en este caso, la elaboración de un modelo metodológico de detección de necesidades formativas. Posteriormente se elabora el plan de implantación y el posterior plan de evaluación de esta propuesta, así como la elaboración de un presupuesto económico y el estudio de viabilidad de la misma.
5. Conclusiones: Se sintetiza el trabajo en conclusiones a la realización del TFC y en conclusiones de la propuesta de mejora.

### **1.5.3. Metodología de estructura documental**

En relación con la estructura documental se ha seguido la norma UNE 157001, de 2002 “Criterios generales para la elaboración de proyectos”. Por lo tanto la estructura de este trabajo está compuesta por los siguientes documentos:

- a. Memoria
- b. Anexos a la memoria.

## 1.6 ESTRUCTURA DOCUMENTAL

---

Como ya se ha indicado anteriormente, la metodología de la estructura documental ha seguido lo señalado en la norma UNE 157001. El trabajo Fin de Carrera se estructura en los siguientes documentos básicos:

a. Memoria: Está dividida en 5 capítulos:

En el capítulo I se define el objeto del trabajo, los objetivos, se delimita la unidad objeto de estudio y se establece la metodología, el plan de trabajo seguido para la elaboración del TFC y la justificación de las asignaturas cursadas relacionadas con la elaboración del mismo.

En el capítulo II, denominado “Marco legal y análisis global del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia” se realiza una aproximación histórica de la formación continua, se define que son y qué papel cumplen las comisiones de formación y de qué manera se financian los planes formativos. En el apartado de análisis global del Departamento de Formación se realiza un análisis de contexto presentando la provincia desde un punto de vista territorial y socio-económico y la Diputación desde el punto de vista organizativo. Siendo lo más importante de este capítulo el Departamento de Formación se analiza la situación actual del mismo dentro de la Diputación de Valencia haciendo referencia a los antecedentes de éste, como a los aspectos generales y fundamentales de la gestión del departamento, y a la situación actual del Plan de Formación.

En el capítulo III se realiza un diagnóstico de la problemática actual del departamento a través de la confección de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) donde se ponen de manifiesto las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de mejora del departamento. Seguidamente, para identificar más detalladamente los problemas y facilitar su análisis, determinar objetivos, tomar decisiones y poder seleccionar las propuestas de mejora más adecuadas al departamento, se emplea la TGN (Técnica de Grupo Nominal) que permite conseguir información de una manera estructurada. Asimismo se define la misión, visión y valores del Departamento. Una vez analizados los resultados obtenidos del análisis DAFO y la TGN se seleccionan y desarrollan las posibles alternativas globales de mejora que en este caso son cuatro: implantación de una metodología de detección de necesidades, la implantación de la planificación estratégica con el objetivo de optimizar los recursos del Departamento, la certificación por la norma ISO 9001:2008 a través de la implantación de un sistema de gestión de la calidad y la elaboración de una carta de servicios.

En el capítulo IV, se desarrolla la propuesta concreta de mejora seleccionada en el anterior capítulo como la de mayor prioridad. En este caso se trata del diseño de un modelo metodológico específico de detección de necesidades formativas para la Diputación Provincial de Valencia, que permita diseñar un plan de formación basado en las necesidades reales de la organización, los empleados y los ciudadanos. Además se establece el plan de la implantación, el plan de la evaluación, el presupuesto económico necesario para llevar a cabo el estudio y la viabilidad de la propuesta.

Finalmente se explicarán cuáles son las conclusiones a la realización del TFC y a la propuesta de mejora en el capítulo V.

b. Anexos a la memoria:

- Anexo 1: Técnica DAFO
- Anexo 2: Técnica de Grupo Nominal
- Anexo 3: Guión dinámicas grupales
- Anexo 4: Guión tipo de entrevista
- Anexo 5: Guía de cuestionarios

## **1.7 EL TFC EN EL MARCO DE LOS TFC YA PRESENTADOS**

---

Antes del desarrollo del TFC, han sido leídos y estudiados tres trabajos presentados en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la obtención del título de Diplomado en Gestión y Administración Pública.

Para la elaboración de éste TFC se ha consultado la metodología y la estructura de los siguientes TFC ya presentados (*véase* Tabla 1.1):

- “Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del Director-Coordenador de edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana” realizado por D. Joaquín Cerverón Fernández.
- “Propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos en la Inspección de Servicios Sanitarios de Xàtiva (Valencia)” realizado por María Sánchez Vílchez.
- “Situación actual y propuesta de mejora de la gestión de la educación infantil en el ámbito municipal de Xirivella” realizado por Paloma Guaita Felices.

		ORGANIZACIÓN A LA QUE SE REFIERE EL TFC			
		Generalitat Valenciana	Ayuntamiento de Xàtiva	Ayuntamiento de Xirivella	Diputación de Valencia
TIPO DE MEJORA QUE DESARROLLA EL TFC	Rediseño de competencias funcionales	TFC de Joaquín Cerverón			
	Manual de Procedimiento		<i>TFC de María Sánchez</i>		
	Plan de mejora de la gestión			<i>TFC de Paloma Guaita</i>	<b>TFC de Sonia Herrera</b>

Tabla 1.1: Comparativa del TFC en el marco de los TFC ya presentados. Fuente: Elaboración propia.

A la hora de estudiar los TFC mencionados, observamos diferentes analogías y diferencias entre los mismos, por ejemplo se observa:

#### ANALOGÍAS:

Los diferentes TFC han sido realizados siguiendo la metodología establecida por la FADE para la elaboración del TFC, prestando una especial atención a diferentes aspectos como la utilidad real, el apoyo de las asignaturas cursadas o estar relacionado con el trabajo profesional de un Diplomado en Gestión y Administración Pública, además se observan analogías en aspectos formales de la elaboración del TFC como la correcta aplicación de la bibliografía.

#### DIFERENCIAS:

Las principales diferencias en la elaboración de los TFC vienen dadas principalmente por la temática desarrollada, por ejemplo el presente TFC se focaliza en el factor humano de las administraciones públicas, mientras que por ejemplo el TFC Paloma Guaita, se centra en la mejora de los servicios públicos que se prestan a los ciudadanos.

Además se pueden observar amplias diferencias en la experiencia laboral de los autores en diferentes administraciones, este aspecto se hace evidente por ejemplo en el TFC de Joaquín Cerverón, lo cual supone un conocimiento más profundo de la organización a la que se refiere. En cuanto al objeto concreto de mejora, se afrontan diferentes tipos de mejora, desde Manuales de

Procedimientos a mejoras concretas como el rediseño de competencias, manual de procedimientos o planes de mejora de la gestión.

Otro aspecto diferencial entre los diferentes TFC es el ámbito de aplicación, ya que abarca todo tipo de organizaciones públicas, desde Ayuntamientos como el de Xirivella o Xàtiva, a la Generalitat Valenciana, pasando por la organización objeto de éste TFC, la Diputación de Valencia.

Como consecuencia de las diferentes temáticas, organizaciones de aplicación y experiencia de los autores de las mejoras propuestas, existen grandes diferencias en las técnicas aplicadas para el desarrollo de éste TFC como en las instituciones o autores tomados como referencia. Por ejemplo éste TFC pretende mejorar el departamento de formación de la Diputación de Valencia debido a la experiencia de la autora en dicho departamento y la necesidad actual de eficacia y eficiencia de las administraciones públicas.

## **1.8 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS EN EL DESARROLLO DEL TFC**

---

### CAPÍTULO I: Introducción

- Información y documentación administrativa, informática básica (IDA/IB)
- Información y documentación administrativa I (IDAI)
- Información y documentación administrativa II (IDAI)
- Derecho Constitucional I (DCI)
- Derecho Constitucional II (DCII)
- Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
- Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
- Derecho Administrativo I (DADMI)
- Derecho Administrativo II (DADMII)
- Derecho Autonómico y Local (DAL)

Tanto para el inicio del TFC, como para el primer capítulo y los siguientes tienen incidencia los conocimientos adquiridos en las asignaturas de IDA/IB, IDAI e IDAI. Para la delimitación del objeto de estudio entran en juego los conocimientos de DCI, DCII, EP/FP, EP/AP, DADMI, DADMII y DAL ya que resulta imprescindible conocer la organización política y jurídica del Estado para poder delimitar el objeto del trabajo, en este caso, la Diputación de Valencia y, concretamente, el Departamento de Formación. Estas asignaturas constituyen también la base del TFC.

## CAPÍTULO II: Marco legal y análisis global del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia

- Derecho Constitucional I (DCI)
- Derecho Constitucional II (DCII)
- Estructuras políticas/Formas Políticas (EP/FP)
- Estructuras políticas/Administraciones Públicas (EP/AP)
- Derecho Administrativo I (DADMI)
- Derecho Administrativo II (DADMII)
- Derecho Autonómico y Local (DAL)
- Información y documentación administrativa I (IDAI)
- Gestión administrativa I (GADMI)
- Gestión administrativa II (GADMII)
- Gestión administrativa III (GADMIII)
- Gestión financiera y contabilidad II (GFCII)

Las asignaturas de DCI, DCII, EP/FP y EP/AP son de suma importancia ya que en ellas se estudia el modelo del estado comunitario autonómico español y la organización de la Administración Pública Española. En lo referente a órganos administrativos, ley de contratos de las administraciones y procedimiento administrativo adquieren protagonismo las asignaturas de DADMI y DADMII.

Los poderes de autogobierno de la Comunidad Valenciana son estudiados en la asignatura de DAL así como las competencias de la Comunidad Valenciana en relación con el Estado central y sus principios de ordenación.

En este capítulo también son de gran utilidad los conocimientos adquiridos en IDAI sobre las fuentes de información y recursos para obtenerlas, portales Web y bases jurídicas sobre documentación legislativa.

Para analizar la forma de organización del departamento, las funciones de quienes trabajan en él, los distintos planes de formación existentes y la forma de gestión actual de los medios personales y materiales al servicio de dicho departamento son igualmente válidos todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas de GADMI, GADMII y GADMIII.

La asignatura de GFCII nos permite conocer las técnicas de gestión presupuestaria y su aplicación a las organizaciones y administración pública así como la estructura del presupuesto. Es de gran utilidad al analizar el presupuesto de la Diputación de Valencia para saber que parte del mismo se dedica a la formación.

### CAPÍTULO III: Posibles alternativas de mejora del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia.

- Todas las asignaturas citadas anteriormente
- Gestión de la Calidad (GCAL)
- Marketing en el Sector Público (MSP)
- Dirección de Organizaciones (DO)

En este capítulo son igualmente válidos todos y cada uno de los conocimientos adquiridos en las asignaturas ya relacionadas anteriormente pero cabe destacar para la elaboración de este capítulo:

La asignatura de GADMII ya que en ésta se estudian los 3 ámbitos de toda organización pública (socio-técnico, político-cultural y el de control y mejora) imprescindibles para llevar a cabo cualquier reforma organizativa y, también, todo lo referente a métodos, técnicas, procedimientos y herramientas básicas de gestión de servicios públicos y administración y gestión de personal en organizaciones públicas.

La asignatura de GADMI en lo referente al cambio organizativo y proceso de modernización administrativa.

La asignatura de DO ya que aporta los conocimientos necesarios para proponer cambios en la forma de gestión del Departamento de Formación. Además se estudian técnicas de liderazgo y motivación, resolución de conflictos, estudio de nuevos modelos de gestión pública, técnicas de dirección y todos los aspectos necesarios para obtener un modelo de gestión eficaz y eficiente.

Respecto a la asignatura de GCAL nos ayuda en este capítulo a conocer la gestión del sistema de la calidad y las distintas políticas de calidad entre las diferentes administraciones públicas. Hablar de la elaboración de una carta de servicios o de la obtención de la certificación ISO 9001:2008 significa hablar de la calidad del servicio, con lo cual los conocimientos adquiridos en esta asignatura resultan fundamentales.

El contenido de la asignatura de MSP guarda relación con la asignatura de GCAL. En esta asignatura se estudian las fases de un Plan de Actuación Pública y se explican las herramientas disponibles para satisfacer las necesidades y problemas de los ciudadanos, como por ejemplo la técnica DAFO.

### CAPÍTULO IV: Propuesta de mejora concreta: Diseño de un modelo metodológico de necesidades formativas para la Diputación Provincial de Valencia.

- Gestión administrativa I (GADMI)

- Gestión administrativa II (GADMII)
- Gestión administrativa III (GADMIII)
- Información y documentación administrativa I (IDAI)
- Información y documentación administrativa II (IDAI)

Las asignaturas de gestión administrativa adquieren especial importancia en la elaboración de este capítulo ya que se aplican los conocimientos estudiados en contribuir a la mejora de la gestión pública y la calidad de los servicios públicos. Para la elaboración del informe entran en juego los conocimientos estudiados en la asignatura de IDAI sobre la gestión de la información en las administraciones públicas. Además, en esta asignatura, se estudia la base conceptual en cuanto a documentos y sus soportes, tipología documental e instituciones documentales, sistemas y fuentes de información administrativa y ésta base es de mucha utilidad en la elaboración de éste capítulo.

Por último, en la asignatura de IDAI se han estudiado los conocimientos básicos sobre documentación electrónica y se han establecido las directrices básicas en aras a una eficiencia de la actividad desarrollada por la Administración Pública.

#### CAPÍTULO V: Conclusiones

- Todas las asignaturas mencionadas anteriormente
- Todas las asignaturas de la titulación de GAP

Todas las asignaturas de la titulación y las mencionadas anteriormente tienen incidencia en la elaboración de este capítulo pues, en mayor o menor medida, todas ellas han aportado conocimientos que son de aplicación en alguno de los capítulos de este trabajo.

Una vez introducido el objetivo, objeto de estudio y la metodología que se va a seguir en el próximo capítulo se va a hacer un estudio del marco legal y la situación actual global del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia, para continuar estudiando las posibles propuestas de mejora, seleccionar y desarrollar una de ellas tal y como hemos señalado en la estructura documental de este capítulo.

## **CAPÍTULO 2**

# **MARCO LEGAL Y ANÁLISIS GLOBAL DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA**

## **CAPÍTULO 2: MARCO LEGAL Y ANÁLISIS GLOBAL DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA**

### **2.1 MARCO LEGAL DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA**

---

#### **2.1.1. Aproximación histórica de la formación continua desde la mitad de la década de los 80 a la actualidad.**

A partir de la mitad de la década de los 80 las Administraciones Públicas empezaban a necesitar hacer un cambio de cultura organizativa y cambiar la orientación, que hasta el momento se había dado, de la formación. La formación, como instrumento adecuado para provocar el cambio, sólo podía tener sentido y se justificaba en la medida en que se encontrara efectivamente orientada a prestar un mejor servicio al ciudadano. Varias situaciones fueron clave para provocar este cambio de orientación:

1. En la década de los 80 se empezó a tomar conciencia por parte del gobierno y de los interlocutores sociales de la necesidad de la formación en la empresa. Consecuencia de lo anterior fue que las grandes empresas empezaron a crear sus departamentos de formación. A pesar de esta primera medida, institucionalmente no existió ninguna plasmación explícita de estos cambios.
2. En 1984 se firmó el Acuerdo Económico y Social (AES), el cual dio pie a los dos momentos fundamentales:
  - En 1985, en el Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional y en diferentes acuerdos tomados en Consejo de Ministros, estuvo presente desde su inicio la preocupación por la formación continua de los trabajadores.
  - En 1986 se creó el Consejo General de Formación Profesional. Tuvo un carácter tripartito al estar formado por la CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos), CEPYME (Confederación Española de Pequeña y Mediana Empresa) y la UGT (Unión General de Trabajadores). En las primeras actuaciones de este Consejo se empezó a tener constancia de la preocupación por la formación profesional reglada y ocupacional.
3. En febrero de 1989 se integró en nuestro Ordenamiento Jurídico la Carta Europea de Autonomía Local, la cual reconocía el derecho de formación del funcionario y, paralelamente, el

reconocimiento de un deber de la administración. La Carta, sin embargo, invitaba a los Estados a resolver el tema a través de la promulgación de una reglamentación adecuada en el estatuto de los funcionarios.

4. Fue en febrero de 1990, con la firma de los Acuerdos sobre Formación Profesional, cuando el gobierno y los agentes sociales llegaron a la conclusión de que la formación profesional debía extenderse a todos los niveles, especialmente a la empresa por su importancia estratégica. Estos fueron los primeros pasos claramente dirigidos a la configuración de una formación profesional continua.
5. En mayo de 1993, fue creado el FORCEM (Fundación para la Formación Continua), por las organizaciones sindicales (CCOO (Comisiones Obreras), UGT y CIG((Confederación Intersindical Galega)) y empresariales (CEOE y CEPYME) que en ese mismo año firmaron el Acuerdo Nacional de Formación Continua (ANFC). Este Primer Acuerdo Nacional de Formación Continua se constituyó previamente el 16 de diciembre de 1992, con una vigencia de cuatro años, para posteriormente renovarse con el Segundo Acuerdo. En la firma de los ANFC quedaron excluidos los trabajadores de las administraciones públicas y es el 15 de septiembre de 1994 (BOE núm. 225) cuando este acuerdo bipartito (empresarios y trabajadores) fue completado al firmarse el Acuerdo tripartito entre sindicatos, empresarios y gobierno, y los empleados públicos empezaron a participar en esta modalidad de formación.

EL FORCEM gestionó la Formación Profesional Continua en España [1992-2004], que junto a la Formación Profesional Reglada y la Formación Profesional Ocupacional integraban el Sistema de Formación Profesional en España. El 1 de enero de 2004 entró en vigor el nuevo Sistema de Formación Profesional Continua (regulado por el Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto) y es entonces cuando el FORCEM se fusiona con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, fundación estatal encargada de la gestión del actual modelo de Formación Profesional para el Empleo en vigor desde 2007 (Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo). En su patronato participan las organizaciones sindicales (CCOO, UGT, CIG) y empresariales (CEOE, CEPYME) más representativas y la Administración General del Estado, a través del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

6. Es entonces cuando el 21 de marzo de 1995, se firma el Primer Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas (AFCAP) y desde este año se han suscrito 4 Acuerdos sobre Formación Continua, caracterizados por la corresponsabilidad de las Administraciones Públicas y la participación de los agentes sociales en el diseño e implantación de la formación continua,

implementando un modelo de gestión basado en la concertación social y en el desarrollo de instituciones paritarias sectoriales y territoriales que han contribuido a mejorar el sistema de formación de los empleados públicos. En esta línea, la Declaración para el Diálogo Social en las Administraciones Públicas, firmada el 21 de septiembre de 2004 por las Organizaciones Sindicales CC.OO, UGT y CSI-CSIF con el Ministro de Administraciones Públicas, estableció la voluntad de «impulsar y fomentar la Formación Continua vinculándola a la promoción, carrera profesional y adecuación de los perfiles profesionales a las nuevas necesidades de las Administraciones Públicas». Más recientemente, este planteamiento ha sido reproducido en el Acuerdo Gobierno-Sindicatos para la función pública en el marco del diálogo social 2010-2012, firmado el 25 de septiembre de 2009<sup>1</sup> por las mismas Organizaciones Sindicales con la Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia. El Acuerdo para el período 2006-2009 prorroga su vigencia con carácter indefinido e incorpora los esfuerzos realizados y resultados obtenidos en los anteriores Acuerdos.

7. Por último, la Comisión General para la Formación Continua acordó, en su reunión de 22 de marzo de 2010, aprobar el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP)<sup>2</sup> (IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas de 21 de Septiembre de 2005), el cual ha sido ratificado por la Mesa General de Negociación de las Administraciones Públicas el 23 de marzo de 2010, hoy vigente.<sup>3</sup>

### **2.1.2. Las comisiones de formación**

La gestión de los planes se encomienda a órganos de naturaleza paritaria, integrados por representantes de las Administraciones Públicas y de las organizaciones sindicales legitimadas; dichos órganos son, por un lado, la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas y, por otro, las Comisiones de Formación para el Empleo de cada una de las Administraciones Públicas (Administración General del Estado (AGE), Comunidades Autónomas (CC.AA) y Administración Local).

---

<sup>1</sup> BOE núm. 258 de 26 de Octubre de 2009.

<sup>2</sup> BOE núm. 147 de 17 de Junio de 2010.

<sup>3</sup> - [Portal AFEDAP](#) [Consulta: 2 de Junio de 2013]

- Jiménez González, José Miguel (25.05.2011): La formación continua como elemento clave para la transformación y modernización de la Administración Local. Universidad Rovira i Virgili (Departamento de Pedagogía). pp. 176-182.

- Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas de 22 de marzo de 2010. BOE núm. 147, de 17 de Junio de 2010, pp. 52016-52029.

La Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, tiene atribuidas, además de la dirección y organización global del sistema y la aprobación definitiva de los planes de formación que aprueben inicialmente las Comisiones de Formación para el Empleo, la aprobación de los planes Interadministrativos y de los promovidos por las organizaciones sindicales, así como la distribución equilibrada de los fondos entre cada una de las Administraciones Públicas y el conjunto de las Organizaciones Sindicales, mediante el Acuerdo de Gestión de los fondos que se negocia anualmente.

En la Comisión General para el Empleo, representan a la Administración General del Estado el Director del INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), a quien le corresponde la presidencia, la Directora de la Función Pública, un Subdirector del INAP que designe el organismo, el Subdirector General de Relaciones Laborales de la Dirección General de la Función Pública, así como vocales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y de Educación, Cultura y Deporte, con rango de Subdirector General; las Comunidades Autónomas están representadas por el Director General competente en la materia y la Administración Local a través de los representantes designados por la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias). En representación del personal, los representantes que designen las Organizaciones Sindicales a que hace referencia el Acuerdo de Formación para el Empleo en las Administraciones Públicas de 22 de marzo de 2010, que actualmente son UGT, CC.OO., CSI-CSIF y CIG.

Junto con la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas el citado Acuerdo prevé el funcionamiento de Comisiones de Formación Continua de ámbito estatal, autonómico, en las ciudades de Ceuta y Melilla, y de ámbito local (CFCAL).

Finalmente, el Instituto Nacional de Administración Pública, se configura como órgano de apoyo permanente a la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas y le corresponde el desarrollo de aquellas funciones que determine la Orden Ministerial por la que se establezcan las bases reguladoras para el desarrollo de planes de formación para el Empleo en las Administraciones Públicas.<sup>4</sup>

### **2.1.3. La financiación de la formación**

Los fondos de Formación para el Empleo proceden de la cuota por Formación Profesional por la que cotizan las empresas y todos los trabajadores afiliados al Régimen General de la Seguridad Social.

---

<sup>4</sup> Página web Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion\\_publica/dialogo/formacion.html](http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion_publica/dialogo/formacion.html).

Esta cuota es recaudada por la Tesorería General de la Seguridad Social, pero los fondos figuran en el Presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). y se consignan en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal como dotación diferenciada mediante transferencia del INAP.

Con estos fondos se financian, por una parte, los cursos de formación ocupacional dirigidos a los desempleados, gestionados directamente por el SEPE o por las CC.AA. a las que se ha transferido la competencia, y por otra, los cursos de formación continua (hoy denominada formación para el Empleo) cuyos destinatarios son los trabajadores ocupados, entre los que se encuentran los empleados públicos.

El 60% de los estos fondos globales se dedican a la financiación de la formación para el Empleo y del total de los fondos dedicados a la formación para el Empleo, se recoge en la Ley de Presupuestos Generales una cantidad para la financiación de la formación para el Empleo del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

La forma de distribuir los fondos entre los cuatro sectores participantes se realiza cada año de forma consensuada entre los mismos. Actualmente todas las Organizaciones Sindicales reciben en torno al 21% del total de los fondos una vez detraídos los fondos correspondientes a actividades complementarias y financiación de la CFCAL y los fondos restantes se distribuyen entre las Administraciones Públicas en torno a un 50% para las CC.AA., un 25% para la Administración General del Estado y un 25% para la Administración Local.

En materia de planes de formación promovidos por las CC.AA. y su financiación, la sentencia del Tribunal Constitucional 228/2003, de 18 de diciembre, vino a modificar el sistema de reparto de fondos a las Comunidades Autónomas, que hasta ese momento se realizaba a través de Convenios de Colaboración, por un sistema territorializado y de transferencia directa de las dotaciones presupuestarias correspondientes distribuidas según criterios objetivos de reparto.

Desde que se iniciaron los Acuerdos de Formación se ha producido un importante y sostenido incremento de los fondos destinados a la formación de los empleados públicos, aunque en los tres últimos años se ha venido produciendo una disminución de los mismos. Por otra parte, desde su inicio se ha producido un importante aumento del número de acciones formativas y del número de participantes en las mismas, así como un incremento considerable de nuevas acciones de formación para adaptar la formación a la demanda social y de los empleados públicos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Página web Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion\\_publica/dialogo/formacion.html](http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion_publica/dialogo/formacion.html).

## **2.2 ANÁLISIS GLOBAL DEL SERVICIO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN DE VALENCIA**

### **2.2.1. La provincia de Valencia**

La provincia de Valencia está situada al este de España, en el centro de la Comunidad Valenciana. La capital provincial es Valencia. Tiene una extensión de 10.806,09 km<sup>2</sup> y una población de 2.580.792 habitantes (Consulta *Base de datos oficial INE a fecha 3 de Junio del 2013*).

La ciudad de Valencia cuenta actualmente con un total de 797.028 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana que sobrepasa el millón y medio. Representa el 30,90% de la población de la Comunidad Valenciana y es por tamaño demográfico, la tercera ciudad de España después de Madrid y Barcelona.

La ciudad de Valencia es fundamentalmente un área de servicios cuya influencia llega mucho más allá de los límites de su término municipal. Actualmente la población ocupada en el sector servicios es el 74% del total, con un gran peso de las actividades de demanda final, del comercio minorista y mayorista, de los servicios especializados a empresas y de actividades profesionales.

No obstante la ciudad mantiene una base industrial importante, con un porcentaje de población ocupada del 14%, formada por pequeñas y medianas empresas entre las que destacan los sectores de papel y artes gráficas, de madera y mueble, de productos metálicos y de calzado y confección.

Valencia cuenta también con importantes instituciones culturales que tienen una importancia creciente en su desarrollo: el Palau de les Arts, el IVAM, el Palau de la Música o la Ciudad de las Artes y las Ciencias aportan un innegable valor añadido a la ciudad y a su entorno metropolitano como centro cultural y de ocio.

Por otra parte las actividades agrarias, aun teniendo una importancia relativamente menor, perviven en el término municipal, ocupando un total de 3.668 ha., en su mayor parte por cultivos hortícolas.<sup>6</sup>

### **2.2.2. La Diputación Provincial de Valencia**

#### **a. ORIGEN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA**

La Diputación de Valencia, como el resto de diputaciones, tiene su encaje inicial en la Constitución española de 1812, la conocida como La Pepa o la Constitución de Cádiz. Con unos inicios muy

<sup>6</sup> Página web oficial del [Ayuntamiento de Valencia](#).

irregulares debido a diversos avatares políticos de la época, es en 1833, con la nueva división provincial, cuando, restablecida definitivamente, comienza realmente su trayectoria institucional. La finalidad de la Diputación era y es contribuir a mejorar la administración de los intereses comunes de la provincia (y por eso, entre otras funciones, le fueron encomendadas la conservación de carreteras, fomento de aguas, cultura, y desde 1849, con la aprobación de la ley de Beneficencia, la asistencia benéfico-sanitaria, actividad ya en desuso) y completar y complementar económicamente los recursos propios de las administraciones locales. A partir de entonces la Diputación empezó a gestionar los intereses de establecimientos tan emblemáticos como la Casa de Misericordia, la Casa de La Beneficencia, hoy convertido en centro cultural, el Sanatorio Psiquiátrico y el Hospital General, entonces llamado provincial y hoy Consorcio Hospital General Universitario. El Hospital General aportó patrimonialmente el Teatro Principal, ya que desde 1582 tenía en privilegio el monopolio de las representaciones teatrales y lo mismo sucedió con la Plaza de toros, cuyos beneficios económicos, generados por las corridas de toros, le fueron concedidos en 1801.

En el ámbito cultural y ya entrado el siglo XX la Diputación inició su incursión con la creación en 1927 del Servicio de Investigación Prehistórica (SIP) o en 1947 la Institución Alfonso el Magnánimo, entre otros. Con la llegada de los ayuntamientos democráticos un nuevo objetivo se añade a las funciones tradicionales de la Diputación: la mejora de la calidad de vida de la gente de los pueblos. Todos los esfuerzos y el trabajo de la Diputación se dirigen al ámbito de la salud pública, servicios sociales, cultura, educación, obras públicas y la defensa del medio ambiente. En la Plaza San Vicente Ferrer se encuentra el Servicio de Gestión tributaria, el cual, presta asistencia tributaria a los ayuntamientos de la provincia de Valencia con menores recursos y que han delegado esta función en la Diputación. La Diputación se transforma entonces en el ayuntamiento de los ayuntamientos.<sup>7</sup>

Actualmente las diputaciones se encuentran reguladas en la actual Constitución Española de 1978, en la Ley 7/1985, de 2 de Abril reguladora de bases de régimen local así como en el Texto Refundido 781/86, de 18 de Abril, de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local.

#### **b. LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA: FUNCIONES PRINCIPALES Y COMPETENCIAS**

La Excelentísima Diputación Provincial de Valencia es el órgano institucional propio de la provincia de Valencia al que corresponden diversas tareas ejecutivas y administrativas. Tiene su sede en el Palacio de Batlia, sito en la Plaza de Manises, en la ciudad de Valencia. Opera como un “Ayuntamiento de Ayuntamientos” preservando el equilibrio interterritorial, cooperativo y asesorando a los municipios y colaborando en la ejecución de obras de infraestructuras, una tarea

---

<sup>7</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Diputaci%C3%B3n\\_Provincial\\_de\\_Valencia](http://www.wikipedia.org/wiki/Diputaci%C3%B3n_Provincial_de_Valencia).

impensable de realizar con cargo a los presupuestos de los municipios con menores ingresos. De esta forma, la Diputación distribuye recursos y servicios, prestando una atención muy especial a los pueblos pequeños que en el caso de la provincia de Valencia son la mayoría. Actualmente la Diputación dota de infraestructuras a las 266 localidades de la provincia de Valencia.



Figura 2.1: Palacio de Batlia (Plaza de Manises, 4). Diputación de Valencia. Fuente: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

El Presidente es el órgano unipersonal que dirige la Diputación. Es elegido de entre los Diputados por mayoría absoluta del Pleno de la Diputación en

primera votación, y por mayoría simple en la segunda. Actualmente el presidente de la Diputación Provincial de Valencia es D. Alfonso Rus Terol (PP) que fue reelegido el 12 de julio de 2011 para la legislatura 2011-2015.<sup>8</sup>

#### - Competencias de las Diputaciones

En la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, arts. 36 y 37, se recogen las competencias de las Diputaciones:

#### **Artículo 36**

1. Son competencias propias de la Diputación las que les atribuyan, en este concepto, las leyes del Estado y de las comunidades autónomas en los diferentes sectores de la acción pública, y en todo caso:

- a) La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada a que se refiere el apartado a) del número 2 del artículo 31.
- b) La asistencia y la cooperación jurídica, económica y técnica a los Municipios, especialmente los de menor capacidad económica y de gestión.
- c) La prestación de servicios públicos de carácter supramunicipal y, en su caso, supracomarcal.

<sup>8</sup> Datos extraídos del [Portal de Formación de la Diputación de Valencia](http://Portal de Formación de la Diputación de Valencia).

d) La cooperación en el fomento del desarrollo económico y social y en la planificación en el territorio provincial, de acuerdo con las competencias de las demás Administraciones Públicas en este ámbito.

e) En general, el fomento y la administración de los intereses peculiares de la provincia.

