

Evaluación de la Formación Interna de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios

Plan Anual de Inspección de Servicios

Aragón 2015

ÍNDICE.

1. Introducción, objetivos y metodología.....	4
2. La formación interna en la Administración de la Comunidad Autónoma	13
2.1. Gestión económica.....	13
2.2. Planes formativos.....	17
2.3. Principales datos de los planes formativos.	21
3. Detección de necesidades formativas, planificación y programación de la formación	24
3.1.- Concepto de necesidad	24
3.2.- Detección de necesidades formativas en los diferentes ámbitos de la Administración de la Comunidad Autónoma	26
3.3.- Detección de necesidades formativas en el Instituto Aragonés de Administración Pública	30
3.4.- Planificación y programación de la formación en los distintos ámbitos de la Administración de la Comunidad Autónoma	46
4. Ejecución de la formación.....	55
4.1.- Recursos	55
4.2.-Procesos	60
4.3.- Productos.....	62
4.4.- Destinatarios (Cobertura).....	68
4.5.- Necesidades.....	78
4.6.- Resultados	82
4.7.- Innovación	83
4.8.- Opiniones y sugerencias	84
5. Evaluación de resultados	92
5.1.- Evaluación de la Satisfacción	93
5.2.- Evaluación del Aprendizaje.....	99
5.3.- Evaluación de la Transferencia	102
5.4.- Impacto	122
6. Conclusiones y áreas de mejora	155
6.1.- Conclusiones	155
Criterios de evaluación:	
- Pertinencia.....	155

- Coherencia	157
- Complementariedad	157
- Implementación	158
- Eficacia y eficiencia:	160
- Sostenibilidad.....	161
- Impacto	161
- Participación	162
Ejes de calidad	
- Política, planificación, estrategia y liderazgo.....	162
- Procesos.....	163
- Ciudadanos/Usuarios.....	163
- Personas (trabajadores)	164
- Colaboradores y recursos	164
- Sociedad.....	164
- Resultados clave	165
6.2.- Áreas de mejora.....	166
1.- Planificación	166
2.- Liderazgo	168
3.- Gestión	168
4.- Seguimiento y control	169
5.- Innovación.....	169
Anexo I. Formación a empleados públicos del Servicio Aragonés de Salud	172
Anexo II. Formación a empleados públicos en el Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte	183
Anexo III. Formación a empleados públicos en la Administración de Justicia.....	193
Anexo IV. Prevención de Riesgos Laborales.....	198
Anexo V. Formación a empleados públicos en el Instituto Aragonés de Empleo.....	209
Anexo VI. Formación a empleados públicos en el Departamento de Política Territorial e Interior	213

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El Plan Anual de Inspección de Servicios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, aprobado por Orden de 17 de marzo de 2015, establece en su apartado 3 “Actuaciones en materia de evaluación y mejora de los servicios públicos”, la evaluación de los programas formativos.

Las actuaciones en materia de evaluación y mejora de los servicios públicos tienen como finalidad proporcionar a los órganos y unidades administrativas, información para planificar la actuación administrativa y adoptar las mejoras necesarias en la prestación de los servicios públicos, facilitando a los ciudadanos información sobre el nivel de calidad en la prestación de los servicios.

En la “evaluación de los programas formativos” el objetivo es la “emisión de informe relativo al diseño y desarrollo de los programas de formación que se imparten a los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, la adecuación de las estructuras existentes para su ejecución y los impactos y resultados en el ámbito de la función pública”.

Por otra parte, la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, señala que la mejora continua es el sistema por el que la Administración Pública debe adaptarse a la evolución de la sociedad y a la incorporación de la innovación, y para ello utilizará la evaluación, tanto de los procesos efectuados como de los resultados obtenidos, estableciendo los indicadores que sean necesarios.

La eficacia de los servicios públicos está determinada por la relación existente entre los objetivos que se pretenden conseguir, los que efectivamente se alcanzan, las expectativas y la definición de la normativa vigente. Entre los aspectos que la evaluación debe contemplar figuran: la detección de necesidades, la segmentación de los grupos de interés, los objetivos previstos, los resultados alcanzados, los impactos constatados, los recursos empleados, los costes, los procedimientos y la valoración de los usuarios.

La importancia de la formación es ampliamente reconocida en todos los ámbitos, especialmente cuando incide sobre la actividad productiva. En la sociedad actual se requiere que los trabajadores posean, además de conocimientos técnicos, las habilidades precisas para desarrollar adecuadamente una actividad en un entorno determinado. Hoy día, no se trata tanto de “saber” o de “conocer” como de “saber hacer”, es decir, ser competente. También, se constata que no son suficientes las habilidades relacionadas exclusivamente con las materias profesionales específicas, sino que son necesarias las competencias transversales que aseguren la valía del trabajador respecto a las situaciones previsiblemente cambiantes que se suceden en una organización que se encuentra inmersa en una sociedad compleja, globalizada y muy dinámica.

La formación que realiza una empresa para sus propios trabajadores, es decir la formación interna, constituye una herramienta estratégica para asegurar la supervivencia de la propia organización y el cumplimiento de sus fines.

La Administración pública no es distinta, en este aspecto, del resto de organizaciones. Los ciudadanos, razón de ser de la Administración pública, cambian sus necesidades y expectativas en el transcurso del tiempo y de la situación socioeconómica en que se encuentran, incluso del uso que realizan de la tecnología existente. De manera que se puede encontrar una administración muy alejada de su realidad social, si ésta no establece mecanismos para evolucionar en la misma dirección y a la misma velocidad que los ciudadanos a los que sirve. Podría decirse que la formación es uno de esos mecanismos que facilitan la adaptación entre ambos términos, sociedad y organización.

Dado el sistema de reclutamiento y permanencia de los empleados públicos, utilizado por la Administración pública en España, la formación constituye un mecanismo compensatorio para facilitar la adaptación, la flexibilidad y la actualización de los recursos humanos que toda organización requiere.

Una vez puesta de manifiesto la relevancia de la formación interna para una organización en general y para la Administración pública en particular, se hace necesario señalar que casi todas, por no decir todas las Administraciones públicas incorporan la realización de actividades formativas, aunque en su mayoría no tienen identificado en qué medida la formación contribuye a generar valor en su organización.

La práctica de la evaluación de un programa público, siguiendo el modelo de José Luis Osuna en su *“Guía para la Evaluación de Políticas Públicas”*, proporciona una serie de bondades que avalan su implantación:

- Obtener un resultado e impacto, es una manera de poner en valor la utilidad de lo que estamos haciendo.
- Practicar la transparencia haciendo visible el uso que se está dando a los recursos públicos empleados y que beneficios está reportando.
- Recoger información que facilite tomar decisiones acerca de cómo implementar una nueva intervención, suprimirla, modificarla y/o aumentarla.
- Contribuir a difundir la cultura de la responsabilidad en todos los actores implicados: directivos, gestores y usuarios.
- Dar un lugar al beneficiario de las acciones como sujeto implicado y protagonista de ella.
- Incorporar la percepción que el usuario tiene de la actividad.
- Recoger el final del proceso, informándonos de resultados e impactos.
- Incorporar la cultura de la autoevaluación en todas las fases.

Asimismo, una evaluación de carácter “formativa”, persigue recoger la suficiente y relevante información para incorporar mejoras en el programa y aumentar el conocimiento de la organización.

Para definir el objetivo de la evaluación hay que tener en cuenta el propio fin de la formación, que es actualizar y adaptar profesionalmente a los trabajadores de la Administración pública de la Comunidad Autónoma para que ella pueda ser eficaz, eficiente y moderna en el cumplimiento de servir el interés público. Se podría decir que la evaluación debería responder a la pregunta ¿La formación realizada sirve para que la organización, la Administración autonómica, funcione mejor? Reformulando el objetivo en términos de calidad o mejora continua se puede concretar como *“la detección de áreas de mejora relacionadas con el diseño y desarrollo de la formación de los empleados públicos y con el impacto que produce en la propia organización”*.

La evaluación de la formación en la Administración de la Comunidad Autónoma se ha delimitado al periodo del año 2014. La perspectiva temporal de la evaluación, teniendo como encuadre un ciclo ya finalizado, es *ex-post*. No obstante, y puesto que el programa de formación interna de los empleados públicos, es de carácter periódico y además, consolidado en el tiempo, se trataría de una evaluación de carácter intermedio, cuyas conclusiones pueden incorporarse como mejoras en programas sucesivos.

La metodología utilizada para realizar la evaluación ha sido muy diversa y ha requerido utilizar técnicas muy variadas, seleccionadas en función de la información requerida y de su disponibilidad.

En primer lugar, se han establecido dos grupos de criterios de referencia. El primero de ellos se encuentra relacionado con los modelos de excelencia y es el que está incluido en el [Manual de Evaluación](#) de la Inspección de Servicios.

El modelo tiene como referencia 7 ejes. La evaluación se realiza teniendo en cuenta a qué “distancia” se encuentra la formación que se efectúa en la Comunidad Autónoma de un modelo de gestión excelente, es decir que: tiene una visión global tanto de la propia organización como del entorno en el que actúa e interrelaciona, cuenta con planes definidos, sus líderes se encuentran motivados y movilizan y arrastran a la organización, tiene al ciudadano como núcleo central de sus actividades, actúa con procesos documentados, valora los resultados obtenidos a través de indicadores y establece la mejora continua como sistema de trabajo.

Los ejes considerados son:

1. *Política, planificación, estrategia y liderazgo.*

Es un eje muy amplio y en él se tiene en cuenta, tanto cómo materializa la organización o unidad su misión y visión mediante una estrategia apoyada en políticas, planes, programas, objetivos y procesos adecuados, como el papel desarrollado por los líderes (de todo tipo: jefes de servicio, jefes de sección, coordinadores de área, directores, etc.). Los líderes considerados en este apartado son siempre los que están relacionados con la gestión administrativa. En ningún caso e independientemente de la interrelación que pueda existir, la evaluación está referida a los responsables políticos de la Unidad, Dirección o Departamento correspondiente.

2. *Procesos.*

En este bloque se analiza la manera en la que la organización gestiona y mejora sus procesos con objeto de apoyar la política y la estrategia establecidas.

3. *Ciudadanos/usuarios.*

Este eje resulta fundamental, es el que orienta toda la política de calidad de una organización donde los usuarios se constituyen en el núcleo de la prestación del servicio. Es importante conocer la consideración que tiene la organización hacia sus usuarios y de qué manera integra sus necesidades y expectativas. En el caso que se está tratando, los usuarios son los propios empleados públicos.

4. *Personas (trabajadores de la organización)*

Las personas de una organización, en este caso, de una administración pública, es el factor que marca la diferencia con otras administraciones. La cualificación de los trabajadores, su implicación con la actividad realizada, su flexibilidad y adaptación al cambio y su satisfacción son factores que generan valor para los usuarios.

5. *Colaboradores y recursos.*

En este eje se recoge la gestión de sus recursos que realiza la organización: finanzas, edificios, equipos, materiales y tecnologías de la información y comunicación. También se consideran incluidas en este apartado la relación que tiene la organización con sus colaboradores y proveedores, cómo se planifican y se gestionan.

6. *Sociedad.*

Este eje describe los logros que se están alcanzando para satisfacer las expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se ven afectados por el funcionamiento de la de las distintas unidades administrativas. En este eje solo se tiene en consideración las actividades realizadas que no sean consecuencia directa del cumplimiento de las funciones propias de la unidad administrativa.

7. *Resultados clave.*

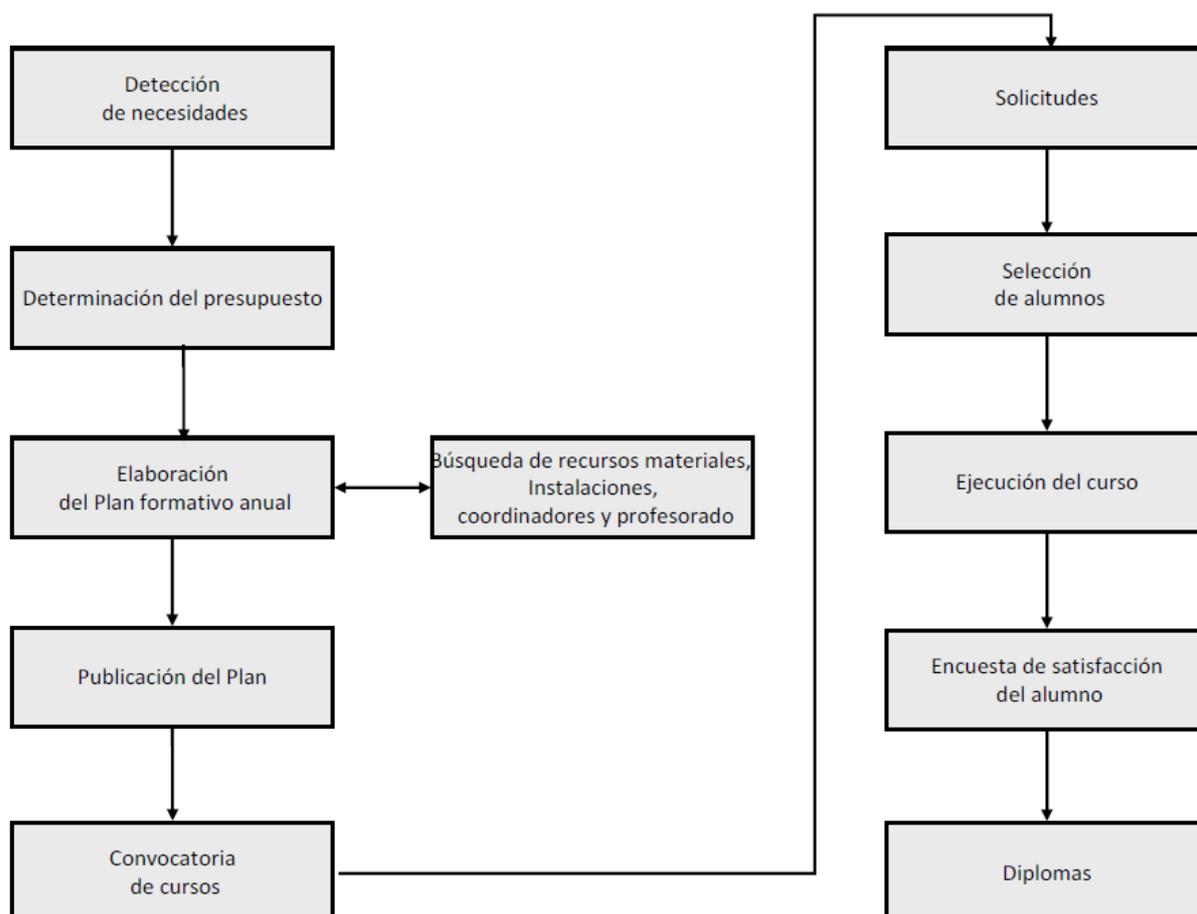
Este último eje representa una visión global del funcionamiento real de toda la organización o unidad que se está evaluando. Resulta fundamental y refleja lo que consigue la organización, política, programa, unidad, etc. en relación a lo que ella misma se había propuesto.

El segundo bloque de referencia lo constituyen los criterios “clásicos” de una evaluación:

- *Pertinencia.*
Adecuación de los resultados y los objetivos del programa o proyecto, planteado al contexto en el que se ejecuta, para lo que es imprescindible tener en cuenta las demandas y prioridades de los beneficiarios a los que debe responder el proyecto, las medidas o programas similares existentes y la capacidad técnica disponible.
- *Coherencia.*
Relación lógica y consecuente entre las cosas o acontecimientos; serie de factores y situaciones que las interconectan o mantienen unidas.
- *Complementariedad.*
Actividades que, agrupadas o interactuando entre ellas, sirven para completar o perfeccionar el conjunto sin que se solapen.
- *Implementación.*
Poner en funcionamiento, llevar a la práctica, ejecutar, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo. Comporta acción, transformación o cambio.
- *Eficacia.*
Capacidad de lograr el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción. En qué medida los resultados obtenidos por el programa o proyecto contribuyen al logro de los objetivos.
- *Eficiencia.*
Se corresponde con una optimización en la gestión. Capacidad de alcanzar el objetivo fijado en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos. Es una medida de productividad que relaciona los resultados alcanzados con la adecuada utilización de los recursos disponibles.
- *Sostenibilidad.*
Tiene en cuenta el largo plazo. Posibilidad de atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre *crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social*
- *Impacto.*
Efectos y consecuencias del programa incluso más allá de los objetivos previstos inicialmente. Incluye tanto las consecuencias y efectos negativos como positivos. Es un criterio muy amplio y difícil de medir.

- *Participación.*

Papel desempeñado por los actores interesados en el diseño e implantación de la formación.



Por otra parte, el desarrollo de la evaluación se ha realizado siguiendo el proceso de desarrollo de un plan formativo, desde que se empieza a detectar su necesidad hasta que se obtienen resultados y se evalúa el plan realizado. El esquema seguido es el que se refleja en el diagrama superior.

Las técnicas empleadas para la obtención de la información han sido muy variadas y en cada capítulo del informe se hace una referencia a las utilizadas para ese apartado en concreto. No obstante, se puede señalar que los aspectos relacionados con la detección de necesidades formativas, planificación y programación se han analizado a través de la información obtenida mediante entrevistas con los responsables y gestores de los planes formativos y estudiando la documentación de diverso tipo solicitada por los evaluadores y proporcionada por los técnicos. En cada capítulo del informe se hace referencia a la documentación consultada.

En el estudio de los diversos planes formativos se ha tenido en cuenta las memorias de las unidades gestoras de la formación y el análisis de los datos proporcionados por ellas. La fuente de los datos utilizados ha sido las distintas aplicaciones informáticas existentes para gestionar la formación,

referidos a los cursos impartidos en el año 2014, teniendo en cuenta que impartición equivale al inicio de curso.

El tratamiento de los datos se ha realizado utilizando un paquete estadístico. El análisis de la ejecución de la formación se ha complementado con la información proporcionada por las personas entrevistadas.

Para la realización del estudio de valoración de la formación, y tras mantener sucesivos contactos con los responsables de los distintos ámbitos en los cuales se han ejecutado programas formativos, se enumeran, de manera general, los recursos documentales en los que dicho estudio se ha apoyado:

- *Instituto Aragonés de Administración Pública:* :
 - Planes de Formación: 2012, 2013, 2014 y 2015 (publicados en BOA).
 - Presupuestos 2010-2015.
 - Carta de Servicios del Instituto Aragonés de Administración Pública.
 - Mapas de procesos.
 - Normativa vigente.
 - Instrucciones de uso Interno: Selección de alumnos y planes de acogida.
 - Memorias Anuales: 2012, 2013. 2014.
 - Metodología Detección de necesidades.
 - Bases registro interno: cursos 2014, alumnos y solicitantes de formación, coordinadores, docentes, responsables de Departamentos y Organismos Autónomos, encuestas de detección de necesidades y de satisfacción.
- *Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte¹:*
 - Planes anuales de actividades formativas.
 - Convocatorias Plan de Formación 2014-2015.
 - Formación a través de la Dirección General de Deporte. Escuela Aragonesa de Deporte.
 - Metodología Detección de necesidades: cuestionario, documentación proyecto piloto de autoevaluación y detección de necesidades de formación.
 - Modelo de cuestionario de evaluación de la actividad.
 - Memorias de Centros de Innovación y Formación Educativa (CIFE).
 - Normativa y documentación administrativa.
 - Bases registro interno: Red de Formación, participantes, CIFE's Aragón, coordinadores CIFE's.
- *Servicio Aragonés de Salud:*
 - Metodología de detección y priorización.

¹ En el transcurso de realización del informe ha habido modificación orgánica de los Departamentos de la DGA, pero se ha preferido mantener la denominación existente en el periodo al que se refieren los datos, año 2014 y anteriores.

- Documentación administrativa.
- Directorio equipos directivos.
- Directorio responsables de formación.
- Documentación calificación de aptitud.
- Memoria Plan de Formación Continua 2014.
- Plan de Calidad Salud.
- Documentación líneas estratégicas.
- Presupuesto formación.
- Valoración encuesta satisfacción.
- Bases de Datos: cursos, solicitantes y alumnos, área de conocimiento y grupos profesionales.
- *Dirección General de Administración de Justicia:*
 - Documentación de criterios Detección de necesidades y priorización.
 - Directorio Jefes de Servicio.
 - Normativa.
 - Bases registro interno: alumnos y solicitantes, cursos de formación.
- *Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales:*
 - Documentación “propuestas de necesidades formativas”.
 - Documentación seguimiento.
 - Documentación evaluación asimilación de la formación.
 - Encuesta de satisfacción y transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.
 - Mapas de proceso.
 - Normativa.
 - Encuestas satisfacción.
 - Bases registro interno: alumnos y cursos.
- *Departamento de Política Territorial e Interior:*
 - Convocatoria cursos departamento de Política Territorial e Interior 2014.
 - Convocatoria cursos IAAP-Departamento Política Territorial e Interior 2014.
 - Propuesta formativa a IAAP.
- *Instituto Aragonés de Empleo:*
 - Memoria INAEM 2011, 2012, 2013 y 2014.
 - Memoria EFQM 2014.
 - Informe valoración satisfacción formación interna INAEM e IAAP.

Por último, hay que señalar que para la obtención de los resultados de la formación y su análisis, se ha requerido de:

- Una definición previa de indicadores en la que se ha tenido en cuenta la existencia de información disponible.
- La obtención de datos secundarios a través del OPEN DATA existente en la Comunidad Autónoma, colaboración de la Intervención y de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios para recabar datos económicos y de empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma.
- La obtención de datos secundarios de satisfacción de los alumnos con la formación realizada proporcionados por las diversas encuestas existentes.
- La realización de un cuestionario dirigido a los empleados públicos que han efectuado formación correspondiente al programa de Administración General del Plan Anual de Formación del Instituto Aragonés de Administración Pública durante el año 2014, con el propósito de analizar la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo y al entorno laboral asociada a la formación realizada.
- La realización de un cuestionario a los Jefes de Servicio, Directores Provinciales y otros responsables administrativos de la Comunidad Autónoma (745 personas) para conocer su opinión sobre el impacto de la formación interna en la organización.
- Entre los interlocutores de los diferentes ámbitos que han impartido formación durante el año 2014 con los que se ha mantenido contactos, reuniones y traslados de documentación, señalamos:
 - Departamento de Hacienda y Administración Pública. Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios. Instituto Aragonés de Administración Pública.
 - Departamento de Presidencia y Justicia. Dirección de Administración de Justicia. Servicio de Personal.
 - Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte. Servicio de Educación Permanente y Formación del Profesorado.
 - Servicio Aragonés de Salud. Servicio de Política de Recursos Humanos.
 - Departamento de Hacienda y Administración Pública. Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios. Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales.
 - Departamento de Política Territorial e Interior. Secretaría General Técnica.
 - Instituto Aragonés de Empleo. Secretaría General.
 - Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud.

Es importante delimitar el ámbito del informe realizado ya que, como se ha señalado anteriormente, el objetivo de la evaluación se concreta, además de en la detección de áreas de mejora en el diseño y desarrollo de la propia formación, en el impacto que produce en la propia organización, de manera que es necesario concretar lo que se entiende por propia organización o ámbito afectado.

La información recogida y el análisis efectuado se han realizado para todos los Departamentos y para todos los Organismos Autónomos. En el caso de las Entidades de Derecho público, el criterio utilizado ha sido la posibilidad de que sus trabajadores puedan participar en la formación incluida en cualquiera de los programas del Plan Anual de Formación del Instituto Aragonés de Administración Pública, de manera que, de las nueve Entidades de Derecho público existentes se han excluido de la evaluación al Instituto Aragonés de Fomento, al Banco de Sangre y Tejidos, al Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud y al Instituto Tecnológico de Aragón.

Este informe de evaluación consta, además del capítulo dedicado a la introducción y los objetivos, de cinco grandes apartados. En el capítulo 2 se describe de forma general la manera en la que se lleva a cabo la formación interna en la Administración de la Comunidad Autónoma, teniendo en cuenta, por una parte, la gestión económica y, por otra, los distintos planes o programas formativos existentes. Además se incluye un resumen de los principales datos globales de la formación efectuada en el año 2014.

En el capítulo 3 se ha agrupado el análisis relacionado con la detección de necesidades formativas, la planificación y la programación, debido su carácter estratégico y a la importancia de los criterios de pertinencia, coherencia y complementariedad para todos los aspectos considerados, así como a la utilización de la misma fuente de información.

El capítulo 4 se encuentra dedicado a la ejecución de la formación y contiene un análisis descriptivo de la realización del programa.

El capítulo 5 refleja los resultados obtenidos con la realización de la formación y agrupa los criterios de eficacia, eficiencia e impacto, teniendo en cuenta las matizaciones que en el propio capítulo se hacen, relacionadas con la medición del impacto. Los resultados se han diferenciado en:

- La satisfacción de los alumnos.
- El aprendizaje realizado.
- La opinión sobre la transferencia de conocimientos realizada.
- Los indicadores cuantitativos relacionados con el coste, el tiempo y la cobertura de la formación.
- Los indicadores cualitativos asociados a la valoración de la importancia de la formación para el rendimiento de la organización.

Por último, en el capítulo 6 se establecen las conclusiones y las áreas de mejora detectadas. En este capítulo las conclusiones obtenidas se encuentran articuladas o agrupadas en torno a los 7 ejes de calidad establecidos como referencia, así como a los criterios “clásicos” de evaluación de programas públicos.

2. LA FORMACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA.

Antes de evaluar el desarrollo de la formación dirigida a los empleados públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón, es necesario describir brevemente cómo se encuentra configurada.

Una primera imagen de cómo la Administración de la Comunidad Autónoma realiza la formación de sus trabajadores puede obtenerse a través del análisis de su financiación.

La formación se acomete, principalmente y casi exclusivamente, a través de dos tipos de recursos, los fondos provenientes de la formación para el empleo, que tienen un carácter finalista y constituyen siempre más de 50% del total de los recursos formativos presupuestados y más del 75% de los ejecutados, y los fondos propios de la Comunidad Autónoma, que son en cuantía y distribución muy variables, dependiendo de la situación económica y de la prioridad establecida en cada Departamento u Organismo.

Por otra parte, para conocer cómo se realiza la formación interna es necesario describir las características de los diversos planes que la conforman.

En primer lugar, hay que destacar que no existe un plan director o estratégico que tenga por objetivo el desarrollo y adecuación de los recursos humanos del conjunto de la organización, en el que la formación constituiría una parte esencial. No obstante, sí que existe un plan anual que agrupa la formación planificada en cuatro bloques establecidos en función del colectivo al que va destinada.

Además, existen programas formativos asociados a proyectos concretos, como por ejemplo, el caso del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM), derivado de su modelo de gestión, EFQM, o por el planteamiento de formar simultáneamente a trabajadores propios y ajenos, como es el caso de algún tipo de formación del profesorado o de formación local, etc.

2.1. GESTIÓN ECONÓMICA

Los recursos destinados a financiar la realización de la formación dirigida a los empleados de la Administración de la Comunidad Autónoma, provienen, como ya se ha dicho, fundamentalmente de dos tipos de fondos:

- Finalistas. Son los más cuantiosos y su origen se encuentra en el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP). Están destinados, como su propio nombre indica, a un propósito, es decir, no pueden utilizarse más que para la realización de formación.
- Recursos propios. Crédito establecido por la Comunidad Autónoma según su propio criterio y disponibilidad de recursos. El peso de este tipo de recurso ha descendido en el periodo considerado.

Además de los recursos señalados, hay otro tipo de fondos, siempre en menor cuantía y con origen muy diverso. Algunos provienen del Estado, como los de modernización del Servicio Público de Empleo o los del convenio con el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) para un programa específico relacionado con la estrategia de gestión para mejorar prestación de la incapacidad temporal y estudiar el comportamiento de los procesos de corta duración.

Los gastos correspondientes a la formación interna se consignan en el Capítulo II del presupuesto, bajo el epígrafe económico 251000, cuya descripción es “Realización de cursos de formación interna”.

En el análisis de la gestión económica hay que tener en cuenta que los créditos asignados a la realización de formación interna, si tienen carácter finalista, solo se podrán dedicar a esa actividad como ya se ha comentado anteriormente, mientras que, si son recursos propios, pueden existir obligaciones de otras partidas del capítulo II que, no estando asociadas con la formación de los empleados públicos, sí se encuentran vinculadas a créditos establecidos para realizar formación.

El presupuesto consignado para la formación interna en los últimos años se encuentra reflejado en la siguiente tabla:

GESTIÓN ECONÓMICA DE LA FORMACIÓN INTERNA (*)				
Tipo de fondo	Crédito definitivo euros	Obligaciones euros	Ejecutado %	
2012	<i>Finalistas (Formación para el Empleo)</i>	907.008,27	787.185,58	86,79%
	<i>Recursos propios</i>	883.614,73	168.237,81	19,04%
	<i>Otros</i>	8.393,58	11.590,93	138,1%
	Total	1.799.016,58	967.014,32	53,75%
2013	<i>Finalistas (Formación para el Empleo)</i>	903.672,69	739.872,94	81,87%
	<i>Recursos propios</i>	672.041,00	180.755,42	26,90%
	<i>Otros</i>	0	0	0%
	Total	1.575.713,69	920.628,36	58,44%
2014	<i>Finalistas (Formación para el Empleo)</i>	932.759,75	882.339,53	94,59%
	<i>Recursos propios</i>	240.201,86	63.321,19	26,36%
	<i>Otros</i>	5.918,58	0	0%
	Total	1.172.961,61	945.660,72	80,62%
<ul style="list-style-type: none"> Fuente: Ejecución presupuestaria, subconcepto 251000, realización de cursos de formación interna, gastos correspondientes a los años 2012 y 2013. OPEN DATA, página web del Gobierno de Aragón. Ejecución presupuestaria, gastos de 2014. Intervención General. Administración de la Comunidad Autónoma. Documentación Instituto Aragonés Administración Pública 				

PORCENTAJE DE FONDOS FINALISTAS RESPECTO AL TOTAL DE RECURSOS DESTINADOS A LA FORMACIÓN INTERNA		
Año	Crédito definitivo %	Obligaciones %
2012	50,42	81,40
2013	57,35	80,37
2014	79,52	93,30

De los datos reflejados se derivan dos primeras observaciones: En primer lugar, la existencia en el periodo considerado² de una fuerte disminución en los recursos disponibles para realizar formación, 626.055 euros, lo que supone un descenso del 35,80% de los fondos iniciales del año 2012. También destaca el porcentaje de ejecución total, que no supera en ningún caso el 81%, situándose en el conjunto del periodo en un 64,27%.

La disminución de los recursos destinados a la realización de formación no se distribuye de forma similar entre los dos fondos significativos. Mientras los fondos finalistas se mantienen similares, los recursos propios descienden en un 72,82%. Destaca el alto porcentaje de reajuste en los recursos propios, debido fundamentalmente a sus características consustanciales: que son “propios” de la Comunidad Autónoma y que son flexibles, es decir, se puede cambiar su destino y dedicar a otras actividades. En el último año considerado, prácticamente el total de la formación realizada, el 93%, correspondía a fondos finalistas, lo que evidencia que la implicación económica de la Comunidad Autónoma en la formación era pequeña.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que los recursos disponibles y la formación verdaderamente ejecutada se expresa económicamente en las obligaciones contraídas, siendo 26 puntos más elevada en el año 2014 que en el inicio del periodo considerado.

El porcentaje que suponen las obligaciones contraídas respecto a crédito inicial es lo que se denomina porcentaje de ejecución, que, como ya se ha comentado, en ningún caso supera el 81%. La ejecución de los recursos es muy diferente según el tipo de fondo. Mientras en los fondos finalistas los porcentajes son superiores al 86% en dos de los tres años estudiados y en ningún caso inferiores al 81%, los fondos asociados a recursos propios de la Comunidad Autónoma presentan unos porcentajes de ejecución muy bajos, especialmente en el año 2012, en el que no se supera el 20%. La ejecución de la formación interna de los recursos propios en ningún año ha superado el 27%.

Una ejecución tan baja del presupuesto puede poner de manifiesto la existencia de:

- Dificultades en la gestión y en el desarrollo de los cursos y de la formación. No obstante, es difícil de entender que sistemáticamente existan dificultades en la ejecución de unos cursos

² Se ha tenido en cuenta para el análisis los años 2012, 2013 y 2014 por ser bastante homogéneos respecto a la situación económica de la Comunidad Autónoma, además de pertenecer a una misma legislatura y estar bajo la misma directriz en la gestión de los recursos humanos de la Administración Autónoma.

(recursos propios) cuando los mismos gestores llevan a cabo otra formación (recursos finalistas) sin problemas.

- Reajuste de los fondos disponibles debido a la crisis económica. Motivo que se justifica por si solo en el año 2012³. No obstante, la ejecución también fue muy baja en los años 2013 y 2014, cuando la crisis económica ya no representaba una novedad y la capacidad de gasto debería haberse visto reflejada de forma más realista en los presupuestos.

La baja ejecución de los fondos propios propicia una reflexión o una pregunta sobre la elaboración del presupuesto: ¿Se utilizan las partidas presupuestarias destinadas a la formación interna con recursos propios como comodín para los gastos imprevistos del capítulo II?

La distribución de los fondos finalistas pertenecientes a la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas entre las Comunidades Autónomas se efectúa según su número de trabajadores. El mismo criterio se utiliza para la asignación de fondos entre los distintos planes formativos correspondientes al distinto tipo de personal existente dentro de una misma Comunidad Autónoma.

Los fondos transferidos por el Estado para Formación para el Empleo han ido disminuyendo a lo largo de los últimos años. El porcentaje total de minoración en el periodo 2010-2015 ha sido de, aproximadamente, un 57.08%.

Fondos finalistas – Acuerdo de Formación para el Empleo						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL	1.905.456,96	1.845.950,00	882.040,00	783.850,00	768.960,00	819.030,00
Universidad P.A.S.	75.914,30	75.079,76	36.414,33	33.503,00	31.527,40	30.965,35
Educación – Personal docente	547.488,42	551.617,20	265.761,36	233.477,00	227.842,90	237.969,37
Salud – Personal estatutario	663.421,43	630.549,15	295.163,89	265.727,00	264.522,20	277.852,60
Administración general	573.035,72	545.499,03	261.803,67	231.228,00	224.920,80	251.150,10
Justicia	45.597,09	43.204,85	22.896,75	19.915,00	20.146,70	21.092,58
Total destinado al personal de la Administración de la Comunidad Autónoma (se excluyen los recursos destinados al P.A.S. de la Universidad)	1.829.542,66	1.770.870,24	845.625,67	750.374,00	737.432,60	788.064,65
<i>Fuente: IAAP. Intervención.</i>						

La gestión de los recursos finalistas del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas se realiza por el Instituto Aragonés de Administraciones Públicas (IAAP), que actúa como ente promotor y es el encargado de realizar la justificación al Estado del gasto

³ Primer presupuesto elaborado por el nuevo Gobierno surgido de las elecciones autonómicas de 2011.

producido. No obstante, la gestión directa de los fondos se realiza por el propio IAAP en el caso de los recursos destinados al personal docente, al de la Administración General y al de la Administración de Justicia, mientras que los fondos que son adjudicados al personal estatutario se transfieren al Salud para que ellos lleven a cabo toda la gestión económica derivada de la formación de su personal.

2.2. PLANES FORMATIVOS⁴

El análisis de los recursos económicos previstos y ejecutados destinados a la formación interna ha servido, entre otras cosas, para identificar a las distintas unidades que, además de las reflejadas en el plan anual, llevan a cabo formación para los trabajadores públicos.

El conjunto de la formación interna⁵ se ha agrupando en tres apartados que tienen características muy diversas:

- Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública.
- Formación específica.
- Formación en materia de prevención y salud laboral.
- **Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública.**

El Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública es lo más próximo que existe a un plan general de formación de la organización. En su introducción al desarrollo del conjunto de las acciones formativas previstas se destaca su concepción como instrumento “*único*” y “*básico para la mejora y modernización de los servicios públicos*”.