2. A los efectos de lo dispuesto en los párrafos a) y b) del número anterior, la Diputación:

a) Aprueba anualmente un plan provincial de cooperación a las obras y servicios de competencia municipal, en cuya elaboración deben participar los municipios de la provincia. El plan, que deberá contener una memoria justificativa de sus objetivos y de los criterios de distribución de los fondos, criterios que en todo caso han de ser objetivos y equitativos, podrá financiarse con medios propios de la Diputación, las aportaciones municipales y las subvenciones que acuerden la comunidad autónoma y el Estado con cargo a sus respectivos presupuestos. Sin perjuicio de las competencias reconocidas en los Estatutos de Autonomía y de las anteriormente asumidas y ratificadas por éstos, la comunidad autónoma asegura, en su territorio, la coordinación de los diversos planes provinciales, de acuerdo con lo previsto en el artículo 59 de esta ley.

El Estado y la comunidad autónoma, en su caso, pueden sujetar sus subvenciones a determinados criterios y condiciones en su utilización o empleo.

b) Asegura el acceso de la población de la provincia al conjunto de los servicios mínimos de competencia municipal y la mayor eficacia y economía en la prestación de éstos mediante cualesquiera fórmulas de asistencia y cooperación municipal. Con esta finalidad, las Diputaciones podrán otorgar subvenciones y ayudas con cargo a sus fondos propios para la realización y el mantenimiento de obras y servicios municipales que se instrumentarán a través de planes especiales u otros instrumentos específicos.<sup>9</sup>

### **Artículo 37**

1. Las Comunidades Autónomas podrán delegar competencias en las Diputaciones, así como encomendar a éstas la gestión ordinaria de servicios propios en los términos previstos en los Estatutos correspondientes. En este último supuesto las Diputaciones actuarán con sujeción plena a las instrucciones generales y particulares de las Comunidades.

---

<sup>9</sup>Artículo 36 redactado por el apartado 1 del artículo primero de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local («B.O.E.» 17 diciembre). Vigencia: 1 enero 2004

2. El Estado podrá, asimismo, previa consulta e informe de la Comunidad Autónoma interesada, delegar en las Diputaciones competencias de mera ejecución cuando el ámbito provincial sea el más idóneo para la prestación de los correspondientes servicios.

3. El ejercicio por las Diputaciones de las facultades delegadas se acomodará a lo dispuesto en el artículo 27.

### c. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA

En la siguiente figura (véase Figura 2.2) se muestran las áreas de gestión en las que la Diputación Provincial de Valencia se encuentra dividida actualmente:



Figura 2.2: Áreas de gestión de la Diputación Provincial de Valencia. Fuente: [www.dival.es](http://www.dival.es)

#### d. PRESUPUESTO PARA LA DIPUTACIÓN DE VALENCIA 2013

La Diputación de Valencia, a fecha de 22 de Diciembre de 2012 aprueba definitivamente el Presupuesto General para el ejercicio económico 2013, que asciende a un total de 397.979.308,41 euros (Edicto de la Excelentísima Diputación Provincial de Valencia sobre aprobación definitiva del presupuesto general para el ejercicio económico 2013. BOP núm. 305). A continuación se muestra un resumen por áreas en gastos y por áreas en ingresos:

<u>GASTOS</u>	
<u>1º. CLASIFICACIÓN ORGÁNICA</u>	
Área 0. PRESIDENCIA .....	24.225.270,49
Área 1. ECONOMÍA Y HACIENDA .....	80.134.046,50
Área 2. COOPERACIÓN MUNICIPAL Y MEDIO AMBIENTE.....	91.175.081,60
Área 3. CULTURA .....	19.396.114,41
Área 4 ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	24.741.998,37
Área 5. CARRETERAS.....	32.194.273,71
Área 6. BIENESTAR SOCIAL Y EDUCACIÓN.....	<u>126.112.523,33</u>
Total .....	<u><u>397.979.308,41</u></u>

Figura 2.3: Clasificación orgánica por áreas de los gastos para el ejercicio 2013. Fuente: BOP.

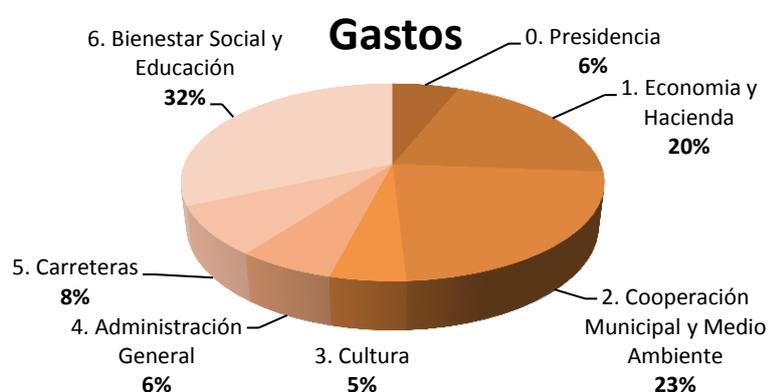


Gráfico 2.1: Distribución por áreas de los gastos para el ejercicio 2013. Elaboración propia a partir de la clasificación orgánica de gastos. Fuente: BOP.

#### INGRESOS

##### 1º. CLASIFICACIÓN ORGÁNICA

Área 0. PRESIDENCIA .....	0,00
Área 1. ECONOMÍA Y HACIENDA .....	389.302.794,77
Área 2. COOPERACIÓN MUNICIPAL Y MEDIO AMBIENTE.....	1.790.894,05
Área 3. CULTURA .....	757.267,24
Área 4 ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	2.674.351,00
Área 5. CARRETERAS.....	1.557.954,35
Área 6. BIENESTAR SOCIAL Y EDUCACIÓN.....	1.896.047,00
Total .....	<u><u>397.979.308,41</u></u>

Figura 2.4: Clasificación orgánica por áreas de los ingresos para el ejercicio 2013. Fuente: BOP.

**e. PLANTILLA DE PERSONAL DE LA DIPUTACIÓN DE VALENCIA**

A continuación se muestra la plantilla de personal de la Diputación Provincial de Valencia (sector no sanitario) (véase Figura 2.5):

DIPUTACION PROVINCIAL VALENCIA	PLANTILLA	(Sector No Sanitario)
<b>36 PERSONAL EVENTUAL</b>		
6		
1	JEFE GABINETE	
1	SECRETARIO PARTICULAR PRESIDENTE	
2	ASESOR PRESIDENCIA	
2	ENCARGADO DE SEGURIDAD	
20 NIVEL 1		
1	JEFE GABINETE ECONOMIA	
1	JEFE PROTOCOLO GAB. PRESIDENCIA	
1	JEFE/A RELACIONES INSTITUCIONALES	
1	JEFE/A PLANES Y PROGRAMAS	
4	COORDINADOR/A GRUPO POLITICO	
12	ASESOR GRUPO POLITICO	
10 NIVEL 2		
10	ASESOR GRUPO POLITICO	
<b>10 FUNCIONARIO HABILIT.ESTATAL</b>		
10 HABILITADOS ESTATALES		
2	SUBESCALA SECRETARIA	
	2 CATEGORIA SUPERIOR	
3	SUBESCALA INTERVENCION-TESORERIA	
	3 CATEGORIA SUPERIOR	
	2 INTERVENCION	
	1 TESORERIA	
5	SUBESCALA SECRETARIA-INTERVENCION	
<b>1055 FUNCIONARIO DE CARRERA</b>		
307 ESCALA ADMINISTRACION GENERAL		
37	SUBESCALA TECNICA	
11	SUBESCALA DE GESTIÓN	
224	SUBESCALA ADMINISTRATIVA	
12	SUBESCALA AUXILIAR	
23	SUBESCALA SUBALTERNA	
748 ESCALA ADMINISTRACION ESPECIAL		
280	SUBESCALA TECNICA	
	92 CLASE TECNICO SUPERIOR	
	170 CLASE TECNICO MEDIO	
	18 CLASE TECNICO AUXILIAR	
468	SUBESCALA SERVICIOS ESPECIALES	
	416 CLASE COMETIDOS ESPECIALES	
	52 CLASE PERSONAL DE OFICIOS	

<b>68 LABORAL</b>	
<i>10 GRUPO A</i>	
4	SUBGRUPO A1
6	SUBGRUPO A2
<i>50 GRUPO C</i>	
30	SUBGRUPO C1
20	SUBGRUPO C2
<i>8 GRUPO E</i>	
<hr/>	
<b>Total Plantilla .....</b>	<b>1169</b>

Figura 2.5: Plantilla de Personal de la Diputación Provincial de Valencia. Edicto de la Excelentísima Diputación Provincial de Valencia sobre aprobación definitiva del presupuesto general para el ejercicio económico 2013. BOP núm. 305 de 22 de Diciembre del 2012.

### 2.2.3. El Servicio de Formación de la Diputación Provincial de Valencia

Desde 1990 la Diputación de Valencia, a través de su Servicio de Formación, desarrolla actividades formativas destinadas a los empleados públicos locales, tanto de los Ayuntamientos como de la Diputación; a través de los primeros Acuerdos de Formación Continua en 1995, esta labor se intensifica de forma notable. Desde 2008 se han alcanzado cifras récord en cuanto a participación de Ayuntamientos y alumnos, hasta llegar a la situación actual en que el Servicio cuenta con aproximadamente 25.000 potenciales usuarios, y llega a crear anualmente más de 4.000 plazas de formación.

Con ligeras variaciones, el modelo desde los inicios se basó en la formación presencial, con una importante participación en la impartición de empleados públicos, profesionales expertos en las diferentes materias.

En 2004 se incluyen en el plan de formación un par de ediciones piloto en formato online de Microsoft Word, con el soporte de la plataforma de Generalitat Valenciana y contenidos contratados a través de licencias. Para evitar un cambio brusco sobre lo que se venía haciendo –únicamente modalidad presencial- se apostó por una metodología mixta en que se apoyaba el contenido multimedia (en formato SCORM (*Sharable Content Object Reference Model*)) con un par de sesiones presenciales, y se centraba el proceso en una tutoría proactiva, con la que se trató de minimizar el absentismo y abandono del alumno que, de acuerdo a otras experiencias previas, era el principal riesgo en la implantación de esta modalidad. Cabe destacar que tanto los alumnos como los profesores mostraron inicialmente reticencias a este tipo de acciones formativas.

Desde el Servicio de Formación se propuso mantener un constante intercambio con los alumnos, a través de encuestas de satisfacción y estudios de necesidades, para adaptar de esa manera, la metodología, herramientas y temática de los cursos a sus necesidades y a los cambios de paradigma en el proceso de aprendizaje que estaban en la base de esta nueva modalidad.

Con el paso del tiempo el número de acciones se incrementó notablemente, y empezamos la producción de contenidos propios sobre materias muy específicas dentro del ámbito de la administración pública local.

El perfil del alumnado también cambió en apenas cinco años:

- Aprecia las ventajas de la formación online: flexibilidad y accesibilidad.
- Le da más importancia a la adquisición del conocimiento que a la certificación de éste.
- Familiarizado con las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).
- Concienciado con el conocimiento colaborativo y compartido.

La Administración Local, como administración más próxima al ciudadano, aspira a ofrecer un servicio ágil y eficiente, y para ello necesita contar con profesionales cualificados.

El objetivo principal del Servicio de Formación es proporcionar a las entidades locales de la provincia de Valencia diferentes recursos formativos que faciliten la generación y/o desarrollo de las competencias profesionales requeridas por los empleados públicos locales para prestar un servicio público de calidad.

La meta es ser un referente en la formación de personas en el ámbito de las Administraciones Públicas. La Diputación de Valencia apuesta por un modelo de formación innovador y moderno articulado en una oferta formativa de calidad que comprende diversas y numerosas acciones formativas. Estas acciones se destinan al personal de las entidades locales de toda la provincia, con la intención de que puedan ofrecer una respuesta adecuada y profesional a las necesidades de los ciudadanos.

Se trabaja a diario la incorporación de las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, con la intención de ofrecer una formación eficaz, actualizada y accesible a todos los profesionales, así como

desarrollar estrategias formativas innovadoras que contribuyan a la mejora del aprendizaje y la aplicabilidad de lo aprendido.<sup>10</sup>

Actualmente el Servicio de Formación está compuesto por 10 personas. Dña. Remedios Avia Ferrer es la diputada delegada actual del Servicio, mientras que Eva Navarrete Ibañez ocupa el puesto de Jefa de Servicio.

Entre los **servicios** que actualmente ofrece se encuentran los siguientes<sup>11</sup>:

- Plan de Formación basado a las necesidades formativas de las entidades locales de la provincia de Valencia.
- Atención a las necesidades formativas de los empleados públicos locales.
- Programa de actividades formativas en modalidad presencial y online.
- Recursos formativos en línea y biblioteca virtual.
- Itinerarios formativos por colectivos profesionales.
- Oferta variada de fechas, horarios y lugares de realización de las acciones formativas.
- Atención especializada al usuario.
- Información y orientación a través de la página Web del Servicio de Formación.
- Red de formadores y colaboradores expertos.
- Edición de documentación de apoyo a las acciones formativas en diferentes soportes.
- Acreditación oficial de las los cursos.

#### **2.2.4. Los Planes de Formación 2013**

Los planes de formación comprenden diversas acciones formativas para los empleados de la Diputación y los Ayuntamientos de la provincia de Valencia. Responden a un paradigma de formación en que se otorga importancia a la sistematicidad y la planificación, y a través del que se trata de superar modelos tipo listado de cursos.

---

<sup>10</sup> Navarrete Ibañez, Eva., Jefa Servicio de Formación, (2011): “La comunidad de aprendizaje de la Diputación de Valencia”, pp. 1-2.

<sup>11</sup> Datos extraídos del [Portal de Formación de la Diputación de Valencia](#).

Se habla en general de acciones formativas para señalar que no todas las actuaciones de los planes de formación son cursos tradicionales, sino que éstos son sólo uno de los elementos que componen los planes. La generación de diversos recursos formativos como materiales accesibles, o modalidades de formación próximas a los puestos de trabajo forman parte también de estas acciones, o también el despliegue de diversas modalidades como talleres, seminarios, jornadas, etc.

Los planes son, desde luego, una importante herramienta de planificación de la formación y en ellos se recogen los objetivos que con carácter general se pretende alcanzar a través de la formación, que, a su vez, derivan de las necesidades que han manifestado tanto las personas como las instituciones.<sup>12</sup>

Con la aprobación de los nuevos Planes de Formación para 2013, la Diputación de Valencia ha creado un total de 217 acciones formativas (entre todos los planes existentes), que representan alrededor de 4.000 horas de formación y la creación de 4.100 plazas de formación, con un volumen de presupuesto cercano a los 800.000 euros, de los que alrededor de 600.000 proceden de una subvención que convoca anualmente el Instituto Nacional de Administración Pública.

De esta iniciativa se beneficiarán los empleados públicos de alrededor de 290 entidades locales de toda la provincia de Valencia. En estos planes se abordan materias de interés general para el empleado público local, que van desde los aspectos del régimen jurídico de las administraciones públicas, hasta informática.<sup>13</sup>

#### **a. TIPOS DE PLANES FORMATIVOS**

Actualmente existen 4 planes formativos que a continuación

##### **1. PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA**

El Plan Agrupado de Formación Continua está destinado al personal de las entidades locales de la provincia de Valencia. Se financia principalmente con las ayudas que anualmente convoca el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) en el marco del IV Acuerdo de Formación Continua de las Administraciones Públicas.

La Diputación de Valencia actúa como entidad promotora y su gestión está encomendada a la Comisión Paritaria de Formación Continua integrada por representantes de la Diputación y de los tres sindicatos firmantes del IV Acuerdo, UGT, CCOO y CSI-CSIF.

---

<sup>12</sup> [Portal de Formación](#) de la Diputación de Valencia.

<sup>13</sup> Sala de Prensa Diputación de Valencia (10.03.2013).

Anualmente, los Ayuntamientos interesados se agrupan expresamente al Plan de Formación Continua. Los cursos que integran este plan se imparten preferentemente por personal de la Administración Pública, y son seleccionados por la Comisión Paritaria mediante convocatoria pública, atendiendo las necesidades formativas del personal de las entidades públicas locales.

El Servicio de Formación de la Diputación de Valencia oferta en 2013 un total de 97 acciones, 2.720 plazas ofertadas.

## 2. PLAN DE FORMACIÓN LOCAL

El Plan de Formación Local de la Diputación de Valencia está destinado a cargos electos y otros colectivos profesionales de las Entidades Locales de la Provincia cuya formación no queda recogida dentro del resto de planes de formación gestionados por la Diputación. El Plan de Formación Local se financia con fondos propios de la corporación municipal.

## 3. PLAN DE FORMACIÓN INTERNA

El Plan de Formación Interna está destinado al personal de la Diputación de Valencia. Se financia con fondos propios de la corporación municipal. El Plan de Formación Interna es un pilar fundamental para la modernización y desarrollo de la institución provincial.

## 4. PLAN DE FORMACIÓN INTERADMINISTRATIVO

La Dirección General de Administración Autonómica, a través del IVAP (Instituto Valenciano de Administración Pública), en el marco del IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas, promueve los Planes Interadministrativos dirigidos a la formación de los empleados públicos, empleados de la Generalitat y empleados de las Entidades Locales. A estos planes se adhieren, las Diputaciones de Alicante, Castellón y Valencia; así como otras entidades, según las características de los planes que se promuevan.

### **b. FINALIDAD DE LOS PLANES FORMATIVOS**

Las actividades formativas del Servicio de Formación, pretenden dar respuesta a las siguientes finalidades<sup>14</sup>:

- El Plan de Formación Continua tiene la finalidad de apoyar y asistir a los Ayuntamientos de la Provincia mediante acciones de formación-reciclaje para sus empleados.

---

<sup>14</sup> Guía del Alumno, Diputación de Valencia, 2013.

- El Plan de Formación Local apoya y asiste a los Ayuntamientos de la Provincia mediante acciones de formación dirigidas a Alcaldes y Concejales, en temas propios de la Gestión Municipal.
- El Plan de Formación Interna pretende aumentar los niveles de eficacia de los empleados de la Diputación mediante su formación a través de los cursos organizados dentro de la propia Institución.
- El Plan de Formación Interadministrativo tienen el objetivo de ser punto de encuentro de las personas al servicio de las diferentes administraciones en el que puedan intercambiar experiencias de trabajo de sus organizaciones a través de cursos, jornadas, congresos, etc. organizados por otras entidades, fomentando así la profesionalización y la colaboración entre administraciones.

#### **c. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

Una vez recibidas las solicitudes el Servicio de Formación realiza la selección del alumnado para cada curso en función de los siguientes criterios<sup>15</sup>:

- Adecuación de la materia y el contenido del curso al perfil profesional del solicitante, así como la posible situación de expectativa de promoción profesional del mismo.
- Preferentemente, se atenderán las solicitudes de aquellos empleados que no hayan realizado cursos con anterioridad.
- Criterio de registro de entrada en el caso que, una vez aplicados los criterios anteriores, el número de solicitudes sea mayor al número de plazas disponibles.
- Quedarán excluidos de la selección aquellos empleados que, en el año anterior, no hayan justificado la no asistencia al menos tres días antes del inicio del curso para el cual fue seleccionado.

#### **d. MODALIDADES DE FORMACIÓN**

Dentro del Plan de Formación Continua de la Diputación Provincial de Valencia del año 2013 coexistirán estas 3 modalidades de formación:

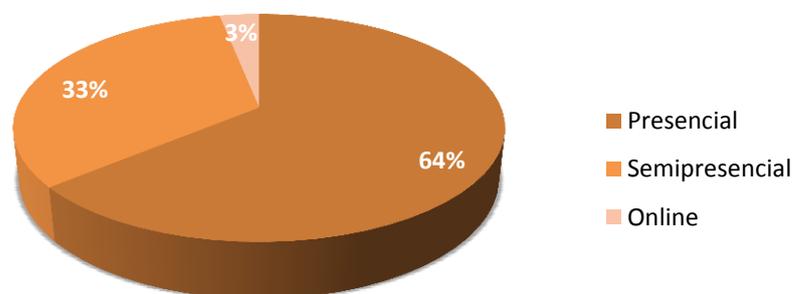
---

<sup>15</sup> Guía del Alumno, Diputación de Valencia, 2013.

- **Formación presencial:** Actualmente la mayor parte de la oferta formativa (64%) se realiza de forma presencial. La Diputación de Valencia cuenta con 14 espacios formativos.
- **Formación semipresencial:** Se combinarán las clases presenciales con el desarrollo del curso a través de Internet.
- **Formación online:** A través de la formación on-line se pretende que los empleados públicos desarrollen las competencias necesarias para el desempeño de su trabajo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Esta modalidad permite aproximar la formación, y vencer los problemas de carácter personal y profesional a los que se enfrentan los empleados locales a la hora de acceder a las actividades en aula (desplazamientos, horarios, etc.) De esta forma, el alumno es dueño de su tiempo. Además, en los contenidos de los cursos en línea, la progresión pedagógica, la práctica y la interactividad son las claves que van a permitir al alumno seguir un proceso adaptado a sus necesidades y nivel de conocimientos, es decir nos permitiría una formación “a medida”. El presente curso tendrá aún una modalidad semipresencial. Véase Gráfico 2.2.

### Modalidades de formación



**Gráfico 2.2: Modalidades de Formación. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Plan de Formación Continua 2013 (Diputación de Valencia).**

#### ○ Otra modalidad de aprendizaje: la comunidad de práctica

En 2009 surge la idea de crear un entorno de aprendizaje informal como respuesta a las peticiones de los alumnos, que expresan su deseo de seguir aprendiendo tras finalizar el curso. La Comunidad se crea como valor añadido a la formación, tanto de profesores como de alumnos. Una vez estructurada la comunidad de aprendizaje, observamos que existen colectivos cuyos miembros comparten inquietudes profesionales comunes y que no les importaría trabajar de manera colectiva para transferir su conocimiento y experiencia como recurso a otras personas o entidades.

Tratando de atender esta necesidad y en la búsqueda de experiencias similares a esta, tomamos como referente el programa “*Compartim*” de la Generalitat de Catalunya, que promueve el aprendizaje a través de la gestión del conocimiento. Uno de los inconvenientes con los que nos encontrábamos era la manera de integrar estas acciones dentro del plan de formación, hasta que finalmente se integra como una nueva modalidad formativa más en los planes de formación junto con las que ya se estaban implementando: presencial, online y mixta.

Actualmente, se están realizando tres tipos de formación diferente utilizando como base la “Comunidad de Aprendizaje” del Servicio de Formación:

- Guía de recursos, que se basa en el aprendizaje informal y autoaprendizaje.
- Entornos formativos cuya base es la gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, y se generan recursos adicionales para los cursos online y presenciales, todos estos son “aprendizaje formal”.
- Entornos profesionales que se basan en la gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, pero está planteado como “aprendizaje informal”<sup>16</sup>.

#### **e. ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS**

El análisis de necesidades formativas, primer paso para la elaboración de un plan de formación, se realiza actualmente mediante un breve cuestionario de cuatro preguntas, disponible en el Portal de Formación online, para conocer las materias en que la entidad local tiene más interés, así como la disponibilidad de aulas para realizar actividades formativas. También se realiza otro cuestionario a los jefes de área para conocer su interés y el de las personas de su Departamento en materia de formación.<sup>17</sup> Este análisis no nos proporciona información suficiente para elaborar un plan de formación o, por lo menos, un plan adecuado a las necesidades reales, ya que las respuestas son opiniones subjetivas que no se basan en un estudio planificado anterior para establecer prioridades y acciones formativas acordes al contexto actual en el que se encuentra la Diputación y, que sea capaz de satisfacer tanto a los empleados públicos como a los ciudadanos. Por ello, el objetivo principal de este trabajo será desarrollar una metodología y establecer un modelo de detección de necesidades formativas para integrarlo en el diseño y elaboración del plan de formación continua y que el

---

<sup>16</sup> Artículo “La comunidad de aprendizaje de la Diputación de Valencia”, Navarrete Ibañez, Eva. (Jefa Servicio de Formación Diputación de Valencia)(2011), pp. 2-5.

<sup>17</sup> Entrevista publicada en el Boletín de Función Pública del INAP, nº 12 (Diciembre 2012), al Jefe del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia.

resultado sea un conjunto de acciones formativas orientadas a una mejora de la calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

#### **f. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS**

La evaluación es la última etapa del ciclo de diseño y realización de una acción formativa antes de iniciarla de nuevo. Una vez impartida la formación se evalúa a través de un cuestionario de evaluación obligatorio para la obtención del certificado de aprovechamiento del curso. Lo que en realidad se hace es una valoración de la adecuación de la oferta y/o de las soluciones ofrecidas a través de la formación, así como del aprendizaje adquirido y su verdadera utilidad para el puesto de trabajo, principalmente a través de estos cuestionarios y del análisis de la información que proporciona el desarrollo de los planes. Se toman como referencia los indicadores de absentismo y también el análisis de la demanda de formación de los ayuntamientos, que aporta datos sobre aquellos aspectos que la entidad local considera que no se abordan adecuadamente en los planes de formación. La información obtenida a través de los cuestionarios de evaluación a la finalización de las acciones formativas aporta información relevante en los siguientes aspectos: motivos por los cuales se asiste a la acción formativa, conocimientos previos y conocimientos adquiridos en la formación, cumplimiento de expectativas, adecuación a necesidades y aplicabilidad inmediata percibida por el usuario.

Por último, en todas nuestras actividades, independientemente de la modalidad, se evalúa el aprendizaje del alumno a través de pruebas evaluatorias, tomando como referencia los objetivos específicos de aprendizaje.

Esta evaluación se completa con la información obtenida del profesorado, en su gran mayoría empleados públicos vinculados a las entidades locales, acerca de la adecuación de actividad formativa y los aspectos a mejorar, que se explota también a partir de los datos obtenidos de un cuestionario *ad hoc*.

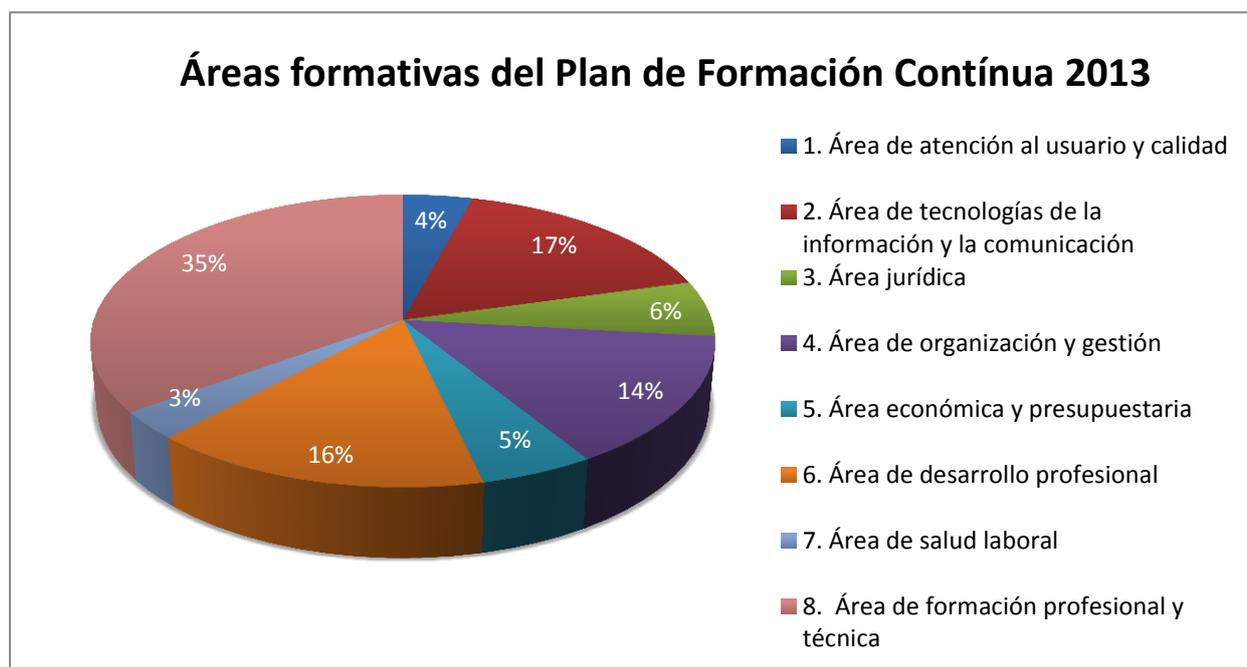
En definitiva el sistema de evaluación se basa en 3 aspectos: la adecuación de la oferta a las necesidades, el aprendizaje individual y la utilidad para el puesto de trabajo.<sup>18</sup>

#### **g. EL PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA 2013**

---

<sup>18</sup> Entrevista publicada en el Boletín de Función Pública del INAP, núm. 12 (Diciembre 2012), al Jefe del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia.

El Plan de Formación Continua 2013 oferta un total de 97 acciones formativas estructuradas en 8 áreas (véase Gráfico 2.3):



**Gráfico 2.3: Clasificación por áreas formativas. Elaboración propia a partir del Plan de Formación de la Diputación de Valencia 2013.**

A continuación se muestra el desglose de áreas formativas en subáreas en las que se clasifican el total de acciones formativas del Plan de Formación Continua 2013:

**1. Área de atención al usuario y calidad**

- 1.1. Calidad
- 1.2. Atención al usuario

**2. Área de tecnologías de la información y la comunicación**

- 2.1. Informática especializada
- 2.2. Comunicación
- 2.3. Ofimática

**3. Área jurídica**

- 3.1. Procedimiento administrativo y régimen jurídico
- 3.2. Contratación

**4. Área de organización y gestión**

- 4.1 Recursos telemáticos
- 4.2 Gestión y organización de servicios públicos
- 4.3 Actividad administrativa
- 4.4 Administración electrónica
- 4.5 Transparencia y buen gobierno

**5. Área económica y presupuestaria**

- 5.1. Gestión tributaria

**6. Área de desarrollo profesional**

- 6.1. Habilidades sociales y profesionales
- 6.2. Valenciano
- 6.3. Habilidades directivas
- 6.4. Idiomas

6.5 Políticas de igualdad

**7. Área de salud laboral**

7.1. Prevención

**8. Área de formación profesional y técnica**

8.1. Desarrollo local

8.2. Bomberos

8.3. Deporte

8.4. Personal

8.5. Servicios sociales

8.6. Cultura

8.7. Educación

8.8. Urbanismo

8.9. Medio ambiente

8.10. Turismo

8.11. Mantenimiento

8.12. Policía local

8.13. Sanidad

Una vez enmarcado, legalmente y organizativamente, el Servicio de Formación de la Diputación de Valencia dentro de la provincia y de propia diputación, definidas sus funciones, su finalidad y los servicios que ofrece así como el análisis de los planes formativos, para conocer la finalidad, los criterios de selección de los participantes, las modalidades de formación existentes, el análisis de necesidades que se realiza así como la posterior evaluación de los cursos, procederemos, en el siguiente capítulo, a realizar un diagnóstico de la situación actual del Servicio de Formación mediante una matriz DAFO y la Técnica de Grupo Nominal para definir y priorizar las posibles alternativas de mejora al servicio a partir de los resultados obtenidos en el análisis.

## **CAPÍTULO 3**

# **POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA**

## **CAPÍTULO 3: POSIBLES ALTERNATIVAS DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA.**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

---

Para poder mejorar la gestión del Departamento de Formación es necesario iniciar una etapa de reflexión o de autoevaluación que nos permita observar la relación entre lo que se hace y lo que se logra.

Como fruto de esta etapa de reflexión se identificarán una serie de puntos fuertes y débiles que se habrán de mejorar. Posteriormente, a partir de estos puntos, se generarán los posibles campos o líneas de acción. A continuación, se deberá proceder a la ejecución de los planes y acciones elegidas para ello y, por último, se volvería a iniciar el proceso de autoevaluación y comenzaría de nuevo la rueda del ciclo de mejora continua.

Por tanto, una vez delimitado el contexto en el que se encuadra el problema y en el que se aplicarán las posibles mejoras, vamos a establecer un proceso para identificar y gestionar las oportunidades de mejora para el Departamento de Formación y, para ello, se utilizará la herramienta de mejora continua conocida como “Ciclo Deming” o “Ciclo PHVA”.

La metodología PHVA comprende los cuatro pasos siguientes:<sup>19</sup>

- **Planificar** (Plan): Se llevará a cabo la planificación de la mejora y el diseño de los servicios a prestar para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas de los usuarios, a través de la identificación de las oportunidades de mejora.
- **Hacer** (Do): Se implantará y ejecutará el proyecto de mejora para la mejora de la gestión de departamento.
- **Verificar** (Check): Se realizará el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios prestados y su comprobación respecto al diseño de los mismos, y se informará de los resultados obtenidos.

---

<sup>19</sup> AENOR, (2004): Norma UNE 66178:2004: Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua. p. 7.

- **Actuar (Act):** De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y medición de los procesos se tomarán las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los mismos y los servicios prestados a los usuarios.

El objetivo a alcanzar es la realización de una gestión centrada en los resultados de los procesos (Gestión por Procesos), dentro de una estrategia de mejora continua, entendida ésta como el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del usuario, integrada en el ciclo anual de planificación de las actividades del departamento.

La Figura 3.1 desarrolla el proceso de mejora de acuerdo al ciclo PHVA:



Figura 3.1: Ciclo PHVA de Deming. Fuente: Elaboración propia según el ciclo PHVA desarrollado en la UNE 66178:2004.

## 3.2. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN

Para identificar los problemas que afectan al departamento de formación, deducidos éstos hasta ahora de la experiencia del trabajo diario de los empleados, 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)<sup>20</sup>.

### 3.2.1. Elaboración de una matriz DAFO.

<sup>20</sup> Citado en el trabajo Luaces González-Rosón, Pedro. "Plan de mejora para el Área de Formación de la Diputación de Lugo". INAP.

Existen numerosas técnicas para la identificación y el análisis de los problemas de una organización pero en este caso se optará por el análisis DAFO ya que resulta la técnica más adecuada teniendo en cuenta los recursos del departamento.

El principal objetivo del análisis DAFO es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, aprovechando las ventajas de las oportunidades, minimizando las debilidades y eliminando o reduciendo las amenazas (esto se suele denominar análisis CAME, pero en este trabajo optaremos por la técnica TGN para establecer las líneas de actuación a implantar para la mejora del Departamento de Formación).

“La matriz DAFO permite resumir los aspectos críticos identificados en el análisis interno y externo, clasificándolos de acuerdo a dicho origen y a su carácter positivo o negativo”<sup>21</sup> (véase Figura 3.2).



**Figura 3.2: Estructura de la matriz FODA o DAFO. Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz DAFO de Martín Castilla, J.I.**

Para la realización del análisis se reunieron cinco personas del Departamento de Formación como conocedores e implicados en la organización, a los que se añadieron otras 6 personas que conocen bien la actividad desarrollada y la ven desde fuera: dos representantes sindicales, dos profesores y dos alumnos. En total 11 personas más el moderador. Se hizo el análisis por medio del uso en cada pregunta de la técnica “tormenta de ideas” (*brainstorming*) y los resultados fueron sintetizados por el moderador del grupo. (véase anexo 1).

Una vez realizado éste análisis sintetizamos la información en una matriz (véase Figura 3.3 en la página 54).

<sup>21</sup> Martín Castilla, J.I. (2005): Planes de Calidad, Innovación y Modernización en las Administraciones Locales. MAP. p. 37.

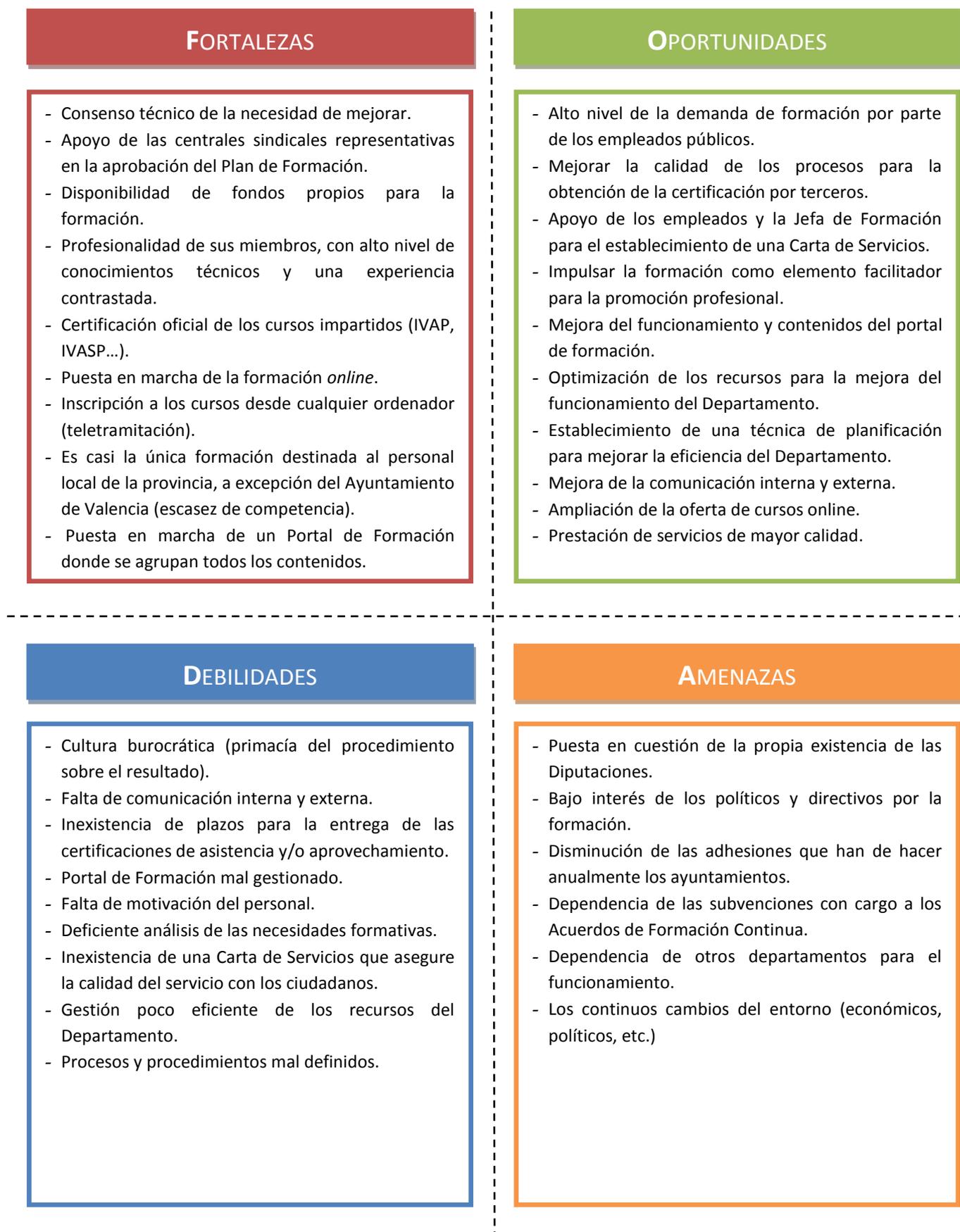


Figura 3.3: Matriz DAFO del Departamento de Formación de la Diputación de Valencia. Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.2. Técnica de Grupo Nominal (T.G.N.)**

Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del departamento vamos a emplear otra técnica para identificar más detalladamente los problemas y facilitar su análisis, determinar objetivos, tomar decisiones y poder seleccionar las herramientas de mejora más adecuadas al Departamento de Formación. Se trata de la Técnica de Grupo Nominal (TGN)<sup>22</sup>, introducida por Delbecq y Van de Ven (1971)<sup>23</sup>, una herramienta de investigación cualitativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas. Este análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcancen un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas. Mediante esta técnica conseguimos alcanzar un consenso rápido en relación a los problemas del Departamento, para finalmente generar y priorizar las posibles soluciones a adoptar.

Optaremos por ésta herramienta ya que nos ofrece las siguientes ventajas y utilidades:

- Permite la proliferación de un buen número de ideas.
- Se consideran las posiciones minoritarias ya que todos los componentes del grupo participan.
- Hace posible que el análisis se lleve a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que se alcancen al final de la reunión un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas.
- Lleva a los miembros del equipo a un compromiso con las decisiones, a través de un sistema de participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones.

El grupo, en dos procesos consecutivos, y con la asistencia de un experto de una consultora llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Generación silenciosa de ideas (el grupo).
2. Exposición individualizada de ideas
3. Sintetizar las ideas-resumen (moderador).
4. Debate sobre las ideas-resumen.
5. Valoración y jerarquización de las ideas-resumen.

En el primer proceso se respondió a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta actualmente el Departamento de Formación?

---

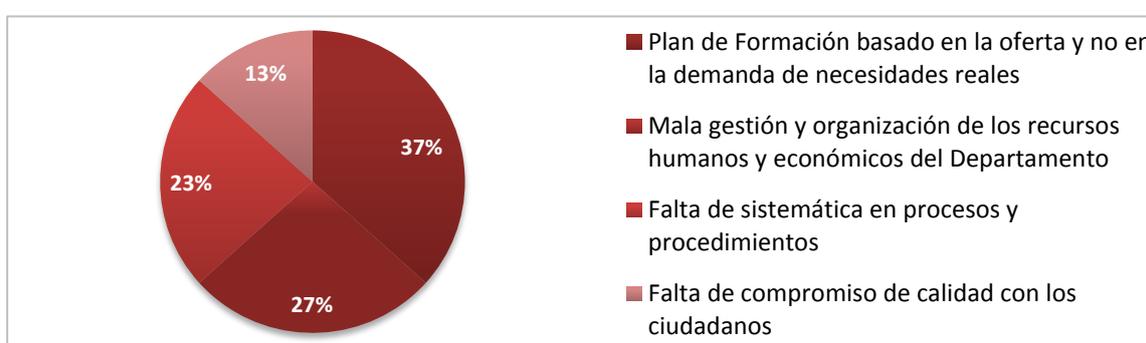
<sup>22</sup> Citado en Luaces González-Rosón, Pedro, obra citada.

<sup>23</sup> Citado en Luaces González-Rosón, Pedro, obra citada.

Las 25 mejoras expuestas por escrito por los participantes (véase anexo 2), agrupadas en ideas-resumen, tras ser debatidas y votadas (total 30 votos) se muestran en la **Tabla 3.1** y en el **Gráfico 3.1**

Ideas-Resumen	Votos	%	Nº Orden
<b>Plan de Formación basado en la oferta y no en la demanda de necesidades reales.</b>	11	37%	<b>1</b>
<b>Mala gestión y organización de los recursos humanos y económicos del Departamento.</b>	8	27%	<b>2</b>
<b>Falta de sistemática en procesos y procedimientos</b>	7	23%	<b>3</b>
<b>Falta de compromiso de calidad con los ciudadanos</b>	4	13%	<b>4</b>

**Tabla 3.1:** Tabla ideas-resumen tras la primera votación. Fuente: Elaboración propia.

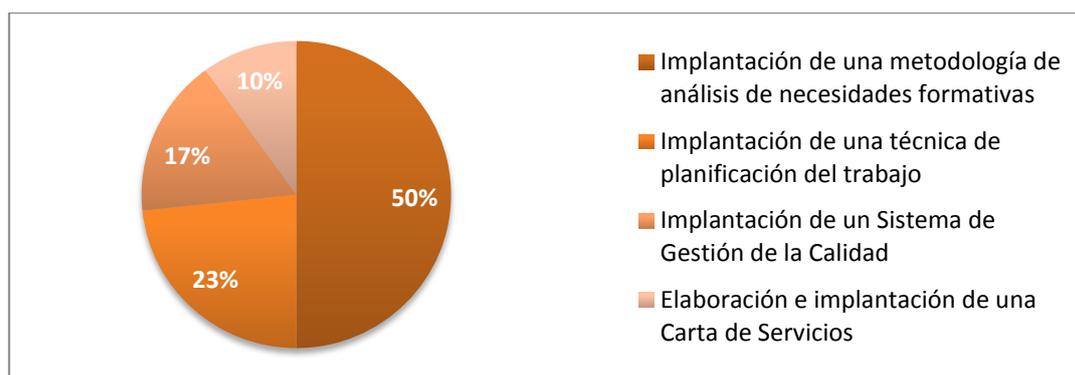


**Gráfico 3.1:** Resultados porcentuales del nº de votos respecto del total de votos emitidos en la primera votación. Fuente: Elaboración propia.

En el segundo proceso se empleó la misma técnica para responder a la siguiente pregunta: ¿Qué soluciones podemos adoptar para resolver los problemas detectados en la anterior votación? (véase **Tabla 3.2** y el **Gráfico 3.2**)

Ideas-Resumen	Votos	%	Nº Orden
<b>Implantación de una metodología de análisis de necesidades formativas</b>	15	50%	<b>1</b>
<b>Implantación de una técnica de planificación del trabajo</b>	7	23%	<b>2</b>
<b>Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad</b>	5	17%	<b>3</b>
<b>Elaboración e implantación de una Carta de Servicios</b>	3	10%	<b>4</b>

**Tabla 3.2:** Tabla ideas-resumen tras la segunda votación. Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 3.2: Resultados porcentuales del nº de votos respecto del total de votos emitidos en la segunda votación.**  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En este punto del plan de mejora vamos a definir la misión, visión y valores del Departamento de Formación.

Siguiendo a Martín Castilla (2005)<sup>24</sup> “La misión, la visión y los valores se condicionan y complementan mutuamente y es fundamental tenerlos identificados, explicitados y coordinados. [...] Además, cuanto más conocidos, compartidos y acertados sean, más integrarán a las personas de la organización en el proyecto común de servicio al ciudadano y en las actividades que lo componen”

#### 3.3.1. Misión

El profesor Martín Castilla (2005, p.25) la misión de la organización es *su razón de ser*, es decir, la razón de su existencia. Define el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados, es decir, es la meta general de la organización.

Para definir la misión resulta básico responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la razón de ser de la organización? ¿qué esperan los ciudadanos de la institución?, ¿qué servicio ofrece a los ciudadanos?, ¿cómo genera la organización los servicios que ofrece?, ¿qué valores tiene nuestra organización?

*“La misión debe expresarse de forma clara, concisa y completa, y debe formularse con vocación de permanencia, estando sujeta a actualización en función de las necesidades cambiantes del entorno”.*

Martín Castilla, J.I.

<sup>24</sup> Martín Castilla, J.I. (2005), obra citada. pp. 25-30.

Por tanto, a partir de estas referencias podemos definir la misión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia como:

**La misión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia es la formación continua y el aprendizaje permanente de los empleados públicos que prestan servicios en la Administración Local de la provincia de Valencia bajo criterios de continuidad, calidad, eficacia, eficiencia y servicio público.**

### **3.3.2. La visión**

La visión es la imagen de nuestra organización. Según Martín Castilla (2005, p.30) “es la respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro, y es la consecuencia de dar respuesta a su misión, así como a las necesidades y expectativas de la ciudadanía”.

Bajo ésta definición estableceremos la visión del Departamento de Formación:

**La visión del Departamento de Formación es ser un referente en el aprendizaje de los empleados públicos de la Provincia de Valencia, así como en la innovación y gestión del plan de formación, dirigido a crear personas competentes para poder prestar servicios de calidad mediante:**

- **Una gestión moderna, ágil y eficaz**
- **Una formación concebida como un medio para que el empleado público adquiriera las competencias necesarias y adecuadas, a través de itinerarios formativos de calidad relacionados con el puesto de trabajo.**
- **Siendo un elemento estratégico en la modernización de la Administración Local.**

### **3.3.3. Valores**

Los valores “son los referentes conceptuales o principios básicos (éticos, normativos, actitudes, creencias y convicciones) que orientan y describen el comportamiento de la organización y de las personas que lo integran, su esquema cognitivo para la interpretación de la realidad interna y externa y que determina todas sus reacciones.” Martín Castilla (2005, p.27)

De esta forma, podemos definir los valores del Departamento de Formación en los siguientes:

- **Excelencia en el servicio.**  
Prestar una formación con un alto grado de calidad para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

- **Innovación permanente en la gestión y los métodos de formación.**

Un Departamento comprometido con la implantación de las TIC y la modernización de la Administración Pública.

- **Gestión integrada y participativa de todos los agentes implicados en la formación.**

Una gestión integrada proporciona una formación de mayor calidad al enriquecerse por las distintas aportaciones de todas las personas implicadas en ella.

- **Compromiso del personal.**

El motor de funcionamiento son las personas

### **3.4. POSIBLES MEJORAS GLOBALES PARA EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN**

---

Identificados los problemas y posibles soluciones para el departamento de formación así como la misión, visión y valores de éste procedemos a desarrollar las principales mejoras a implantar para alcanzar un departamento de formación eficiente y de calidad y, en este caso, son cuatro:

- Implantación de una metodología de detección de necesidades formativas para diseñar un plan de formación basado en necesidades reales. Esta mejora se desarrollará detalladamente a lo largo del capítulo V ya que constituirá la mejora principal de este TFC.
- Implantación de la dirección estratégica para mejorar la toma de decisiones, la capacidad de respuesta del departamento y sus resultados, así como ayudar a los empleados a desempeñar mejor sus roles y cumplir con sus responsabilidades, en definitiva, mejorar la gestión de recursos del Departamento.
- Adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en un enfoque de procesos que asegure la mejora continua en el desempeño de los procesos/actividades del Departamento.
- Elaboración e implantación de una Carta de Servicios que supone un compromiso de calidad con los usuarios/ciudadanos/empleados en la prestación de los servicios así como un nuevo canal de comunicación con los mismos.

Estas posibles mejoras globales supondrán el inicio hacia una cultura de cambio, mejora y calidad del departamento de formación, con una mayor satisfacción de los ciudadanos en la prestación de los servicios y de los empleados.

### 3.4.1. La Dirección Estratégica

La implantación de la Dirección Estratégica en el Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia pretende mejorar la gestión de los recursos humanos y económicos del Departamento ya que, de forma general, se trata de asignar acciones específicas a personas concretas de la organización, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la misma.

Bryson (1988)<sup>25</sup> afirma que una de las mayores innovaciones que proporciona la planificación estratégica es que establece los cauces, a través de un proceso estructurado, para que los decisores y directores de diferentes niveles organizativos y áreas funcionales se reúnan a discutir acerca de lo que es realmente importante para el futuro de la organización.

El profesor Oltra (2008)<sup>26</sup> afirma que en las organizaciones actuales, públicas y privadas, el pensamiento y planteamiento estratégico es la base de actuación de las organizaciones eficientes que tendrán en el entorno uno de los elementos condicionantes y clave para el desarrollo de las mismas, es decir, es el proceso mediante el cual una organización define su futuro y los procedimientos necesarios para alcanzarlo. Introducir el futuro en el presente de las organizaciones implicará aceptar que cualquier decisión que se tome en el presente tendrá consecuencias futuras por ello será necesario anticiparse a los cambios.

En este escenario el profesor define la **Dirección Estratégica** como un *“proceso por medio del cual las organizaciones diseñan su misión y visión, formulan sus grandes metas y objetivos, elaboran alternativas estratégicas, seleccionan la estrategia a seguir, a la vez que generan programas y presupuestos de la actividad a llevar a cabo, diseñan macro-estructuras y procesos y articulan un sistema de control y seguimiento de todo el proceso estratégico de la dirección”*.

El Departamento optará por la implantación de la dirección estratégica ya que como señaló Bryson (1995) la dirección estratégica, cuando es seguida en organizaciones públicas y no lucrativas, presenta 4 grandes beneficios potenciales<sup>27</sup>:

1. Se promueve el pensamiento y la acción de naturaleza estratégica.

---

<sup>25</sup> Citado en: Álamo Vera, F.R., García Soto, M.G., (2011): La preparación de un Plan Estratégico para en el Sector Público: Discusión para las Universidades Españolas. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. p 79.

<sup>26</sup> Oltra Climent, Francisco (2008): Dirección de Organizaciones Públicas. UPV.

<sup>27</sup> Citado en: Álamo Vera, F.R., García Soto, M.G., (2011), obra citada, p.80

2. Se mejora la toma de decisiones, al centrar la atención de los responsables de la organización en aquellos temas y retos que son cruciales.
3. Se mejora la capacidad de respuesta de la organización y sus resultados y,
4. Se puede beneficiar el personal de la organización, en la medida en que pueden desempeñar mejor sus roles y cumplir con sus responsabilidades.

Algunos de los inconvenientes que se han puesto de manifiesto en organizaciones donde se ha implantado la dirección estratégica son la dificultad para definir los objetivos, dificultad en el establecimiento de indicadores para verificar el cumplimiento de dichos objetivos o las limitaciones propias del carácter de organización pública como limitaciones en la gestión, la reducida información sobre los costes de la organización o las peculiaridades de las mediciones del rendimiento.

Por ello, para poder superar estas dificultades, se propone dar una especial importancia a la formación previa, ya que se trata de un requisito imprescindible para el éxito del proyecto. También será necesaria la existencia de personal con un nivel de conocimiento elevado en dirección estratégica y que realice funciones de asesoramiento en esta materia.

Para Bryson el único requisito general para iniciar el proceso de planificación estratégica es la existencia de una “coalición dominante” que esté dispuesta a apoyar el proceso y alguien (que el autor denomina *champion*) que lo impulse. Para ello contaremos con el apoyo como coalición dominante del Diputado de Personal y del Jefe de Servicio del Área de Personal y, como *champion*, con el Jefe de Área de Formación.

La implantación de la Dirección estratégica se divide en cuatro fases:

#### **a. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Siguiendo al profesor Oltra (pp. 71-73) el proceso de dirección estratégica se puede dividir en dos grandes etapas (véase [Figura 3.4](#)):

- Etapa de **planificación estratégica** o de pensamiento: Es la fase intelectual en la que se adopta una macro-decisión que tiene como finalidad fijar el futuro de la organización y lo que se desea para esa organización en el futuro. En definitiva, se decide la estrategia a implementar, se formulan programas y presupuestos y se inicia la implementación de la misma.
- Etapa de **implementación:** Incluye el diseño de macro-estructuras y procesos de producción y administrativos para su posterior desarrollo (organización), y la gestión de todo el proceso

de dirección estratégica. En la parte final del proceso aparece el **control estratégico** de todo el proceso global para evaluar la tarea desarrollada en relación con lo previsto (metas, objetivos, estrategia, proyectos, presupuestos, etc.) y emitir información para tomar decisiones al efecto y corregir posibles desviaciones.

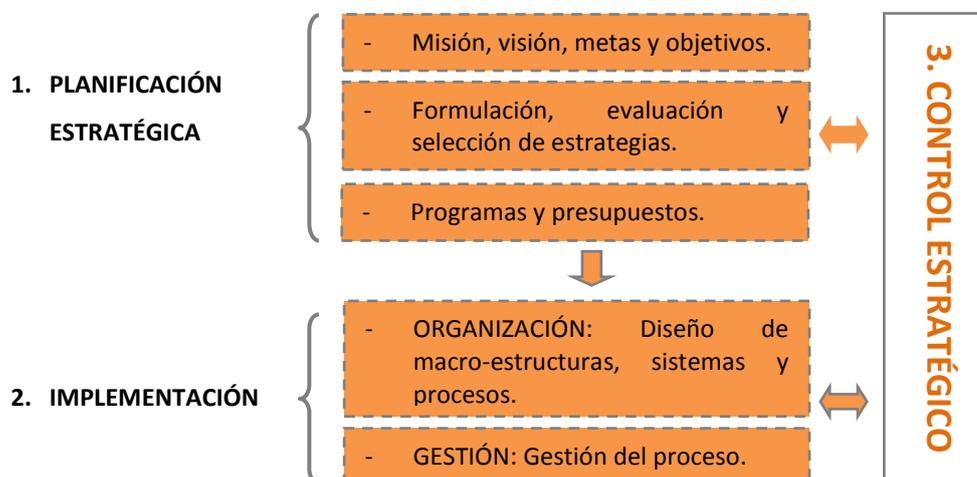


Figura 3.4: Proceso de Dirección Estratégica. Fuente: Elaboración propia a partir del Proceso de Dirección Estratégica del profesor Oltra.

## b. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de planificación estratégica<sup>28</sup> no es un fin, sino un medio a través del cual el departamento de formación puede alcanzar la visión de éxito. Se trata de un proceso continuo y dinámico que requiere un esfuerzo constante y sistemático para obtener información, elaborar alternativas y establecer prioridades de acción para alcanzar los objetivos. En definitiva es aquella planificación desarrollada por la alta dirección y que se caracteriza por:

1. Tener el largo plazo como horizonte temporal
2. Ser muy flexible
3. Incluye grandes dosis de subjetivismo
4. Contempla toda la organización
5. Comprende una detallada y profunda información del entorno
6. Planifica a grandes trazos sin descender al detalle

<sup>28</sup> pp- 76-81.

Este proceso dinámico y en continua redefinición que tiene como objetivo decidir y diseñar el futuro, pero dicho objetivo varía permanentemente por la realidad y obliga a re-actualizarlo en la medida que los indicadores de gestión y control informan sobre las posibles desviaciones de los objetivos y realimentan, por tanto, dicha planificación.

Como ya se ha comentado no se aconseja iniciar el proceso de planificación estratégica sin una voluntad clara y compromiso de la alta dirección, ya que la planificación estratégica es un proceso costoso desde el punto de vista económico y organizativo y provocaría un impacto muy negativo dentro y fuera de la organización en caso de no tener éxito.

Además, se ha de hacer hincapié en el ajuste a la cultura y los valores de la organización para que el proceso llegue a su fin cubriendo las expectativas generadas.

Por tanto, el proceso de planificación estratégica debe estar presidido por tres etapas clave (véase Figura 3.5):

1. **CONSENSO ESTRATÉGICO:** Consenso sobre la necesidad de planificación estratégica ya que se va a consumir un elevado número de recursos organizativos y se analizarán los estilos de dirección a desarrollar dentro de la organización.
2. **GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS:** La información generada en el apartado *“Diagnóstico de la problemática actual del Departamento de Formación”* (en la página 52) nos ayudará a formular las líneas estratégicas y simultáneamente retroalimentará el proceso estratégico para afirmar, aclarar o robustecer la definición de la misión del departamento y consolidar el consenso en torno a la necesidad de planificar.
3. **FORMULAR E IMPLEMENTAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS:** Se procede a formular acciones y se decide su implementación fruto de la reflexión conjunta y posterior priorización. Se diseñarán también los mecanismos de evaluación de las acciones y la generación de información para la adopción de decisiones y las consecuencias derivadas de las mismas. El objetivo final de esta etapa es alcanzar la visión de éxito de la organización.

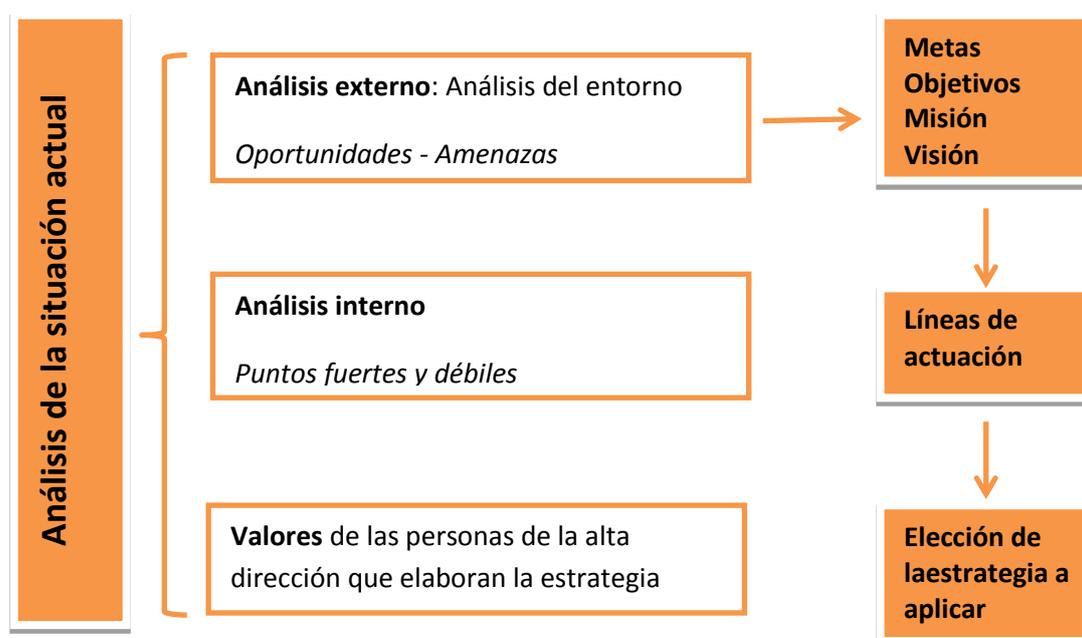


Figura 3.5: Proceso Planificación Estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir del Cuadro de Planificación Estratégica del profesor Oltra.

### c. LA IMPLEMENTACIÓN

Esta fase del proceso de dirección estratégica consiste en el desarrollo operativo de dicha estrategia que marcará el norte (objetivo final) del departamento. La implementación dependerá de la dirección ejecutiva de la organización pero para que sea operativa será necesario que la alta dirección de a conocer personalmente su pensamiento estratégico y su apoyo a la estrategia finalmente elegida.

Con la implementación se consigue que la alta dirección asuma y lidere la estrategia, viviendo en primera persona el desarrollo de la actividad de la organización. En el desarrollo de su actividad formula una estrategia, planifica, diseña el funcionamiento sincronizado junto con la estrategia elegida, configura su macro-estructura, sistemas y procesos y define mecanismos de control que corrijan posibles desviaciones sobre lo previsto.

A partir de esta actividad la dirección ejecutiva elaborará su planificación operativa y tratará de hacer realidad la propuesta estratégica elegida a través de la gestión y acción directa mediante el liderazgo, la comunicación, la motivación, toma de decisiones, etc.

**d. EL CONTROL A TRAVÉS DEL CMI (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard (BSC)* fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la prestigiosa revista *Harvard Business Review*<sup>29</sup>, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la evolución de una empresa.

Según el libro *The Balanced ScoreCard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston (1996)<sup>30</sup>:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El profesor Oltra expresa la necesidad de que la dirección de la organización se base en datos objetivos mediante la expresión "*no se puede dirigir (bien) lo que no se puede medir*" y de ahí la importancia y el sentido del CMI, un instrumento de control y de comunicación de la visión y estrategia de la organización.

Según Kaplan y Norton, el CMI se traduce en cinco principios comunes en todas las organizaciones:<sup>31</sup>

1. Traducir la estrategia en términos operativos (opcional el uso de mapas estratégicos<sup>32</sup>).

---

<sup>29</sup> Citado en Oltra Climent, Francisco (2008), obra citada. p. 83.

<sup>30</sup> Citado en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>.

<sup>31</sup> Citado en: Oltra Climent, Francisco (2008), obra citada, p. 84.

2. Alinear la organización con la estrategia elegida.
3. Hacer que la estrategia sea trabajo diario de todos.
4. Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
5. Movilizar el cambio mediante un liderazgo directivo.

En resumen, el CMI implica un control basado no exclusivamente en el control financiero, sino en un control de gestión estratégica, vinculando así el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. Es decir, implica un control basado en un equilibrio entre las cuatro perspectivas que lo componen (Oltra, 2008, p. 84) (véase [Figura 3.6](#)):

- La perspectiva financiera (*financial*): Vincula los objetivos de cada departamento con la estrategia de la organización. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida (crecimiento, sostenimiento y cosecha) de una organización.
- La perspectiva del cliente (*customer*): El objetivo de esta perspectiva es medir las relaciones con los clientes (ciudadanos) y las expectativas que los mismos tienen sobre la administración. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los ciudadanos integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.
- La perspectiva interna (*Internal Business*): Define la cadena de valor de los procesos internos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. El desarrollo de sus objetivos e indicadores se realizará después de haber establecido los de las anteriores perspectivas financiera y del cliente.