El Plan presenta las siguientes características:

- Se publica en el BOA, generalmente en los últimos meses del año anterior al que es de aplicación, y su ejecución depende de los recursos económicos disponibles, es decir, fundamentalmente de los créditos que transfiere el Ministerio de Hacienda y Administración Pública.
- Su financiación, mayoritariamente, corresponde a fondos finalistas derivados del Acuerdo de la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP).
- Las acciones formativas asociadas al AFEDAP son aprobadas por la Comisión de Formación para el Empleo de las Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.
- El órgano promotor del Plan a efectos de la gestión de las acciones derivadas del AFEDAP es el Instituto Aragonés de Administración Pública (IAAP)⁶.

⁴ A lo largo del informe, especialmente en los dos capítulos siguientes, se desarrollará con más detalle el funcionamiento de cada plan formativo.

⁵ Para realizar el informe, en un primer momento, se ha tenido en cuenta la formación incluida en el subconcepto presupuestario 251000 descrito como “Realización de cursos de formación interna”. No obstante, en un análisis posterior del contenido de la formación realizada se ha detectado que las actividades llevadas a cabo no responden realmente a esa denominación. Alguna formación interna está realmente dirigida a personal externo a la organización.

⁶ El Instituto Aragonés de Administración Pública (IAAP) es el órgano que desarrolla las funciones de selección, formación, actualización y perfeccionamiento del personal al servicio de la Comunidad Autónoma de Aragón desde su creación por la Ley 1/1986, de 20 de febrero, de medidas para la ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA n.º 17, de 27 de febrero de 1986).

- El Plan se encuentra dividido en cuatro subplanes o programas diferenciados por el tipo de usuario y por el responsable de la gestión.
 - **Programa de Administración General.** Afecta al personal incluido en el ámbito sectorial de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón, personal de los servicios centrales del Servicio Aragonés de Salud, personal no docente del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte y personal de las Entidades de Derecho público no acogidas al régimen de bonificaciones del sistema de formación profesional previsto en el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, publicado en el “Boletín Oficial del Estado”, de 11 de abril y la Orden TAS/2307/2007 y vinculadas a Departamentos y Organismos del ámbito sectorial de Administración General. Este programa se encuentra gestionado por el IAAP.
 - **Programa de formación dirigido al personal de Instituciones y centros sanitarios.** La gestión del programa corresponde al Servicio de Política de Recursos Humanos del Salud y se encuentra muy descentralizado en los diversos centros sanitarios.
 - **Personal docente no universitario, dependiente del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte.** El Servicio de Educación permanente y Formación del Profesorado es el que se encarga de su gestión. Existe descentralización en algunos centros formativos y hay figuras específicas relacionadas tanto con la detección de necesidades formativas como con la gestión de la formación.
 - **Personal de los Cuerpos Nacionales de la Administración de Justicia adscrito a la Comunidad Autónoma de Aragón.** La formación para el personal de la Administración de Justicia combina personal propio con personal perteneciente a la organización del Estado pero con labores directamente asociadas a la actividad de la propia Comunidad Autónoma. La gestión del programa corresponde al Servicio de Personal de la Dirección General de Justicia.

El contenido de los cuatro subplanes o programas formativos que aparece en el BOA es reducido y consta, casi exclusivamente, de una relación de actividades formativas, de su modalidad de impartición y del número de horas por curso.

En el caso del programa para el personal de la Administración General, se señala, además, el grupo de personal al que va dirigido y el área formativa al que pertenece. El Instituto Aragonés de Administración Pública agrupa los cursos por áreas formativas, para lo que ha establecido la siguiente clasificación:

- Área de dirección y gestión pública.
- Área económico-presupuestaria.
- Área de recursos humanos.
- Área jurídico-procedimental.
- Área de habilidades para el trabajo.

- Área de tecnologías de la información y la comunicación.
- Área de idiomas-lenguas.
- Área de formación sectorial.

El programa de formación correspondiente al personal sanitario incluye en su publicación el tipo de destinatario al que va dirigido cada acción formativa. Mientras que en el caso del personal docente no universitario se señala el número de plazas disponibles, la localidad y la fecha de realización. Por último, en los cursos dirigidos al personal de Administración de Justicia se indica exclusivamente el tipo de destinatario que puede acceder.

Las acciones formativas destinadas al personal de Administración General y las ofertadas al personal de Justicia vienen reflejadas en el plan de formación y están publicadas en el BOA. Además, posteriormente, se convocan en el boletín oficial los cursos que se van a realizar, momento en que se concretan los detalles

Es importante destacar que la gestión de tres de los cuatro subplanes o programas existentes: Administración General, personal sanitario y personal de Administración de Justicia, se realizan de forma muy similar, utilizando todos ellos la misma aplicación de base, que facilita una gestión informatizada tanto de las solicitudes como del desarrollo del curso. El plan correspondiente al personal docente utiliza otro sistema completamente distinto.

➤ **Formación específica.**

En este bloque se han agrupado las acciones formativas que no figuran en el Plan Anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública, que son, generalmente, financiadas con recursos propios de la Comunidad Autónoma y que se dirigen a los empleados públicos del organismo que promueve la formación. El volumen de acciones formativas y de alumnos incluidos en este grupo es considerablemente menor que el correspondiente al Plan anual señalado anteriormente.

Este tipo de formación responde a intereses y necesidades muy concretas bien del propio organismo o de alguno de sus programas.

La formación que incluye este grupo es la siguiente⁷: Plan formativo del INAEM (Instituto Aragonés de Empleo), aulas de consumo, formación con recursos propios del Salud y formación de monitores deportivos.

- **Plan de formación del Instituto Aragonés de Empleo.**

El INAEM elabora todos los años un plan propio de formación, dirigido exclusivamente a los empleados públicos del organismo, independientemente de que éstos tengan la opción de participar en los cursos convocados por el IAAP.

La necesidad de realizar un programa formativo propio se le plantea al INAEM, además de por el grado de especificidad de su materia, por el modelo de gestión que ha adoptado, el EFQM. Los modelos de excelencia y calidad total tienen en la formación uno de sus puntos de apoyo para lograr su adecuada implantación.

⁷El criterio seguido para identificar la formación ha sido considerar las obligaciones contraídas en el presupuesto consolidado de 2014 en el subconcepto 251000.

- **Dirección General de Consumo - *Aulas de consumo.***

Las aulas de consumo de la Dirección General de Consumo constituyen un programa dirigido a formar al consumidor con el objetivo de que éste conozca de forma actualizada y permanente los contenidos que le afectan en materia de consumo.

En el año 2014 se realizaron 14 aulas de consumo con 825 participantes en total y 28 horas de formación en todo el territorio aragonés, muchas de ellas con un cierto grado de especialización en función de la materia “consumida”.

En este programa los sujetos de la formación son los diversos tipos de consumidores y por lo tanto el programa formativo no se encuentra relacionado con el objeto del informe y de la evaluación, no es formación interna ya que no se encuentra específicamente dirigido a los empleados de la organización, aunque es ofrecida a los funcionarios designados para participar en la Junta Arbitral de Consumo.

- ***Cursos de entrenadores deportivos.***

Es una formación organizada por la Dirección General de Deporte a través de la Escuela Aragonesa del Deporte y las Federaciones Deportivas.

Los cursos se denominan “Entrenadores deportivos básicos de nivel I” y constan de un bloque común de 60 horas y un bloque específico de 65 horas, más 150 horas de prácticas.

La Dirección General de Deporte abona los gastos correspondientes a los honorarios del profesorado del bloque común.

Los alumnos son proporcionados por cada Federación y por lo tanto, en este caso, al igual que las aulas de consumo, no se puede decir que esta formación corresponda estrictamente a lo que en este informe se considera formación interna.

- ***Programa de formación del Salud con recursos propios.***

El Salud, además de la formación incluida en el plan anual, programa otra serie de cursos.

Realmente, en este caso, sería más exacto considerar la existencia de un único plan formativo del Salud. La memoria anual de formación refleja la existencia de unas líneas estratégicas previamente definidas y unas necesidades sentidas que orientan la formación a realizar. En el plan hay dos bloques de acciones formativas diferenciadas en función del origen de los recursos económicos destinados a su financiación. El primer bloque es el que forma parte del Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública y el segundo, muy similar al anterior en contenidos pero con un menor número de cursos.

- ***Otros.***

En el presupuesto de 2014 hay obligaciones contraídas en recursos destinados a la formación interna por diversos centros gestores: AST, Dirección General de Tributos y Dirección General de Alimentación y Fomento Agroalimentario. Estas cantidades son siempre menores a 500€ y responden a necesidades concretas y puntuales de las unidades correspondientes.

➤ **Formación en materia de prevención y salud laboral.**

La prevención de riesgos laborales se aborda en la Administración de la Comunidad Autónoma desde tres ámbitos diferenciados por el tipo materia a la que se dedican: educación, actividades sanitarias y administración general. La coordinación entre ellas se lleva a cabo por la unidad encargada de la prevención en la Administración General de Comunidad Autónoma. Además, existe una Comisión Autonómica de Prevención de Riesgos Laborales y tres Comisiones sectoriales, que se corresponden con cada una de las líneas señaladas anteriormente: Comisión Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de Sanidad, Bienestar Social y Familia, Comisión Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de Educación, Universidad, Cultura y Deporte y la Comisión Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de Administración General.

En cada uno de los ámbitos señalados se realiza formación dirigida a la prevención de los riesgos laborales con las siguientes características: se encuentra asociada al puesto de trabajo y, por lo tanto, es obligatoria.

El perfeccionamiento de los técnicos de prevención se efectúa a través del programa formativo del IAAP y se encuentra incluida en el Plan anual de formación correspondiente a la Administración General.

Existe bastante variabilidad en el número de cursos en las tres líneas de prevención consideradas y que se corresponde con las distintas situaciones existentes. Así, mientras en el año 2014 Educación no realizó prácticamente formación, el Salud tuvo que formar de manera práctica a un volumen importante de personal sanitario debido a la extensión y el impacto del virus del Ébola.

2.3. PRINCIPALES DATOS DE LOS PLANES FORMATIVOS.

No existe información detallada y uniforme de toda la formación interna que realiza la Administración de la Comunidad Autónoma. No obstante, la existencia de un plan anual que articula la ejecución de tres de sus cuatro programas en torno a una aplicación común ayuda a la homogeneización de los datos.

La tabla adjunta pretende ser un resumen de toda la formación realizada durante el año 2014, aunque es probable que algún curso no haya quedado reflejado, simplemente por no haberse detectado su existencia.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no toda la formación se diseña estructurada en cursos, presenciales o no, jornadas o talleres. El trabajo colaborativo, la formación en el puesto de trabajo y otros sistemas similares están adquiriendo cada vez mayor importancia debido a su eficacia. Todo eso, sin tener en cuenta el aprendizaje de tipo informal que se realiza en una organización. Estas experiencias no quedan reflejadas en los datos analizados, salvo que se encuentren formalizadas como curso.

Dado que el objeto del informe es detectar áreas de mejora en la formación de los empleados públicos, se entiende o presupone que su objeto es la formación que se puede cambiar, modificar, planear de otra manera, etc., es decir, la formación explícita, diseñada para cumplir unos objetivos. En este caso, los datos recopilados responden a la situación de la Comunidad Autónoma en esa materia.

Por último, ha de señalarse que la carencia de un sistema de evaluación sistemática de la eficacia de la formación hace que no existan indicadores establecidos para ello, lo que a su vez implica la diversidad de la información existente y la no disponibilidad de algunos datos, por lo que no han sido considerados relevantes.

Formación de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma. Año 2014							
Concepto	Administración general - IAAP	Otros Plan IAAP(1)	Justicia	Salud AFEAP	Salud propio	Salud Total (2)	Personal Docente (3)
<i>Tipo de financiación</i>	<i>Finalista</i>	<i>Propia</i>	<i>Finalista</i>	<i>Finalista</i>	<i>Propia</i>		<i>Finalista</i>
<i>Tipo de Plan</i>	<i>Plan Anual</i>	<i>Plan Anual</i>	<i>Plan Anual</i>	<i>Plan Anual</i>	<i>Plan Específico</i>		<i>Plan Anual</i>
<i>Solicitudes</i>	21.002	600	351	9.593	5.332	14.925	17.571
<i>Personas solicitantes</i>	4.207	473	248	7.022	4.330	9.834	9.789
<i>Cursos</i>	242	12	22	350	251	601	306
<i>Número de plazas</i>	6.600	505	339	7.594	5.004	12.598	17.571
<i>Personas que han realizado curso</i>	3.053		198	3.578	3.177		9.789
<i>Alumnos</i>	6.467	470	292	6.881	4.641	11.522	16.927
<i>Diplomas</i>	6.128	452	269	5.491	3.889	9.380	13.831
<i>Horas totales</i>	79.355	3.255	2.733	67.677	29.849	97.526	474.734
Formación de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma Año 2014 (continuación)							
Concepto	INAEM	INAEM Total (4)	Prev. general	Prev. Salud	Prev. docentes	Procesos selectivos	Total
<i>Tipo de financiación</i>	<i>Propia</i>		<i>Propia</i>	<i>Propia</i>	<i>Propia</i>	<i>Propia</i>	
<i>Tipo de Plan</i>	<i>Plan específico</i>		<i>Plan de Prevención de la salud laboral</i>				
<i>Solicitudes</i>	654		668	7.219	20	40	63.050
<i>Personas solicitantes (6)</i>	258				20	40	24.869
<i>Cursos</i>	17	25	26	680	1	1	1908
<i>Número de plazas</i>	654		668	7.219	20	40	46.214
<i>Personas que han realizado curso</i>	258	306	(7)	(7)	20	40	28.048
<i>Alumnos</i>	654	793	668	7.219	20	40	44.418
<i>Diplomas</i>						40	30.100
<i>Horas</i>	6.147,5	8.248,5	2.415	(5)	80	560	679.914
1. Cursos incluidos en el programa de Administración general del Plan anual pero financiados con recursos propios. La mayor parte de ellos tienen una temática agrícola o forestal. 2. Incluye, además de la formación propia, los cursos programados en el Plan anual. 3. De la información proporcionada por el Departamento de Educación, Cultura y Deporte se han seleccionado los participantes, asistentes y ponentes que también asistieran a la actividad, todos ellos empleados públicos (centro público) y realizaran cualquier modalidad de las incluidas en las denominadas Formación Profesional y Plan Formativo. 4. Incluye, además de la formación propia, los cursos programados en el Plan anual en el programa de Administración							

General relacionados con la temática del INAEM.

5. *En los programas donde no existe información sobre el número de horas realizadas se ha estimado que, al menos, se realizó una hora formativa por alumno.*
6. *En los cursos obligatorios y con carencia de información se ha considerado que al menos ha existido una solicitud por alumno y que el número de alumnos y plazas es el mismo.*
7. *Al ser cursos obligatorios y relacionados con el puesto se ha considerado que el número de personas es igual al de alumnos cuando se ha requerido el dato para elaborar los indicadores del Capítulo 5.4.*

Fuentes: IAAP, Memoria de Formación del Salud, Servicio de Educación Permanente y Formación del Profesorado, Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales, Servicio de personal de Administración de Justicia, Servicio de Política de Recursos Humanos del Salud, El INAEM, Servicio de extensión del Deporte y la Dirección General de Consumo.

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS, PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FORMACIÓN

Este capítulo desarrolla el proceso de detección de necesidades formativas, la planificación y la programación de la formación interna. Consta de una primera parte en la que se define el concepto teórico de “necesidad formativa”. A continuación se describe brevemente cómo está diseñada esta metodología en los ámbitos sanitario, docente, de justicia, de prevención de riesgos laborales, de empleo y de política territorial e interior. En tercer lugar, se abordarán los diferentes procedimientos desplegados por el IAAP para conocer las necesidades y expectativas, comparándolos con las necesidades expresadas y la relación entre éstas, la demanda y la oferta formativa.

Por último, se detalla la programación de los diferentes planes formativos de la Administración de la Comunidad Autónoma, profundizando específicamente en la planificación del Instituto Aragonés de Administración Pública.

3.1.- CONCEPTO DE NECESIDAD

Hablar del mundo laboral, desde hace unas décadas, es hablar de permanentes transformaciones en las organizaciones, en su estructura, en la definición de puestos de trabajo, en las competencias, en la promoción y carreras profesionales, en las ofertas y en las demandas. Dichas variaciones precisan una actitud de permanente adaptación a entornos cambiantes. Como Administración Pública, dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos, requiere una constante detección de los requerimientos de éstos, así como una respuesta ágil, eficaz y eficiente a sus demandas.

La formación de los empleados públicos es una de las herramientas que proporciona las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados como organización. Ésta debe reunir una serie de condiciones idóneas y características específicas para ser eficaz y conocer aquellas competencias que se han de incorporar a los perfiles del empleado público. La formación, como proceso que da respuesta a las necesidades de actualización y perfeccionamiento de los empleados, debe caracterizarse por una secuencia lógica de fases que se inicia con la detección de las áreas de mejora y las fortalezas de su personal, que planifica acciones formativas que faciliten la adquisición o el mantenimiento de dichas áreas y, por último, que evalúa su capacidad como instrumento de mejora. Por todo esto, es adecuada la aplicación de una metodología que contemple desde la detección, la planificación y programación, el seguimiento de la ejecución, a la evaluación de la transferencia al puesto de trabajo, así como la medición, en lo posible, del impacto sobre la propia organización y la sociedad.

El término necesidad proviene del latín “*necessitas*”, referido a aquello de lo que no se puede prescindir, no puede evitarse y se considera una obligación. En el ámbito de la formación, se define “necesidad” como la diferencia entre los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar una actividad eficazmente y las que realmente posee la persona. Una necesidad es, pues, la existencia de una discrepancia entre lo que es (el estado actual) y lo que debería ser (el estado deseado). Por lo tanto, una intervención en esta área buscaría la actuación sobre una situación presente, persiguiendo como objetivo que ésta evolucione hacia el estado definido como deseado.

La fase de detección de necesidades pretende un doble objetivo: analizar la situación sobre la que se precisa mejorar y/o mantener resultados, y valorarla en términos de soluciones, alternativas, tipología y volumen de servicios.