---

<sup>32</sup> Definición de mapa estratégico: Herramienta que proporciona una visión *macro* de la estrategia de una organización, y provee un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

- La perspectiva del desarrollo y aprendizaje (*learning and growth*): El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. La actuación de los empleados se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la organización. Se miden las capacidades de los empleados (indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros), y las capacidades de los sistemas de información (indicadores de bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y *copyright* (marcas registradas) entre otras).



**Figura 3.6: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.** Fuente: Elaboración propia a partir de las cuatro perspectivas propuestas por el profesor Oltra.

A partir de aquí Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el cuadro de mando integral, y que comúnmente estarían divididos en indicadores sobre el cliente, financieros, internos y de aprendizaje.

La implementación del CMI supone dotar a la organización de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. No es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia de la organización.

La consultora *Horvath y Partners* indica que en el caso de la Administración Pública sería necesario llevar su implementación en cinco fases (véase Figura 3.7):<sup>33</sup>

1. Análisis del entorno organizativo donde vaya a aplicarse (ámbito de aplicación).
2. Definición de la estrategia.
3. Construcción del CMI.

<sup>33</sup> Citado en Oltra Climent, Francisco (2008), obra citada. p. 85.

- a. Concretar los objetivos estratégicos.
  - b. Relación de los indicadores con su causa y efecto.
  - c. Seleccionar los indicadores.
  - d. Priorización de los objetivos.
  - e. Determinación de las acciones estratégicas necesarias.
4. Implantación del CMI (comunicación interna y externa).
  5. Control de progreso del CMI.



**Figura 3.7: Implementación del CMI.**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las fases propuestas por la consultora Horváth y Partners.

En la Administración Pública, y en el caso concreto del Departamento de Formación, el CMI puede proporcionar:

- Transparencia a los ciudadanos.
- Integrar en un único sistema el seguimiento y control de la estrategia y de los procesos operativos, permitiendo mayores niveles de actuación.
- Una comunicación más fluida entre el jefe y los empleados, junto con una mayor confianza entre todos y, sobre todo, un espíritu de trabajo en equipo.
- Actúa como elemento motivador de los empleados.
- Promueve un estilo de gestión claro y eficaz.
- Un conocimiento más profundo, por parte de todo el equipo directivo, de los procesos fundamentales de la empresa, así como de las interrelaciones entre los mismos.
- Satisfacer la necesidad de dar respuesta a mayores exigencias de los ciudadanos con menor presupuesto, aplicando las mejores prácticas.
- Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro y estudiar la evolución de la estrategia que se desea implantar a medio o largo plazo.

Algunas organizaciones como la Universidad Jaume I de Castelló ya han elaborado y desarrollado el CMI dentro de sus planes estratégicos lo que le permite desarrollar los objetivos estratégicos en los diferentes ámbitos de actividad y unidades funcionales, establecer indicadores y metas a todos los niveles, conectar los objetivos entre sí, priorizar planes de acción para cada objetivo seleccionado y alinear mediante los instrumentos e incentivos adecuados los objetivos propios de las diferentes unidades con los globales de la universidad.

### **3.4.2. La norma ISO 9001:2008**

La adopción de un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** debe ser una decisión estratégica del departamento con el objetivo principal de asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios mediante la mejora continua del desempeño de sus procesos y, ello implicará la modificación de la estrategia del departamento, de sus objetivos y de sus metas. En definitiva, cambiará la forma de trabajar del departamento.

Para implantar el SGC se optará por el modelo de la **Norma Internacional ISO 9001**<sup>34</sup> que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa/organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Estas condiciones son genéricas y aplicables a toda clase de organizaciones con independencia de la naturaleza de los productos o servicios que presten.

La familia de normas ISO 9000 que está actualmente en vigor, se compone de tres normas:

- ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”
- ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”
- ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”

De las tres normas, la que contiene los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008, es la norma que se utiliza para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado. Con la certificación en ISO 9001 se pretende mejorar la manera en que se trabaja y funciona así como mantener en el tiempo los niveles de profesionalidad y rigor que la norma exige.

A continuación se presentan los ocho principios de gestión de la calidad que constituyen la base de la familia de Normas ISO 9000. Estos ocho principios están definidos en la norma ISO 9000:2005

---

<sup>34</sup> AENOR. (ISO 9001:2008): Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Sistemas de Gestión de la Calidad (Fundamentos y vocabulario) y en la ISO 9004:2009 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad”<sup>35</sup>:

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Apostar por la Norma Internacional ISO 9001:2008 es una decisión que viene determinada por la consciencia del Departamento de Formación de que para ser más eficaces y eficientes es necesario mejorar los procesos<sup>36</sup> con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño.

**Lo que caracteriza a la Norma ISO 9001:2008 es<sup>37</sup>:**

- Su enfoque basado en procesos, el más exitoso en la gestión empresarial moderna.

---

<sup>35</sup> Citados en: Carlo M. Yañez, (2008): Sistemas de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9901. pp. 2-3.

<sup>36</sup> Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. (ISO 9001, Introducción, p. VI).

<sup>37</sup> Yañez, Carlo M. (2008), obra citada. p. 5.

- Su compatibilidad con otras normas de gestión.
- Es la principal norma certificable del mundo.
- Su mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios.
- Su menor énfasis en procedimientos documentados.
- Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con la calidad.
- El establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades y requisitos del cliente.
- El seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente.
- La toma de decisiones en base al análisis de información recogido por el SGC.
- Exige la mejora continua y el análisis permanente de la eficacia del SGC.

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un *enfoque basado en procesos* cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. [...] La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. AENOR (2008) (Norma Española UNE-EN-ISO 9001 (ISO: 9001:2008) , Introducción.

El modelo mostrado en la Figura 3.8 responde a un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que cubre todos los requisitos de ésta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada. De manera adicional ésta norma permite aplicar a todos los procesos la metodología PHVA

En relación con la Norma ISO 9004 el departamento optará por la Norma ISO 9001, ya que ésta especifica los requisitos para un SGC para certificación o con fines contractuales centrándose en la eficacia del SGC para cumplir los requisitos del cliente. Por el contrario, 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 se han diseñado para complementarse entre sí pudiendo utilizarse de manera independiente, como es el caso, una vez implantada la ISO 9001 el siguiente paso es la implantación de la ISO 9004 que la complementa, ampliándola.

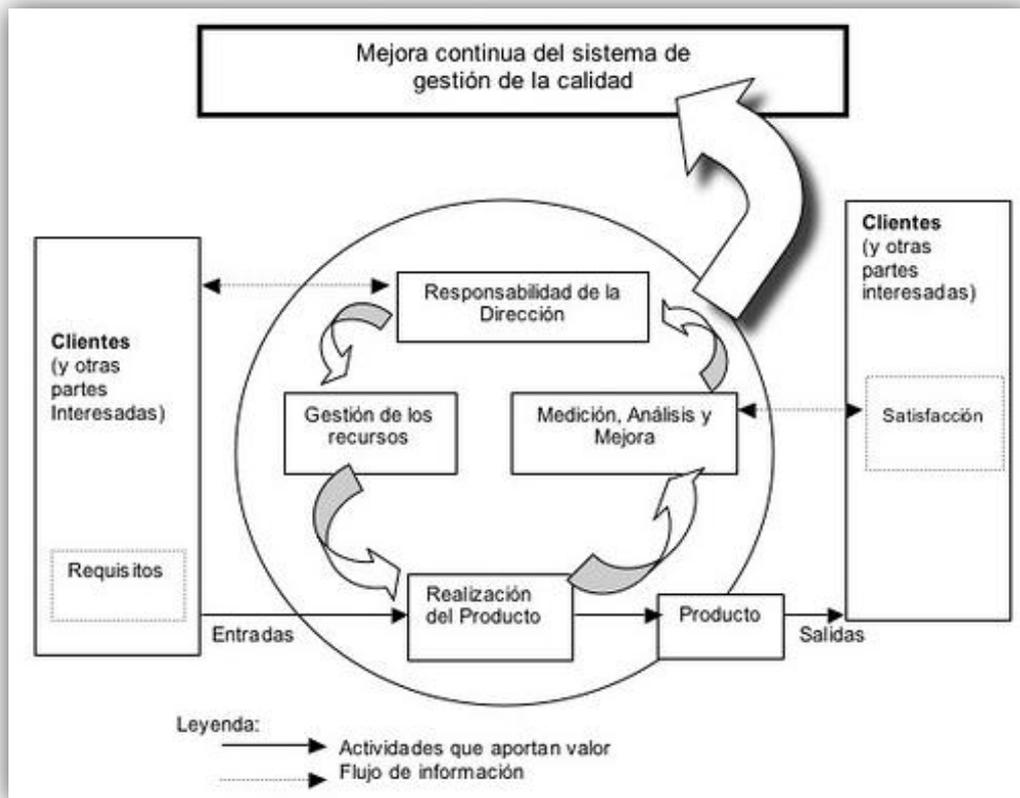


Figura 3.8: Mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Fuente: ISO 9001:2008.

Como hemos mencionado anteriormente esta Norma Internacional especifica los requisitos para implementar un SGC que podemos clasificar en requisitos generales y requisitos para la documentación (ISO 9001:2008, pp. 2-3):

Requisitos generales:

- La organización debe identificar los procesos que intervienen en la gestión (atención al cliente, mantenimiento de infraestructura, selección y formación de personal, protección de datos, gestión de acciones correctivas, etc.).
- Se debe identificar la secuencia e interacción de los procesos.
- Se deben determinar qué criterios y métodos hay que aplicar en los procesos para que éstos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación.
- La organización debe llevar a cabo un seguimiento, una medición y una mejora continua de los procesos que componen el sistema de gestión.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Requisitos de la documentación:

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.
- Un manual de la calidad, que refleje la política de calidad, el objeto, los responsables, los procesos y su interrelación y los procedimientos.
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El Departamento, en definitiva, se adaptará a la ISO 9001 por las siguientes razones:

1. La certificación genera confianza y reconocimiento lo que se traduce en un mayor prestigio para el departamento.
2. Mejora la eficiencia de la organización, aumentando a su vez la motivación y estimulación del personal en torno a un proyecto común, reduciéndose al mínimo riesgo de no cumplir con las obligaciones para con el cliente.
3. Mejora la imagen de la empresa facilitando la consecución de los plazos y la optimización de los recursos.
4. Mejora las relaciones con el cliente obligando a mejorar el análisis de necesidades.
5. Mejora también la evaluación y la satisfacción del cliente.
6. Incide en la mejora continua de la gestión de la calidad.
7. Crea una cultura nueva de trabajo y de relaciones.
8. Proporciona una ventaja competitiva.
9. Es la herramienta más adecuada para iniciar el camino de la calidad en éste departamento dentro de la Diputación. En un departamento más amplio la opción sería posiblemente el modelo de excelencia CAF (*Common Assessment Framework*).

Con ella el Departamento iniciará una cultura de calidad exportable 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, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Además de los motivos citados, la implantación de un SGC en el departamento tiene numerosas ventajas tanto para el cliente (los ayuntamientos y el personal de la Diputación) como para la organización (el Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia) como para el

personal laboral y funcionario del departamento (véase [Tabla 3.3](#)), pero hay que tener en cuenta los posibles inconvenientes o debilidades que pueden darse en el sistema como, por ejemplo, el incremento de la burocracia interna en los procesos cotidianos, la resistencia al cambio del personal, sobrecarga del personal hasta la total implantación, la dificultad de afrontar en tiempos de crisis el coste inicial necesario que requieren los requisitos exigidos por la norma o la poca flexibilidad del servicio al priorizar la sistematización y la documentación, la falta de información/formación o desconocimiento de la norma, etc.

VENTAJAS DE LA ADOPCIÓN DE UN SGC EN LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN	
<b>Para el Cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implica la medición de la satisfacción percibida, incluyendo su análisis, teniéndose en cuenta para la mejora del servicio.</li> <li>- Mejora los tiempos de respuesta.</li> <li>- Mejora la información recibida sobre el servicio en general.</li> <li>- Asegura que satisface las necesidades y requisitos de todos los usuarios.</li> <li>- Proporciona una mejora continua que repercute en el beneficio del cliente.</li> <li>- Adecuación más efectiva del departamento para prestar una mejor atención al cliente.</li> </ul>
<b>Para el Departamento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la medición de los objetivos.</li> <li>- Sistematización de tareas y unificación de criterios en las actividades diarias del departamento.</li> <li>- Proporciona una valiosa herramienta de gestión.</li> <li>- Prevención de errores.</li> <li>- Establecimiento de vías de comunicación eficientes tanto internas como externas.</li> <li>- Optimización de costes humanos y materiales.</li> <li>- Escenario propicio para obtener la certificación de terceros que proporciona prestigio y reconocimiento al departamento.</li> <li>- Mejora la situación de la organización en relación a la competencia.</li> </ul>
<b>Para el Personal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos detallados de actuación especificando funciones y responsabilidades de cada puesto lo que favorece la incorporación de nuevas personas y los cambios en el departamento.</li> <li>- La implicación del personal en la actividad diaria que contribuye a la mejora del trabajo en equipo.</li> <li>- Satisfacción de todo el personal por el logro alcanzado con el reconocimiento interno y externo a su trabajo.</li> <li>- Motivación y estimulación del personal en torno a un proyecto común.</li> </ul>

**Tabla 3.3: Ventajas de la adopción de un SGC. Fuente: Elaboración propia.**

Algunas experiencias en Gestión por procesos en la Administración Local<sup>38</sup>. En la Comunidad Valenciana la implantación de la ISO 9001:2008 ya es una realidad en el Área de Formación de la Diputación Provincial de Alicante y resulta claro que la ISO 9001:2008 solucionaría los principales problemas detectados en el análisis DAFO y la TGN realizados anteriormente, ya que conseguiríamos un departamento que trabaje de forma organizada, eficiente y la mejora continua como razón de forma de trabajar.

### **3.4.3. Carta de Servicios**

La elaboración de una carta de servicios aplicable al Departamento de Formación de la Diputación de Valencia se fundamenta en la necesidad de avanzar en la gestión de la calidad y supone un paso hacia adelante en el compromiso con los usuarios y con los empleados del servicio. Las Cartas de Servicio son uno de los tipos de herramienta de mejora de la gestión más utilizadas por las administraciones públicas españolas durante los últimos años y es una forma de darse a conocer al ciudadano mediante la divulgación de los servicios, todo ello a fin de promover la mejora continua. Además mejorará la imagen del departamento en el seno de la organización y en el entorno y establecerá un nuevo canal de comunicación con todos los usuarios del Departamento.

Según el Manual de elaboración de Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía, 2004, p. 9, “Las Cartas de Servicios nacen con la vocación de constituirse como instrumentos idóneos para fomentar la mejora continua de los servicios públicos, así como para explicitar los niveles o estándares de calidad que la ciudadanía puede esperar en la prestación de los servicios.”

#### **a. DEFINICIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**

##### ○ ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS?

De acuerdo con el artículo 8 del Real Decreto 951/2005<sup>39</sup>, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, establece, “Las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación.”

<sup>38</sup> MAP, (2006): La Gestión por Procesos en la Administración Local. Orientación al Servicio Público de la Ciudadanía. pp. 71-85.

<sup>39</sup> BOE núm. 211, de 3 de septiembre de 2005, pp. 30204 a 30211.

El artículo 7 del Decreto 191/2001<sup>40</sup>, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba la carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana, y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalidad Valenciana y posteriormente en el Decreto 62/2010, de 16 de abril<sup>41</sup>, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat [2010/4302] indica que “las Cartas de Servicios son instrumentos para la mejora de la calidad de los servicios públicos en las que cada órgano explicitará y difundirá los compromisos de servicio y estándares de calidad a los que se ajustará la prestación de sus servicios, en función de los recursos disponibles.”

La Norma UNE 93200.2008. Cartas de Servicios. Requisitos, establece: “Documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios/as sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.”

Por tanto, podemos definir las Cartas de Servicios como un documento público escrito donde se dan a conocer los servicios que presta la organización, los compromisos de calidad en su prestación y los compromisos que adquiere el servicio en su relación con el ciudadano.

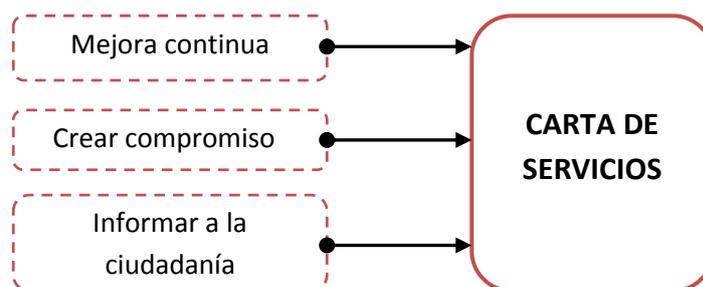
○ ¿QUÉ OBJETIVOS SE PERSIGUEN CON LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS?

Siguiendo el Manual de elaboración de Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía, 2004, p. 11, las Cartas de Servicios tienen como objetivo (véase [Figura 3.9](#)):

- “Promover la mejora continua dentro de la Administración Pública, ya que, en el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios, es necesario saber los estándares con los que se trabaja y trazar objetivos alcanzables que fomenten la mejora interna e incrementen el compromiso personal.
- Hacer explícita la responsabilidad, a la que se comprometen los gestores públicos, ante la ciudadanía.
- Informar a la ciudadanía de las prestaciones y los servicios que ofrece la Administración (puesto que a veces se desconocen los servicios o no se sabe dónde localizarlos).”

<sup>40</sup> DOGV núm. 4156 de 27.12.2001

<sup>41</sup> DOCV núm. 6250 de 21 de Abril de 2010



**Figura 3.9: Objetivos de la Carta de Servicios. Fuente: Manual de elaboración de Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía (2004).**

Además, según la Guía de Elaboración y Gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local publicada por la Agencia de Evaluación de la Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, 2011, (p. 18), tienen una doble vertiente:

- Una *vertiente externa*, como medio de comunicación de los compromisos que la organización toma con la ciudadanía.
- Una *vertiente interna* que obliga al servicio a reconsiderar todos los procesos para asegurar los estándares que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

○ ¿QUÉ BENEFICIOS APORTARÁ LA CARTA DE SERVICIOS A NUESTRO DEPARTAMENTO?

Algunas de las ventajas que supone para la organización, la elaboración y publicación de la Carta de Servicios siguiendo la Guía de Elaboración y Gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local publicada por AEVAL, 2011, pp. 21-22 son:

- Dar a conocer la oferta de servicios e informar a la ciudadanía sobre los niveles de calidad de los servicios prestados, facilitando así el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- Planificar y diseñar nuestras actividades.
- Investigar las necesidades de nuestros clientes.
- Establecer compromisos a medio y largo plazo. Seguimiento y control del grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos construidos con la ciudadanía.
- Incrementar el grado de satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios prestados por la administración.

- Agilizar los trámites.
  - Fomentar la participación de los diferentes agentes implicados en la actividad.
  - Mejorar los canales de comunicación con la ciudadanía.
  - Crear un sistema de mejora interna continuada, impulsando iniciativas de mejora dentro de la Administración.
  - En definitiva, gestionar la calidad.
- ¿QUÉ CONTIENE UNA CARTA DE SERVICIOS?

De acuerdo con el artículo 9 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio<sup>42</sup>, las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los usuarios su contenido, que se estructura en los siguientes apartados:

- Información de carácter general y legal.
- Compromisos de calidad.
- Medidas de subsanación.
- Información de carácter complementario.

En el primer apartado **Información de carácter general y legal** han de recogerse los datos meramente descriptivos de la organización y de los servicios que presta, de acuerdo con lo establecido en la normativa legal o reglamentaria que le sea de aplicación; en él se incluirían:

- Datos identificativos y fines del órgano u organismo.
- Principales servicios que presta.
- Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.
- Fórmulas de colaboración o participación de los usuarios
- Relación sucinta y actualizada de la normativa reguladora de las principales prestaciones y servicios.
- Acceso al sistema de quejas y sugerencias.

El segundo apartado relativo a los **Compromisos de Calidad** ofrecidos, se incluye la información de los niveles de calidad ofrecidos, medidas sobre la igualdad de género, otras indicaciones que faciliten el acceso al servicio, sistemas normalizados de gestión y los indicadores para la evaluación y seguimiento de la calidad. Incluiría:

---

<sup>42</sup> BOE núm. 211, de 3 de septiembre de 2005, pp. 30204 a 30211.

- Niveles o estándares de calidad que se ofrecen y, en todo caso:
  - Plazos previstos para la tramitación de los procedimientos, así como, en su caso, para la prestación de los servicios.
  - Mecanismos de información y comunicación disponibles, ya sea general o personalizada.
  - Horarios, lugares y canales de atención al público.
  
- Medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten al acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación.
  
- Sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales con los que, en su caso, cuente la organización.
  
- Indicadores utilizados para la evaluación de la calidad y específicamente para el seguimiento de los compromisos.

El tercer apartado, relativo a las **Medidas de subsanación** que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio, con independencia de lo establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, desarrollados por el Reglamento de los procedimientos de las administraciones públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 26 de marzo.

Es necesario señalar también expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta, y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración.

El cuarto y último apartado incluye la **Información de carácter complementario** que se considere de interés para los ciudadanos y usuarios, tales como:

- Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente para las terceras la forma de acceso y los medios de transporte público.
  
- Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad operativa responsable para todo lo relacionado con la carta de servicios, incluidas las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos.

- Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios.

- LAS CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS

De acuerdo con el art. 13 del Real Decreto 951/2005:

1. Los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos publicarán, además de las mencionadas anteriormente, cartas de este tipo de servicios, en las que se informará a los ciudadanos sobre los servicios a los que pueden acceder electrónicamente y en las que se indicarán las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.
2. Dichas cartas se elaborarán y tramitarán de forma similar a las cartas de servicios convencionales (Artículos 10,11 y 12 del citado Real Decreto) y cómo éstas, conforme lo establecido en el artículo 6.2. del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, han de estar disponibles en la sede electrónica de la organización y con acceso directo fácilmente identificable.

Este Real Decreto únicamente es aplicable al ámbito de la AGE, no obstante, la Comunidad Valenciana describe un procedimiento similar en el DECRETO 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. [2010/4302]. Así, cuando hace referencia a los servicios objeto de la Carta, para el caso de servicios electrónicos operativos, indica que se que incluyan las especificaciones técnicas de uso y que la difusión se realice a través de la sede electrónica o página institucional de la Generalitat en Internet.

- LAS CARTAS DE SERVICIOS INTERADMINISTRATIVAS

El Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración, dedica su capítulo III al Programa de Cartas de Servicios. En su artículo 8 apartado 3, se establece la posibilidad de que puedan elaborarse cartas que tengan por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas.

Las Cartas de Servicios Interadministrativas tendrán los mismos contenidos que las cartas convencionales, referidos a información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medidas de subsanación e información de carácter complementario, si bien en ellas deberán quedar claramente identificados los órganos u organismos que intervienen en la prestación de los servicios declarados.

## b. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

Para la elaboración e implantación de la Carta de Servicios del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia seguiremos la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios publicada por AEVAL, 2010, (véase Figura 3.10) ya que la Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios publicada por este mismo organismo en 2011 se centra en las Administraciones Locales.



Figura 3.10: Proceso de elaboración e implantación de una Carta de Servicios. Elaboración propia a partir de la Guía de Elaboración de Carta de Servicios publicada por AEVAL.

○ PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

El proceso de elaboración de la Carta de Servicios consta de siete fases que se detallan a continuación:

CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: La constitución de un equipo de trabajo tendrá vendrá justificada por la necesidad de:

- Impulsar y desarrollar la elaboración de la Carta de Servicios en el plazo establecido.
- Plantear objetivos de mejora.
- Establecer estándares de calidad del servicio.

La composición del equipo de trabajo debe ser multi departamental, formado aproximadamente por seis miembros. Es importante el nombramiento de un coordinador responsable del equipo.

Una vez constituido, es importante que el equipo reciba formación básica en los aspectos necesarios para el desarrollo de sus actividades en el proceso de elaboración de la carta de servicios.

También resulta interesante que se documente la dinámica de trabajo del equipo y la actividad que realice, así como los acuerdos que se adopten en las reuniones que vayan manteniendo a lo largo del proceso.

IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL: En esta fase el equipo de trabajo examinará la normativa aplicable al departamento, sus procedimientos y servicios con el fin de determinar que debe incluirse en el primer apartado de la carta de servicios.

Identificar y listar los principales servicios que ofrece el departamento requerirá un especial detenimiento ya que constituye el punto de arranque para la subsiguiente fase de establecimiento de los compromisos de calidad.

ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD E INDICADORES: El establecimiento de los compromisos de calidad que el departamento está dispuesto a asumir en la prestación en la relación y prestación de servicios a los ciudadanos, junto con el establecimiento de indicadores para su medición, resulta la fase más compleja de todo el proceso.

Para ello se propone una secuencia de actividades a seguir en esta fase:

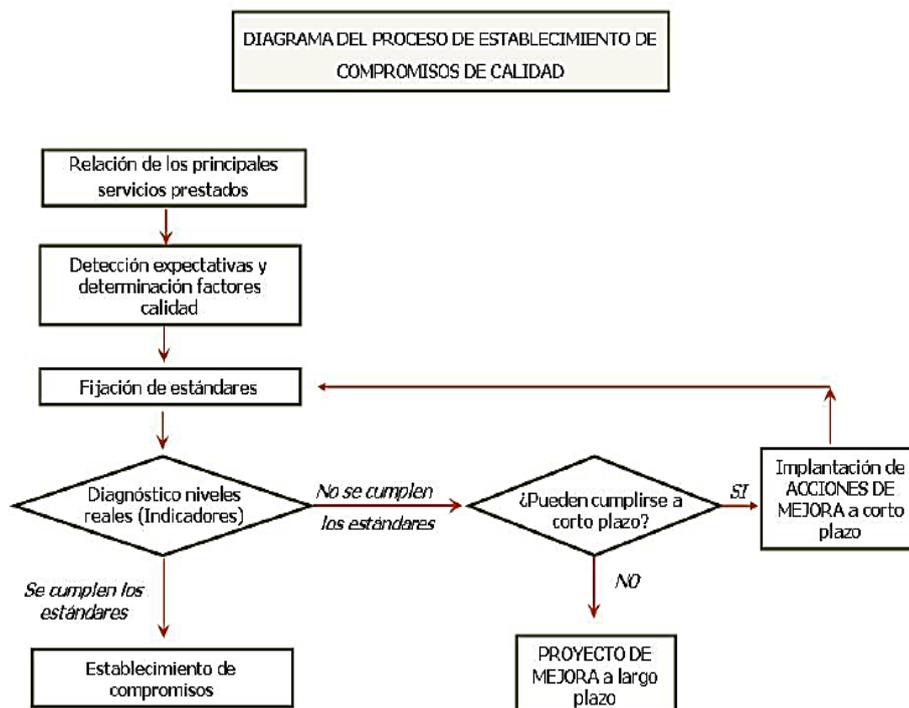


Figura 3.11: Diagrama del proceso de establecimiento de compromiso de calidad. Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

3.1. Identificación de los principales servicios prestados por el departamento: Para ello, a modo de ejemplo, se puede completar la siguiente tabla:

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

SERVICIO	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	UNIDAD PROVEEDORA	USUARIOS/ CLIENTES	Observ.
Organización de exposiciones artísticas	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Área de Espacios Culturales	Ciudadanos	
Impartir cursos de pintura y escultura	▸ Presencial	Jefe del Servicio A Comité seleccionador de participantes	Estudiantes Artistas	
Talleres artísticos para niños	▸ Presencial	Jefe del Servicio A Comité seleccionador de participantes	Colegios	
Organización de conferencias y Seminarios	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Área de Espacios Culturales	Ciudadanos	
Becas para estudios artísticos	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Servicio B Jefe Sección B	Estudiantes Licenciados	

Figura 3.12: Matriz de ejemplo de identificación de los principales servicios prestados. Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

De forma aislada, esta actividad puede generar como subproducto una guía o catálogo de servicios, o para actualizar una ya existente.

3.2. Detección de las necesidades y expectativas del usuario e identificación de los factores clave de calidad: Para la detección de las necesidades y expectativas el equipo de trabajo podrá utilizar técnicas de investigación social como encuestas, sondeos, entrevistas, etc. Y deberá analizar esta información y extraer las conclusiones oportunas. Para ello puede resultar de utilidad la matriz de “Determinación de factores de calidad” (véase Figura 3.14) que figura más adelante.

En la primera columna se identifican los diferentes pasos que el usuario ha de recorrer para a lo largo del proceso de prestación del servicio que demanda, y esto se realizará para cada uno de los servicios detallados en la Figura 3.12. El proceso debe aparecer detallado en toda su integridad. Posteriormente, en la primera fila del eje horizontal se introducirán las dimensiones de calidad, que deberán identificarse para cada servicio concreto, y para facilitar esta labor nos apoyaremos en una lista (véase Figura 3.13) orientativa de dimensiones “universales” o de referencia, sin perjuicio de que esta pueda ser adaptada o ampliada de acuerdo con la naturaleza de cada servicio.

Una vez cumplimentadas las entradas de la matriz, el equipo de trabajo cruzará cada uno de los pasos del usuario con cada una de las dimensiones de calidad que se hayan determinado previamente, valorando en cada casilla de cruce el grado de relación existente entre ambas categorías, mediante la expresión fuerte, mediana y débil. Cada cruce donde aparezca un nivel de relación fuerte constituirá un factor clave de calidad.

**Modelo SERVQUAL de calidad del servicio.** (Zeithaml, Parasuraman y Berry)

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
TANGIBILIDAD	Aspecto de las instalaciones, equipos, empleados y materiales.
FIABILIDAD	Acierto y precisión; ausencia de errores, habilidad de prestar el servicio de la forma comprometida.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Rapidez, puntualidad, oportunidad y deseo de ayudar a los usuarios.
SEGURIDAD	Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio prestado, habilidad para transmitir confianza al usuario; atención y cortesía.
EMPATÍA	Accesibilidad, transparencia, trato personalizado al usuario.

Figura 3.13: Modelo SERVQUAL de calidad del servicio. Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

PASOS DEL USUARIO EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DIMENSIONES DE CALIDAD						
	RAPIDEZ CONTACTO	FIABILIDAD INFORMACIÓN	NIVEL PROFESORADO	AMIGABILIDAD PÁGINA WEB	HORARIO Y CALENDARIO	ATENCIÓN PERSONALIZADA	INSTALACIONES
Obtención información sobre el curso	F	F	D	F	D	D	D
Presentación solicitud	F	M	D	F	M	M	M
Recepción comunicación admitidos	F	F	D	F	M	F	D
Impartición del curso	D	M	F	D	F	M	F
Recepción diploma	F	M	D	D	D	D	D

(Código gráfico de relaciones.- **F:** Fuerte; **M:** Mediana; **D:** Débil)

Figura 3.14: Determinación de factores de calidad. Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

El resultado de esta actividad será un listado de los factores clave para una prestación satisfactoria del servicio a sus ciudadanos.

3.3. Fijación de estándares de calidad: El objetivo de esta subfase es identificar el nivel de calidad deseable de los servicios ofrecidos por el departamento. Para ello, los estándares de calidad deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los usuarios.
- Ser realistas y alcanzables.
- Ser asumidos por los empleados.
- Ser específicos y controlables por el departamento.
- Estar referidos a los aspectos principales, es decir, aquellos a través de los cuáles el usuario percibe y evalúa el servicio.

Para facilitar esta tarea se propone el siguiente cuadro:

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

**Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura**

FACTOR CLAVE	ESTÁNDAR DE CALIDAD
<i>Disponibilidad de la información sobre el curso en distintos canales</i>	La información relativa al curso será publicada en nuestra página WEB, enviada las galerías de arte y pinacotecas de nuestra ciudad y a la Facultad de Bellas Artes, y estará disponible en el contestador automático de nuestra Área, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación de solicitudes.
<i>Rapidez del contacto</i>	Las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 15 segundos. Las consultas por correo electrónico serán contestadas antes de 24 horas.
<i>Fiabilidad de la información</i>	La información publicada en la Web será suficiente en el 100% de los casos
<i>Rapidez en la comunicación de los admitidos</i>	La lista de admitidos al curso será insertada en la página Web el mismo día en que se resuelva el proceso de admisión.
<i>Nivel del profesorado e idoneidad de las instalaciones para la impartición del curso</i>	Los profesores serán titulados superiores de universidad y expertos acreditados en la materia a impartir.  Las instalaciones donde se impartan los cursos dispondrán de ordenadores portátiles con conexión a Internet, cañón de proyección y los medios materiales necesarios para el trabajo de cada curso.
<i>Rapidez en la emisión del diploma</i>	Una vez concluido el curso, los alumnos recibirán el diploma acreditativo en un plazo máximo de 10 días, en la dirección postal que hayan indicado.

Figura 3.15: Fijación de los estándares de calidad.

Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

Los factores clave serán los identificados en la subfase 3.2 y en la segunda columna deben consignarse los objetivos o niveles estándar de cumplimiento que fije el departamento para cada uno de los factores clave.

3.4. Diagnóstico de los niveles reales de calidad y establecimiento de indicadores: Ya fijados los estándares de calidad, es preciso determinar si su cumplimiento se encuentra al alcance de la organización, y en caso contrario cuánto falta para lograr alcanzarlos. Para ello será de gran utilidad la confección de un cuadro de mando en el que se integren, para cada servicio, los factores clave identificados, estándares fijados, indicadores de seguimiento, valores reales de calidad y diferencia entre éstos y los estándares. Este cuadro de mando permitirá efectuar un diagnóstico sintético de la situación inicial en la prestación de cada servicio e ir comprobando la capacidad del departamento para alcanzar sus objetivos.

Los indicadores establecidos para cada uno de los factores clave deberán, por una parte, medir directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio y, por otra, medir indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista de los usuarios. Es importante que estos indicadores sean consensuados entre todos los miembros del equipo de trabajo, definiendo qué medir y cómo medirlo y asignando responsabilidades propias para la medición y su posterior análisis. Se recomienda que estos indicadores se presenten en forma de porcentaje o ratios ya que permiten apreciar mejor los niveles reales de calidad y su evolución frente a los objetivos. Para finalizar, el cuadro de mando realizado servirá también para el seguimiento de los compromisos de calidad que se adopten en la Carta de Servicios.

3.5. Establecimiento de los compromisos de calidad: Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, el equipo de trabajo determinará los compromisos de calidad, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Si el departamento cumple los estándares establecidos pueden incluirse en la Carta de Servicios como compromisos de calidad.
- Si el departamento no cumple los estándares establecidos pero el equipo de trabajo considera que puede cumplirlos a corto plazo, propondrá una serie de medidas necesarias para su cumplimiento y continuará midiendo el nivel de calidad de servicio para decidir si se incluyen compromisos en la Carta de Servicios relativos a estos aspectos en un momento posterior.

- Si el departamento no cumple los estándares establecidos y el equipo de trabajo estima que es imposible alcanzarlos a corto plazo será preciso considerar de nuevo los compromisos a publicar en la carta.

Llegados a este punto, el equipo de trabajo contará con una relación de los compromisos de calidad que pueden ser asumidos por el departamento de forma inmediata y a corto y medio plazo, con sus respectivos indicadores de calidad y sus valores de referencia, estando esbozado el esquema para la realización de la Carta de Servicios, así como de los proyectos de mejora propuestos para adecuar el servicio a las expectativas del usuario como compromisos a cumplir en un futuro y que puedan ser reflejados en las consiguientes actualizaciones de la Carta de Servicios.

#### 4. IDENTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS:

4.1. *Medidas que aseguren la igualdad de género, que atiendan a la diversidad, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación* señalándose explícitamente en la Carta aquellos aspectos no contemplados anteriormente que faciliten a los usuarios su acceso al servicio, que aseguren la igualdad de género o que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación o que atiendan a colectivos con necesidades especiales.

4.2. En el caso concreto del departamento de formación, se indicarán *sistemas de aseguramiento de la calidad*, una vez implantado el sistema normalizado de gestión de calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008.

5. ESPECIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN Y REPARACIÓN: El equipo de trabajo determinará cuáles son las medidas que se pueden tomar para subsanar, reparar o compensar el incumplimiento de los compromisos declarados en la Carta de Servicios, cumpliendo con el contenido y el régimen jurídico de prestación de los servicios. A modo de ejemplo se podrían incluir medidas como una carta de disculpa del máximo responsable, un regalo institucional o una devolución de las tasas. Así mismo, deberá señalarse expresamente en la Carta de Servicios el modo en que los usuarios pueden reclamar por incumplimiento de los compromisos asumidos.
6. IDENTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CARÁCTER COMPLEMENTARIO: El equipo de trabajo decidirá qué datos de carácter complementario deben incluirse en la Carta de Servicios de acuerdo a lo expuesto en la página 79 de este mismo trabajo.

7. REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA CARTA: En esta fase el equipo de trabajo redactará un documento en el que se hará constar la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio que asume el departamento e indicadores, los sistemas de aseguramiento y otras medidas, las medidas de subsanación, compensación o reparación y la información de carácter complementario, de una manera clara, sencilla y comprensible. Este documento debe tener una clara orientación al ciudadano utilizando un lenguaje comprensible, una redacción concisa y unívoca y una cuantificación de los compromisos declarados a través de indicadores.

El resultado final será un documento-matriz que contendrá toda la información y documentación relativa a la carta de servicios que deberá recoger íntegramente lo dispuesto en la página 78 con indicación del año de publicación y su periodo de vigencia.

Así mismo se elaborará un documento divulgativo con la información más relevante para los usuarios potenciales de la Carta de Servicios, ya que no toda la información que integra el documento-matriz es susceptible de presentarse en las dimensiones reducidas del documento divulgativo, y será el departamento quién decida si se publica exclusivamente este documento o se da a conocer también el documento-matriz.

En cuanto al soporte en que se ofrecerá la carta de servicios el departamento optará por el soporte electrónico (a través de la página web del departamento), en alineación con la modernización e implantación de las TIC en la administración pública y por el ahorro de costes que supone el formato electrónico frente al formato en papel.

○ PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

Estas tres últimas fases corresponden al plan de comunicación interno y externo de la Carta de Servicios, así como al seguimiento continuo de los compromisos, actualización y mejora de la misma.

8. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA: Se elaborará un plan de comunicación dirigido a los empleados del Departamento de Formación, que se centrará en los contenidos de la Carta de Servicios, y en lo que suponen para el conjunto de la organización los compromisos en ella asumidos. Se trata de hacer partícipes a todos los empleados del departamento para que la implantación de la Carta de Servicios sea un éxito.

En este caso se optará por una carta del Jefe del Departamento de Formación, reuniones informativas, y publicación en la página web de la Diputación de Valencia, así como en la intranet del Departamento de Formación.

9. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA: Una vez terminado el plan de comunicación a los empleados se darán a conocer los objetivos de la carta a los usuarios.

En cuanto a la difusión de la Carta de Servicios deberán tomarse en consideración los distintos canales de comunicación externa habitualmente utilizados por el Organismo Autónomo, poniendo un especial énfasis en el servicio de principio al ciudadano y en la receptividad para atender e incorporar la voz del mismo a la organización.

10. PLAN DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS: Se trata de una permanente puesta al día de los contenidos de la carta ya que ésta es un documento “vivo” que pretende facilitar la mejora continua de los servicios prestados por el departamento.

El Plan de Seguimiento consistirá en la revisión continua y periódica del grado de satisfacción de los usuarios a través del grado de cumplimiento de los compromisos, medidos a través de indicadores, número de quejas y sugerencias que los usuarios hagan llegar al departamento, y establecimiento de acciones de mejora en el caso de que no se alcancen los objetivos fijados. Estos resultados serán objeto de comunicación a los empleados y usuarios.

Así mismo se elaborará un Plan de Actualización considerando los cambios o circunstancias del departamento que determinen la necesidad de adaptación de la carta. Si se considerase que la Carta es demasiado exigente, por lo que podría acordarse una baja en los compromisos de calidad, o por el contrario considerarla laxa y subir los mismos, teniendo en cuenta los resultados de los indicadores previstos en la misma.

Con estas actividades concluye el proceso de elaboración propiamente dicho de la carta de servicios, a cargo del equipo de trabajo. Las funciones de seguimiento, actualización y mejora de la carta de servicios, conforme las directrices contenidas en los planes elaborados, serán desempeñadas por la unidad responsable de la carta, es decir, el Departamento de Formación.

Una vez terminada la elaboración e implantación de la carta estaría lista para su aprobación por el órgano competente de la Diputación de Valencia y su posterior publicación en el Boletín Oficial de la Provincia.

### **c. CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**

Una vez elaborada, implantada y publicada la Carta de Servicios el Departamento de Formación dará un paso más allá en el camino de la mejora continua, certificando el nivel de calidad de la misma.

Actualmente en España las entidades habilitadas para certificar Cartas de Servicio son AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación y Calidad) que tiene un proceso de certificación que incluye todos los niveles administrativos (Administración estatal, autonómica y local), IFQA y AENOR (Asociación española de normalización) que certifica Cartas de Servicios realizando una evaluación de forma externa e independiente de los Compromisos de Servicio, según la norma UNE 93200:2008 Carta de Servicios. Requisitos.

En este caso optaremos por el procedimiento de certificación de Cartas de Servicios por AEVAL, que se encuentra regulado en la Resolución de 29 de julio de 2009, de su Consejo Rector, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de Servicios de las organizaciones de las Administraciones Públicas<sup>43</sup>, ya que resalta el compromiso de las organizaciones públicas con la ciudadanía y la rendición de cuentas impulsando la prestación de servicios a los usuarios con niveles de calidad cada vez mayores.

En el proceso de valoración de la carta para la obtención de la certificación se articula sobre la valoración de tres aspectos:

- El rigor en la elaboración de la carta de servicios.
- La calidad de los compromisos asumidos en la carta.
- El grado de cumplimiento de esos compromisos.

La obtención de la certificación se reflejará mediante el distintivo de AEVAL y será emitida con una validez de tres años.

Si se realiza la Carta de Servicios de acuerdo a lo indicado en este capítulo y a la “Guía para la elaboración de Cartas de Servicios” publicado por AEVAL, cumplirá sin problemas los requisitos para obtener la certificación.

---

<sup>43</sup> BOE núm. 194, de 12 de agosto de 2009, pp. 68525 a 68528.

Las cartas de servicios que hayan obtenido dicha certificación serán incluidas en una *Relación de cartas de servicios certificadas* que se publicará en la página web [www.aeval.es](http://www.aeval.es), como ejemplo de buenas prácticas.

El proceso para la certificación de cartas por AEVAL contempla, de manera general, las siguientes etapas (véase [Figura 3.16](#)):

1. Análisis de la documentación acreditativa.
2. Valoración de la Carta de Servicios.
3. Análisis del Plan de Comunicación interna y externa de la Carta de Servicios.
4. Análisis del seguimiento y actualización de la Carta de Servicios.
5. Examen del grado de cumplimiento de los compromisos.
6. Visita a la organización solicitante.
7. Certificación.

**d. RELACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS CON EL SISTEMA DE CALIDAD CONFORME A LA UNE EN ISO 9001:2008<sup>44</sup>.**

Debido a la organización y estructura de la misma, la certificación de la Carta de Servicios es compatible con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008.

El esfuerzo que hace el ente público por mantener el pacto efectuado con la ciudadanía debe, necesariamente, estar fundado sobre principios de gestión concretos, que le permita cumplir estos compromisos. Estos principios de gestión se deberían planificar para alcanzar los objetivos y facilitar la mejora continua en la prestación del servicio de manera que se puedan satisfacer las múltiples necesidades y expectativas del ciudadano.

Bajo este aspecto es evidente y fuerte la relación existente entre la voluntad de un ente público por querer involucrarse seriamente en la elaboración de la Carta de Servicios y la oportunidad de adecuar la organización a los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008.

La citada norma identifica 8 Principios de Gestión de la Calidad mencionados en el apartado “La norma ISO 9001:2008” de este mismo trabajo. Estos principios de gestión constituyen la base para las normas del sistema de gestión de la calidad en el ámbito de la familia ISO 9001:2008 y el enfoque propuesto para la carta de servicios respeta los mismos.

---

<sup>44</sup> AEVAL, 2011, Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local.

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

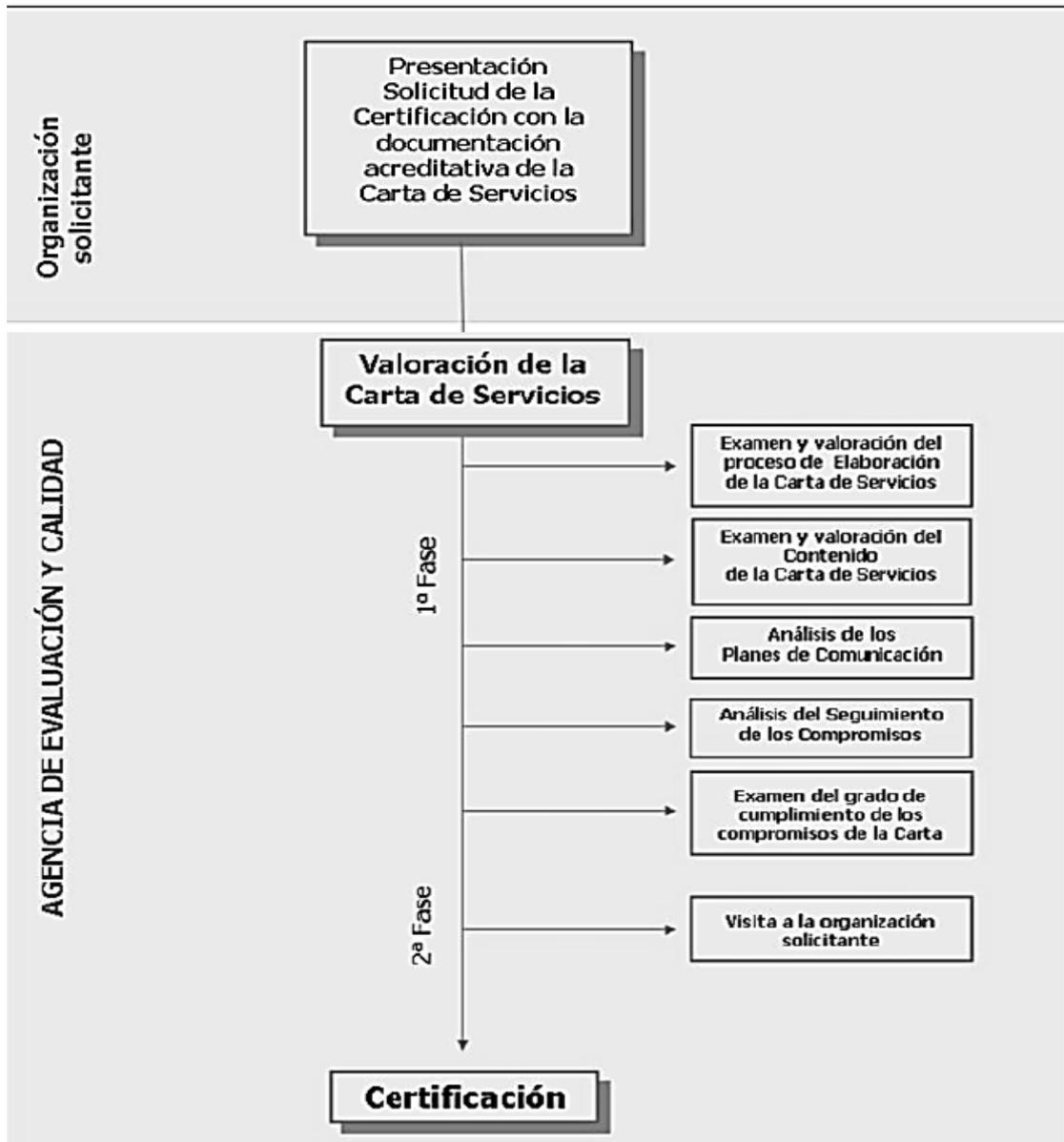


Figura 3.16: Proceso de certificación de Carta de Servicios por AEVAL. Fuente: AEVAL, 2010, Guía para el desarrollo de carta de servicios.

La implantación de la Dirección Estratégica, junto con el Sistema de Gestión de la Calidad y el compromiso con los ciudadanos a través de la Carta de Servicios harán un departamento mucho más eficiente, capaz de diseñar, estructurar, organizar e impartir una formación de mayor calidad a todos los empleados de la Diputación como a los ayuntamientos de la provincia de Valencia adheridos, que se verá reflejado en una mayor satisfacción de los ciudadanos en la prestación de los servicios. En el próximo capítulo se llevará a cabo el desarrollo de la metodología para la detección de necesidades formativas, establecida como la mejora principal a implantar en el Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia.

## **CAPÍTULO 4**

# **PROPUESTA DE MEJORA CONCRETA: DISEÑO DE UN MODELO METODOLÓGICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS PARA LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA**

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA CONCRETA: DISEÑO DE UN MODELO METODOLÓGICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS ESPECÍFICO PARA LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA.**

### **4.1 MARCO DEL ESTUDIO**

---

#### **4.1.1. Problemática inicial y planteamiento del estudio**

*“Desde la perspectiva de las Administraciones Públicas, la formación profesional continua y el reciclaje profesional de todos los empleados públicos constituye una necesidad imprescindible en orden a conseguir sus objetivos permanentes de eficacia y de modernización. Pero, hoy en día, su necesidad es más imperiosa dada la rápida evolución de los conocimientos y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y, con ello, de los requerimientos de la Administración a sus empleados. La formación constituye un factor relevante para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto, siendo éste un objetivo esencial para alcanzar los niveles de competitividad a que debe aspirar un país como el nuestro, en el marco de la Unión Europea y en la dinámica de la globalización.*

*Pero también no sólo la formación contribuye a la mejor calidad del trabajo desarrollado, sino que es un instrumento de motivación y compromiso del personal, de creación de cultura y valores, de progreso personal y profesional, y de transmisión y conservación del conocimiento. Todos estos elementos influyen de modo directo en el mejor desempeño y son uno de los signos distintivos de las organizaciones más avanzadas y eficientes. En definitiva, la formación es una de las mejores inversiones que puede hacer cualquier organización y paralelamente, desde la posición de los empleados públicos, la formación profesional constituye sin duda una herramienta esencial en el desarrollo de su carrera profesional.”* (Extracto del Prólogo del Acuerdo de Formación Continua para el Empleo<sup>45</sup>).

Una de las principales características de la sociedad actual es su permanente estado de cambio y por ello la formación continua se concibe cada vez más, tanto en empresas privadas como en entidades públicas, como una inversión en la que a través de la mejora de las competencias profesionales de los empleados, se consigue mantener la competitividad (sobre todo en el caso de las entidades privadas) y aumentar y mejorar la calidad de los servicios prestados (en el caso de las públicas). La

---

<sup>45</sup> BOE nº 147 de 17 de Junio de 2010.

competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Así mismo, Marelli (2000) la define como “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”<sup>46</sup>.

En este contexto concreto, el de la Formación Continua en las Administraciones Públicas, en los acuerdos firmados para el desarrollo de los planes de formación se recoge la necesidad de que *“la oferta formativa contenida en los planes de formación para el Empleo de las Administraciones Públicas se orientará a la satisfacción de las necesidades de cualificación en las Administraciones Públicas y estará basada en estudios de necesidades formativas y en los planes estratégicos elaborados a tal fin”* (art. 2 del Acuerdo de Formación para el empleo de las Administraciones Públicas de 22 de Marzo del 2010).

Dentro del proceso de Formación continua la evaluación de necesidades es una de las actividades más relevantes y significativas en todo el proceso de gestión y planificación de la formación, por ello, y a lo largo de este capítulo, nos centraremos en esta actividad, dentro del ámbito del Departamento de Formación de la Diputación de Valencia. Es a partir de aquí donde surge la necesidad de realizar un modelo metodológico que pueda ser de utilidad para la realización de la identificación de necesidades, priorización y toma de decisiones de cara a la planificación del Plan de Formación Continua de la Diputación de Valencia del próximo año, en cumplimiento con el Acuerdo de Formación para el empleo de las Administraciones Públicas y, en aras de la modernización y mejora de la calidad del departamento.

Siguiendo a López Camps, J. *“El éxito de cualquier Plan de Formación está unido a la realización de una buena detección de las necesidades formativas. La identificación de estas necesidades es indispensable para conseguir que el Plan de Formación sea realista, se ajuste a los intereses de la organización, a las expectativas de sus trabajadores y sea coherente con la utilidad social de la corporación”*<sup>47</sup>. Insistiendo, pues, en su necesidad e importancia, la realidad actual de la formación

---

<sup>46</sup> Citado en Instituto Andaluz de Administración Pública, Octubre 2012: Guía de evaluación de Actividades Formativas.

<sup>47</sup> López Camps, J., 2005, Planificar la formación con calidad, pág. 78. ISBN: 84-7197-843-1

en el ámbito de la administración pública y, concretamente, de la Diputación de Valencia, no se caracteriza por la presencia de esta actividad.

En el diagnóstico de necesidades formativas no se trata tan sólo de detectar o indagar sobre aquello que es mejorable o es deficitario en la oferta y la planificación formativa actual, sino más bien de orientar aquella y ajustarla a los nuevos retos y necesidades emergentes. La detección de necesidades se orienta así a la identificación de “vacíos” que probablemente se producirán en el futuro, para permitir la adaptación a la realidad cambiante de las organizaciones y no el mero ajuste a situaciones ya pasadas<sup>48</sup>.

Por ello, a lo largo de este capítulo vamos a elaborar un modelo metodológico para la detección de necesidades formativas, como primer paso en la elaboración del Plan de Formación Continua, que se ajuste a los intereses de la Diputación de Valencia y que cumpla las expectativas y permita mejorar las competencias de todos los empleados y, en consecuencia, prestar un mejor servicio a todos los ciudadanos de la Provincia de Valencia.

#### **4.1.2. Objetivos del estudio**

El **objetivo general** de este trabajo es la mejora de la gestión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia para lo que se proponen 4 grandes líneas de actuación. Una de ellas es el desarrollo de una metodología específica para la detección de las necesidades formativas actuales y emergentes en la estructura de la Diputación de Valencia, como herramienta de modernización y de mejora continua, que permita diseñar, planificar y ejecutar un Plan de Formación Continua encaminado a mejorar las necesidades estratégicas de la organización, así como las necesidades del personal al servicio de la Administración y, como resultado, prestar un servicio de mayor calidad a los ciudadanos.

A través de la aplicación de este modelo metodológico será posible un mejor conocimiento de las características y extensión de las necesidades formativas y permitirá comprobar el ajuste entre las necesidades existentes y las registradas en los planes de formación que se aplican en la actualidad.

Este objetivo general se traduce en los siguientes **objetivos específicos**:

- Dar apoyo efectivo al diseño del Plan de Formación Continua que asegure el impacto y la mejora continuada de la organización.

---

<sup>48</sup> FOREM, 2010: Estudio de necesidades formativas de la estructura y personal de la Organización Sindical.

- Planificar a partir de la identificación, el análisis y priorización de las necesidades de los destinatarios y del contexto de actuación.
- Delimitar las problemáticas conceptuales, metodológicas y operativas en la evaluación de programas y cursos.
- Atender las nuevas demandas de la ciudadanía y ofrecer un servicio ajustado a las necesidades de ésta.
- Promover la modernización de la organización, facilitando el desarrollo profesional y personal de sus recursos humanos.
- Satisfacer necesidades de la organización adecuando la formación al puesto de trabajo.
- Hacer coherente el Plan de Formación con las líneas e intereses estratégicos de la organización.
- Potenciar la participación activa de las personas clave que se determinen.
- Estímulo de las relaciones intraprofesionales mediante el intercambio y el contraste de experiencias.
- Lograr un conjunto de acciones formativas que sirvan para la mejora de la organización.

## **4.2. LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS**

---

### **4.2.1. Metodología de la Formación Continua**

La formación continua debe ser el conjunto de actividades formativas que se desarrollan en una organización con el objetivo de mejorar la cualificación y las competencias de los trabajadores y trabajadoras y con las que se logre una mejora de la calidad y eficacia en el desempeño del puesto de trabajo compaginándose con el desarrollo personal y profesional de los/as trabajadores/as.<sup>49</sup>

La norma UNE 66915:2001 “Gestión de la Calidad, Directrices para la formación” señala que “un proceso de formación planificado y sistemático puede hacer una contribución importante, ayudando a una organización a mejorar sus capacidades y a cumplir sus objetivos de calidad”.

Para disminuir la diferencia entre competencia requerida y la existente la norma propone el siguiente diagrama de ciclo de formación que se muestra en la Figura 4.1. Según se muestra el resultado de una etapa proporcionará la entrada para la etapa siguiente:

---

<sup>49</sup> FOREM, 2010: obra citada, p.9.

Una vez se ha realizado este análisis de necesidades formativas será posible diseñar un Plan de Formación que responda a las necesidades de la organización, respondiendo a un proceso lógico y secuenciado en el que se tenga en cuenta el estado actual de la organización, su evolución en el futuro y todos aquellos cambios que puedan afectarla y que requieran la ampliación de las competencias y habilidades de los/as trabajadores/as.

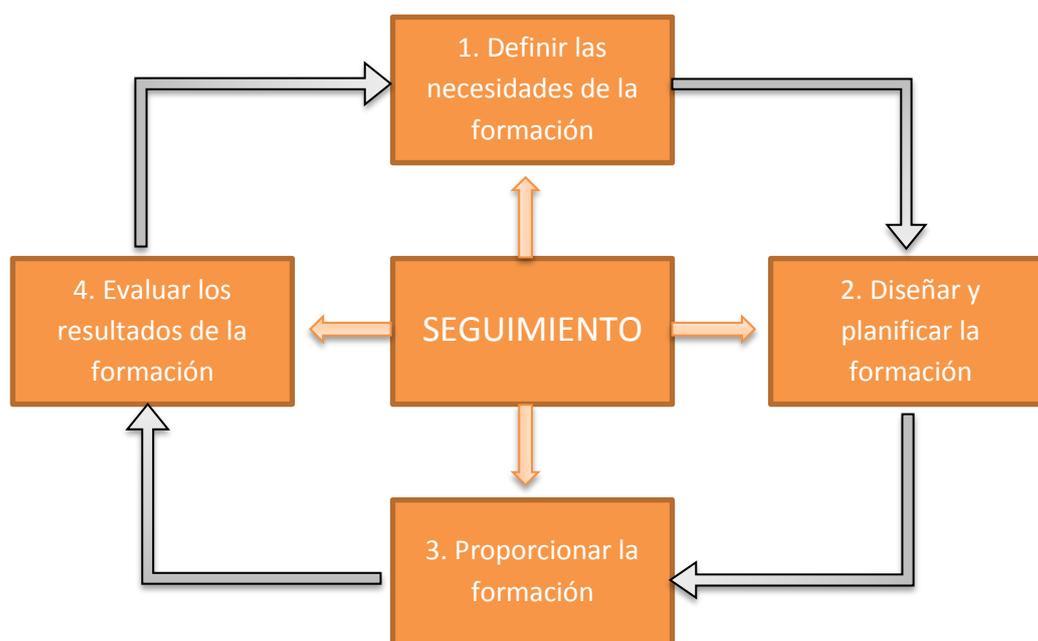


Figura 4.1: Ciclo de formación. Elaboración propia, que reproduce el ciclo definido en la norma UNE 66915:2001.

Este trabajo se centra en el análisis y diagnóstico de necesidades formativas pero, puesto que ésta es una fase dentro del proceso general de la Formación Continua, conviene siempre tener presente el contexto global metodológico en el que se engrana.

## 4.2.2. El Análisis y diagnóstico de necesidades formativas

### a. DEFINICIÓN DE NECESIDAD FORMATIVA.

Existe gran número de trabajos y publicaciones que tratan de dar una definición del concepto de necesidades de formación. Los múltiples cambios del entorno (económicos, políticos y socioeconómicos) han exigido una ampliación del concepto de necesidad formativa, para que no esté únicamente asociado a la concepción de necesidad como déficit, sino que también permita analizar las posibles necesidades futuras y que la formación resultante de un estudio previo permita la adaptación de los/as trabajadores/as a los cambios futuros que puedan darse en el desempeño del

puesto de trabajo (FOREM, Estudio de necesidades formativas de la estructura y personal de la Organización Sindical, p. 11).

Una posible definición de necesidad sería la siguiente: “un desfase o diferencia existente entre lo que existe en la actualidad y lo que debería ser o lo que se querría que fuera.” (Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas. Programa de Actividades de Formación Continua. FACTAM).

Según López Camps, J. (2002)<sup>50</sup> el concepto de necesidad formativa expresa la *“diferencia entre las competencias que tiene el personal y las que debería poseer para desarrollar su trabajo satisfactoriamente, asumir nuevas responsabilidades, atender a las evoluciones de la ocupación o configurar una carrera de desarrollo personal y profesional”*.

El estudio “Diagnos de necesidades formativas en instituciones públicas” (2010) publicado por l’Escola d’Administració Pública de Catalunya señala que *“La detección de las necesidades formativas de una organización es un proceso formal de investigación, tratamiento y análisis de datos que se pone en marcha con el objetivo de disponer de información sustantiva para diseñar una estrategia de formación que resulte útil a las personas que integran la organización, para la adquisición de las competencias necesarias a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para el desarrollo profesional”*. Además señala que *“La finalidad del proceso es conocer la discrepancia entre las competencias actuales de las personas en su ejercicio profesional y las competencias consideradas ideales para un ejercicio óptimo. Esta diferencia o discrepancia constituye la necesidad formativa”*

Estas definiciones tienen en cuenta por un lado la necesidad como diferencia entre la situación actual y la situación deseada y por otra parte las preferencias o percepciones que tienen las personas de la organización. En este trabajo adoptaremos un enfoque del concepto de necesidad formativa integrador, teniendo en cuenta las competencias consideradas deseables o necesarias por parte de la organización y por parte de los empleados, incluyendo una metodología que combine técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos, para buscar un equilibrio entre la necesidad real y la demandada.

---

<sup>50</sup> Citado en Instituto Andaluz de Administración Pública, Marzo 2011, obra citada.

**b. METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS.**

Diversos autores distinguen distintas fases para la realización de un diagnóstico y análisis de necesidades de formación (Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas)<sup>51</sup>:

*Wilf Ratzburg* describe en cuatro fases la realización de un análisis y diagnóstico de necesidades:

- Realización de una valoración de los «desfases».
- Identificación de prioridades y ordenación de las mismas.
- Identificación de las causas de los problemas existentes.
- Identificación de posibles soluciones.

*Paula Christopher* propone otras fases similares:

- Realización de un análisis del desfase existente. En esta primera fase se compara la situación actual con la deseada para lograr el éxito organizativo y personal. Esta autora insiste en no igualar las necesidades reales con las percibidas o demandadas; hay que identificar las necesidades reales de la organización y, en general, los empleados pueden no saber lo que realmente son las necesidades aunque tengan muy claro cuáles son sus demandas.
- Identificar fuentes de información para determinar no sólo el *quién*, sino *dónde* está la información y las limitaciones para conseguirla. Una vez identificadas las fuentes se pueden utilizar entrevistas, observación directa del desempeño de tareas, examen de registros y archivos, reuniones de grupo, encuestas, etc. Lo mejor es utilizar múltiples métodos para lograr una mejor comprensión de las necesidades.
- El análisis de toda la información permite no sólo identificar las necesidades, sino *quién* necesita formación, en qué se necesita la formación, cuándo darla y dónde.
- El último paso es tomar la decisión sobre si realmente la formación es la solución a las necesidades y problemas encontrados.

*Donald Clark*, por su parte, desarrolla el análisis de necesidades en siete fases:

- 1) Análisis global del sistema o proceso (no siempre necesario).
- 2) Compilación de un inventario de tareas (no siempre necesario):
  - a) lista de puestos de trabajo;
  - b) descripción de los puestos;
  - c) inventario de tareas.