Los estudios que llevan a cabo “*evaluación de necesidades*” pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- 1) Aquellos que focalizan en la “necesidad” que justifica la puesta en marcha de un programa de estas características.
- 2) Aquellos que, además de caracterizar el alcance de la necesidad, tratan de valorar los servicios necesarios para generar el cambio en el estado de las cosas.

Esta fase del proceso no está exenta de dificultades. En primer lugar destacar la amplia diversidad y heterogeneidad en los procedimientos de detección que se aplican en los distintos ámbitos de la Administración, por motivos tales como:

- No tener suficientemente claro lo que es necesidad y si ésta se palia mediante oferta formativa.
- Falta de criterios homogéneos, de pautas uniformes en los actores informantes del proceso.
- No dedicar los suficientes recursos y tiempo a la fase de diagnóstico.
- Necesidad de mejoras estructurales en cuanto a definición de puestos de trabajo, evaluación del desempeño e itinerarios profesionales.

La finalidad del diagnóstico de necesidades formativas es el diseño de un Plan de Formación que asegure, en último término, el impacto y la mejora continua de la organización, teniendo en cuenta que la formación, en sí misma, no tiene la capacidad de solucionar problemas si ésta no es transferida y aplicada al puesto de trabajo, ni tiene porqué en sí misma generar impacto en la organización, si no se externaliza de las aulas.

Cuando una organización pone en marcha un periodo de consulta para detectar las necesidades formativas ha de tener en cuenta y compaginar la orientación desde dónde enfoca la detección y las perspectivas de recogida de datos. Ambas tienen que estar al servicio de la planificación con carácter flexible.

La **ORIENTACIÓN** hacia la detección de necesidades puede acometerse desde dos dimensiones diferentes, pero no por ello complementarias:

- Orientación hacia el diagnóstico de carencias o Reactiva: Este modelo parte del supuesto de que el personal tiene déficits formativos que deben ser satisfechos si queremos alcanzar los objetivos marcados.
- Orientación Apreciativa o Proactiva: Enfoque positivo que promueve el análisis de fortalezas y actividades que constituyen un “activo” en las actuaciones de la organización y que es necesario mantener su valor.

La **PERSPECTIVA** contempla las competencias ideales y reales desde dos vértices diferentes:

- Perspectiva Prescriptiva. Cuando la distancia entre ambas competencias es valorada por la dirección de la organización, en función de necesidades alineadas con sus intereses, de su visión, de previsión de cambios y apoyada con soporte documental (Plan Estratégico, Memorias anuales, estudios de impacto, modelos de calidad, estudios de satisfacción de clientes, diccionarios de competencias, definición de perfiles profesionales, etc.)
- Perspectiva Colaborativa: Cuando es el propio empleado o grupo destinatario de la formación quien lo requiere en función de necesidades detectadas desde su propio puesto de trabajo.

En segundo lugar, una vez conocidas las necesidades de la organización y de los empleados, la información más útil en una programación es aquella que permite conocer el volumen y tipología de servicios que satisfacen las necesidades con el menor coste.

En el caso de un programa ya puesto en marcha, como es el de la formación a empleados públicos, esta información es beneficiosa si se combina con datos sobre la utilización que se está haciendo de los servicios disponibles.

3.2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN LOS DIFERENTES ÁMBITOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

En este apartado se hará un breve resumen de los procesos de detección de necesidades en los distintos planes formativos de la organización. Posteriormente se analizará el proceso desplegado por el Instituto Aragonés de Administración Pública en el ámbito de Administración General.

a) Servicio Aragonés de Salud:

La detección de necesidades en el Servicio Aragonés de Salud tiene como objetivos:

1. Conocer las sugerencias en contenidos temáticos expresadas por los profesionales.
2. Asignar valor a las diferentes opciones.
3. Corregir las dificultades detectadas para la asistencia a cursos.
4. Detectar las preferencias en cuanto a horario y formato metodológico.

La *Perspectiva Prescriptiva o Estratégica* procede de los equipos directivos de la organización. Anualmente la Memoria de formación del SALUD es remitida a todos los Sectores sanitarios de la Comunidad Autónoma coincidiendo con el inicio de recogida de información sobre las necesidades detectadas. Aspectos que se valoran:

- a) *Análisis de los resultados de la Memoria de formación del año anterior* acerca de las líneas estratégicas priorizadas, así como el desarrollo de los Planes de Formación AFEDAP y SALUD, desagregados por Sectores.

Fruto de la información recogida en este documento, los responsables de formación obtienen una visión general de la programación vencida e información específica acerca de las evaluaciones emitidas por los alumnos acerca de la formación recibida.

- b) *Líneas estratégicas de formación*: Existe un Plan Estratégico de Formación. Dicho Plan es elaborado por los Directores de Área, los cuales determinan las iniciativas estratégicas a priorizar. Estas iniciativas contienen, además, las marcadas a nivel estatal y las determinadas por el propio Departamento competente en materia de sanidad. Cada acción formativa propuesta debe estar asociada, además, a un área de conocimiento y a un contenido determinado.
- c) *Análisis de los indicadores de calidad y del contrato de gestión de cada sector*:
- *Evaluación del año anterior*: se detectan aquellos indicadores susceptibles de mejora.
 - *Contrato de gestión del año en curso*: el Servicio Aragonés de SALUD, dispone de un Plan de Calidad en el que se valoran acciones formativas destinadas a consecución de objetivos de calidad y gestión.

En la *Perspectiva Colaborativa* es el propio empleado destinatario de las acciones formativas quien valora, desde su percepción, la "necesidad".

- d) *Encuesta de Detección de Necesidades Formativas (Necesidades sentidas)*: Los responsables de formación de cada sector administran la encuesta de detección a los denominados informadores clave: jefes de servicio, supervisores, jefes de sección o de grupo y responsables de calidad, y empleados en general. Esta información junto con las sugerencias

recogidas en las encuestas de satisfacción, constituye la fuente principal, de detección de “*necesidades sentidas*”.

b) Personal docente no universitario:

El Decreto 105/2013, de 11 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el sistema aragonés de formación permanente del profesorado, su régimen jurídico y la estructura de su red, establece que cada centro educativo deberá contar con un Plan de Formación elaborado por el Coordinador de formación en colaboración con el equipo directivo y aprobado en Claustro y Consejo. Una parte importante de dicho plan debe consistir en la autoevaluación y detección de necesidades de formación del centro. Este proceso de evaluación estará coordinado desde los Centros de Innovación y Formación Educativa (CIFE).

Las funciones de los Centros de Innovación y Formación Educativa son, entre otras, las de detectar las necesidades formativas del profesorado de acuerdo con las prioridades del sistema educativo y colaborar en la planificación de la formación permanente, cooperando en la elaboración del Plan Anual de Formación del Profesorado.

La oferta de actividades de formación permanente para el personal docente no universitario debe responder a las líneas estratégicas del sistema educativo, a las necesidades demandadas por los centros y a aquellas detectadas mediante los Planes de Mejora implantados.

Las *líneas estratégicas* generales para todo el Departamento tienen una clara vinculación con la innovación e investigación educativa, siendo el punto de partida de redes de trabajo entre equipos docentes.

El Coordinador de formación del profesorado, ubicado en el propio centro educativo, será el responsable de la detección de necesidades formativas de su ámbito (*necesidades sentidas*) y colaborará con el equipo directivo en la definición de prioridades.

c) Administración de Justicia:

La Dirección General de Administración de Justicia, del Departamento de Presidencia y Justicia, cuenta con tres modelos de formación: continua, normalizada y personalizada-tutorizada. El Plan de Detección se aplica a la modalidad de Formación Continua, aquella financiada por fondos de carácter finalista.

Objetivos Estratégicos: La Dirección General de Administración de Justicia no tiene un Plan Estratégico de Formación, pero sí cuenta con directrices generales para la elaboración de su programación. Para ello, solicita información a su propia organización, y también a:

- La Inspección de Servicios del Consejo General del Poder Judicial, que hace llegar a su vez propuestas formativas detectadas en sus funciones de inspección.
- La Secretaría de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia, que comunica sus propuestas, una vez consultados los Secretarios Judiciales.

Necesidades Sentidas: Por otra parte, la Dirección General de Administración de Justicia, con antelación a la convocatoria de acciones formativas del programa de Formación para el Empleo de la Administración de la Comunidad Autónoma, integrada en el Plan Anual de Formación del Instituto Aragonés de Administración Pública, solicita a los empleados públicos propuestas de actividades formativas y posibles ponentes.

d) Prevención de Riesgos Laborales:

De conformidad con el Decreto 168/2002, de 14 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas en

materia de prevención de riesgos laborales en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, existen tres Servicios de Prevención: el del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y de Deporte; otro, correspondiente al Departamento competente en materia de Salud y otros Organismos Autónomos adscritos al mismo, y un tercero, el de Administración General, para los restantes Departamentos y Organismos de la Administración. En el ámbito de sus competencias, la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios ejerce la coordinación de los Servicios de prevención en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

➤ ***Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Administración General:***

El Servicio de Prevención de Administración General, adscrito al Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios, como unidad organizativa de carácter administrativo, asume el ejercicio de las funciones que conlleva la actividad preventiva correspondiente a los niveles Superior e Intermedio.

La identificación de necesidades formativas en el ámbito de Prevención de Riesgos Laborales, podrá ser detectada por cualquier miembro de una unidad, siendo motivada por la implantación de un nuevo proceso, técnicas, normativas, etc. Para su análisis se toma como base:

- “*Perfil del Puesto*”: en la que se recogen los parámetros definitorios del puesto objeto de análisis.
- “*Ficha Individual de Formación*”: con datos identificativos del perfil formativo, experiencial y competencial del trabajador.

Cuando la necesidad sea detectada por un trabajador, la comunicará al responsable de su Sección. Éste en cualquier momento podrá trasladarla al representante de la Dirección. A final de año, se entregará la hoja de *Propuesta de actividades formativas* al responsable de cada Sección, para conocer las necesidades formativas y elaborar así el Plan de Formación Anual. Las propuestas se analizarán en función de su adecuación y viabilidad, decidiendo si la formación será interna o externa.

Este Plan se aprobará en el seno de los órganos de participación de los trabajadores y, a continuación, la propuesta se elevará a la “Comisión Autonómica de Prevención de Riesgos Laborales”. En el plan quedan reflejados los objetivos a cumplir, el alcance de las actividades, el presupuesto y las actividades concretas a realizar durante un periodo anual.

➤ ***Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento de Sanidad:***

La Disposición Adicional primera, punto 2, del Decreto 168/2002, establece la creación del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento con competencia en materia de salud, bajo la dependencia de la Secretaría General Técnica u órgano distinto, cuando así viniera determinado en el Decreto de estructura del Departamento.

Desde la Secretaría General Técnica se establecen los objetivos estratégicos y organizativos básicos, recogidos en el Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, en aras a garantizar una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Dicha formación se centra específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptándose a la evaluación de los riesgos y a la aparición de otros nuevos, y se repetirá periódicamente siempre y cuando sea necesario.

Para ello, el Servicio de Prevención establece un “Plan de Formación Anual”, presentándolo a la Comisión Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de Sanidad, Bienestar Social y Familia, así como en la Comisión Autonómica de Prevención de Riesgos Laborales.

➤ **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte:**

Según lo dispuesto en el artículo 6 del Decreto 168/2002, el servicio de prevención de riesgos laborales del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, adscrito al Servicio de Relaciones Jurídicas, Control Presupuestario y Salud Laboral, dependiente de la Dirección General de Gestión de Personal, es una unidad organizativa específica de carácter administrativo, que asume el ejercicio de las funciones que conlleva la actividad preventiva, correspondiente a los niveles superior e intermedio.

Entre las funciones asignadas al servicio de prevención de riesgos se encuentra el proporcionar el asesoramiento y apoyo que se precise en materia de prevención de riesgos laborales, y ejercer las funciones que con carácter general vienen asignadas en los artículos 36 y 37 del Reglamento de los Servicios de Prevención, aprobado por Real Decreto 39/1997, de 17 de enero. Entre ellas consta la identificación y evaluación de los factores de riesgo, así como la propuesta de medidas de control y reducción de los mismos.

e) Instituto Aragonés de Empleo:

La detección de las necesidades formativas en el Instituto Aragonés de Empleo se realiza a través de un proceso de participación en el que intervienen todas las unidades, en un ejercicio de abajo a arriba. Las propuestas recibidas son priorizadas por el equipo de calidad quien presenta un Plan de Formación Interna que es aprobado por el equipo directivo. Finalmente y en función de los recursos disponibles, se elabora un Plan de Formación Interna propio para el INAEM y cursos sectoriales que se ejecutan a través del Instituto Aragonés de Administración Pública.

f) Departamento de Política Territorial e Interior:

En el Departamento de Política Territorial e Interior coexisten dos planes formativos, uno integrado dentro del Instituto Aragonés de Administración Pública, con las mismas características que comparten otras unidades, y otro segundo plan con financiación propia. La oferta formativa global se estructura alrededor de tres Direcciones Generales:

- *Dirección General de Interior:* Dos líneas formativas:
 - A cargo del Presupuesto de Gastos del Departamento de Política Territorial e Interior: programas formativos de la Unidad de Policía Nacional adscrita a la Comunidad Autónoma y programas para Policías Locales de Aragón.
 - A cargo del presupuesto gestionado desde el Instituto Aragonés de Administración Pública.
- *Dirección General de Administración Local:* con cargo al presupuesto del propio Departamento. Formación, dirigida a entidades locales y comarcas: Aula de Administración Local.
- *Dirección General de Ordenación del Territorio:* propuesta de acciones formativas a cargo de presupuesto del IAAP.

Una vez al año, se contacta con todas las Direcciones Generales solicitándoles propuestas de acciones formativas. Las acciones formuladas son, a su vez, remitidas al Instituto Aragonés de Administración Pública para la elaboración de la programación anual.

3.3.- DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN EL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En este apartado se describirá la metodología aplicada a la detección de necesidades por el IAAP, las fuentes primarias de información y la elaboración de la propuesta formativa anual. Seguidamente, se analizarán las características que definen a la población diana, objeto de la intervención y los resultados obtenidos en los tres cuestionarios administrados al colectivo global de empleados públicos de Administración General, a los superiores jerárquicos y a los alumnos que recibieron acciones formativas durante el año 2014.

a) Detección de necesidades. Mapa de proceso: “Detección de Necesidades de Formación (DNFORM)”

Para dar cumplimiento a la gestión de los procesos de formación, actualización y perfeccionamiento, el Instituto Aragonés de Administración Pública diseña, organiza y gestiona la programación anual para el personal del sector de la Administración General. Para ello cuenta con proceso denominado **“Detección de necesidades de formación (DNFORM)”**, aprobado en enero 2015, aunque en fase de prueba en el periodo previo.

Finalidad del proceso: *“Identificar las necesidades de desarrollo de competencias en los empleados del Gobierno de Aragón, para elaborar una propuesta de acciones formativas que conforme un Plan de Formación alineado con la estrategia de la organización, con las necesidades de los servicios y con las necesidades sentidas de los empleados”*.

INPUTS de entradas externas de Información en el proceso: la elaboración de la programación se apoya en las siguientes fuentes de información: presupuesto anual disponible para formación, Líneas Estratégicas de Recursos Humanos del Gobierno de Aragón, indicadores de las Cartas de Servicios, informes de la Inspección General de Servicios, Encuesta de Clima Organizacional, Informe de Quejas y Sugerencias, consulta a las Direcciones Generales/ Servicios a través de los Responsables de Formación, Encuesta de Detección a empleados públicos.

INPUTS de entradas internas de Información en el proceso: además de las consultas y soporte documental descrito, la toma de decisiones de la propuesta formativa se asesora también de la evaluación de programas anteriores, propuestas de los responsables de formación del IAAP, análisis de resultados de la encuesta de necesidades a los empleados y consulta de planes de formación de otras Comunidades Autónomas.

b) Fuentes Primarias de detección de necesidades:

A partir de la información procedente del Mapa de Procesos, completada con entrevistas al personal del Instituto Aragonés de Administración Pública, se describen tres tipos de fuentes primarias de detección de necesidades, además de las de carácter documental, ya enumeradas anteriormente:

- **Líneas Estratégicas de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios:** anualmente la Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios comunica a la Dirección del Instituto Aragonés de Administración Pública, las iniciativas estratégicas que como organización, se priorizan en el proceso formativo del Plan Anual.

Durante el año 2014 los objetivos que se jerarquizaron como transversales a toda la Administración General fueron: Innovación, Gestión del Cambio (creatividad y motivación), Comunicación en el trabajo y Cultura de la Calidad.

- **Necesidades en los diferentes Departamentos u Organismos:** con periodicidad anual y antes de la elaboración de la programación, el Instituto Aragonés de Administración Pública, contacta con los responsables en materia formativa de los diferentes Departamentos y Organismos Autónomos, para recabar propuestas de formación. Cada Unidad diseña su

propio proceso de detección de necesidades. El catálogo de actividades resultante es remitido al IAAP, llevando un orden de priorización en las propuestas.

La información remitida debe incluir: denominación de la acción, destinatarios, metodología, modalidad, localidad de impartición, horas y número de participantes, objetivos del curso, calendario, lugar de impartición, profesorado interno/externo, temario y gastos imputables a la acción (desplazamiento, dietas, manutención, alojamiento).

- **Necesidades sentidas de los empleados de la Administración General:** Encuesta de necesidades (vía web) dirigida a la totalidad de empleados públicos del ámbito de la Administración General.

Entre los meses de junio y septiembre, en el Portal del Empleado del Gobierno de Aragón se abre un periodo de consulta para que los empleados de la organización manifiesten sus preferencias temáticas de cara a la programación del siguiente año. El “*Cuestionario de Detección de Necesidades Formativas*” requiere los siguientes datos:

- Datos del proponente: nombre y apellidos, correo electrónico, grupo de clasificación y Departamento u Organismos
- Acción formativa:
 - Área de Conocimiento: Dirección y Gestión Pública, Económico-Presupuestaria, Recursos Humanos, Jurídico-Procedimental, Habilidades para el trabajo, Tecnología de la Información y la Comunicación, Idiomas y Formación Sectorial
 - Propuesta formativa
 - Personas destinatarias
 - Justificación
- Observaciones

c) Elaboración de la propuesta formativa anual:

Una vez recopilada la información pertinente se aplican los criterios de priorización de actividades. Así consta dibujado en el Mapa de Procesos. *(No se aporta documentación escrita de dichos criterios).*

Del mismo modo se selecciona la modalidad formativa de impartición: Presencial/Mixta/Teleformación. *(No se adjunta documentación escrita que defina los criterios didácticos para dicha asignación metodológica)*

Propuesta Final del Instituto Aragonés de Administración Pública: Una vez elaborada dicha propuesta es presentada a la Comisión Mixta de Formación para el Empleo. **La Comisión de Formación para el Empleo de la Comunidad Autónoma de Aragón** distribuye el presupuesto según efectivos adscritos a las áreas de Salud, Educación, Justicia y Administración General.

Dicha Comisión está constituida por:

- Coordinador: Jefe de Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios.
- Moderador: Director del Instituto Aragonés de Administración Pública.
- Un representante de cada Departamento con miembros titulares: Agricultura, Educación, Salud y Justicia.
- Dos representantes por los Sindicatos UGT, CC.OO. y CSIF.

La Comisión tiene capacidad para la aprobación del Plan de Formación Anual, con potestad para aceptar o no determinadas propuestas formativas. Periódicamente se reúnen con objeto de la aprobación de dicho Plan y su posterior seguimiento.

Finalmente, y según la Orden de 29 de noviembre de 2013, del Consejero de Hacienda y Administración Pública, por la que se publica el Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública para el año 2014: *“La elaboración del Plan anual de formación se ha llevado a cabo tras el análisis de las **necesidades formativas propuestas por los Departamentos y Organismos del Gobierno de Aragón** y de las **propuestas realizadas por los empleados públicos en el Portal del Empleado**”*

d) Valoración de la pertinencia en la detección de necesidades:

La *Pertinencia* analiza el grado en que se han identificado correctamente los problemas o necesidades y en qué medida la intervención está dirigida a resolver dichas necesidades. Las necesidades estratégicas fueron descritas ya en las fuentes de detección. En este apartado se analizarán las características de la población objeto de la intervención, valorando la demanda de formación de los empleados a través de la emisión de solicitudes de participación en cursos. Seguidamente, se analizarán los resultados y sugerencias obtenidos a través del “Cuestionario de detección de necesidades formativas a empleados públicos”, del “Cuestionario de impacto de la formación” administrado a responsables de unidades con personal a su cargo y, por último, se recogerán las sugerencias relacionadas con la detección de necesidades expresadas en el “Cuestionario de transferencia de la formación al puesto de trabajo”, administrado a alumnos de cursos de formación.

➤ **d.1) Características de la población objeto de la intervención:**

El análisis de la demanda de formación en la población de empleados públicos del sector de Administración General se ha realizado a partir de registros internos proporcionados por el Instituto Aragonés de Administración Pública, relativo al total de las solicitudes recibidas durante el año 2014, y del Sistema de Información de Recursos Humanos del Gobierno de Aragón (SIRHGA), consultado en agosto de 2015.

Según registros aportados por el IAAP, el volumen de demandas de formación recibidas durante el año 2014 arroja un total de 21.002 solicitudes, emitidas por 4.207 empleados públicos.

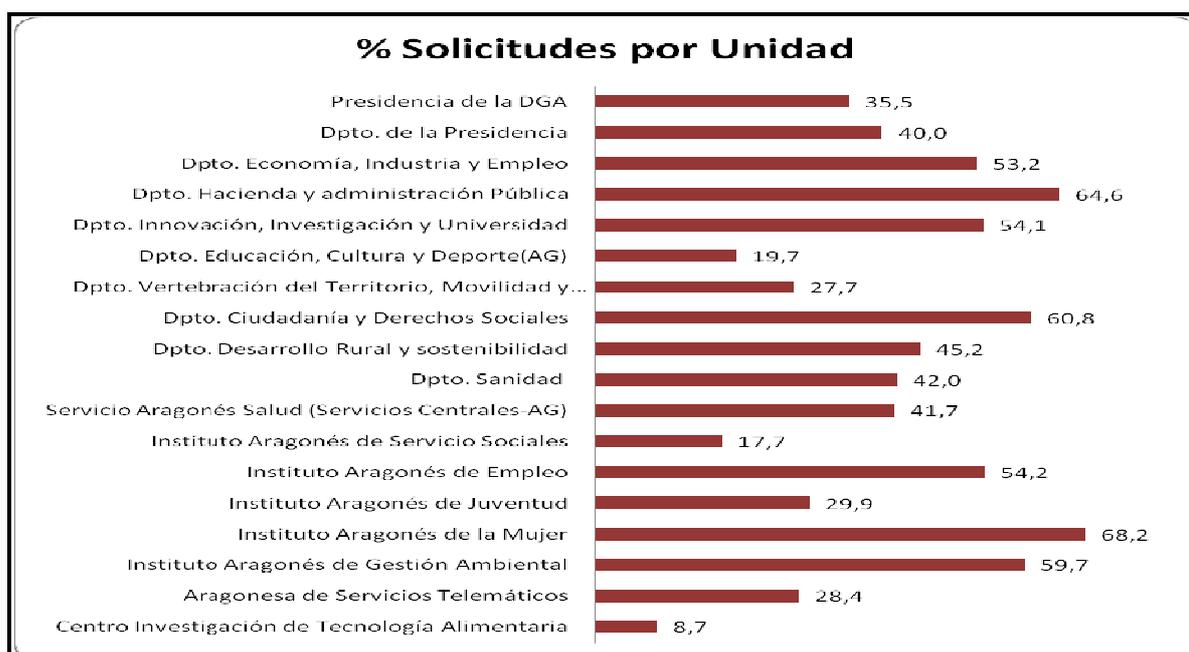
Solicitantes de formación y distribución de empleados de la Administración general⁸.			
Variables		Solicitantes (%)	Empleados Adm. Gral. (%)
SEXO	Hombres	29,1	33,5
	Mujeres	70,9	66,5
EDAD	< 30 años	1,5	2,8
	31-40 años	17,6	14,9
	41-50 años	37,9	33,3
	51- 60 años	40,2	43,1
	>60 años	2,8	7,9
GRUPO TITULACIÓN	A1	20,4	14,3
	A2	25,6	15,7
	C1	28,2	20,4
	C2	22,4	28,9
	E	3,4	20,7

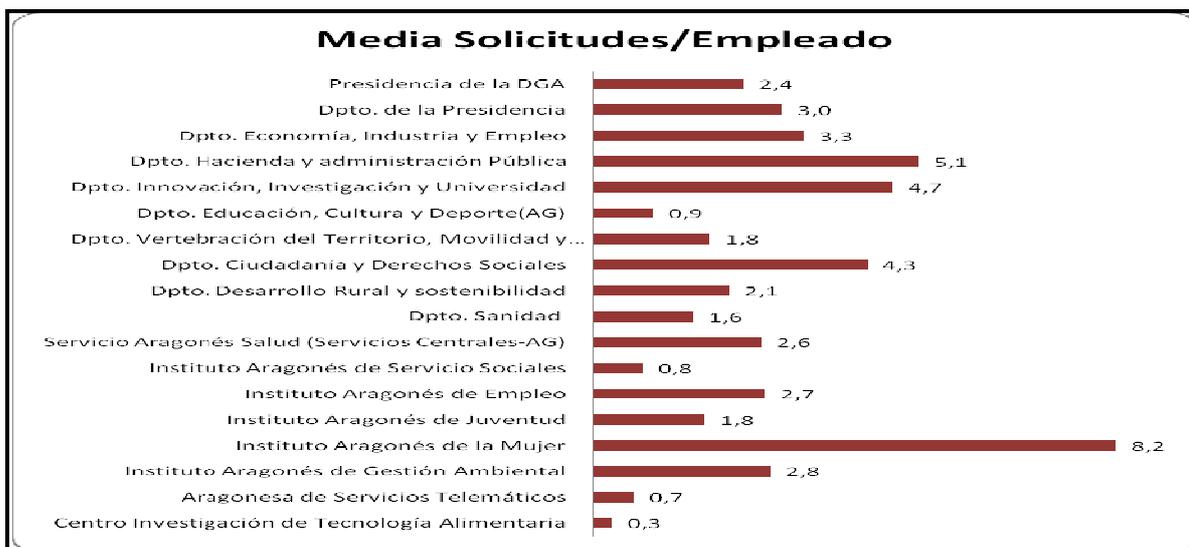
⁸ La población de aquellos organismos no incluidos en la oferta formativa no se han incluido en el cómputo.

GRUPO PERSONAL	Funcionarios	82,4	63,5
	Laborales	7,1	35,5
	Otros ámbitos	10,5	1,0
TEMPORALIDAD	Fijos	73,4	63,8
	Temporales	26,1	35,2
	Otros	0,5	1,0
DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL	Teruel	11,1	17,81
	Huesca	14,3	14,18
	Zaragoza	74,6	68,01

- **Sexo:** las mujeres muestran una tendencia de mayor demanda (solicitud) de servicios de carácter formativo. La composición de la organización es predominantemente femenina, pero, aún con la consideración de este factor, existe una diferencia de casi cinco puntos respecto al valor de distribución de esta variable en la población general.
- **Edad:** es la franja que recoge la horquilla de 30 a 50 años la que más demanda acciones formativas. A partir de los 50 años, aún siendo el mayor porcentaje de población de la Administración, se observa una minoración de solicitudes, cayendo sensiblemente a partir de los 60.
- **Titulación:** los grupos A1, A2 y C1 aglutinan casi el 75% de la demanda de la formación. Destaca la disminución de solicitudes en los grupos C2 y E.
- **Grupo de personal:** un 82.4% de solicitudes parte del colectivo de funcionarios.
- **Vinculación con la Administración:** Hay considerablemente más peticiones dentro del personal fijo que entre los que mantienen una relación de carácter temporal.
- **Distribución territorial:** Zaragoza emite el 75% de solicitudes de toda la Administración General.

El porcentaje de demanda de acciones formativas por empleados adscritos a una unidad y la media de solicitudes por empleado se refleja en las tablas siguientes:





Las preferencias formativas demandadas por áreas de conocimiento se resumen en la siguiente tabla:

Solicitudes por Área Conocimiento (%)	
Económico-Presupuestaria	17,64
Jurídico-Procedimental	16,50
Habilidades Trabajo	16,15
Formación Sectorial	15,42
TIC	14,99
RRHH	11,62
Dirección y Gestión Pública.	7,68

➤ **d.2) Resultados de la encuesta de detección de necesidades formativas a empleados públicos:**

El cuestionario dirigido a la totalidad del colectivo de empleados públicos de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón es una de las herramientas recogidas en el Mapa de Procesos del IAAP y difundida a través del Portal del Empleado mediante la aplicación informática Lime Survey. El universo objeto de este cuestionario es toda la población de Administración General. Fue cumplimentado por 221 personas, lo que supone un 1.5% del total e indica una baja respuesta e implicación de los empleados públicos ante la consulta de sus necesidades formativas.

Parámetros para el análisis: La muestra supone un error muestral de +/- 6.54 para un nivel de confianza del 95%. El número de personas que contestó fue de 221 personas, pero emitieron 267 respuestas. Esto indica que hubo quien cumplimentó varios cuestionarios con el fin de aportar más propuestas.

Características sociodemográficas y profesionales de los empleados que contestaron al cuestionario:

- **Género:** Los hombres muestran una mayor proactividad a expresar sus necesidades en el cuestionario web que las mujeres.

Distribución por género		
Género	Cuestionario (%)	Administración General (%)
Mujeres	61,8	66,5
Hombres	38,2	33,5
Total	100	100

- *Grupo de clasificación:*

Distribución por grupo de clasificación		
Grupo Clasificación	Cuestionario (%)	Administración General (%)
A1	26,6	14,8
A2(B)	23,0	15,5
C1	26,0	20,2
C2 (D)	20,3	28,8
E	4,1	20,7
Total	100	100

- *Distribución de respuestas por Departamentos u Organismos Autónomos:*

Distribución por Departamentos/Organismos		
Departamentos/Organismos	Cuestionario (%)	Administración General (%)
Agricultura y Medio Ambiente	26,7	12,2
Sanidad, Bienestar Social y Familia	14,9	5,5
Educación, Universidad, Cultura y Deporte	13,1	21,7
Instituto Aragonés de Servicios Sociales	9,5	17,6
Servicio Aragonés de Salud (Servicios Centrales)	7,2	1,0
Hacienda y Administración Pública	7,2	4,8
Obras Públicas, Urbanismo, Vivienda y transporte	5,9	5,4
Instituto Aragonés de Empleo	4,5	3,2
Presidencia y Justicia (sin D.G. Justicia)	4,1	2,1
Industria e innovación	3,1	1,8
Economía y Empleo	1,8	1,6

Política Territorial e Interior	0,9	1,4
Instituto Aragonés de Gestión Ambiental	0,4	0,5
Instituto Aragonés de la Mujer	0,4	0,2

- *Distribución de propuestas formativas agrupadas por áreas de conocimiento:* es significativa la preferencia de los encuestados hacia una formación de carácter específica (Formación Sectorial), seguida a continuación de Habilidades para el Trabajo. Aquellos cursos identificados con tareas o perfiles más concretos, como las relacionadas con Dirección y Gestión Pública y el área de Recursos Humanos, recogen valores acordes con el volumen poblacional que los desempeña.

Distribución por Áreas de conocimiento	
Áreas de conocimiento	Cuestionario (%)
Dirección y Gestión Pública	4,5
Económico-Presupuestaria	8,6
Habilidades para el Trabajo	23,3
Idiomas-Lenguas	6,0
Jurídico-Procedimental	8,6
Recursos Humanos	7,9
TIC	12,9
Formación Sectorial	28,2
Total	100

- *Denominación de la propuesta formativa:* el cuestionario ofrece una modalidad de respuesta abierta que, aunque favorece la libre expresión de alternativas formativas según la necesidad percibida del empleado, presenta una importante dificultad a la hora de poder trabajar las propuestas. Se ha observado cierta incoherencia entre la denominación de acciones formativas y la asignación a determinadas áreas de conocimiento. El cuestionario debería acompañarse de una breve definición de las competencias, conocimientos y objetivos definitorias de cada área de conocimiento, para que los encuestados encajen adecuadamente sus propuestas a la categoría correspondiente.

Del mismo modo se observa que sería conveniente incluir instrucciones acerca del modo de cumplimentación del cuestionario. Hay usuarios que han enviado un cuestionario por propuesta, mientras que la mayoría han supuesto que en un solo envío debían recoger todas sus sugerencias. Esto genera que habiendo varios cursos en el ítem de "Denominación del Curso", no todos ellos pertenecen al mismo Área de Conocimiento, siendo complicado explotar la información tanto cuantitativa como cualitativamente.

Dada la variabilidad de respuestas, no ha sido viable elaborar un listado que recogiera las denominaciones de cursos más significativos como “*necesidades sentidas*”, por lo que no es posible valorar en el apartado de “Ejecución”, si es pertinente la programación con dichas necesidades percibidas por la población.

- *Justificación de los empleados públicos de sus propuestas formuladas*: se han seleccionado aquellos motivos más frecuentes o relevantes, que expresan las necesidades de los participantes y justifican su elección:

NECESIDADES:

“Saber identificar aspectos de mejora en la gestión de los servicios”.

“Necesidad e interés en profundizar en el tema”.

“Carencia de conocimientos en los puestos responsabilidad”.

“Conocer las regulaciones normativas que afectan a las tareas de trabajo”.

“Difundir principios básicos de atención al cliente como instrumento de gestión integrado en calidad total”.

“Actualización profesional”.

“Ahorro del administrado y de la Administración: coordinando información, evitando duplicidades, ahorrando espacio en archivo”.

“Necesidad de aprender tras incorporación a nuevo destino”.

“Temas relacionados con las oposiciones”.

“No tener que pedir siempre ayuda al compañero de al lado”.

“Mejora en la calidad del servicio al ciudadano mediante la formación en habilidades sociales, empatía, asertividad, gestión de conflictos, etc.”.

“Necesidad de formarse por falta de profesionalidad en determinados colectivos, lo que induce a la desmotivación laboral”.

“Necesidad de conocer procedimientos de actuación pautados para actuar en situaciones que precisan respuestas inmediatas”.

“Necesidad de compartir criterios unificados”.

“Mejorar las relaciones laborales y el rendimiento”.

“Optimizar las reuniones evitando bloqueos, repeticiones, falta de objetivos, interrupciones y fomentar el liderazgo”.

"IDIOMAS: Necesidad de conocimiento de lenguas al atender a usuarios de otras nacionalidades, participar en proyectos que lo precisen, para entender el lenguaje informático, para atención telefónica, para acceder a bibliografía en otros idiomas, etc."

- *Observaciones:* por último el Cuestionario de Detección de Necesidades (web) concluye con la posibilidad de manifestar ideas de mejora en distintos temas:

OBSERVACIONES FINALES:

"Incrementar convocatorias específicas para determinados sectores profesionales"

"Que el contenido de la formación no se imparta desde una visión general, sino adaptada al personal de cada departamento"

"Formar en aquellas funciones, superiores al puesto que se ocupa, que se exigen y para las que no se está preparado"

"Que los cursos sean eminentemente prácticos"

"Que los cursos sigan un itinerario formativo"

"Que los cursos sirvan para la preparación de oposiciones"

"Que los cursos sirvan para la promoción profesional"

"Reconocer la necesidad de estar permanentemente actualizado para poder desarrollar adecuadamente las funciones del puesto de trabajo"

"Fomentar una metodología similar a la del "aula de contratación o seminarios de derecho administrativo", sesiones mensuales por distintos expertos"

"Fomentar cursos con metodología on-line para llegar a toda la población"

"Más acciones formativas para el grupo C2 y E"

"Abrir requisitos de acceso para participar personal temporal"

"Detectar aquella formación a empleados públicos que evite externalizar los servicios y aumente el ahorro"

"Formación en aquellas competencias que no se prepararon en la oposición, pero que se precisan para el desempeño del trabajo (Por ejemplo: atender al público)"

"Replicar acciones formativas que resultaron exitosas en anteriores programaciones"

"Extender la modalidad presencial-videoconferencia en las tres provincias"

"Aumentar la formación en herramientas transversales: SERPA, SIRHGA, EXCEL..."