---

<sup>51</sup> FACTAM (2002), Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas. Programa de Actividades de Formación Continua. Madrid: INAP, pp. 11-13

- 3) Análisis de tareas en busca de problemas de funcionamiento o desempeño.
- 4) Selección de tareas que necesitan formación.
- 5) Elaboración de medidas del desempeño.
- 6) Selección del contexto de la formación.
- 7) Estimación de costes.

En general todos los procesos de identificación de análisis de necesidades de formación descritos anteriormente incluyen como parte del proceso tanto un análisis organizacional, como un análisis de los perfiles de los trabajadores, las tareas o funciones principales que desempeñan o análisis de los puestos de trabajo y posteriormente un análisis de las necesidades de formación tanto percibidas o demandadas como las detectadas por fuentes de información claves dentro de la organización.

Para conseguir un análisis lo más completo posible, es necesario la utilización de una metodología múltiple de recogida de información a través de diversas fuentes y métodos, en la que se incluya un proceso de identificación de perfiles profesionales y de tareas en el desempeño del puesto de trabajo, que se debe complementar con el análisis de las principales necesidades percibidas o demandadas y un enfoque organizacional en el que se analicen las necesidades detectadas por los responsables de las distintas áreas de trabajo que aporten una visión sobre las necesidades reales de la organización.

### **4.3. MODELO METODOLÓGICO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS.**

---

Un proceso de detección de necesidades formativas es una exploración acerca de lo que necesita la organización para mejorar y puede ser satisfecho por la formación. No se trata de elegir una serie de actividades que consideramos interesantes para el trabajo, o de buscar las debilidades, problemas o vacíos del personal para rellenarlos. Se trata de descubrir por dónde queremos avanzar y qué debemos aprender para llevar a cabo de la mejor manera posible nuestra tarea.

El fin último del proceso de detección de necesidades formativas es diseñar un Plan de Formación que permita la mejora de la organización. Por eso, esta propuesta es un proceso práctico y aplicable que nos permitirá buscar soluciones para la mejora<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Instituto Andaluz de Administración Pública, Marzo 2011, obra citada.

Según l'Escola d'Administració Pública de Catalunya<sup>53</sup> un modelo de detección de necesidades formativas se constituye a partir de la interacción de dos ejes de análisis: la orientación del plan y la perspectiva de análisis aplicado.

En el marco de la detección de necesidades formativas se denomina **orientación** a la posición desde la que se valora la situación inicial de la organización.

### **Orientación del plan:**

Existen dos orientaciones básicas en detección de necesidades:

1. Basada en la carencia: este enfoque plantea conocer lo que nos falta. Parte de la base de que las personas tienen lagunas y que la organización debe satisfacerlas. A veces se identifican los problemas de la organización y se aborda la formación desde ahí. Eso sí, es una óptica negativa que puede tener sus riesgos de desmotivación. Es una orientación muy generalizada que se basa en las dificultades y no en las posibilidades.
2. Apreciativa: es un enfoque positivo que se basa en el análisis de las fortalezas de la organización para llegar a una posición mejor o ideal. En nuestro caso enfocamos la detección en base a la misión y los retos a conseguir, independientemente de cómo esté preparada cada persona. Evidentemente es una forma motivadora de arrancar el proceso, facilita la implicación e ilusión y permite enfrentarse a las carencias con un planteamiento más positivo. Las carencias se conciben como áreas de desarrollo. Esta orientación genera un clima de colaboración que permite enfrentar la formación como una tarea de todos y para todos.

### **La perspectiva de análisis aplicado:**

Lo que caracteriza un modelo es la **perspectiva** o punto de vista desde el que se verá la discrepancia entre el momento inicial y al que se quiere llegar. Hay dos perspectivas básicas en este tema:

1. Prescriptiva: cuando la interpretación de la distancia entre el desarrollo a alcanzar ideal y el real, es elaborada por la dirección de la organización.
2. Colaborativa: Cuando quienes identifican la discrepancia son también las personas que hacen la tarea; es decir, son las personas destinatarias de la formación quienes emiten el juicio respecto a

---

<sup>53</sup> Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010). Diagnósis de necessitats formatives en institucions públiques. Generalitat de Catalunya.

la distancia entre la realidad y el ideal al que habría que llegar. Esta perspectiva genera una implicación posterior en el proceso de formación al ser capaz el personal implicado de entender por qué está prevista determinada actividad en el Plan de formación y por qué es importante para su unidad acudir a la misma. Permite recoger tanto necesidades individuales como grupales y que el proceso de confrontarlas, sistematizarlas y priorizarlas no lo haga un grupo de expertos sino los propios destinatarios de la formación.

El modelo propuesto para la Diputación Provincial de Valencia para la detección de necesidades formativas tiene prioritariamente una orientación apreciativa y un enfoque colaborativo ya que se basa en las necesidades de la organización como un todo y no de las carencias individuales de los empleados y, por otra parte, está basado en la reflexión y opinión de todos los integrantes de la organización.

En este trabajo además de establecerse un proceso sistemático y concreto a seguir para análisis y diagnóstico de necesidades de formación, se establecen los instrumentos de recogida de información, soportes documentales, guías y otros elementos necesarios para aplicar el modelo propuesto. Este modelo deberá aplicarse teniendo en cuenta las características propias de la organización en la que se pretende implantar.

Para la elaboración de esta propuesta metodológica se han desarrollado dos partes diferenciadas:

- **Diseño del modelo metodológico:** En esta primera parte del estudio se desarrollan cuatro fases que darán como resultado las fases del modelo metodológico.
  - A. Recopilación de información
  - B. Análisis y selección de técnicas de investigación
  - C. Selección de interlocutores y herramientas de investigación
  - D. Diseño preliminar de propuesta de modelo
  
- **Fases del modelo metodológico:** Estará dividido en cinco grandes fases:
  - A. Fase de sensibilización
  - B. Fase de análisis cualitativo
  - C. Fase de análisis cuantitativo
  - D. Fase de análisis de los resultados
  - E. Fase de validación

A continuación, en la [Figura 4.2](#), se muestra de manera gráfica las fases y subfases detalladas del modelo propuesto:

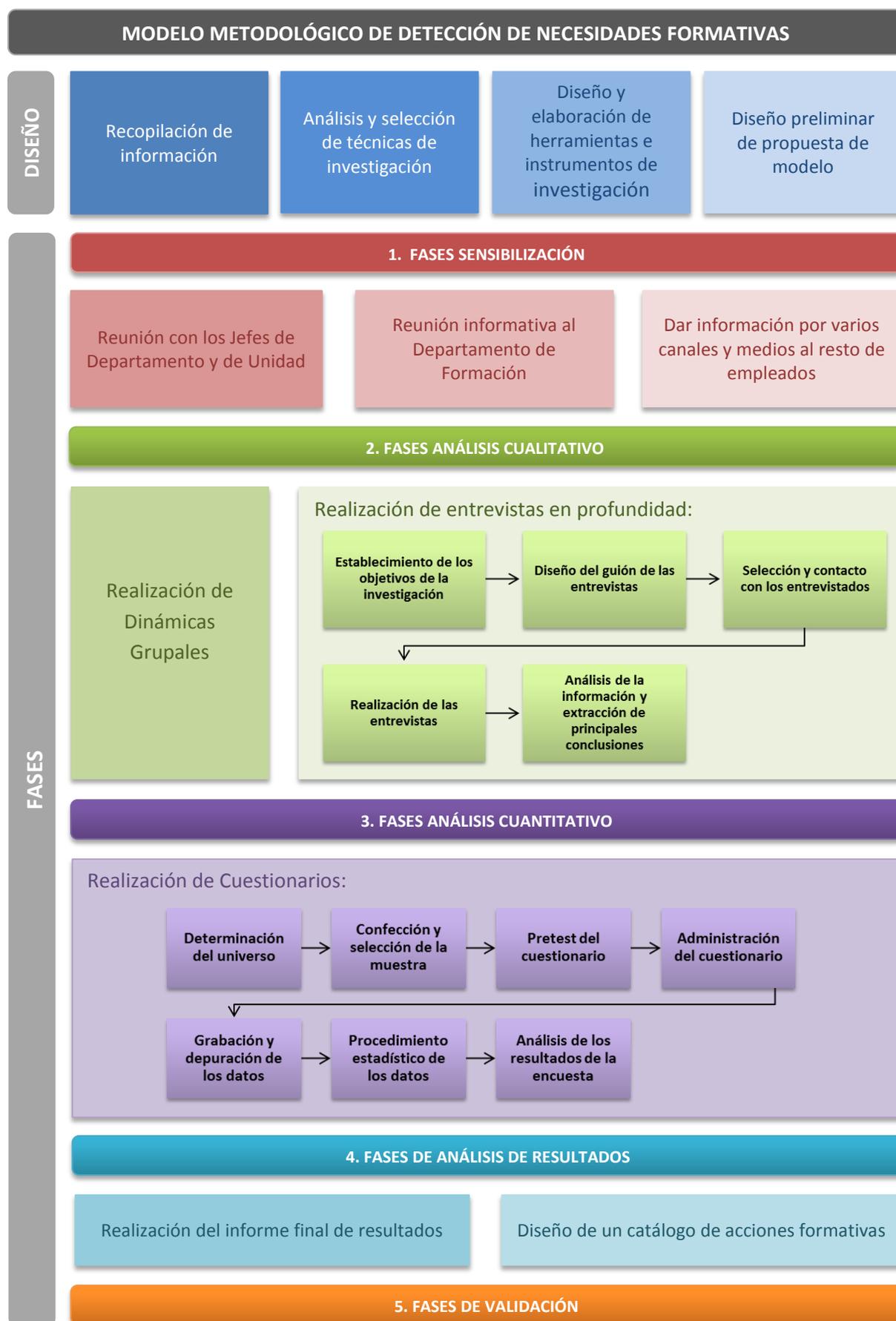


Figura 4.2: Fases del modelo metodológico para la detección de necesidades formativas específico para la Diputación Provincial de Valencia. Fuente: Elaboración propia.

### **4.3.1. Diseño del modelo metodológico**

El objetivo de esta fase es la descripción de la organización y la identificación de los perfiles profesionales y competenciales de su estructura y personal, para diseñar un modelo metodológico adaptado a las características de la misma, incorporando técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, que dará como resultado un planteamiento metodológico específico para la detección de las necesidades formativas actuales y emergentes en la estructura y personal de la Diputación de Valencia.

#### **a. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración del modelo y por consiguiente de las técnicas e instrumentos a aplicar en el proceso de trabajo de campo o proyecto piloto, se deberán realizar una serie de análisis previos en la primera fase de la investigación:

- Análisis de la metodología de detección de necesidades de formación existente. (véase capítulo 2)
- Análisis de las características diferenciales de una la Diputación de Valencia (estructura, organización, etc.) (véase capítulo 2)
- Caracterización o identificación inicial de los perfiles profesionales existentes en la estructura y personal de la Diputación de Valencia. Esta información deberá ser proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Diputación de Valencia. Posteriormente estos datos se complementarán con la información extraída de los cuestionarios a los empleados públicos.

#### **b. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar el análisis cualitativo se seleccionan las siguientes técnicas:

- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Se trata de una fuente muy rica de recogida de información. Según l'Escola d'Administració Pública de Catalunya<sup>54</sup> “una entrevista es una conversación formalizada cuyo objetivo es obtener información relevante para la investigación, en este caso para la elaboración del plan de formación”.

Dado que, en este modelo, la entrevista se aplica en combinación con otras técnicas de recogida y análisis de información, como los cuestionarios, es aconsejable realizar entrevistas

---

<sup>54</sup> Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010), obra citada, p. 19.

semiestructuradas en las que, a partir de una definición de temas o aspectos a tratar, se procure establecer un diálogo franco con la persona interlocutora.

- **DINÁMICA GRUPAL:** En el ámbito formativo se entiende por dinámicas grupales las reuniones estructuradas de un grupo de personas que, bajo la conducción explícita de quien las organiza, debate con el fin de producir información sobre necesidades formativas, siguiendo un guión de trabajo prediseñado.

Las dinámicas grupales son la técnica en que mejor se expresa el espacio de participación que la perspectiva colaborativa ofrece al conjunto de la organización. Es también un escaparate donde quedan patentes los recursos que la organización implica en la detección, ya que su realización puede suponer importantes gastos económicos y en cuanto a tiempo (Escola d'Administració Pública de Catalunya)<sup>55</sup>.

Para realizar el análisis cuantitativo se opta por la siguiente técnica:

- **CUESTIONARIO:** Siguiendo a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya<sup>56</sup> "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, presentadas por escrito, con la finalidad de obtener información sobre uno o más temas. Al igual que en el caso de la entrevista, los cuestionarios pueden tener un mayor o menor grado de estructuración, que dependerá del carácter abierto o cerrado de las posibles respuestas."

### **c. SELECCIÓN DE INTERLOCUTORES Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Los perfiles que se han considerado clave como fuente de información en el objeto del estudio se definen como sigue:

- Responsables de los Departamento y las unidades de la Diputación, mandos que, por la posición que ocupan en la estructura organizativa y la relación inmediata que mantienen con las personas de sus respectivos servicios, tienen la oportunidad de identificar las necesidades de formación y los efectos de las acciones formativas, su intensidad, alcance, eficacia y resultados.
- Prescriptores de formación de los Ayuntamientos y demás entidades locales, profesionales designados por los Ayuntamientos como interlocutores nuestros, para tratar los asuntos de formación, primordialmente relacionados con la direcciones de recursos humanos, pero también,

---

<sup>55</sup> Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010), obra citada, pp. 23-24

<sup>56</sup> Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010), obra citada, p.21

con responsabilidad desde otras funciones de la organización. Ellos conocen como nadie su organización y nos proporcionan una valiosa información al respecto.

Debido a la gran cantidad de Administraciones Locales adheridas al Plan Agrupado de Formación Continua se seleccionará un interlocutor por comarca, un total de 17 responsables.

- Representantes sindicales, como portavoces de las necesidades, intereses y expectativas del empleado público en relación con la formación y su aprovechamiento y que al mismo tiempo son gestores de planes de formación. Todos ellos nos trasladan información que ellos mismos recogen, cada uno en su ámbito de actuación.

Los representantes regionales se interesan por los empleados locales de la provincia, precisamente allí donde la separación geográfica podría hacer más difícil que obtuviéramos información añadida a la que nos proporcionan los responsables locales citados en el apartado anterior. Por otra parte, los representantes de los trabajadores en la Diputación nos ayudan a conocer aquellos aspectos que, como en el caso anterior, podrían no ser detectados desde la visión de los responsables de los departamentos y unidades de nuestra organización.

- Los empleados de la Diputación y de las Entidades Locales, que a pesar que nos transmiten sus necesidades a través de los interlocutores citados anteriormente, también lo harán a través de un cuestionario genérico para empleados. Además tienen un papel fundamental en el proceso de evaluación ya que realizarán un cuestionario de satisfacción, al acabar cada una de las acciones formativas programadas, donde pueden plasmar sus carencias formativas así como otras sugerencias o aspectos a mejorar. También se establece un canal permanente de comunicación, a través de un apartado de sugerencias en el Portal de Formación, para que en cualquier momento del año puedan solicitar directamente aquellas necesidades formativas que consideren oportunas.

Establecidos los interlocutores se seleccionan las siguientes herramientas de investigación en función de las técnicas de investigación seleccionadas en el apartado anterior (véase [Tabla 4.1](#)):

	INTERLOCUTOR	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
FASE CUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables de Departamento y Unidades</li> <li>- Representantes comarcales</li> </ul>	Entrevista en profundidad	<b>Guía de entrevistas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes comarcales</li> <li>- Representantes sindicales</li> <li>- Colectivos específicos (policías locales)</li> </ul>	Dinámica grupal	<b>Guía de dinámica grupal</b>
FASE CUANTITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables de Departamento y Unidades</li> <li>- Responsables de las entidades locales</li> <li>- Empleados de la Diputación y Entidades Locales</li> </ul>	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario nº 1: <b>Cuestionario Ayuntamientos</b></li> <li>- Cuestionario nº 2: <b>Cuestionario Diputación</b></li> <li>- Cuestionario nº 3: <b>Cuestionario empleados</b></li> </ul>

**Tabla 4.1: Interlocutores, técnicas y herramientas de investigación para la detección de necesidades formativas.**  
Fuente: Elaboración propia.

#### **d. DISEÑO PRELIMINAR DE PROPUESTA DE MODELO**

A partir de esta primera fase de la investigación se obtiene como resultado un Modelo Metodológico de detección de necesidades formativas escogiendo las técnicas de investigación más idóneas y adaptando sus contenidos y aplicación a la finalidad del proyecto.

El modelo propuesto se divide en cinco grandes fases que se explican a continuación:

1. Fase de sensibilización: Esta etapa tiene el objetivo principal de informar y convencer de las ventajas que supone la implantación de este modelo para todo el personal y la organización, así como conseguir el apoyo de todos los implicados.
2. Fase de análisis cualitativo: Se realizará un análisis centrado en obtener información sobre la formación realizada por parte de los/as trabajadores/as así como las principales y prioritarias necesidades de formación. Esta información se obtendrá a través de entrevistas en profundidad y dinámicas grupales con varios grupos de interlocutores.

3. Fase de análisis cuantitativo: En esta fase se pretende obtener información del mayor número de trabajadores/as posible, para realizar un análisis estadístico de la misma, así como complementar la información obtenida en la fase de análisis cualitativo por parte de los responsables e interlocutores.
4. Fase de análisis y síntesis de los resultados: A lo largo de esta fase se procederá a analizar toda la información obtenida tanto por medios directos como indirectos para determinarlas principales necesidades de formación tanto presentes como futuras de la Diputación. Todo ello dará como resultado un catálogo de acciones formativas priorizadas.
5. Fase de validación de las acciones formativas: Finalmente el catálogo de acciones formativas será validado por todos los responsables y prescriptores de la formación, para poder pasar a la siguiente fase del proceso de formación, el diseño (véase [Figura 4.1](#)).

Posteriormente, estas acciones formativas deberán ser evaluadas, es decir, se debe comprobar si se han conseguido los objetivos específicos para cada una de ellas. La evaluación es una parte fundamental de la actividad formativa, y por ello además de evaluar al participante se debe evaluar el proceso de formación en su totalidad (véase apartado “Plan de control y evaluación”).

### **4.3.2. Fases del modelo metodológico**

A continuación se detallan las fases del modelo metodológico propuesto, las subfases y la metodología empleada.

#### **a. Fase de sensibilización**

1. Reunión con los jefes de departamento y unidad.
2. Reunión informativa al Departamento de Formación.
3. Dar información por varios canales y medios al resto de empleados.

#### **b. Fase de análisis cualitativo**

#### **c. Fase de análisis cuantitativo**

#### **d. Fase de análisis y síntesis de los resultados**

1. Realización de informe final de resultados de la fase de análisis
2. Diseño de un catálogo de acciones formativas

#### **e. Fase de validación**

### **a. FASE DE SENSIBILIZACIÓN**

Se trata de convencer, por un lado, a todos los implicados de la necesidad de realizar este proceso para lograr una formación más adecuada y útil a la organización y, por otro lado, conseguir el consenso y apoyo de todos los implicados.

Para garantizar que todo el personal sepa por qué hacemos el proceso de detección de necesidades hay que explicar las razones por las que la organización lo ha puesto en marcha y la importancia de que todo el personal participe.

Es muy importante no crear expectativas imposibles y, para ello, se explicarán las metas y objetivos perseguidos, como se va a recoger la información, que se va a tener en cuenta a la hora de diseñar las nuevas acciones formativas y, una vez obtenidos los resultados, informar de los mismos a todos los empleados.

#### **1. Reunión con los jefes de departamento y unidad.**

A la hora de presentar el proceso de detección de necesidades es muy importante implicar a los Jefes de Departamento y a los Jefes de Unidad con el objetivo de crear un clima positivo al cambio (o al menos neutral o no obstaculizante).

Los asistentes previstos a estas son todas las jefaturas de servicio, así como los jefes de unidad y los representantes comarcales.

El objetivo principal de la reunión será recordar la misión y los objetivos de la Diputación y en, concreto del Departamento de Formación, así como explicar detalladamente en que va a consistir la metodología propuesta, cómo y cuándo se va a llevar a cabo la recogida de información y cómo va afectar esto en el trabajo diario de los empleados de sus respectivos Departamentos o Ayuntamientos. Para ello nos podremos servir de una presentación en Power Point o algún otro recurso donde se haga un resumen de todo el modelo.

Posteriormente se dejará un tiempo para el debate para acordar aspectos a mejorar de la propuesta así como otras sugerencias.

#### **2. Reunión informativa al Departamento de Formación.**

Una vez informados todos los responsables e interlocutores, el Jefe de Servicio del Departamento de Formación informará al resto de empleados del Departamento de lo nueva metodología que va a implantar mediante una reunión.

### 3. Dar información por varios canales y medios.

Por último informaremos al resto de empleados de la Diputación para conseguir el apoyo y la colaboración a la hora de recoger información por parte de todos ellos. Los representantes comarcales serán los responsables de informar al resto de prescriptores de formación de la Administración Local y estos, respectivamente, a los empleados públicos de sus ayuntamientos.

Para ello se realizarán durante toda una semana reuniones informativas, así como un anuncio en el Portal de Formación para que todo el personal pueda estar informado.

#### **b. FASE DE ANÁLISIS CUALITATIVO**

En esta fase de análisis cualitativo se desarrollará una serie de entrevistas en profundidad de carácter semiestructurado con el fin de obtener opiniones, valoraciones e interpretaciones sobre las características tanto de la Diputación como de su personal y las necesidades de formación percibidas en la misma. Además se llevarán a cabo tres dinámicas grupales, con los representantes comarcales, los representantes sindicales.

Ambas fases, la de análisis cualitativo y cuantitativo se realizarán de forma simultánea, para que se pueda facilitar la retroalimentación de información entre ellas, aportándose información relevante en las entrevistas para el desarrollo del proceso de la encuesta y posteriormente información en los resultados del cuestionario que puede plantear nuevas temáticas o requerirse interpretaciones por parte de los entrevistados.

#### 1. Dinámicas grupales

Las dinámicas de grupo se realizarán en base a los distintos colectivos de interlocutores capaces de aportar puntos de vista complementarios que permitan contrastar y enriquecer los argumentos y las conclusiones del estudio. En este caso se realizarán tres dinámicas grupales:

- Representantes comarcales

Realizar reuniones comarcales con las personas de contacto de los Ayuntamientos de cada demarcación, con los siguientes objetivos.

- Contrastar con ellos la información que se había recibido a través de los cuestionarios.
- Conocer de primera mano las problemáticas específicas de la zona y que pudieran afectar al buen desarrollo de los cursos.
- Consensuar la oferta descentralizada de cursos en cada una de las zonas, atendiendo a las prioridades que manifestaran en cada caso.
- Facilitar la interconexión entre Ayuntamientos de las mismas zonas, para facilitar la posibilidad de dar respuesta conjunta a necesidades comunes.

En este caso son 17 comarcas las que forman parte de la provincia de Valencia: El Altiplano de Requena-Utiel, El Camp de Morvedre, El Camp del Túria, El Rincón de Ademuz, El Valle de Ayora, L'Horta Nord, L'Horta Oest, L'Horta Sud, La Canal de Navarres, La Costera, La Hoya de Buñol-Chiva, La Ribera Alta, La Ribera Baixa, La Safor, La Serranía, La Vall d'Albaida, València.

- Representantes sindicales

Representando los intereses de los trabajadores, los representantes sindicales, a través de una dinámica grupal permitirá conocer, de primera mano, las necesidades individuales que puedan plantear los trabajadores de las distintas organizaciones.

- Colectivos específicos (policías locales).

Se deberá realizar una dinámica grupal específica para el colectivo de los policías locales convocando a los jefes de policía local, concejales de seguridad y prescriptores de formación de los Ayuntamientos de la provincia, que por su perfil y competencias profesionales deben contar con acciones formativas específicas.

Para la realización de estas dinámicas grupales se seguirá el “guión para la conducción de dinámicas grupales apreciativas” establecido por l'Escola d'Administració Pública de Catalunya<sup>57</sup> que facilitará mucho esta tarea (véase anexo 3).

## 2. Entrevistas en profundidad:

---

<sup>57</sup>Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010), obra citada.

Se mantienen entrevistas con todos aquellos responsables de departamento y de unidad de la Diputación y con los representantes comarcales, que además de cumplimentar su cuestionario, bien solicitan una entrevista, o bien por el Departamento de Formación se considera conveniente realizarla para aclarar determinados aspectos de los contenidos del nuevo Plan de Formación.

Con ellas se logra perfilar con mayor precisión las necesidades formativas, especialmente de los departamentos de mayor tamaño ya que, no siempre los problemas o disfunciones que plantean es posible resolverlos con formación.

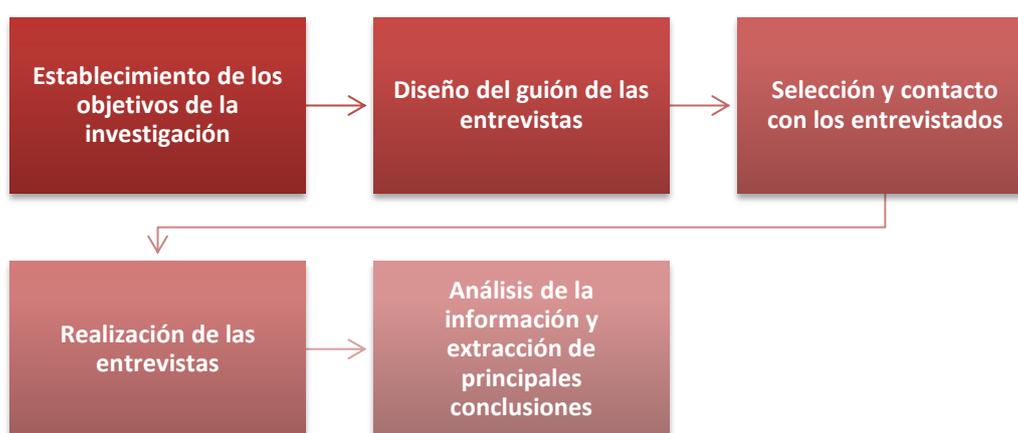


Figura 4.3: Fases de la entrevista en profundidad. Fuente: Elaboración propia

Las distintas fases de la entrevista en profundidad serán las siguientes (véase Figura 4.3):

### 1. Establecimiento de los objetivos de la investigación.

Los objetivos son los siguientes:

- Identificar los perfiles profesionales presentes en la Diputación de Valencia.
- Describir y obtener un marco de necesidades formativas de la Diputación de Valencia.
- Detectar las necesidades formativas de oportunidad, que permitiría su utilización como eje de planes formativos futuros y como pieza de estrategia organizacional.

**2. Diseño del guión de las entrevistas:** En este caso una adaptación del modelo propuesto planteándose las principales preguntas o temas que se desarrollarán en el transcurso de las entrevistas.

Los principales puntos a tratar en la entrevista serán los siguientes:

### **DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LOS TRABAJADORES:**

- Profundizar en las características de los trabajadores, su cualificación y las tareas que llevan a cabo en la Diputación Provincial de Valencia.
- Diferenciación de los distintos perfiles, funciones y competencias de los trabajadores de la estructura de la Diputación según las distintas categorías.
- Tareas que se realizan en el desempeño del puesto de trabajo con mayor frecuencia teniendo en cuenta el puesto de trabajo ocupado.

### **FORMACIÓN REALIZADA:**

- Descripción y valoración de la formación realizada hasta el momento en la Diputación de Valencia.
- Valoración del grado de utilidad de la formación cursada (mejora de la calidad, mejora de la competencia profesional, mayor motivación en el trabajo...).
- Canales de formación existentes.

### **NECESIDADES DE FORMACIÓN:**

- Perfiles que necesitan mayor formación.
- Principales áreas en las que es necesaria la formación.
- Futuras necesidades formativas.

Lo que nos interesa recoger en la entrevista en profundidad fundamentalmente es el análisis de los perfiles profesionales de los empleados públicos de la Diputación de Valencia y las principales necesidades formativas tanto presentes como futuras.

Para llevar a cabo esta tarea, en el anexo 4, se facilita un guión tipo de entrevistas para mandos propuesto por l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.<sup>58</sup>

### **3. Selección y contacto con los entrevistados.**

En esta fase se seleccionará para las entrevistas a interlocutores considerados clave:

- Responsables de Departamento y Unidad
- Prescriptores de la formación en la Administración Local (representantes comarcales).

### **4. Realización de las entrevistas**

---

<sup>58</sup> Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010), obra citada.

En las entrevistas existe una interacción entre el entrevistador y entrevistado, en la que existen expectativas y percepciones por ambas partes, que si no se tienen en cuenta pueden actuar como condicionantes del contenido del mensaje que se transmite. Por ello, es necesario controlar el proceso de comunicación, teniendo en cuenta los elementos tangibles (como puede ser el propio espacio en el que se realiza la entrevista), como intangibles que influyen en el proceso de la entrevista. Para facilitar el trabajo decampo se puede utilizar un cuadro de entrevistas en el que se refleje a los posibles entrevistados y las entrevistas que finalmente se han desarrollado, con la fecha y el lugar de la entrevista. Las entrevistas se grabarán para no perder información y facilitar el análisis posterior del discurso.

## **5. Análisis de la información obtenida y extracción de las principales conclusiones**

La información obtenida en estas entrevistas quedará reflejada en un documento por entrevista donde se recojan las principales conclusiones extraídas. Para facilitar este trabajo se puede grabar la entrevista y posteriormente hacer este análisis.

### **c. ANÁLISIS CUANTITATIVO**

En la fase de análisis cuantitativo se aplicarán una serie de cuestionarios estandarizado para cada grupo de interlocutores, con el objetivo de determinar sus perfiles personales y profesionales, la formación realizada y la valoración que hacen de la misma, así como sus preferencias en cuanto a la formación que consideran que mejoraría el desempeño de sus funciones.

Para este modelo se han diseñado tres cuestionarios específicos para la detección de necesidades formativas (véase la guía de cuestionarios, anexo 5):

- **Cuestionario nº 1:** Detección de necesidades formativas (Ayuntamientos)
- **Cuestionario nº 2:** Detección de necesidades formativas (Diputación)
- **Cuestionario nº 3:** Detección de necesidades formativas (Alumnos)

Los pasos a seguir para llevar a cabo el análisis, son los siguientes<sup>59</sup> (véase [Figura 4.4](#)):

---

<sup>59</sup> FOREM (2010), obra citada. pp. 45-49

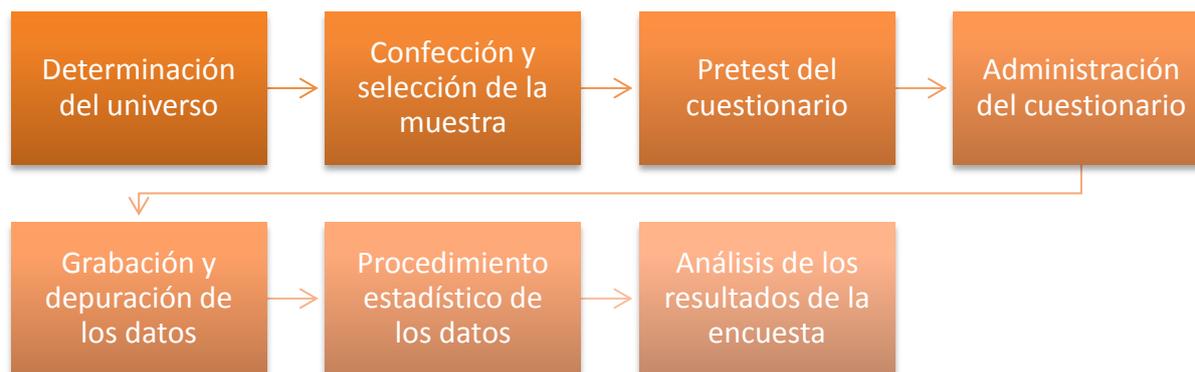


Figura 4.4: Fases del cuestionario. Fuente: elaboración propia.