"Aumentar cursos presenciales en las provincias de Huesca y Teruel".

"Detectar aquellas aplicaciones informáticas que más se utilizan y que precisan formación en profundidad".

"Que las acciones formativas no sólo transmitan conocimientos, sino actividades prácticas y desarrollo de las competencias emocionales y habilidades sociales".

- **d.3) Resultados del cuestionario "Impacto de la formación en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón⁹", administrado a Jefes de Servicio, Directores Provinciales y responsables de unidad, en relación a la fase de detección de necesidades, adecuación y satisfacción de la formación:**

¿Conoce cómo se detectan las necesidades formativas del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón?	
Respuesta	Proporción(%)
Conozco el sistema que se utiliza y he participado	63,1
Conozco el sistema y no he participado	18,6
No conozco el sistema	18,3

Aproximadamente un 36% de los superiores jerárquicos que respondieron a la encuesta desconoce o, teniendo conocimiento, no han participado en el proceso de detección de necesidades que de manera global se desarrolla previamente a la elaboración del Plan de Formación.

- ***"La detección de necesidades formativas es el paso previo para realizar un Plan de Formación. Hay un cuestionario elaborado por los gestores de formación que se envía, principalmente en el segundo semestre del año, para conocer las necesidades formativas. Señale cómo participa su unidad en la detección de necesidades formativas"***

Aquellos que respondieron a la pregunta manifestaron cumplimentar el cuestionario elaborado por el IAAP. Resulta significativo que únicamente un 30% reúna a sus colaboradores y solicite su opinión y, por otra parte, un 13% delega en respuestas individuales de los empleados. Por último, denotar que existe un 13% que tienen desarrollado un método propio de detección de necesidades.

- Ante la pregunta acerca de su visión de la formación como herramienta para el buen funcionamiento de una organización, los líderes manifiestan tener una alta valoración al respecto (8.53).

⁹ Ver Capítulo 5.4 - Impacto

- En cuanto a sus preferencias por las distintas modalidades formativas:

Señale el grado de adecuación de la metodología para la formación realizada en la Comunidad Autónoma (De 1 a 10)	
Formación Presencial	7,01
Formación en el puesto de trabajo (con un tutor)	6,58
Conferencias y seminarios	6,53
Semipresencial	6,42
Teleformación	6,37
Formación informal	5,45

La *formación presencial* es la metodología por la que los superiores jerárquicos muestran preferencia. A continuación sigue la formación, mediante tutor, en el puesto de trabajo. Lo cuál indica una tendencia hacia acciones específicas en las tareas funcionales del puesto, algo ya manifestado por los empleados que cumplimentaron el cuestionario de detección de necesidades.

- Seguidamente, se les solicitó una valoración respecto a categorías formativas en las que mostraran satisfacción por su experiencia en procesos formativos previos. Es interesante incluir este dato puesto que, de algún modo, los responsables jerárquicos priorizan en función de la satisfacción que dichos programas han tenido en sus entornos de trabajo.

Indique su grado de satisfacción con la formación que se realiza en la Administración de la Comunidad Autónoma	
Aplicaciones y programas informáticos	6,09
Conocimientos concretos para el puesto	5,90
Habilidades directivas	5,86
Habilidades sociales y laborales de tipo transversal	5,76
Calidad	5,58
Formación jurídico-procedimental	5,40
Valores de la Administración	5,28
Formación económico-presupuestaria	5,21
Conjunto de la formación realizada	5,88

d.4) Sugerencias aportadas en el cuestionario de “Transferencia de la formación al puesto de trabajo”, administrado a alumnos formados en el año 2014:

Este cuestionario fue administrado a empleados que hubieran realizado alguna acción formativa en el año 2014. Entre las sugerencias hemos seleccionado aquellas que se referían a la detección de necesidades y al programa en general, entendiendo que esas manifestaciones recogían expresiones de mejora.

Indique cómo se podría mejorar la formación dirigida a los empleados que desarrollan su actividad en la Administración:
<i>“Planificación más pausada y corresponsabilidad en la gestión por parte de las unidades”.</i>
<i>“La formación para los empleados públicos de administración general está sometida a esquemas demasiado rígidos, excesivamente normalizados que impide una adecuación a las necesidades de las nuevas materias que habría que incluir en la formación de los empleados públicos y en la modernización de la administración, muy poco orientada al ciudadanos y a sus necesidades y servicios”.</i>
<i>“Atendiendo las sugerencias de los implicados”.</i>
<i>“Fomentar el interés por participar en los planes de formación y asistencia a cursos”.</i>
<i>“Partiendo de las necesidades detectadas por los mismos empleados, no impuestas”.</i>
<i>“Mantener y potenciar la participación en la propuesta formativa de cada año”.</i>
<i>“Creo que es importante que en cada unidad se detecten los fallos y las carencias y se preparen cursos que mejoren la formación del personal aplicad a la materia que versa su trabajo, independiente de los cursos de materias generales o mas transversales que se proponen por otros departamento, que también resultan muy interesantes”.</i>
<i>“Mayor participación en la planificación de la formación con relación a las necesidades competenciales de los empleados para el desempeño del puesto de trabajo”.</i>
<i>“Las propuestas de formación que proponemos a la SGT no son consideradas, bien por el Departamento, bien por el IAAP y eso hace que la oferta no se adecue a mejoras de rendimiento por esta unidad, salvo lo generalista”.</i>
<i>“Los responsables de unidades deberíamos tener definido objetivos, plantilla y procedimientos y definir con las personas sus necesidades formativas e incluir de manera sistemática la formación como parte del trabajo que se debe desarrollar”.</i>
<i>“Prestar especial atención a una buena detección de las necesidades formativas”.</i>
<i>“Mejorar la selección de adjudicatarios de los cursos, trabajando más con los responsables de las Unidades”.</i>
<i>“Evitar la repetición de cursos que se sabe que no son operativos”.</i>
<i>“Los cursos deben de ser bien preparados previamente. En mi opinión, vale más hacer menos cantidad, pero bien preparados”.</i>
<i>“Detecto necesidades de formación en materias no estrictamente académicas o de contenidos concretos de conocimientos relacionados con los puestos de trabajo, sino materias transversales o de adquisición de</i>

habilidades competenciales. Por ejemplo: Relaciones personales, habilidades sociales, Valores, Calidad, Gestión de procesos, inteligencia emocional, Competencias directivas y de motivación”.

“Detectando de forma exhaustiva la necesidades de formación, preguntando de forma individual a los trabajadores de las unidades y a su vez a los responsables de las mismas para contrastar las opiniones de unos y otros”.

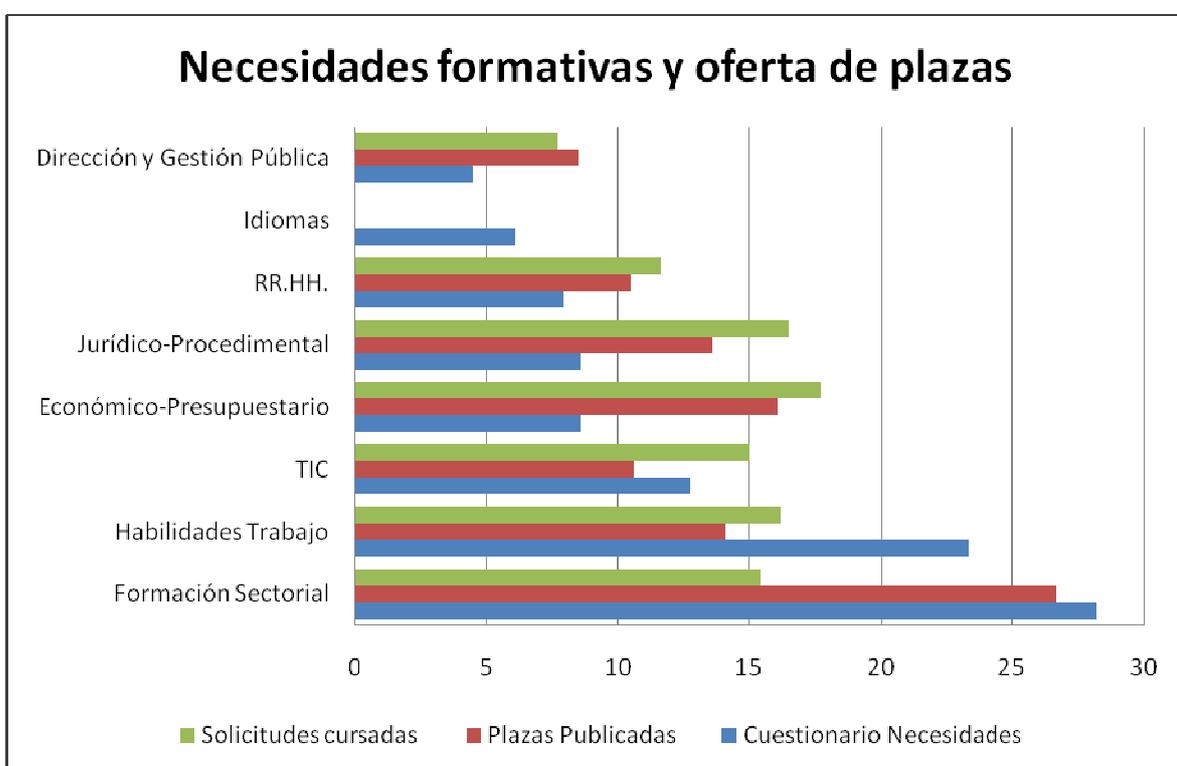
e) Relación necesidad, demanda y oferta formativa:

Población total de Administración general	14.242	Población diana
Porcentaje de propuestas de empleados vía telemática	1,5%	Necesidad detectada
Nº de Solicitudes cursadas en 2014	21.002	Demanda expresada
Personas solicitantes	4.207	Demanda expresada
Porcentaje de solicitantes respecto a la población diana	29,5%	Demanda expresada
Porcentaje de no solicitantes de servicios de formación (AG)	70,5%	Demanda no expresada
Personas que han realizado al menos un curso	3.053	Demanda atendida
Porcentaje de personas formadas en AG	21,4%	Demanda atendida
Porcentaje de personas no formadas en AG	78,6%	Demanda no atendida y/o no expresada
Porcentaje de solicitantes formados	72,5%	Demanda atendida
Solicitantes que no obtienen formación	1.154	Demanda no atendida
Porcentaje de solicitantes sin obtener formación	27,5%	Demanda no atendida

Reflexión acerca de los distintos escenarios de la interrelación de la necesidad/demanda/oferta:



- 1. Oferta de servicios innecesarios, sin demanda:** La oferta de planes formativos aprobados sin existencia real de necesidad, ni de demanda solicitada, es síntoma de programas emitidos sin detección previa de necesidades: no hay constancia de cursos programados sin necesidad detectada.
- 2. Necesidades detectadas, con oferta programada, pero sin demanda:** No hay constancia de que ningún curso publicado se haya quedado sin ejecutar por falta de candidaturas.
- 3. Utilización de servicios ofertados por parte de personas que realmente los necesitan y a resultados de una adecuada metodología de detección de necesidades:** situación idónea para la efectividad de los planes de formación para empleados.



En la comparación entre las necesidades expresadas por los empleados y la posterior oferta formativa publicada se constata que, en Formación Sectorial, ésta se adecúa mejor a las necesidades. Seguidamente, los empleados prefieren formación en Habilidades para el trabajo y TIC. No obstante, la programación prioriza, en segundo lugar, la formación Económico-Presupuestaria y, a continuación, la de Habilidades para el trabajo, aunque no en la misma proporción.

Respecto a la comparativa entre la oferta ya disponible (plazas) y la proporción de solicitudes que recibe, éstas parecen estar alineadas, siendo los cursos de Económico-Presupuestario, Jurídico-Procedimental y Habilidades para el Trabajo los que mayor demanda tienen, quizá potenciado por la mayor disponibilidad de plazas disponibles.

4. Demanda sin necesidad, atendida: personas que, sin real necesidad de formación, solicitan cursos y acceden a ellos. La motivación que induce a solicitar formación cuando ésta no responde a competencias relacionadas con el puesto de trabajo efectivo y aún así obtienen respuesta favorable, introduce el tema de la eficacia y eficiencia en el gasto de recursos económicos.

Esta cuestión debería ser analizada cualitativamente, desde aquellas demandas sobre-atendidas y desde la coherencia de un itinerario formativo. Para ello, aunque con un tratamiento meramente cuantitativo, se analiza el número de solicitudes cursadas y el número de cursos realizados por alumnos.

Número Solicitudes	Porcentaje
Entre 1 y 3	57,45
Entre 4 y 10	29,34
Entre 11 y 20	9,15
Entre 21 y 30	2,61
Entre 31 y 50	1,29
Entre 51 y 68	0,26

Cursos/alumno	Porcentaje
1 curso	45,92
2 cursos	21,32
3 cursos	14,81
4 cursos	8,19
5 cursos	4,39
6 cursos	2,55
7 cursos	1,24
8 cursos	0,69
9 cursos	0,26
10 cursos	0,36
11 cursos	0,20
12 cursos	0,03
13 cursos	0,03

Aproximadamente un 80% realiza de 1 a 3 cursos anuales y el 20% restante más de 4. El dato es únicamente estadístico y no entraremos a analizar la coherencia con el itinerario formativo. No obstante, sería merecedor de un abordaje cualitativo para conocer si esta formación está respondiendo a necesidades profesionales reales y si el volumen dedicado es el idóneo.

5. Demanda no expresada, necesidad no detectada ni cubierta: Existencia de empleados con necesidades de desarrollo de competencias imprescindibles para su trabajo que no solicitan servicios formativos.

Un 70,5% de la población diana “No Expresa” demanda alguna actividad formativa, es decir, no cursa ninguna solicitud a lo largo del periodo analizado. Como ya se vio en la tabla de perfiles de los “no solicitantes”, disminuye la demanda conforme aumenta la edad, en los grupos C2 y E, en el colectivo de laborales, y es ligeramente menor en las provincias de Huesca y Teruel. No parecen ser significativas las dimensiones de género, ni la del vínculo con la Administración en la “demanda no expresada”.

Otro dato digno de mención en el apartado de “demanda no-expresada” es la notable baja frecuencia de respuesta en el Cuestionario de detección de necesidades (web) dirigido al conjunto de la población. Dicho cuestionario invita a todos los trabajadores de la Administración General a cumplimentarlo, sin embargo únicamente se obtiene respuesta de 221 empleados. Esto supone que aproximadamente un 98% no expresa ninguna necesidad formativa. El error muestral del cuestionario indica que el resultado no es representativo de las necesidades formativas de la población de empleados públicos. La pregunta que debería formularse es “¿a qué se debe un índice de respuesta tan bajo?”. Dado que el porcentaje de empleados que posteriormente solicitan formación es significativamente más elevado, esta baja frecuencia de respuesta puede indicar que este modo de detección no está siendo una herramienta valorada por los empleados como expresión eficaz de sus necesidades, que el canal utilizado no está llegando a los receptores o que la falta de anonimato puede afectar al número de respuestas.

6. Demandas no atendidas, con necesidad: Empleados que formalizan solicitudes de formación y cuyas demandas no obtienen respuesta.

Definimos “Demandas No atendidas” a aquellas correspondientes a empleados públicos que solicitando acciones formativas, no han obtenido plaza en ninguna de ellas.

Para analizar las particularidades de este colectivo, se han considerado sus características sociodemográficas y profesionales en comparación con los que al menos han obtenido un curso durante el periodo estudiado. Del total de solicitudes recibidas un 72.5% han obtenido al menos un curso, y un 27.5% no han sido admitidos a ninguno. Observaciones:

- La edad se correlaciona con la admisión, a menos edad menos probabilidad de obtener plaza.
- En el mismo sentido, en el grupo de titulación, también se observa una relación directa entre mayor nivel y mayor probabilidad de ser admitido.
- Mayor acceso a la formación por parte de los funcionarios.
- Alta incidencia entre la vinculación “fija” con la Administración, frente a la temporalidad, duplicando prácticamente la proporción.

7. Necesidades detectadas, no demandadas y no programadas en la oferta formativa: No hay constancia documental que respalde esta hipótesis.

3.4.- PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

La planificación y consecuente programación de actividades que aparece publicada en el Boletín Oficial de Aragón al principio del año representa la materialización del proceso de cambio de aquellas necesidades detectadas sobre las que se quiere intervenir.

Los componentes a atender para valorar el diseño de la programación de formación son: los recursos humanos, materiales y económicos, los procesos definidos, los productos ofertados, los resultados esperados, los destinatarios, la evaluación prevista y, además, la posibilidad de factores contextuales que modifiquen el proceso.

A continuación se resume brevemente la planificación y programación en los ámbitos de Sanidad, Educación, Justicia, Prevención de Riesgos Laborales, abordando en el último apartado la correspondiente al Instituto Aragonés de Administración Pública.

a) Servicio Aragonés de Salud

El plan formativo procedente de los fondos AFEDAP correspondiente al ejercicio 2014 tuvo una asignación por parte del Instituto Aragonés de Administración Pública de 264.522,20€. Esta cantidad fue incrementada en 1.727,00€, al tener remanente del año 2013. Actualmente el Plan de Formación SALUD (propio) no está dotado económicamente, manteniéndose a través de docentes voluntarios y patrocinio de laboratorios.

A su vez, el fondo procedente de AFEDAP es segmentado y distribuido en los diversos sectores que conforman la organización: Gerencia 061, Sector I, Sector II, Sector III, Sector Calatayud, Sector Huesca, Sector Barbastro, Sector Teruel y Sector Alcañiz.

La plantilla global en el 2014 sobre la que actuó el plan de formación fue de 17.103 empleados, correspondiendo una media de 15,57 € por trabajador.