### 1. Determinación del universo objeto del estudio:

En primer lugar es necesario delimitar el número exacto de empleados a los que se aplicará el Modelo Metodológico de detección de necesidades.

### 2. Confección y selección de la muestra:

En este caso el cuestionario se va a realizar a tres grupos de interlocutores:

- Responsables de Departamento y Unidad
- Prescriptores de la formación en la Administración Local (representantes comarcales).
- Empleados públicos de la Diputación y Entidades locales.

**3. Pretest del cuestionario**, con el objetivo de comprobar que se adapta a las características de la organización, si existen errores en el cuestionario o se incluyen preguntas que no se comprenden correctamente, se malinterpretan o inducen a error. El pretest también es de gran utilidad para la comprobación de que las escalas de respuesta usadas son las correctas o las más pertinentes para los objetivos planteados para el cuestionario.

### 4. Administración del cuestionario:

Los cuestionarios se administrarán a la muestra seleccionada. Dadas las características del cuestionario planteado, no será necesario la presencia de encuestadores ya que el cuestionario estará disponible para descargar en el Portal de Formación y se dará el plazo de una semana para enviarlo cumplimentado vía email a un buzón que tendrá habilitado el Departamento de Formación.

### 5. Grabación y depuración de los datos

Una vez se han cumplimentado los cuestionarios por los encuestados se procede a la grabación y depuración de los datos. Para ello se elabora una base de datos con las distintas preguntas del cuestionario con sus correspondientes respuestas codificadas y se procede a la depuración de los datos o la comprobación de la coherencia de los mismos. En caso de que existan datos que no sean coherentes se eliminará ese cuestionario de los datos obtenidos.

## **6. Procesamiento estadístico de los datos**

El siguiente paso tras la depuración de la base de datos es el tratamiento estadístico de los mismos con un programa informático adecuado, por ejemplo, Microsoft Excel. Para ello, anteriormente se ha definido el tipo de variables de las que disponemos para realizar operaciones estadísticas y se elabora un plan de explotación estadística en el que se refleja el tipo de procesamiento que se va a realizar con cada variable. Como resultado se obtienen una serie de datos que luego se procederá a analizar.

## **7. Análisis de los resultados de la encuesta**

Una vez se han tratado estadísticamente los datos obtenidos en la encuesta, se analizarán a través de un informe de resultados, obteniendo tablas y gráficos para facilitar la interpretación de dichos datos.

### **d. FASE DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **1. Realización de informe final de resultados**

En esta última fase se realizará un compendio de la información recogida en los procesos de análisis cualitativo y cuantitativo, organizando la información obtenida.

Para ello se elaborará un informe final de resultados en el que se reflejarán los objetivos del estudio, la metodología empleada para llegar a estos objetivos, la caracterización de la Diputación de Valencia y el perfil de sus trabajadores/as y las principales conclusiones obtenidas durante todo el proceso, tanto extraídas de la fase cuantitativa que se expondrá a través de tablas y gráficos, como del análisis de los discursos generados en la fase cualitativa, ordenadas en bloques de información que faciliten su lectura.

## **2. Diseño de un catálogo de acciones formativas**

Se propone crear una comisión de formación formada, al menos, por el jefe de servicio, dos técnicos de formación, un representante sindical y los representantes comarcales, para que analicen los resultados obtenidos y creen un catálogo de acciones formativas. Se deberá crear un listado de acciones formativas previo, que una vez priorizadas por su importancia y calendario darán lugar al diseño del catálogo formativo final.

### **e. FASE DE VALIDACIÓN**

El catálogo de acciones formativas deberá ser validado por todos los interesados. Para ello se dejará el plazo de 1 semana para recoger todas las sugerencias o mejoras respecto al listado, y una vez hechas todas las modificaciones se publicará el catálogo final. Con este catálogo damos por finalizada la primera fase del ciclo de formación (véase [Figura 4.1](#)).

Una vez realizado este análisis de necesidades formativas se podrá diseñar un plan de formación que cumpla con las expectativas de todos los empleados, adaptado a las características de la Diputación de Valencia y con acciones formativas de calidad encaminadas a mejorar las competencias profesionales de sus empleados públicos y, por ende, la satisfacción de los ciudadanos.

Este proceso no estará completo sin una fase de evaluación del mismo, que permita comprobar si los objetivos propuestos se cumplen. Para ello, en el apartado “Plan de control y evaluación”, vamos a definir el plan de evaluación para esta propuesta de mejora.

## **4.4. PLAN DE TRABAJO**

---

### **4.4.1. Temporalización del proyecto**

En este apartado vamos a definir un calendario de implantación de la propuesta. En este caso se ha estimado el tiempo total para la implantación en cinco meses (véase [Figura 4.5](#)).

### **4.4.2. Plan de implantación**

**a. RECURSOS HUMANOS**

Para llevar a cabo la implantación del modelo metodológico propuesto para el análisis de necesidades formativas a lo largo de este trabajo será necesario contar con los siguientes recursos humanos (véase Tabla 4.2):

Nº	Nivel	Grupo	Tiempo dedicado en el área	% de horas dedicado a la implantación de la mejora
1	Jefe del Servicio de Formación	A1	75h/mes	10%
2	Técnicos de formación	A2	Jornada completa (150 h./mes)	20%
1	Técnico Informático	A2	Jornada completa (150 h./mes)	20%
3	Auxiliares administrativo	C1	Jornada completa (150 h./mes)	30%
1	Coordinador de actividades	A2	Jornada completa (150 h./mes)	70%

**Tabla 4.2: Recursos humanos para la implantación de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.**

**b. OTROS RECURSOS:**

Además de los recursos humanos señalados anteriormente será necesario para la implantación del modelo otros recursos, de los que ya se dispone, como por ejemplo:

- Material de oficina (archivadores, carpetas, blocs de notas, etc.)
- Salas de reunión con proyector
- Impresora láser

		JUNIO				JULIO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE DE SENSIBILIZACIÓN	Reunión con los jefes de Dpto. y Unidad	■																			
	Reunión informativa al Dpto.		■																		
	Información por varios canales y medios			■	■																
FASE CUALITATIVA	Dinámicas grupales					■	■	■													
	Entrevistas en profundidad					■	■	■	■												
FASE CUANTITATIVA	Cuestionarios					■	■	■	■	■	■	■	■								
FASE ANÁLISIS RESULTADOS	Realización informe final													■	■	■	■				
	Diseño catálogo acciones formativas																	■	■	■	
FASE DE VALIDACIÓN	Validación del catálogo de acciones formativas																				■

Figura 4.5: Calendario de implantación de la propuesta de mejora. Fuente: Elaboración propia.

## 4.5. PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN

---

Las acciones de las organizaciones son válidas y eficaces cuando llegan a los resultados previstos. Las organizaciones definen unos objetivos y, finalmente, alcanzan unos resultados. Para tener la seguridad de que los resultados se adecuan a los objetivos es necesario comprobar constantemente que todo se desarrolla según los planes y las previsiones; asegurarse, además, de que los planes y las previsiones respondan en todo momento a la realidad en que se actúa, intervenir en el caso de que se produzca una desviación de la acción respecto a los objetivos y a los otros puntos de referencia fijados. (Ramió Matas, C. 2010: Teoría de la Organización y Administración Pública, p. 223)

Por ello, para comprobar si la formación que se ha diseñado es la adecuada a las necesidades detectadas y ha logrado los resultados esperados (resolver las carencias formativas, y adelantarse a los retos) habrá que prever una evaluación de los resultados de la formación diseñada fruto de este proceso. En este caso se realizara la evaluación de resultados a través de dos cuestionarios (véase guía de cuestionarios, anexo 5):

- Cuestionario de evaluación a los alumnos
- Cuestionario de evaluación a los responsables

Además se llevará a cabo una evaluación permanente a través de las sugerencias recibidas a través de Portal de Formación.

Dentro del proceso de evaluación vamos a establecer una serie de indicadores que determinarán los criterios mediante los cuales va a ser evaluada la implantación del modelo metodológico:

- % de cuestionarios respondidos por los Jefes de área/unidad.
- % de cuestionarios respondidos por los prescriptores de formación (responsables de recursos humanos en los Ayuntamientos/entidades locales).
- % de cuestionarios respondidos por los empleados públicos.
- % asistencia a las reuniones informativas por parte de los empleados.
- % asistencia a las dinámicas grupales de los representantes sindicales
- Número total de sugerencias recibidas a través del Portal de Formación
- Número de cuestionarios de satisfacción respondido por los alumnos.
- Número de cuestionarios de satisfacción respondido por los responsables.

Este análisis se realizará anualmente 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.

## 4.6. PRESUPUESTO

Para indicar la viabilidad presupuestaria del modelo metodológico propuesto es necesario elaborar el presupuesto de costes de la elaboración del TFC.

Para saber los costes totales de la realización de esta propuesta, debemos tener en cuenta los costes incurridos para la elaboración de la Propuesta.

A continuación detallamos el presupuesto teniendo en cuenta los puntos indicados anteriormente:

### 4.6.1. Costes en que se ha incurrido para elaborar la propuesta

#### a. COSTE DEL TRABAJO DEL AUTOR DEL TFC

##### a.1. Medición de unidades de trabajo estimadas

Horas empleadas en la realización del TFC

Unidad	Denominación del Puesto	Nº de Unidades
Horas	Autor del TFC, en funciones de Diplomado en GAP	320

Tabla 4.3: Medición de unidades de trabajo estimadas de autor. Fuente: Elaboración propia

##### a.2. Precios de la hora del trabajo

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

Unidad	Denominación del Puesto	Euros/Hora
Euros/Hora	Autor del TFC, en funciones de Diplomado en GAP	15

Tabla 4.4: Precios de la hora del trabajo del autor. Fuente: Elaboración propia

**a.3. Importe parcial del diseño y realización del TFC**

Unidad	Denominación del Puesto	Importe Parcial en Euros
Euros	Autor del TFC, en funciones de Diplomado en GAP	4.800 €

Tabla 4.5: Importe parcial del diseño y realización del TFC. Fuente: Elaboración propia

**a.4. Costes indirectos y generales**

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, electricidad, transporte, internet, etc. para la realización del Trabajo Final de Carrera: 150 €.

Importe del TFC incluyendo los costes indirectos y generales: 4.950 €

**a.5. Importe total del coste del trabajo del autor del TFC**

El importe total del coste del trabajo del autor es de cuatro mil novecientos cincuenta euros.

**b. COSTE DEL TRABAJO DEL DIRECTOR DEL TFC****b.1. Medición de unidades de trabajo estimadas**

Horas empleadas en el asesoramiento de la realización del TFC:

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Nº de Unidades
Hora	Director del TFC	A1	25

Tabla 4.6: Unidades de trabajo estimadas del Director del TFC. Fuente: Elaboración propia

**b.2. Precios de la hora del trabajo**

La tarifa horaria considerada es la que aparece en el cuadro de precios que se detalla a continuación:

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Euros/Hora
Euros/Hora	Director del TFC	A1	33

Tabla 4.7: Precios de la hora del trabajo del Director del TFC. Fuente: Elaboración propia

**b.3. Importe parcial del trabajo de Dirección**

Unidad	Denominación del Puesto	Categoría	Importe Parcial en Euros
Euros	Director del TFC	A1	825 €

**Tabla 4.8: Importe parcial del trabajo de Dirección del TFC. Fuente: Elaboración propia**

**b.4. Costes indirectos y generales del asesoramiento del Director del TFC**

Se consideran costes indirectos los costes derivados del material utilizado, electricidad, transporte, internet, etc. para el asesoramiento del Director del TFC: 25 €.

Importe de la supervisión TFC incluyendo los costes indirectos y generales: 850 €.

**b.5. Importe total de coste del tiempo del director del TFC de asesoramiento a la autor del presente TFC**

El importe total del coste del asesoramiento del director del TFC es de ochocientos cincuenta euros.

**c. RESUMEN DE COSTES****c.1. Costes del Autor del TFC**

Importe del coste del trabajo de la autor del TFC: 4.950 €.

**c.2 Coste de la Dirección del TFC**

Importe del coste del asesoramiento del director del TFC: 850 €.

**c.3 Costes totales del TFC**

Importe del coste del trabajo de la autor del TFC: 5.800 €.

El coste del TFC asciende a la cantidad de cinco mil ochocientos euros.

**4.6.2. Presupuesto de implantación de la propuesta**

Para la evaluación económica del proyecto se ha realizado una estimación del coste de los Recursos Humanos (RRHH) implicados en la propuesta de mejora. Este presupuesto ha sido elaborado a partir de las Tablas Retributivas 2012 de la Diputación de Valencia, publicadas por el sindicato UGT-FSP del País Valencià.

De este modo se ha obtenido un coste mensual de 4.177,48 € mensual, dado que según el calendario que figura en la presente propuesta de mejora, con una duración esperada de cinco meses, podemos estimar un coste de personal de 20.887,39 € (véase Tabla 4.9).

Nº	Nivel	Grupo	Salario Unitario Bruto/Mes	Salario bruto al mes	Tiempo dedicado en el área	% de horas dedicado a la implantación de la mejora	Parte del salario destinado al proyecto
1	Jefe del Servicio de Formación	A1	2.397,57 €	2.397,57 €	75h/mes	10%	239,76 €
2	Técnicos de formación	A2	1.943,38 €	3.886,76 €	Jornada completa (150 h./mes)	20%	777,35 €
1	Técnico Informático	A2	1.943,38 €	1.943,38 €	Jornada completa (150 h./mes)	20%	388,68 €
3	Auxiliares administrativo	C1	1.568,14 €	4.704,42 €	Jornada completa (150 h./mes)	30%	1.411,33 €
1	Coordinador de actividades	A2	1.943,38 €	1.943,38 €	Jornada completa (150 h./mes)	70%	1.360,37 €
<b>IMPORTE TOTAL</b>							<b>4.177,48 €</b>

Tabla 4.9: Presupuesto para la implantación de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

### 4.6.3. Costes totales

El coste total del proyecto (véase Tabla 4.10), viene resumido en la siguiente tabla:

Concepto	PVP unitario
Costes en que se ha incurrido para diseñar la propuesta	5.800€
Presupuesto de implantación de la mejora	20.887,39€
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>26.687,39€</b>

Tabla 4.10: Coste total del proyecto de implantación del modelo metodológico de detección de necesidades formativas para la Diputación Provincial de Valencia.  
Fuente: Elaboración propia

## 4.7. VIABILIDAD

---

La propuesta de mejora desarrollada a lo largo de este capítulo es viable desde el punto de vista técnico, legal, presupuestario y humano.

Desde el punto de vista **técnico** este trabajo presenta un modelo específico para la Diputación de Valencia, detallado fase por fase y con cuestionarios. Es un modelo de utilidad práctica ya que proporciona todas las herramientas necesarias para su implantación.

Analizando la viabilidad **legal** este propuesto cumple con todos los requisitos necesarios legales para la elaboración de un Plan de Formación, ya que como hemos señalado al principio de este capítulo el Acuerdo de Formación para el Empleo indica que “la oferta formativa [...] estará basada en estudios de necesidades formativas. Por ello, con la implantación de este modelo estamos cumpliendo con este requisito legal.

Desde el punto de vista **presupuestario**, en el apartado anterior hemos estimado el coste total de la propuesta en 26.687,39€ por lo que teniendo en cuenta que para el presente año el volumen de presupuesto es cercano a los 800.000€ tal y como hemos indicado en el capítulo 2 del presente trabajo, esta propuesta es absolutamente viable económicamente.

Por último, respecto a los **recursos humanos** necesarios para llevar a cabo la implantación del modelo hemos estimado anteriormente que serán necesarias ocho personas de diferentes grupos. Teniendo en cuenta la Plantilla de personal de Diputación de Valencia (véase página 38) es posible disponer de este número de personas durante un tiempo de 5 meses para la implantación del modelo de detección de necesidades.

Por todo ello, podemos afirmar que la mejora propuesta y desarrollada a lo largo de este capítulo es viable desde los cuatro puntos de vista analizados.

A lo largo del capítulo hemos sostenido que la evaluación o análisis de necesidades constituye una parte esencial de un ciclo continuo que conlleva la planificación-implementación-evaluación de un programa, constituyendo una relación circular: que su finalidad es tomar decisiones sobre unas prioridades; que, por supuesto, tiene que ser vista en el contexto donde se realiza y que, por lo tanto

no hay un modelo o método absolutamente válido para todas las actuaciones (Rincón y Rincón, 2000)<sup>60</sup>.

En el próximo capítulo, se expondrán las conclusiones generales y finales tanto de la implantación de la mejora como del plan de mejora en sí mismo y con ello se dará por finalizado el presente trabajo.

---

<sup>60</sup> Bausela Herreras, E. 2007: Análisis de necesidades en el proceso de diseño de un programa de orientación.

# **CAPÍTULO 5**

## **CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA**

---

La mejora de la gestión del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Valencia ha sido el objetivo principal de este trabajo. Para ello, se han propuesto cuatro grandes líneas de actuación, siendo la principal el diseño de un modelo metodológico para la detección de necesidades formativas, debido a que la realidad actual de esta organización es que no existe ningún mecanismo de detección y la oferta formativa actual se basa en la oferta y no en la demanda. Por lo que con este trabajo, se pretende establecer e implantar una metodología para llevar a cabo esta tarea y conseguir una formación de calidad, orientada a las necesidades formativas actuales y emergentes en el seno de la organización, al reciclaje profesional de los empleados públicos y, por tanto, a la mejora de la calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos.

Además del diseño y de la implantación del modelo metodológico citado con la elaboración de este TFC se ha dado cumplimiento a las normas de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Para ello, se han cumplido con los requisitos que establece la normativa aprobada por la Comisión Permanente de la Facultad de ADE, llevando a la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, de manera que puedan tener una aplicación real y servir como motor de mejora de la gestión de la Diputación Provincial de Valencia. Cumpliendo con esta normativa, el TFC:

- Está basado en problemas reales
- Es fundamentalmente práctico y aplicado
- Se apoya en las asignaturas cursadas y relacionadas con la naturaleza del trabajo
- Está relacionado con el trabajo profesional de un diplomado en GAP
- Tiende un puente hacia el ejercicio profesional habitual.

La realización de este Trabajo Fin de Carrera cumple con todos los objetivos establecidos, ya que se ha analizado la situación actual de la Diputación de Valencia y, en concreto, del Departamento de Formación, para posteriormente hacer una valoración de las distintas alternativas de mejora y finalmente hacer una propuesta concreta que mejorará la gestión del Departamento, por tanto los objetivos han sido:

1. Estudio de la situación actual
2. Valoración de la situación actual
3. Propuesta del plan de mejora

En definitiva, el presente TFC supone el colofón a tres años de estudios que han permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante este tiempo a un caso real.

## **5.2 CONCLUSIONES A LA PROPUESTA DE MEJORA CONCRETA**

---

Como conclusiones finales, podemos decir que debido a las grandes inversiones que actualmente tanto las organizaciones públicas como las empresas dedican a la formación de sus recursos humanos, ésta debe llevarse a cabo de forma precisa, para que sus resultados sean beneficiosos tanto para los trabajadores como para la organización.

Tal y como se refleja en el Acuerdo de Formación Continua, en el ámbito de las Administraciones Públicas, la formación profesional continua y el reciclaje profesional de todos los empleados públicos constituye una necesidad imprescindible tanto para conseguir objetivos de eficacia y de modernización como para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto.

Por ello, a lo largo de este TFC se han examinado diversos aspectos relacionados con el análisis de necesidades formativas y se ha propuesto un método para identificar, analizar y diagnosticar aquellas necesidades que justifican emprender los procesos formativos. Por ello, toda planificación formativa debe iniciarse con un buen diagnóstico que identifique las necesidades reales de la organización.

Podríamos comparar el proceso de diagnóstico de necesidades formativas al realizado en cualquier organización para identificar cuáles son sus áreas de mejora. Esta perspectiva sitúa la formación como una actividad vinculada al desarrollo de nuevos proyectos, de cambio, de mejora de resultados y de superación de problemas que impiden alcanzar las metas fijadas. Además, como hemos podido comprobar a lo largo de éste trabajo, las actividades formativas están vinculadas también al desarrollo de las carreras profesionales de los empleados públicos de la organización.

Por todo ello uno de los aspectos más decisivos para que los programas de formación tengan éxito reside en realizar un buen análisis de necesidades y, para ello, debe implicarse al mayor número de personas posibles en el proceso de detección de necesidades y eliminar las barreras que impidan realizar un buen análisis. Finalmente, debe elegirse la combinación de métodos más adecuada, teniendo en cuenta cuáles son sus ventajas y sus inconvenientes y utilizarlos de manera efectiva.

En resumen, con las propuestas de mejora presentadas y, en concreto, con el diseño de este nuevo modelo metodológico de necesidades formativas se inicia un nuevo camino hacia la mejora continua

y la calidad, que supone un cambio en la cultura y organización del Departamento de Formación, que como todo nuevo cambio será necesario un periodo de adaptación al mismo, pero que se considera que con el esfuerzo por parte de todos los implicados supondrá una importante mejora tanto para la organización, como para los empleados y, no menos importante, para todos los ciudadanos de la provincia, convirtiendo el Plan de Formación Agrupada Continua de la Diputación Provincial de Valencia en un referente para toda la Comunitat Valenciana.

# **SIGLAS**

## **SIGLAS**

**ADE** Administración y Dirección de Empresas

**AENOR** Asociación Española de Normalización

**AES** Acuerdo Económico y Social

**AEVAL** Agencia de Evaluación y Calidad

**AFCAP** Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas

**AFEDAP** Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas

**AGE** Administración General del Estado

**ANFC** Acuerdo Nacional de Formación Continua

**BOE** Boletín Oficial del Estado

**BOP** Boletín Oficial de la Provincia

**BSC** Balance Scorecard

**CAF** Common Assessment Framework

**CCOO** Comisiones Obreras

**CEDE** Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

**CEOE** Confederación Española de Organizaciones Empresariales

**CEPYME** Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa

**CFCAL** Comisiones de Formación Continua de ámbito estatal

**CIG** Confederación Intersindical Galega

**CMI** Cuadro de Mando Integral

**CSI-CSIF** Central Sindical Independiente y de Funcionarios

**DAFO** Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

**DPV** Diputación Provincial de Valencia

**EFQM** Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

**FEMP** Federación Española de Municipios y Provincias

**FORCEM** Fundación para la Formación Continua

**GAP** Gestión y Administración Pública

**IFQA** International Foundation for Quality Agreements

**INAP** Instituto Nacional de Administración Pública

**INE** Instituto Nacional de Estadística

**ISBN** International Standard Book Number

**ISO** International Organization for Standardization

**IVAM** Instituto Valenciano de Arte Moderno

**IVAP** Instituto Valenciano de Administración Pública

**MAP** Ministerio de Administraciones Públicas

**PHVA** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

**PP** Partido Popular

**RRHH** Recursos Humanos

**SCORM** Sharable Content Object Reference Model

**SEPE** Servicio Público de Empleo Estatal

**SGC** Sistema de Gestión de la Calidad

**SIP** Servicio de Investigación Prehistórica

**TFC** Trabajo Final de Carrera

**TGN** Técnica de Grupo Nominal

**TIC** Tecnologías de la Información y la Comunicación

**UGT** Unión General de Trabajadores

**UGT-FSP** Unión General de Trabajadores – Federación de Servicios Públicos

**UNE** Una Norma Española

**UPV** Universidad Politécnica de Valencia

# **BIBLIOGRAFÍA**



- **NORMAS**

- AENOR, (2001): Norma UNE 66915:2001, “Gestión de la Calidad, Directrices para la formación” [en papel].
- AENOR, (Febrero 2002): Norma UNE 157001:2002, Criterios generales para la elaboración de proyectos.  
<<http://lsi.vc.ehu.es/wdocs/PFCs/norma157001.pdf>> [Consulta: 16 de Septiembre de 2013]
- AENOR, (2004): Norma UNE 66178:2004, Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua. p. 7. [en papel]
- AENOR, (2008): ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. [en papel].

- **LIBROS**

- López Camps, J. (2005): Planificar la formación con calidad. ISBN: 84-7197-843-1
- Oltra Climent, Francisco. (2008): Dirección de Organizaciones Públicas. UPV. ISBN: 978-84-8363-251-2
- Ramió Matas, C. (2010): Teoría de la Organización y Administración Pública. Barcelona: Ed. Tecnos. ISBN: 8430934502.

- **DOCUMENTACIÓN EN LÍNEA:**

- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. [en línea]  
<[www.aenor.es](http://www.aenor.es)> [Consulta: Abril 2013]
- AEVAL. Ministerio de la Presidencia, 2010: Guía de elaboración de Cartas de Servicios. [en línea]  
<[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_CARTAS\\_2009.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CARTAS_2009.pdf)> [Consulta: Mayo 2013]
- AEVAL. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, 2011: Guía de Elaboración y Gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local. [en línea]  
<[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_carta\\_servicios\\_Administracion\\_Local.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_carta_servicios_Administracion_Local.pdf)> [Consulta: Mayo 2013]
- AFEDAP. Portal AFEDAP (Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas). [En línea]  
<<http://www.afedap.org/>> [Consulta: 2 de Junio de 2013]

- Álamo Vera, F.R., García Soto, M.G., (2011): La preparación de un Plan Estratégico para en el Sector Público: Discusión para las Universidades Españolas. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. p 79. [en línea]  
<[http://www.congresos.ulpgc.es/aeet\\_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aeet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf)>  
[Consulta: 29 de Abril 2013]
  
- Asociación Española para la calidad. [en línea]  
<<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard.>> [Consulta: Mayo 2013]
  
- Ayuntamiento de Valencia. [En línea]  
<<http://www.valencia.es/>> [Consulta: 30 de Marzo de 2013]
  
- Bausela Herreras, E. 2007: Análisis de necesidades en el proceso de diseño de un programa de orientación. Universidad Tecnológica de Pereira. [en línea]  
<<http://revistas.utp.edu.co/index.php/repes/article/view/5321>> [Consulta 20 de Agosto de 2013]
  
- Boletín de Función Pública del INAP, nº 12 (Diciembre 2012). [En línea]  
<[http://www.inap.es/alfresco/alfresco/BFP\\_INAP\\_12.pdf?userIdParam=&companyIdParam=10112&pathInfo=/d/d/workspace/SpacesStore/baa132a4-4b52-488d-b844-044bed0e157d/BFP\\_INAP\\_12.pdf](http://www.inap.es/alfresco/alfresco/BFP_INAP_12.pdf?userIdParam=&companyIdParam=10112&pathInfo=/d/d/workspace/SpacesStore/baa132a4-4b52-488d-b844-044bed0e157d/BFP_INAP_12.pdf)> [Consulta: 3 Junio 2013]
  
- Diputación Provincial de Valencia. [En línea]  
<<http://www.dival.es/>> [Consulta: Abril de 2013]  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/Diputaci%C3%B3n\\_Provincial\\_de\\_Valencia](http://es.wikipedia.org/wiki/Diputaci%C3%B3n_Provincial_de_Valencia)> [Consulta: Abril de 2013]
  
- Diputación Provincial de Valencia. Guía del alumno 2013. Portal de Formación. [Enlínea]  
<<http://www.dival.es/es/formacion/gestiones/alumno>> [Consulta: Abril 2013]
  
- Diputación de Valencia. Portal de Formación. [Enlínea]  
<[www.dival.es/es/formacion](http://www.dival.es/es/formacion)> [Consulta: 26 de Marzo de 2013]
  
- Diputación de Valencia. Sala de Prensa Diputación de Valencia (10.03.2013): “La Diputación aprueba sus tres planes de formación 2013”. [En línea]  
<<http://www.dival.es/sala-prensa/content/la-diputacion-de-valencia-aprueba-sus-tres-planes-de-formacion-2013>> [Consulta: 4 de Abril de 2013]
  
- Escola d’Administració Pública de Catalunya, 2010: Diagnòs de necessitats formatives en institucions públiques. Generalitat de Catalunya. [en línea]  
<[http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col\\_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/08\\_Diagnosi%20necessitats%20formatives/docs/diagnosi\\_necessidades\\_formativas\\_es.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/08_Diagnosi%20necessitats%20formatives/docs/diagnosi_necessidades_formativas_es.pdf)> [Consulta Julio-Agosto 2013]

- Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Normativa para la realización del TFC/Prácticum de las titulaciones de la Facultad de ADE (Ldo. en ADE y Dipl. en GAP), <<http://www.upv.es/entidades/ADE/infoweb/fade/info/U0566550.pdf>> [Consulta: 13 de Septiembre de 2013]
- FACTAM, S.L. (2002), Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas. Programa de Actividades de Formación Continua. Madrid: INAP. [en línea] <[http://www.agroasesorclm.com/files/pdf/biblioteca\\_virtual/Necesidades\\_formativas/guia\\_de\\_evaluacion\\_de\\_necesidades\\_formativas.pdf](http://www.agroasesorclm.com/files/pdf/biblioteca_virtual/Necesidades_formativas/guia_de_evaluacion_de_necesidades_formativas.pdf)> [Consulta Julio 2013]
- FOREM, 2010: Estudio de necesidades formativas de la estructura y personal de la Organización Sindical [en línea] <[http://www.forem.es/espanol/VERDE/pdf/proyectos/INFORME\\_PROYECTO\\_6.pdf](http://www.forem.es/espanol/VERDE/pdf/proyectos/INFORME_PROYECTO_6.pdf)> [Consulta Julio 2013]
- Instituto Andaluz de Administración Pública (Marzo 2011): Guía para la realización del proceso de reflexión para la detección de necesidades formativas. [en línea] <<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/servlet/download;jsessionid=4868B2FB646B69BFC697FC64D7058817?up=63197>> [Consulta Julio 2013]
- Instituto Andaluz de Administración Pública, Octubre 2012: Guía de evaluación de Actividades Formativas. [en línea] <<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/servlet/download?up=84713>> [Consulta Julio 2013]
- Jiménez González, José Miguel (25.05.2011): La formación continua como elemento clave para la transformación y modernización de la Administración Local. Universidad Rovira i Virgili (Departamento de Pedagogía). pp. 176-182. [En línea] <<http://www.tdx.cat/handle/10803/41554>> [Consulta: 2 de Junio de 2013]
- Junta de Andalucía, (2004): Manual de elaboración de Cartas de Servicios. [en línea] <[http://www.juntadeandalucia.es/administracionlocalyrelacionesinstitucionales/cms/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/portal/AdministracionLocal/cartas\\_servicios.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/administracionlocalyrelacionesinstitucionales/cms/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/portal/AdministracionLocal/cartas_servicios.pdf)> [Consulta: Mayo 2013]
- Luaces González-Rosón, Pedro. (2006): “Plan de mejora para el Área de Formación de la Diputación de Lugo”. INAP. [en línea] <[http://cv.inap.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cc13b21a-ea30-483c-97eb-9d89a28f64a2&groupId=16829](http://cv.inap.es/c/document_library/get_file?uuid=cc13b21a-ea30-483c-97eb-9d89a28f64a2&groupId=16829)> [Consulta: Mayo 2013]
- Martín Castilla, J.I. (2005): Planes de Calidad, Innovación y Modernización en las Administraciones Locales. MAP. p. 37. [en línea] <<http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA02.pdf>> [Consulta: Abril 2013]

- Ministerio de Administración Pública, (2006): La Gestión por Procesos en la Administración Local. Orientación al Servicio Público de la Ciudadanía. pp. 71-85. [en línea]  
<<http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/GUIA06-4.pdf>>  
[Consulta: Abril 2013]
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas: Diálogo Social en la Función Pública. [En línea]  
<[http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion\\_publica/dialogo/formacion.html](http://www.seap.minhap.gob.es/es/areas/funcion_publica/dialogo/formacion.html)>  
[Consulta: 3-4 de Junio de 2013]
- Navarrete Ibañez, E. (2011): La comunidad de aprendizaje de la Diputación de Valencia. [En línea]  
<<http://www.ugt-cat.net/subdominis/fsp-formacio/images/stories/formacio/reflexio/formacio/diputacio%20valencia.pdf>> [Consulta: 3 de Mayo de 2013]
- Unión General de Trabajadores. Federación de Servicios Públicos. Tablas retributivas año 2011. [en línea]  
<[http://www.fspugtpv.org/fsp/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7521&Itemid=1065](http://www.fspugtpv.org/fsp/index.php?option=com_content&task=view&id=7521&Itemid=1065)> [Consulta Setiembre 2013]
- Yañez, Carlo M. (2008): Sistemas de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9901. pp. 2-3. [en línea]  
<<http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>> [Consulta: 8 de Mayo 2013]

- **TFC CONSULTADOS**

- Cerverón Fernández, J. (2012): Propuesta de rediseño de las competencias funcionales del Director-Coordenador de edificios PROP Valencia de la Generalitat Valenciana”. TFC de GAP. FADE. UPV.
- Sánchez Vílchez, M. (2011): Propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos en la Inspección de Servicios Sanitarios de Xàtiva (Valencia). TFC de GAP. FADE. UPV.
- Guaita Felices, P. (2012): Situación actual y propuesta de mejora de la gestión de la educación infantil en el ámbito municipal de Xirivella. TFC de GAP. FADE. UPV.