El organismo mantiene dos programaciones formativas en paralelo (AFEAP/SALUD). Ambas comparten en su planificación las mismas líneas estratégicas, por lo que existe *complementariedad* en la resolución de necesidades, contribuyendo, de este modo, a crear sinergias.

La Comisión de Formación Continuada del Sector analiza las propuestas en función de los siguientes criterios:

- Si responde a necesidades estratégicas del SALUD.
- Si responde a las necesidades del Sector.
- Valoración de si ya ha sido impartido en planes precedentes.
- Demanda del curso si ya ha sido realizado en planes anteriores.

Previamente a la aprobación de la programación se estudiarán las proposiciones a desarrollar, haciéndolo de manera conjunta y evitando duplicidades y solapamientos. Finalmente la oferta formativa ya cerrada será informada a las Gerencias del Sector y se remitirá al Instituto Aragonés de Administración Pública.

La Comisión de Formación para el Empleo del Gobierno de Aragón, será el órgano que apruebe la programación del Plan formativo anual del Servicio Aragonés de Salud.

Mapa de Proceso: El proceso de elaboración de la programación y de la detección de necesidades corresponde en el Mapa de procesos al Código al SPRH01, “Detección de necesidades de formación en los sectores”.

Este proceso aporta documentación clasificada de soporte.

Código	Título
SRRHH.DNFOR.1.1.	Memoria anual formación
SRRHH.DNFOR.1.2.	Líneas Estratégicas Anuales de Formación
SRRHH.DNFOR.1.3.	Recomendaciones sobre indicadores de gestión y calidad más importantes a tener en cuenta para detectar carencias formativas y necesidades de desarrollo de competencias
SRRHH.DNFOR.1.4.1.	Modelo de Encuesta de Detección de Necesidades Formativas
SRRHH.DNFOR.1.4.2.	Instrucciones de aplicación de la Encuesta de Detección de Necesidades Formativas
SRRHH.DNFOR.1.5.	Composición de la Comisión de Formación de los Sectores
SRRHH.DNFOR.1.6.	Modelo de Matriz de Priorización de Necesidades Formativas del Sector
SRRHH.DNFOR.1.7.	Formato de envío de Solicitud de Acciones Formativas del Sector al Servicio de RRHH
SRRHH.DNFOR.1.8.	Calendario de fechas clave del proceso

La programación anual publicada en el BOA para el ejercicio 2014, estaba conformada por 305 acciones formativas, con un número de horas totales de 3.304 lectivas. Los cursos son publicitados con los requisitos de acceso en la convocatoria, siendo los grupos destinatarios: personal directivo, mandos intermedios, licenciados sanitarios, diplomados sanitarios, técnicos sanitarios, auxiliares de enfermería, personal de hostelería, personal de ingeniería y mantenimiento, personal de gestión administrativa y económica, personal de servicios generales, otros y para todo el personal.

Las modalidades formativas son tres: presenciales (294 cursos), semipresenciales (5) y teleformación (6).

La distribución territorial programada corresponde a:

- Provincia de Huesca: 51, impartidos en Huesca, Aínsa, Barbastro, Fraga y Graus.
- Provincia de Teruel: 44, impartidos en Teruel y Alcañiz.
- Provincia de Zaragoza: 210, impartidos en Zaragoza, Almudévar y Calatayud.

b) Personal docente no universitario

La dotación económica de fondos AFEAP para la programación anual de 2014 fue de 227.842, 90€.

La programación anual que se publicó en el BOA para el ejercicio 2014 estaba constituida por 165 acciones formativas, con un número de 4.597 horas totales y 5.427 plazas.

Distribución territorial:

- Provincia de Huesca: 28, impartidos en Huesca, Fraga, Monzón y Sabiñánigo
- Provincia de Teruel: 35, impartidos en Teruel, Alcañiz, Andorra, Monreal y Utrillas

- Provincia de Zaragoza: 56, impartidos en Zaragoza.

c) Administración de Justicia:

La formación continua es financiada por fondos AFEDAP, siendo el Instituto Aragonés de Administración Pública el órgano promotor. La cuantía correspondiente al programa de 2014 fue de 20.146,70€

La impartición de los cursos del ámbito de Justicia es responsabilidad de la Dirección General de Administración de Justicia. No obstante, la parte de gestión administrativa es apoyada desde el Instituto Aragonés de Administración Pública.

Las personas responsables de la coordinación de la formación proceden:

- De la Dirección General de Administración de Justicia.
- El propio docente en caso de formación en aplicaciones informáticas corporativas.

La publicación anual en el Boletín Oficial de Aragón de la convocatoria de cursos para el ámbito de “Justicia” en el año 2014 constó de 11 cursos para Funcionarios de los Cuerpos Nacionales de Justicia. En la publicación no se especifican perfiles, plazas, ni horas de duración.

d) Instituto Aragonés de Administración Pública:

La publicación en el Boletín Oficial de Aragón de la programación anual del Instituto Aragonés de Administración Pública supone el final de la fase de detección de necesidades y planificación, para cuya elaboración han debido considerarse: los recursos humanos, económicos y materiales disponibles, los procesos, la población a quien va dirigida la intervención, la valoración de resultados y aquellos factores contextuales que pueden influir en la ejecución.

En este apartado se recopilará la información relativa a los componentes necesarios para el diseño de la programación con que cuenta el Instituto Aragonés de Administración Pública.

3.4.1.- Recursos humanos, económicos y materiales:

- **Recursos Humanos:** El organigrama del Instituto Aragonés de Administración Pública, en cuanto a recursos de personal dedicados a formación, está compuesto por el Director del Instituto, un asesor técnico, una Jefe de Sección de Formación, dos Jefes de Negociado de Actividades Formativas y personal administrativo.

Cuenta, además, con la coordinación de toda la organización de la Administración General, a través de figuras responsables en los diferentes Departamentos y Organismos Autónomos:

Departamento/Organismo	Responsable
Presidencia y Justicia	Jefe de Servicio de Personal, Régimen Jurídico y Asuntos Generales
Hacienda y Administraciones Públicas	Jefe de Servicio de Gestión de Personal y Asuntos Generales
Economía y Empleo	Jefe de Servicio de Régimen Jurídico, Coordinación Administrativa y Asuntos Generales
Obras Públicas, Urbanismo, Vivienda y	Jefe de Sección de Personal y Régimen Interior

Transporte	
Política Territorial e Interior	Jefe de Sección de Personal
Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente	Jefe de Sección de Asuntos Generales
Industria e Innovación	Jefe de Sección de Personal
Educación, Universidad, Cultura y Deporte	Jefe de Servicio de Personal de Administración y Servicios
Sanidad, Bienestar Social y Familia	Jefe de Sección de Personal y Planificación
Servicio Aragonés de Salud	Jefe de Servicio de Política de Recursos Humanos
Instituto Aragonés de Servicios Sociales	Asesor Técnico
Instituto Aragonés de Empleo	Secretaría General

Entre la red de actores que colaboran en la buena ejecución del programa se cuenta también con un total de 107 empleados públicos que **coordinan** un total de 171 acciones formativas. Además, conforman también el grupo de Recursos Humanos, 127 **docentes** que imparten módulos en distintas acciones formativas. (*Datos proporcionados por IAAP*), así como el conjunto de superiores jerárquicos, validadores de la idoneidad del candidato.

- **Recursos Económicos:** Distribución de fondos AFEDAP por el Instituto Aragonés de Administración Pública entre los diferentes ámbitos formativos, según el criterio de reparto poblacional.
- **Recursos Materiales:** El Instituto Aragonés de Administración Pública utiliza, para la ejecución de su programación, unas instalaciones -propiedad de la Administración- para la impartición de cursos, material didáctico, plataforma informática para la gestión del proceso, plataforma para la teleformación, recursos audiovisuales, videoconferencia y recientemente se ha implantado la expedición telemática de diplomas.

La Orden de 25 de febrero de 2013, del Consejero de Hacienda y administración Pública, por la que se regula el procedimiento telemático en el ámbito de formación y perfeccionamiento del Instituto Aragonés de Administración Pública y se crea el Registro informatizado de actividades formativas, permite la tramitación de solicitudes a las actividades organizadas por el Instituto, así como la emisión electrónica de los diplomas acreditativos de su participación.

3.4.2.- Procesos:

Un proceso es la secuencia de pasos dispuestos para lograr un resultado específico. El Instituto Aragonés de Administración Pública define su secuencia de actividades en los siguientes mapas de procesos:

- *Mapa de Proceso de Gestión de la Formación en el Gobierno de Aragón (Macroproceso):* el proceso de detección de necesidades de formación de la Administración General, concluye con la elaboración del "Plan Anual de Formación".

En dicho Plan confluyen las líneas estratégicas de formación anuales, la planificación presupuestaria, la Carta de Servicios, directrices de Calidad en teleformación y la evaluación del Plan de Formación anterior.

En la elaboración del Plan se inicia el expediente económico, se seleccionan docentes/proveedores de formación y se reservan aulas y recursos.

Durante la fase de puesta en marcha se elaboración de convocatorias, se seleccionan los alumnos, se desarrollan las actividades formativas presenciales y de teleformación, contando con el soporte de la plataforma informática.

- *Proceso: Detección de Necesidades Formativas (DNFORM):* ya descrito en el apartado referente a detección de necesidades.
- *Proceso formación empleo Madrid (POF 07-03):* una vez aprobado y publicado el Plan de Formación para el Empleo es enviado a la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, acompañado de la documentación de ejecución del Plan finalizado.
- *Proceso de ejecución del plan de formación (POF 04.2):* la finalidad del proceso es convocar las acciones programadas en el Plan de Formación. Cuando un curso está incluido en el Plan y publicado en el Boletín Oficial de Aragón, se solicitan al Coordinador de dicho curso los datos necesarios recogidos en la ficha de propuesta de Acciones Formativas.

Los datos que debe aportar el coordinador son: confirmación de fechas, aulas, docentes, programa, recursos/equipos y coste de alojamiento y manutención.

Una vez asignado código al curso, se verifica si requiere videoconferencia, se registran los profesores (fichas de pago), se graban los datos en la base de CIAAP, se genera la ficha del BOA, se prepara la resolución y, una vez subsanadas las posibles incidencias, se prepara para la firma y se registra el coste definitivo para el proceso de justificación económica.

- *Gestión de candidatos (PRFO 04.3):* una vez recibidas las solicitudes de cursos, se clasifican según sean Acciones Formativas de Teleformación o Acciones Formativas Presenciales.

Para la elaboración del listado de candidatos, se analizan los informes de los superiores jerárquicos sobre la adecuación del curso al solicitante. Una vez valorados los criterios de inclusión se genera, tras la primera criba, el listado de alumnos potenciales. Seguidamente, si el curso es de carácter sectorial, se remite al coordinador para la evaluación de la idoneidad del candidato. Si el curso es “general” se seleccionan en el IAAP.

Cuando el candidato es admitido, se redacta el correo electrónico de admisión y se crea la lista definitiva de admitidos. Ésta es publicada en el Portal del Empleado y se genera el fichero TXT en la plataforma.

3.4.3.- Productos:

Conjunto de servicios previstos en el diseño de la intervención para proporcionar acciones a sus beneficiarios.

El Plan de Formación aprobado se publica en el BOA al final del año anterior mediante Orden del Consejero de Hacienda y Administración Pública. Año 2014: *Orden del 29 de noviembre de 2013, del Consejero de Hacienda y Administración Pública, por la que se publica el Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública para el año 2014.*

Características de la programación aprobada y publicada para el plan anual de 2014¹⁰:

Área Formativa	Cursos	Horas	Plazas A	Plazas B	Plazas C	Plazas D	Plazas E
Dirección y Gestión Pública	27	289	27	23	0	0	0
Económico-Presupuestario	9	43	8	9	6	5	0
Jurídico-Procedimental	23	527	22	23	11	5	0
Recursos Humanos	23	312	20	20	18	15	1
Habilidades para el Trabajo	28	490	20	21	24	26	18
Idiomas-Lengua	1	40	1	1	1	1	1
TIC	26	452	25	25	23	12	3
Formación Sectorial	40	453	27	26	20	21	3
TOTAL	177	2.606	150	148	103	85	26

Modalidad Formativa	Proporción
Presencial	65,4
Presencial y Videoconferencia	14,9
Semipresencial	3,1
Teleformación	16,5

3.4.4.- Resultados:

Una vez concluido el curso, el IAAP aplica el modelo de *evaluación ex – post de satisfacción percibida* valorando a los siguientes aspectos: datos personales y profesionales del alumno, valoración en cuestiones de organización (contenido, duración-horario y material), del profesorado y global de la acción formativa.

¹⁰ Para determinar el número de plazas por Grupo de Adscripción se han sumado todos aquellos cursos en los que en la definición de requisitos (Fuente BOA) constaba dicho grupo entre ellos.

El Instituto Aragonés de Administración Pública se evalúa anualmente a través de los compromisos de calidad que recoge en la Carta de Servicios del Instituto, aprobada mediante Resolución de 7 de noviembre de 2012, de la Secretaría General Técnica, y publicada en el BOA del 30 de noviembre de 2012.

Compromisos de Calidad	Indicadores	Modos de Medición
Publicación del Plan de formación en el plazo de 1 mes desde la aprobación presupuestaria para su financiación.	Días transcurridos desde la fecha de publicación del presupuesto hasta la fecha de publicación del Plan.	Comparación entre la fecha de publicación del presupuesto y la fecha de publicación del Plan.
Publicación personalizada, en la intranet de los diplomas emitidos en los tres días siguientes a la emisión de tales diplomas.	Días transcurridos desde la emisión de los diplomas hasta su publicación en la intranet.	Comparativa anual de diplomas publicados en la Intranet a los tres días de su emisión respecto del total de diplomas realizados.
Evaluar con encuestas a los alumnos en, al menos, el 80% de las actividades formativas	Porcentaje entre actividades formativas realizadas y evaluadas.	Comparativa entre el total de cursos con el número de cursos con encuesta realizada.
Publicar la valoración de las acciones realizadas en cada semestre en la Intranet del IAAP antes del 1 de febrero y 1 de agosto.	Días transcurridos desde la finalización del semestre y la publicación de la valoración global en la página del IAAP.	Verificando su publicación en la web del IAAP a fecha 1 de febrero y 1 de agosto.
Emisión de los diplomas correspondientes, dentro de los 20 días siguientes a la conclusión del curso en el 80% de las actividades formativas con derecho a diploma.	Porcentaje de cursos en que se ha emitido diplomas en el plazo de 20 días siguientes a la conclusión del curso.	Comparativa entre la fecha de emisión de diplomas con la fecha de conclusión de los cursos, según el total de cursos.
Expedición de certificados de cursos de años anteriores en el plazo de 3 días hábiles desde la recepción de la solicitud en el IAAP, siempre que no se precise solicitar el expediente al Archivo de la Administración.	Porcentaje de certificados emitidos en el plazo de 3 días hábiles desde la recepción de la solicitud.	Determinar el porcentaje de cumplimiento del plazo

3.4.5.- Necesidades:

Aquellas que, mediante la previa detección, tienen que ayudar a mejorar el programa formativo (ya descrito).

La Orden de 29 de noviembre de 2013, del Consejero de Hacienda y Administración Pública, por la que se publica el Plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública para el año 2014, dice que *“la elaboración del Plan anual de formación se ha llevado a cabo tras el análisis de las necesidades formativas propuestas por los Departamentos y Organismos del Gobierno de Aragón y de las propuestas realizadas por los empleados públicos en el Portal del Empleado”*.

Dicho proceso se encuentra recogido en el Proceso: Detección de Necesidades Formativas (DNFORM).

3.4.6.- Destinatarios:

La Orden de 29 de noviembre de 2013, en su artículo 2, define el ámbito de aplicación: *Anexo I: Personal incluido en el ámbito sectorial de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón, personal de los servicios centrales del Servicio Aragonés de Salud, personal no docente del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte y personal adscrito por Acuerdo de Gobierno de Aragón a las Entidades de Derecho Público.*

Sobre el colectivo global que recoge dicha Orden, existe una Instrucción Técnica que jerarquiza los requisitos preferentes de acceso a las plazas vacantes, de tal modo que, ante un número superior de candidatos por plaza, sirve para la selección de los definitivamente admitidos.

Mediante la Instrucción Técnica del Instituto Aragonés de Administración Pública "***Criterios de selección de alumnos en las actividades formativas desarrolladas por el Instituto Aragonés de Administración Pública (IAAP 01/2014-FORMACIÓN)***", se marcan aquellos requisitos a priorizar en la selección en los procesos formativos:

- **Solicitantes:** con carácter general, podrán participar en las acciones formativas convocadas los empleados públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón adscritos al ámbito sectorial de Administración General.

En su caso, podrá participar el personal de los restantes ámbitos sectoriales de la Administración de la Comunidad Autónoma; personal propio de Entidades de Derecho Público acogidas al régimen de bonificaciones del sistema de formación profesional prevista en la Orden TAS/2307/2007; personal de las Entidades de la Administración Local y personal de la Administración General del Estado, cuando así lo prevea la convocatoria.

- **Criterios de selección:** la selección de participantes se llevará a cabo teniendo en cuenta los datos obrantes en el Instituto Aragonés de Administración Pública el día de la selección.
 - *Criterios previos:*
 - Los criterios fijados en la correspondiente convocatoria de la acción formativa.
 - En caso de que la formación se convoque en más de una localidad, tendrán preferencia los solicitantes cuyo centro de trabajo esté ubicado en la localidad o provincia de desarrollo de la actividad formativa.
 - Los informes motivados emitidos por su Jefe de Servicio, o asimilado, sobre la idoneidad de la acción formativa para el puesto de trabajo de algún candidato podrán ser valorados por el Director del Instituto Aragonés de Administración Pública, siempre que el solicitante cumpla los requisitos de participación.
 - Se considerará la coincidencia entre cursos de teleformación, salvo que uno de ellos no supere las 20 horas lectivas.
 - Se considerará la coincidencia de más de una fecha con sesiones de otra actividad formativa en la que haya sido previamente seleccionado.
 - *Criterios en función del tipo de formación:*
 - Actividades de formación general: en estas acciones formativas los participantes se seleccionarán, priorizando las solicitudes de los funcionarios de carrera y personal laboral fijo sobre las del personal con relación temporal, atendiendo a

los criterios fijados en la convocatoria, y en el orden que venga dado por la aplicación informática, en función del menor número de acciones formativas en las que ha sido seleccionado en los últimos 12 meses. En caso de empate en el número de acciones formativas entre dos solicitantes, se considerará a quien compute un menor número de horas de formación, y si persiste el empate se priorizará por antigüedad. Si persistiese el empate el Director del Instituto Aragonés de Administración Pública determinará el criterio a aplicar.