# **ANEXOS**

## **ANEXOS:**

### **ANEXO 1**

#### **TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS D.A.F.O.**

*(Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades)*

##### **DEBILIDADES**

- ¿Qué carencias o déficits más importantes tenemos?
  - Falta de homogeneidad en los procesos y procedimientos.
  - Enfoque burocrático del trabajo.
  - Mínima comunicación interna.
  - Déficit de comunicación con los “clientes”.
  - Carencia de un sistema informático de gestión de la formación.
  - Entorno poco favorable a los cambios.
  - Falta de motivación del personal.
  - Falta de compromiso de calidad con los ciudadanos
  
- ¿En que aspectos concretos falla el Departamento de Formación?
  - Portal de Formación con escasez de contenidos.
  - 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 la satisfacción como única forma de evaluación.
  - La única fuente de datos para el estudio de las necesidades es el cuestionario de los empleados y los contactos informales con los Jefes de Servicio.
  - Uso formal y rutinario de los cuestionarios de necesidades formativas.
  - Dependencia de otros departamentos para el funcionamiento (Informática, Secretaría, Intervención...).
  - Mala gestión de los recursos del Departamento (humanos, económicos...)

##### **FORTALEZAS**

- ¿Qué se hace bien en el Departamento?

- La evaluación de satisfacción e impacto de alumnos y formadores que es muy favorable.
  - La atención a los alumnos y formadores.
  - El control del desarrollo de las acciones formativas.
- 
- ¿Qué es lo que hace que nuestra formación esté bien valorada?
    - La cualificación del personal docente.
    - La alta motivación, esfuerzo y atención a los alumnos y formadores por parte del personal del Departamento.
    - La mayoría de la formación de los empleados públicos locales de la provincia la imparte el Departamento de Formación de la Diputación de Valencia.
- 
- ¿Qué aspectos nos hacen fuerte frente a los problemas y a otros departamentos?
    - El interés por parte del personal del Departamento en los procesos de mejora.
    - La disponibilidad de fondos propios para la formación.
    - Apoyo las centrales sindicales representativas en la aprobación del Plan de Formación.
    - La certificación oficial de los cursos (reconocimientos oficiales por parte del IVAP, IVASP, etc.).
    - Puesta en marcha de la formación online y la teletramitación.

### **AMENAZAS**

- ¿A que obstáculos se enfrenta el Departamento en la prestación de la formación?
  - La gran dispersión de los ayuntamientos y la ausencia de nuevas tecnologías en los mismos.
  - El bajo interés de los políticos y directivos por la formación.
  - La cultura burocrática que prevalece en la Diputación y en los Ayuntamientos.
  - Dependencia de las subvenciones con cargo a los Acuerdos de Formación Continua.
  - Disminución de las adhesiones que han de hacer anualmente los ayuntamientos al Plan de Formación Continua.
  
- ¿Consideras que el Departamento de Formación es un servicio imprescindible? ¿Por qué?
  - Si, porque si dejara de prestarse habría numerosas quejas por parte del personal tanto de la Diputación como de los Ayuntamientos.
  - Si, porque es casi la única formación específica destinada al personal local de la provincia.

- Para el Ayuntamiento de Valencia sería menos relevante si el servicio se dejara de prestar ya que la demanda poco.
  
- ¿Nos podrían afectar seriamente los cambios en el entorno?
  - Si se pierde calidad los Ayuntamientos de la provincia de Valencia podrían no adherirse a nuestros planes.
  - Los cambios políticos en la Diputación.
  - La coyuntura económica a la que se está enfrentando el país.
  - Sí, si sigue bajando la tasa de empleados en la Administración Local de la provincia.
  - Por la naturaleza del entorno al ser éste muy cambiante (colaboradores, fondos, etc.)

### **OPORTUNIDADES**

- ¿Qué aspectos podríamos mejorar para servir de soporte formativo a otras organizaciones?
  - Mejorar la organización optimizando los recursos.
  - Planificar, gestionar y evaluar, con criterios de calidad, los planes.
  - Dinamizar a los Ayuntamientos para el uso de las nuevas tecnologías.
  - Dotar el departamento con un buen sistema de gestión informático.
  - Mejora del Portal de Formación (contenidos actualizados, mayor número de trámites online...)
  - Mejora de nuestro marketing (mejorar la opinión que tienen los usuarios/ciudadanos de nuestro servicio).
  - Complementando las actuaciones formativas para evitar duplicidades formativas.
  - Potenciar actuaciones formativas de mayor calidad.
  - Ampliación de las aulas propias ya que actualmente resultan insuficientes y por ello existen aulas descentralizadas que suponen un coste añadido.
  - Aprovechar la adhesión de los Ayuntamientos a nuestros planes de formación, mejorando la calidad.
  - Establecer una técnica de planificación que mejore la eficiencia de la organización.
  
- ¿De qué forma podemos aprovechar la adhesión de los entes locales para optimizar la demanda formativa?
  - Alto nivel de demanda de formación por parte de los empleados públicos.
  - Mejorando la calidad de nuestra oferta formativa.

- Mejorando la participación de todos los actores en la formación.
- Mejorando la organización y las relaciones con los clientes y usuarios.
- Utilizar la formación para la mejora de las competencias de los empleados y sirviendo como un elemento facilitador para la promoción en la carrera profesional.

## ANEXO 2

### TÉCNICA GRUPO NOMINAL (T.G.N.)

**Cuadro-Resumen 1:** ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta actualmente el Departamento de Formación?

Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta actualmente el Departamento de Formación?

IDEAS-RESUMEN	IDEAS
<p><b>Plan de Formación basado en la oferta y no en la demanda de necesidades reales</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso rutinario de los cuestionarios.</li> <li>2. No existe comunicación personalizada con los consultados.</li> <li>3. La única fuente de datos son los cuestionarios y los contactos informales con los jefes de unidad.</li> <li>4. Formación basada en la oferta y no en la demanda.</li> <li>5. Deficiente seguimiento de las acciones formativas durante su realización.</li> <li>6. Solo se evalúan los costes.</li> <li>7. Evaluación de la satisfacción de alumnos y formadores como única forma de evaluación.</li> </ol>
<p><b>Mala gestión y organización de los recursos humanos y económicos del Departamento</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Solapamiento de tareas.</li> <li>9. Falta de comunicación interna y externa.</li> <li>10. Difuminación de tareas y mala distribución.</li> <li>11. Dependencia de otros departamentos para el funcionamiento.</li> <li>12. Desmotivación del personal</li> <li>13. No existe una medición de resultados</li> </ol>
<p><b>Falta de sistemática en procesos y procedimientos.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Carencia de sistemática al trabajar.</li> <li>15. Falta de homogeneidad en los procesos y procedimientos.</li> <li>16. Enfoque burocrático del trabajo</li> <li>17. Mala planificación.</li> <li>18. Los objetivos estratégicos de la organización no están bien definidos.</li> <li>19. Necesidad de implantar la mejora continua como forma de trabajo del Departamento.</li> <li>20. Inexistencia de una herramienta de gestión.</li> <li>21. No se mide la satisfacción de los usuarios</li> </ol>
<p><b>Falta de un compromiso de calidad con los ciudadanos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Inexistencia de plazos fijados</li> <li>23. Falta de nuevos canales de comunicación con los empleados</li> <li>24. No existe una fijación de compromisos con los ciudadanos</li> <li>25. Inexistencia de estándares de calidad.</li> </ol>

Ideas-Resumen	Votos	%	Nº Orden
Plan de Formación basado en la oferta y no en la demanda de necesidades reales	11	37%	<b>1</b>
Mala gestión y organización de los recursos humanos y económicos del Departamento	8	27%	<b>2</b>
Falta de sistemática en procesos y procedimientos.	7	23%	<b>3</b>
Falta de un compromiso de calidad con los ciudadanos.	4	13%	<b>4</b>

**Cuadro-Resumen 2:** ¿Qué soluciones podemos adoptar para los problemas detectados en el proceso anterior?

IDEAS-RESUMEN	IDEAS
<b>Implantación de una metodología de análisis de necesidades formativas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio de necesidades formativas</li> <li>2. Elaborar un Plan de Formación teniendo en cuenta la opinión de los Ayuntamientos, empleados, responsables, agentes sociales...</li> <li>3. Diseñar el Plan de Formación en función de resultados obtenidos</li> <li>4. Definir acciones formativas específicas para cada grupo de usuarios.</li> </ol>
<b>Implantación de una técnica de planificación del trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>6. Definir las tareas y las competencias de cada uno de los empleados.</li> <li>7. Elaboración de un plan de comunicación interna.</li> <li>8. Mejorar la comunicación directivos-personal.</li> <li>9. Creación de un comité de dirección.</li> <li>10. Liderazgo participativo efectivo.</li> <li>11. Establecer los objetivos estratégicos del departamento.</li> <li>12. Reestructuración del Departamento.</li> <li>13. Optimización de los recursos disponibles.</li> <li>14. Implantar la dirección por objetivos</li> </ol>
<b>Implantación de un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Introducir mecanismos y procesos para la mejora continua</li> <li>16. Creación de un grupo de mejora</li> <li>17. Llevar a cabo un seguimiento, una medición y una mejora de los procesos que se realizan en el departamento.</li> <li>18. Mejora de la eficacia y eficiencia de los procedimientos.</li> </ol>
<b>Elaboración e implantación de una Carta de Servicios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Establecer sistemas formales de participación de los empleados (propuestas de mejora, quejas y sugerencias).</li> <li>20. Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>21. Prestar servicios de mayor calidad.</li> <li>22. Aplicar encuestas de clima y satisfacción laboral u otras de opinión.</li> <li>23. Definir un nuevo canal de comunicación con los usuarios/ciudadanos.</li> </ol>

Ideas-Resumen	Votos	%	Nº Orden
Implantación de una metodología de análisis de necesidades formativas	15	50%	<b>1</b>
Implantación de una técnica de planificación del trabajo	7	23%	<b>2</b>
Implantación de un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad).	5	17%	<b>3</b>
Elaboración e implantación de una Carta de Servicios	3	10%	<b>4</b>

En las dos votaciones el número total de votos emitidos en cada proceso es de 30.

## ANEXO 3

### Ficha 6. Guion para la conducción de dinámicas grupales apreciativas

#### Información general

Duración prevista 2.20 h

#### Participantes:

Mínimo de seis y máximo de treinta. Se organizarán en subgrupos de trabajo en función de las subpoblaciones que se definan.

#### Material:

Cartulinas de color amarillo y naranja. Rotuladores normales para cada participante y gruesos para la conducción. Blue Tack. Papel de embalar para colocar en las paredes. Cinta adhesiva. Post-it de color verde manzana.

#### Metodología:

Quien conduzca la sesión tiene que ir introduciendo cada pregunta y cada fase de trabajo, individual y grupal.

En las sesiones de plenario, recogerá las aportaciones generales y establecerá las conclusiones oportunas.

10 minutos	Presentación de la dinámica
------------	-----------------------------

[Explicación de los objetivos y de la metodología de trabajo por parte de quien lleva la conducción y de los representados de la organización. Poner de relieve que se parte de una orientación apreciativa y el porqué.]

10 minutos 0.20	Reflexión individual: primera pregunta
-----------------	--

#### Pregunta formulada:

Le pedimos que describa en la hoja anexa cuáles son, desde su punto de vista, las principales fortalezas, los PUNTOS FUERTES, que tiene AHORA en la unidad donde trabaja, a la hora de prestar el servicio que tiene encomendado.

#### [Para tener en cuenta]

La pregunta no especifica de manera expresa si se tiene que pensar en clave personal o colectiva, de la unidad, ya que las personas suelen mezclar los dos enfoques. Para la producción de ideas resulta conveniente lo que sea más facilitador, por lo tanto, que se aporten ideas de desarrollo personal y de la unidad, sin necesidad de especificarlo, lo que reducirá la percepción de la amenaza de dar información de carácter personal.

30 minutos	0.50	Trabajo en pequeños grupos
------------	------	----------------------------

**Crear una lista única de ideas del tipo bola de nieve**

**Instrucciones para los participantes:**

Se trata de crear una lista única con las aportaciones o visiones de cada persona. El objetivo no es debatir las diferentes ideas ni ponerse de acuerdo sobre ellas. Lo que queremos básicamente es sumarlas. Recogerlas todas para que todo el mundo pueda considerarlas. Para ello, una persona, que hará de secretaria, empezará a leer sus ideas, su lista. El resto de personas tendrá que ir tachando aquéllas en que coincida, para no repetirlas en la lista común y, por turnos, cada persona irá explicando las nuevas ideas que añade a la lista.

**[Para tener en cuenta]**

En este momento no se está pidiendo consenso, de hecho es una opción que tiene que decidir quien organiza la dinámica. No obstante, algunos grupos tienden a consensuar. Sólo es necesario intervenir si la dinámica de trabajo se paraliza cuando no se produce el consenso.

**Crear un mapa**

A continuación se trata de escribir cada una de las diferentes ideas de la lista en una cartulina de color amarillo y pegarla en el mural que se tenga asignado. Si es conveniente, pueden agruparse las que sean similares.

10 minutos	1.00	Reflexión individual: segunda pregunta
------------	------	--

**Pregunta formulada:**

Hemos descrito cuáles son los puntos fuertes actuales en su organización/unidad al realizar su tarea. Ahora se trata de imaginar cuáles serían las condiciones en las que se podría trabajar para dar un resultado ideal.

**[Para tener en cuenta]**

De manera expresa no se dan instrucciones a la pregunta acerca de si las condiciones ideales se refieren a la propia persona, a su unidad o a su organización. Nuevamente se trata de abrir el campo de reflexión, ya que se producirá información en todos los ámbitos.

30 minutos	1.30	Trabajo en pequeños grupos
------------	------	----------------------------

Instrucciones para los participantes:

Se trata, como antes, de escribir todas las ideas que no se repitan, una por una, en una cartulina de color naranja y pegarla en el mural, al lado de las anteriores.

	<b>Análisis: trabajar sobre las ideas que se han generado</b>
--	---

Ejemplo:

**Instrucciones para los participantes:**

En este punto tenemos un mural donde se ha reflejado su visión de los puntos fuertes actuales y, al lado, se ha construido también la visión que tienen de un funcionamiento ideal. Pero, obviamente, será responsabilidad suya llevar a cabo las propuestas de mejora en algunos casos, mientras que en otros será una responsabilidad que corresponderá a un nivel superior.

Ahora se trata de etiquetar las ideas según a quién corresponda la responsabilidad de llevarlas adelante:

Pondremos una E al lado de las ideas/mejoras que son de carácter **estructural** (responsabilidad de superiores).

Pondremos una P al lado de las ideas/mejoras que son de carácter **personal** (responsabilidad propia).

**Identificar estrategias formativas personales**

Probablemente son necesarias estrategias diversas para conseguir estas mejoras. No obstante, en este contexto de **detección de necesidades formativas** lo que nos interesa es centrarnos en las que personalmente se pueden abordar; es decir, aquellas que están bajo su capacidad de actuación y de las que necesite **formación** para desarrollarlas.

Se escriben las letras **FRM** en un post-it de color verde manzana y se identifican en el mapa.

**[Para tener en cuenta]**

Es importante que la persona que conduzca acompañe a cada subgrupo y haga las aportaciones con carácter general, cuando convenga. En esta fase del trabajo es habitual generar mucha información sobre condiciones ideales que son responsabilidad de la organización, estructurales. El primer momento de reflexión suele ser que todo está en manos de los superiores u otros agentes. Hay que preguntar explícitamente, si es necesario, que se profundice en la reflexión para encontrar ideas de mejora que sean directamente responsabilidad de las personas que participan en la dinámica, porque será la manera de aprovechar la sesión de detección. Las mejoras que puedan asumir y la formación que sea necesaria en el grupo destinatario es el objetivo de la dinámica, no lo es la mejora de los procesos generales de la organización o de otros aspectos.

30 minutos	2.00	<b>Plenario (se deshacen los grupos)</b>
<p><b>Instrucciones para los participantes:</b> Una persona de cada grupo expone las conclusiones a que se ha llegado.</p> <p><b>[Para tener en cuenta]</b> Se deshacen los subgrupos de trabajo y se vuelve al gran grupo o plenario para generar una dinámica más amplia y acabar con la dinámica del subgrupo. En esta fase se ponen en común los mapas de cada grupo, se pueden agrupar y construir uno general si es conveniente.</p>		
10 minutos	2.10	<b>Priorización (opcional)</b>
<p><b>Instrucciones para los participantes:</b> Cada persona vota sobre las estrategias formativas que considera prioritarias (por ejemplo, tres pegatinas = tres votos).</p> <p><b>[Para tener en cuenta]</b> Hay que valorar si se quiere obtener información priorizada o dejarla abierta. Si se pide al grupo que priorice, el margen de maniobra de la línea de mando será más limitado. Si se trata de grupos de mandos, obviamente se tiene que pedir la priorización para avanzar en la tarea.</p>		
10 minutos	2.20	<b>Conclusiones y agradecimientos</b>
<p>Hay que pedir al gran grupo una rápida valoración de aspectos positivos y aspectos a mejorar de la sesión.</p> <p><b>[Para tener en cuenta]</b> Habitualmente, las personas participantes muestran sorpresa por la orientación positiva y agradecimiento por la oportunidad de reflexionar que se les ha facilitado. Desde el punto de vista de la información que se produce, la dinámica apreciativa o la tradicional son equivalentes pero consideramos que el nivel de satisfacción que se genera es más alto en la de carácter apreciativo.</p>		

## ANEXO 4

### *Ficha 3. Guión tipo de entrevista para mandos*

**Nota:**

Las preguntas relacionadas en este guión son a título de ejemplo. Se requiere tener bien definida la primera pregunta e ir abordando el resto de aspectos que interesa preguntar con formulaciones propias según la dinámica de la entrevista. Antes de realizar una entrevista es imprescindible disponer de información precisa sobre las funciones de la unidad y del equipo de la persona entrevistada.

---

Presentación de la persona que conducirá la entrevista. Previsión de duración de la entrevista.  
Breve exposición de los objetivos. Agradecimientos iniciales.

---

**Preguntas respecto al ejercicio del mando:**

1. Si tuviera que definir los puntos fuertes del desarrollo de su rol de mando, ¿cuáles serían?
2. Partiendo de estas fortalezas, y de acuerdo con los objetivos de su unidad, ¿ha pensado en algún aspecto en el que se podría profundizar mediante la formación?
3. Por lo que se refiere específicamente a las habilidades de mando, ¿hay algún aspecto en el que querría mejorar o profundizar?

**Preguntas con respecto a la unidad:**

1. Ahora nos referiremos a toda la unidad. La primera pregunta es la misma: si tuviera que definir los actuales puntos fuertes del desarrollo de la tarea asignada a su unidad, ¿cuáles serían?
2. Partiendo de estas fortalezas, y de acuerdo con los objetivos de su unidad, ¿ha pensado si existe algún aspecto en el que se podría profundizar mediante la formación? [En caso de que no haya ejemplos concretos, repreguntar pidiendo aclaraciones. Por ejemplo: ¿en qué áreas o ejemplos podría concretarse la formación como estrategia de mejora? ¿Para qué personas en concreto se podría proponer esta formación?]
3. ¿Cree que su equipo saldría reforzado de algún proyecto específico de mejora dentro de la unidad?
4. Y, pensando en la colaboración con otros equipos de la organización, ¿habría algún aspecto que su equipo les podría ofrecer para un proyecto común de mejora?

Conclusión e información de cómo continuará el proceso de detección.  
Agradecimientos finales.

## **ANEXO 5**

### **GUÍA DE CUESTIONARIOS**

**Cuestionario nº 1:** Detección de necesidades formativas (Ayuntamientos)

**Cuestionario nº 2:** Detección de necesidades formativas (Diputación)

**Cuestionario nº 3:** Detección de necesidades formativas (Alumnos)

**Cuestionario nº 4:** Evaluación (Alumnos)

**Cuestionario nº 5:** Evaluación (Responsables)



**PLAN DE FORMACIÓN 2014**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS (AYUNTAMIENTOS)**

El Departamento de Formación de la Diputación de Valencia está llevando a cabo la detección de las necesidades de formación de los Ayuntamientos y otras entidades locales de la Provincia.

A partir de las 6 preguntas del siguiente cuestionario podremos obtener la información necesaria para elaborar el próximo Plan de Formación.

Su colaboración nos puede aportar datos imprescindibles y útiles para el beneficio de todos.

Ayuntamiento/Entidad:	<input type="text"/>	Nº trabajadores:	<input type="text"/>
Nombre y Apellidos:	<input type="text"/>		
DNI:	<input type="text"/>	Teléfono:	<input type="text"/>
e-mail:	<input type="text"/>		

### 5. DETECCIÓN DE NECESIDADES

**P1.** ¿Qué mecanismos utilizan para conocer las necesidades de formación de su plantilla?

- Propuestas de los Jefes de Departamento en función de las necesidades específicas de los puestos de trabajo y formación de las personas que ocupan los mismos.
- Demandas directas de los empleado/as
- Otras (especificar): \_\_\_\_\_

**P2.** ¿Su Ayuntamiento/Entidad elabora una previsión de las necesidades formativas, y por tanto una planificación de la formación de sus empleados?

- Sí       No

**P3.** ¿Hay constituida en su Ayuntamiento/Entidad una Comisión de Formación con las Organizaciones Sindicales?

- Sí       No       No hay representación sindical

### 3. DISFUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

**P4.** ¿Qué funciones en su unidad no se pueden realizar por falta de cualificación de los/as empleados/as?:

**P5. ¿Qué problemas existen en su unidad que sean susceptibles de solucionarse con acciones formativas?**

ÁREAS o TEMAS	PROBLEMAS
Atención al usuario	
Tecnologías de la información y la comunicación	
Jurídico-Procedimental	
Organización y gestión	
Económica y presupuestaria	
Desarrollo profesional (idiomas, informática, etc)	
Salud laboral	
Calidad de servicio	
Unión Europea	
Dirección y Gerencia Pública	
Recursos Humanos y Formación	
Urbanismo y Medio Ambientes	
Policías Locales	
Servicios Sociales	
Otros colectivos	

### 3. ÁREAS DE MEJORA

**P6.** En función de los problemas detectados, indique, por favor, marque las áreas en las que crea que sus trabajadores han de mejorar. Indique el número de personas que necesitarían la formación, las materias y contenidos específicos dentro del área, la modalidad preferida y la prioridad que considere.

ÁREAS o TEMAS	X	Nº	CONTENIDOS ESPECÍFICOS	MODALIDAD (1)	PRIORIDAD (2)
Atención al usuario					
Tecnologías de la información y la comunicación					
Jurídico-Procedimental					
Organización y gestión					
Económica y presupuestaria					
Desarrollo profesional (idiomas, informática, etc)					
Salud laboral					
Calidad de servicio					
Unión Europea					
Dirección y Gerencia Pública					
Recursos Humanos y Formación					
Urbanismo y Medio Ambientes					
Policías Locales					
Servicios Sociales					
Otros colectivos					

(1): P (presencial), SM (semipresencial), O (online)

(2): Del 1 al 10.

### 4. OBSERVACIONES

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**PLAN DE FORMACIÓN 2014**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS (DIPUTACIÓN)**

El Departamento de Formación de la Diputación de Valencia está llevando a cabo la detección de las necesidades de formación de los Ayuntamientos y otras entidades locales de la Provincia.

A partir de las 5 preguntas del siguiente cuestionario podremos obtener la información necesaria para elaborar el próximo plan de formación. Tu colaboración nos puede aportar datos imprescindibles y útiles para el beneficio de todos.

Departamento	<input type="text"/>	Nº trabajadores:	<input type="text"/>
Responsable	<input type="text"/>		
 Extensión	<input type="text"/>	e-mail:	<input type="text"/>

**1. DETECCIÓN DE NECESIDADES**

**P1.** ¿Qué mecanismos utilizan para conocer las necesidades de formación de su plantilla?

- Propuestas de los Jefes de Departamento en base a las necesidades específicas de los puestos de trabajo y la formación de las personas que ocupan los mismos.
- Nos limitamos a ofrecer los cursos que se convocan, por parte del Departamento de Formación o de otras entidades
- Demandas directas del personal del departamento.
- Otras (especificar): \_\_\_\_\_

**P2.** ¿Cuenta ya con información acerca de las líneas maestras del Programa de Formación de tu de Departamento para el año 2013?

- Sí       No

**8. DISFUNCIONES EN EL DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**P3.** ¿Qué funciones en su unidad no se pueden realizar por falta de cualificación de los/as empleados/as?:

**P4.** ¿Qué problemas existen en su unidad que sean susceptibles de solucionarse con acciones formativas?

ÁREAS o TEMAS	PROBLEMAS
Atención al usuario	
Tecnologías de la información y la comunicación	
Jurídico-Procedimental	
Organización y gestión	
Económica y presupuestaria	
Desarrollo profesional (idiomas, informática, etc)	
Salud laboral	
Calidad de servicio	
Unión Europea	
Dirección y Gerencia Pública	
Recursos Humanos y Formación	
Urbanismo y Medio Ambientes	
Policías Locales	
Servicios Sociales	
Otros colectivos	

#### 4. ÁREAS DE MEJORA

**P5.** En función de los problemas detectados, indique, por favor, marque las áreas en las que crea que sus trabajadores han de mejorar. Indique el número de personas que necesitarían la formación, las materias y contenidos específicos dentro del área, la modalidad preferida y la prioridad que considere.

ÁREAS o TEMAS	X	Nº	CONTENIDOS ESPECÍFICOS	MODALIDAD (1)	PRIORIDAD (2)
Atención al usuario					
Tecnologías de la información y la comunicación					
Jurídico-Procedimental					
Organización y gestión					
Económica y presupuestaria					
Desarrollo profesional (idiomas, informática, etc)					
Salud laboral					
Calidad de servicio					
Unión Europea					
Dirección y Gerencia Pública					
Recursos Humanos y Formación					
Urbanismo y Medio Ambientes					
Policías Locales					
Servicios Sociales					
Otros colectivos					

(1): P (presencial), SP (semipresencial), O (online).

(2): Del 1 al 10.

#### 5. OBSERVACIONES

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**PLAN DE FORMACIÓN 2014**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS (EMPLEADOS)**

El Departamento de Formación de la Diputación de Valencia está llevando a cabo la detección de las necesidades de formación de los Ayuntamientos y otras entidades locales de la Provincia.

A partir de las 11 preguntas del siguiente cuestionario podremos obtener la información necesaria para elaborar el próximo plan de formación. Tu colaboración nos puede aportar datos imprescindibles y útiles para el beneficio de todos.

**1. DATOS PERSONALES**

1. Nombre de la entidad
2. Departamento/área de gestión
3. Edad:  Menos de 30      4. Género:  Hombre  
 De 31 a 40                       Mujer  
 De 41 a 50  
 De 51 a 60  
 Más de 60

**2. DATOS ADMINISTRATIVOS**

5. Relación laboral:
- Personal funcionario
  - Laboral indefinido
  - Laboral eventual
6. Cuerpo y grupo al que pertenece:
7. Años que lleva trabajando en la Administración:

**3. DATOS ACADÉMICOS**

8. Máximo nivel de estudios alcanzado:
- Educación primaria
  - Educación secundaria
  - FPI, FPII
  - Diplomatura/Ingeniería Técnica
  - Licenciatura/Ingeniería Superior

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

9. Describa las cinco funciones más importantes que realiza en su puesto de trabajo:

ÁREA DE ACTIVIDAD	FUNCIÓN

10. Número de personas que tiene trabajando a su cargo: \_\_\_\_

11. Marque las posibles áreas de mejora en el desempeño de su puesto de trabajo que, a su juicio, podrían alcanzarse con formación e indique, en concreto, los contenidos o áreas formativas y el modo en que le gustaría recibir dicha formación: clases presenciales (1), semipresenciales (2) y online (3):

ÁREAS o TEMAS	X	CONTENIDOS ESPECÍFICOS	MODALIDAD		
			1	2	3
Atención al usuario			1	2	3
Tecnologías de la información y la comunicación			1	2	3
Jurídico-Procedimental			1	2	3
Organización y gestión			1	2	3
Económica y presupuestaria			1	2	3
Desarrollo profesional (idiomas, informática, etc)			1	2	3
Salud laboral			1	2	3
Calidad de servicio			1	2	3
Unión Europea			1	2	3
Dirección y Gerencia Pública			1	2	3
Recursos Humanos y Formación			1	2	3
Urbanismo y Medio Ambientes			1	2	3
Policías Locales			1	2	3
Servicios Sociales			1	2	3
Otros colectivos			1	2	3

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN (ALUMNO)

### 1. DATOS DEL CURSO

1. Nombre del curso:
2. Fechas de celebración:  3. Edición:
4. Modalidad:  Presencial  Semipresencial  Online

### 2. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

5. ¿Cuál fue el motivo principal por el que asistió al curso? (Marque sólo una opción):

- Me mandó mi jefe  Descubrir técnicas/herramientas útiles para mi trabajo
- Conseguir un certificado a efectos de currículum  Para intercambiar experiencias con otros compañeros
- Reciclaje personal (reforzar mis competencias)  Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Ha podido aplicar en su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos en el curso?:

- Sí, he aplicado los siguientes aspectos:

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
<input type="text"/>				

Cite alguna actividad de su trabajo diario donde haya aplicado lo aprendido:

- No, porque \_\_\_\_\_

7. ¿En qué medida ha mejorado su actividad laboral después de la realización del curso?

- Mucho  Bastante  Poca  En nada

8. Después del tiempo transcurrido ¿qué opinión le merecen los contenidos y desarrollo del curso en relación con su trabajo?

- Muy buena  Buena  Mala  Muy mala

9. Indique sobre qué materia considera que necesita formación:

10. ¿Desea añadir alguna opinión o sugerencia?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN (RESPONSABLE)

### 1. DATOS DEL PARTICIPANTE

1. Participante:  2. DNI:

3. Curso al que asistió:  4. Fechas:

### 2. EVALUACIÓN DEL IMPACTO

5. ¿Quién tomó la iniciativa para que asistiera al curso? (Marque sólo una opción)

- El propio interesado       El responsable directo  
 El responsable político       Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles fueron los principales motivos por los que autorizó su asistencia al curso?:

- Cambios en la organización       Adquisición nuevas competencias profesionales  
 Lo solicitó el trabajador       Descubrir técnicas/herramientas útiles para el trabajo del dpto..  
 Promoción profesional       Reciclaje profesional  
 Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿El participante ha aplicado los conocimientos adquiridos?

- Sí, ha aplicado los siguientes aspectos:

	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
<input type="checkbox"/>				

- No, porque \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que se ha producido alguna mejora en su entorno laboral como consecuencia de la asistencia al curso?

- Mucho       Bastante       Poca       Nada, porque \_\_\_\_\_

8. Indique sobre qué materia cree usted que necesita formación el personal a su cargo:

9. ¿Desea añadir alguna opinión o sugerencia?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