- *Actividades formativas de Dirección y Gestión Pública:* los alumnos de las acciones formativas de Dirección y Gestión Pública, se designarán por el Director del Instituto Aragonés de Administración Pública en atención a la convocatoria, la naturaleza, contenido y objetivo del curso, y en función de los puestos desempeñados por los solicitantes.
- *Formación sectorial y de perfeccionamiento:* la selección de los participantes en las actividades formativas sectoriales y de perfeccionamiento, se regirán por lo establecido en las respectivas convocatorias junto con los criterios establecidos en esta publicación. El coordinador propuesto por el Departamento u Organismo correspondiente o por el IAAP, en atención a la naturaleza y contenido del curso, podrá proponer hasta el 50% de los participantes de entre la relación de solicitantes aptos, y de acuerdo a los criterios de selección, que le remitirá el IAAP, atendiendo en lo posible al orden dado por el número de cursos u horas lectivas. El resto de participantes se seleccionarán por afinidad sectorial, funcional o siguiendo los criterios establecidos para las actividades de formación general.
- *Acciones formativas específicas:* en acciones formativas específicas, en las que se den situaciones distintas a las señaladas en los puntos anteriores, el Director del IAAP determinará el procedimiento de selección de los participantes en base a la convocatoria de las mismas.
- *Igualdad:* con el objeto de actualizar conocimientos se otorgará preferencia, durante el plazo de un año desde el reingreso o reincorporación, en la adjudicación de plazas para participar en los cursos de formación a quienes se hayan incorporado al servicio activo procedentes del permiso de maternidad o paternidad, o hayan reingresado desde la situación de excedencia por razones de guarda legal y atención a personas mayores dependientes o personas con discapacidad.

3.6.7.-Factores Contextuales:

Todo aquello que en determinado momento pueden influir, ya sea positiva o negativamente, en el diseño y funcionamiento de la actividad.

La Orden de 29 de noviembre de 2013 en su artículo 1, describe que *“el Plan anual de formación podrá incorporar aquellas acciones que se aprueben por el Instituto Aragonés de Administración Pública, que sean adecuadas con las líneas del mismo y que no supongan una alteración sustancial”*.

Así mismo permite la modificación o ampliación del Plan en su artículo 6: *“El Instituto Aragonés de Administración Pública podrá desarrollar otras actividades de formación, conferencias, seminarios, jornadas monográficas, cursos en colaboración con Instituciones o actividades promovidas por otros órganos de la Administración, no incluidas en el Plan Anual de Formación, que sean adecuadas a sus fines”*.

4. EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN.

“Ejecutar” es trasladar el diseño a la práctica, es “pasar a la acción”, asegurando que lo diseñado se despliega adecuadamente para conseguir los resultados esperados. No obstante, esta fase adolece de multitud de variables, no previstas en el diseño, que pueden producir desviaciones respecto al planteamiento inicial:

- El diseño puede no estar adaptado adecuadamente a las distintas especificidades de los diferentes ámbitos organizacionales, territoriales y profesionales.
- El diseño puede ser correcto, pero no ser asumido de igual manera por todos los actores de la intervención. Puede haberse dado una inadecuada detección de necesidades, propuestas sugeridas que no están alineadas con los objetivos estratégicos de las unidades, admisión de alumnos no idóneos, no adaptación de los contenidos a las necesidades reales, falta de transferencia a los puestos de trabajos, etc.
- En la puesta en marcha pueden haberse producido cambios en el contexto profesional o económico, teniéndose que flexibilizar y adaptar planteamientos anteriores.
- Puede ocurrir que el programa no llegue adecuadamente a la población diana.
- Recursos finales insuficientes.

En este capítulo se abordará el proceso de ejecución de la planificación y programación del Plan del Instituto Aragonés de Administración Pública. La ejecución final del resto de planes formativos en la Administración podrá consultarse en la tabla **“Formación de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma”** (capítulo 2) y en el anexo correspondiente.

Las etapas especificadas en la fase de detección, planificación y programación de la intervención, y que se compararan con la ejecución serán: los recursos, los procesos, los productos, los destinatarios, las necesidades detectadas y factores contextuales.

4.1.- RECURSOS

Recursos Humanos: (Criterio de participación)

El criterio de participación evalúa el grado de colaboración de los interlocutores relevantes en la elaboración, gestión y seguimiento del Plan de formación. Este criterio entiende que la calidad, la pertinencia y la eficacia del programa exigen una amplia participación en las fases de detección de necesidades, implantación, seguimiento y evaluación de resultados. Así pues, este criterio analiza hasta qué punto los diferentes actores interesados en el programa han intervenido en su detección de necesidades, programación, implantación y evaluación.

Una de las características más relevantes descrita en el capítulo dedicado a la planificación y programación, es la red de interrelación existente entre los que denominaremos el órgano gestor (Dirección y Sección de Formación del IAAP) y el resto de la organización.

Los funcionarios con tareas en la gestión de la formación aparecen enumerados en la Relación de Puestos de Trabajo del Departamento de Hacienda y Administración Pública, Instituto Aragonés de Administración Pública. Además, en cada Departamento u Organismo Autónomo hay identificado un **responsable** que actúa como interlocutor entre su propio ámbito y el Instituto.

Asimismo, la puesta en marcha de los cursos implica la intervención de un total de 107 empleados públicos que, como **coordinadores**, trabajan en colaboración con los gestores de formación. Por

último, conformarían también la red de recursos humanos implicados, 127 **docentes**, quienes imparten módulos en las distintas acciones formativas¹¹.

Coordinar a los distintos grupos de profesionales implicados genera sinergias que enriquecen el producto final. Es decir, actuar conjuntamente, mediante interacciones bidireccionales, genera un efecto extra de la acción conjunta, que no se produciría si todos los agentes actuaran aisladamente.

Interacciones entre las distintas instancias del IAAP a lo largo del proceso:

- Responsables de los diferentes Departamentos u Organismos, solicitando las propuestas estratégicas de sus correspondientes unidades.
- Empleados de la Administración general, expresando sus necesidades sentidas.
- Retorno de la información a la organización, mediante la publicación en el Boletín Oficial de Aragón del Plan Anual aprobado.
- Coordinadores de los cursos de formación, mediante la documentación requerida para la gestión de contenidos, alumnos y profesores.
- Superiores jerárquicos de los solicitantes de cursos, recabando informe de idoneidad de dicho alumno.
- Potenciales beneficiarios de las acciones formativas, mediante la difusión de los contenidos y requisitos de las convocatorias en el Boletín Oficial de Aragón y en el Portal del Empleado.
- Solicitantes de los cursos de formación, mediante la comunicación de admisión al curso solicitado.
- El IAAP publica en el Portal del Empleado la relación de alumnos admitidos al curso y la emisión de diplomas una vez finalizado.

La coordinación de todos los empleados que, desde distintas funciones, colaboran en el Plan formativo, requiere soporte documental, instrucciones técnicas, resolución de incidencias, etc. De este modo, y con independencia de la unidad receptora, se necesita que el proceso sea homogéneo y llegue de igual modo a toda la organización. Para ello, se plantean algunas cuestiones:

- *¿Están suficientemente documentadas las anteriores interacciones?*: No hay constancia de documentación, manuales e instrucciones técnicas, a excepción de la instrucción en la selección de alumnos y manual de acogida a nuevos empleados. En el momento de elaboración del presente estudio de evaluación, el Instituto Aragonés de Administración Pública preparaba un Manual para Coordinadores de Formación.
- *¿Se obtiene y se recibe una información homogénea de todas las unidades?*: No existe un protocolo homogéneo en el proceso de detección de necesidades estratégicas en las diferentes unidades administrativas. Un 36% de los superiores jerárquicos respondían desconocer o no participar en el proceso de detección de necesidades de sus respectivos ámbitos.
- *¿Es adecuado el canal de comunicación que interviene entre los emisores y receptores?*: Con respecto a la obtención de necesidades sentidas por parte de los empleados públicos mediante encuesta web, no se obtiene una muestra de respuestas suficientemente representativa, por lo que se puede concluir que dicho cuestionario no llega a la población diana.

¹¹ Datos IAAP 2014

- *¿Están las unidades y los alumnos satisfechos con el proceso?:* Se obtiene la valoración de los alumnos del curso en cuanto a satisfacción. No hay constancia de que ésta también se evalúe en las unidades administrativas y en la organización en general.

Sería recomendable protocolizar documentalmente las interacciones entre los distintos actores implicados, elaborar un cuadro de objetivos estratégicos y necesidades sentidas, así como de indicadores que faciliten el seguimiento y la mejora de la valoración de resultados.

Recursos Económicos:

En el capítulo dedicado a la gestión económica se constataron dos observaciones. Una de ellas era la fuerte disminución de los recursos disponibles para la formación desde el periodo de 2012 hasta 2014, así como una ejecución total de dicho presupuesto situada entre un 53,75% y un 80,62%. Por otra parte, la minoración no se distribuía de igual forma entre los fondos finalistas y los recursos propios, siendo en éstos últimos de un 72,82%. Durante el periodo 2014 que ocupa el análisis, prácticamente el total de la formación (93%) se imputaba a fondos finalistas.

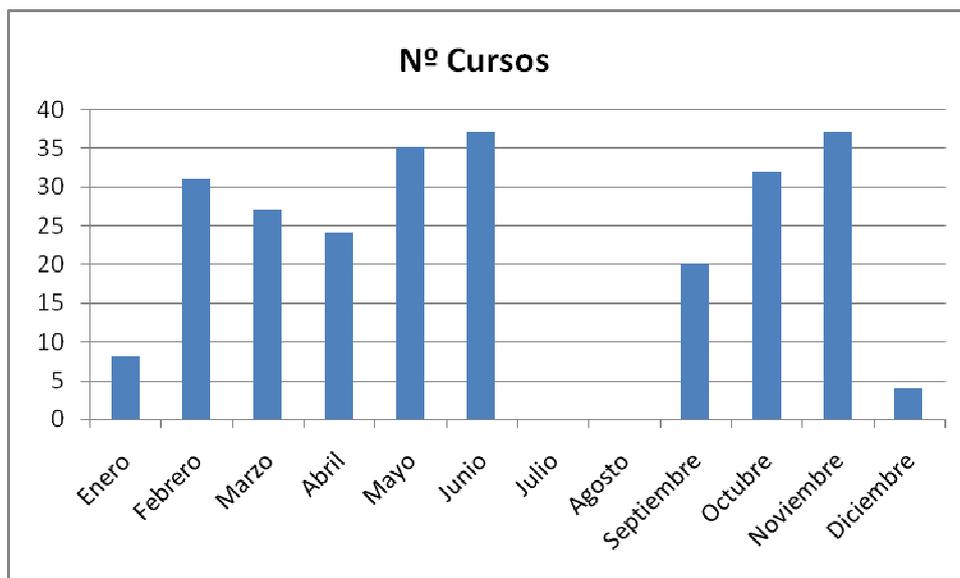
Si atendemos ahora a las obligaciones contraídas, la ejecución de recursos procedentes de fondos finalistas se mueve en una horquilla de entre 82% y 94%, mientras que si nos referimos a los recursos propios oscila según periodo entre un 20% y un 27%.

La Resolución de 8 de junio de 2010, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas de 22 de marzo de 2010, dice en su artículo 20, de "Financiación de los Planes de Formación": *"Las Administraciones Públicas que perciben fondos para la formación para el empleo deberán **mantener el esfuerzo formativo** que vayan realizando, de tal forma que no suplan créditos o fondos destinado a la formación, por los fondos que perciben de este Acuerdo"*.

Asimismo, la reflexión a que nos conducen estos datos es que, teniendo en cuenta que el reajuste de fondos fue debido a la crisis económica, esta reasignación de recursos debería haberse reflejado en unos presupuestos más realistas conforme transcurrían los años.

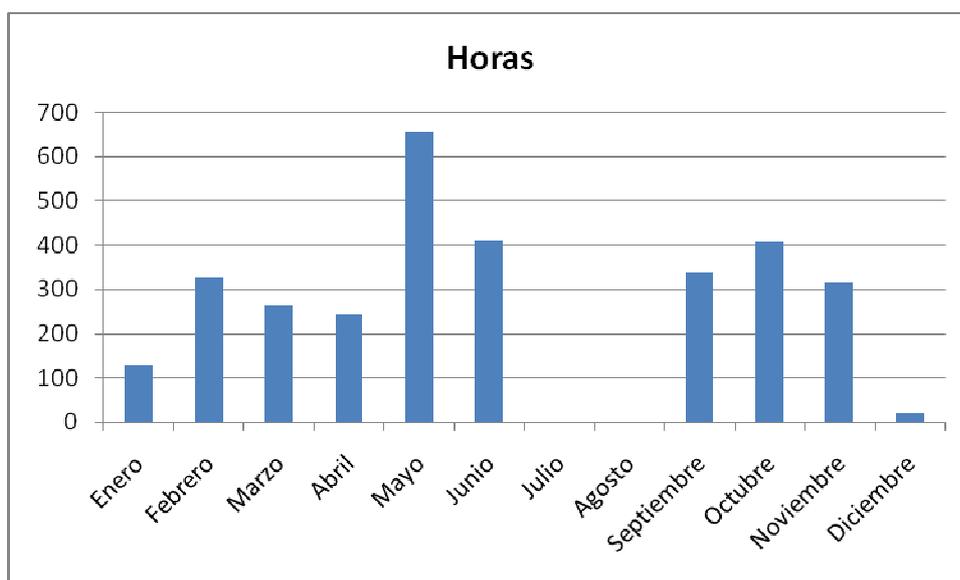
Desde el punto de vista del IAAP como promotor de los planes de formación financiados desde el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, el procedimiento actual de concesión de subvenciones plantea problemas estratégicos a la hora de planificar la oferta formativa. La cuantía de subvención procedente de los fondos finalistas puede no ser conocida con exactitud hasta el mes de abril y la demora en su cobro puede prolongarse hasta el mes de junio, lo cual entraña serias dificultades de organización del calendario de cursos.

Según el informe de "Evaluación de la formación dirigida a los empleados públicos de la Administración General del Estado" realizado por la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2015), este retardo ocasiona que algunas de las instituciones formativas dilaten el inicio de su programación hasta avanzado el año.



Distribución anual de los cursos del Instituto Aragonés de Administración Pública. Fuente IAAP.

El IAAP mantiene oferta formativa durante todo el año. No obstante, si analizamos la distribución en función del número de *horas* impartidas por mes, se observa que los cursos tienen una mayor duración durante el periodo de mayo a noviembre.



Distribución anual de las horas del Instituto Aragonés de Administración Pública. Fuente IAAP.

La gestión de los fondos procedentes del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas es realizada por el Instituto Aragonés de Administración Pública, el cual actúa como promotor. Los fondos se distribuyen entre los cuatro ámbitos de la Administración (Administración general, Salud-personal estatutario, Educación-personal docente y Administración de Justicia) y la Universidad, siendo también el encargado de realizar la justificación del gasto al Estado.

Distribución de fondos AFEDAP: El criterio de distribución aplicado por el instituto Aragonés de Administración Pública se fundamenta en el número de trabajadores adscritos en cada ámbito.

Ámbito	Cuantía €	%	Presupuesto sin Universidad	€ por ámbito	Población Dic. 2014
UNIVERSIDAD	31.527,40	4.10%	-	-	-
EDUCACIÓN	227.842,90	29.63%	227.842,90	30,90%	29,07%
SALUD	264.522,20	34.40%	264.522,20	35,87%	39,06%
ADM. GNAL.	224.920,80	29.25%	224.920,80	30,50%	29,33%
JUSTICIA	20.146,70	2.62%	20.146,70	2,73%	2,54%
TOTAL	768.960,00	100%	737.432,60	100%	100%

Fuente: IAAP Reparto fondos 2010-2015. Boletín estadístico de empleados al servicio de la Comunidad a diciembre 2014

Si comparamos el porcentaje de población por ámbito, con respecto al 100% de trabajadores de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, y al mismo tiempo, el porcentaje que corresponde a las cuantías asignadas con respecto a la dotación económica total (sin Universidad) puede observarse que no se produce desviación significativa con respecto del criterio de distribución antes descrito por parte del Instituto Aragonés de Administración Pública.

La evidencia del criterio de equidad en el reparto de fondos entre los distintos ámbitos de la organización se cumple correctamente. No obstante, sería recomendable que además del criterio poblacional, dicha asignación estuviera argumentada y documentada en función de la adecuación de los planes a las necesidades detectadas en los distintos ámbitos, a los objetivos definidos en cada intervención, así como con criterios de flexibilidad que tuvieran en cuenta situaciones no previstas en la planificación.

De la población total de la Administración se han eliminado aquellas unidades o cargos no potencialmente formables (Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria, Instituto Aragonés de Fomento, Instituto Tecnológico de Aragón, Banco de Sangre y Tejidos de Aragón, así como altos cargos y personal eventual de confianza). Asimismo, se han sustraído de la cuantía de los fondos finalistas aquellos destinados a la Universidad.

Evolución interanual de fondos y productos:

Año	Fondos Finalistas A.G. (€)	Nº Cursos	Nº Horas
2012	261.803,67	161	1.604
2013	231.228,00	200	2.098
2014	224.920,80	242	3.013

Fuente: IAAP Reparto fondos 2010-2015. Memorias IAAP 2012, 2013 y 2014. Cursos IAAP (sin Administración local, ni financiación de Departamentos)

Otro dato a reseñar es la evolución de los costes de la formación en el periodo de 2012 a 2014. Respecto a la tipología de cursos, se han considerado únicamente aquellos dirigidos a empleados públicos de la Administración general (sin considerar Administración local) y financiados con fondos de carácter finalista, no incluyendo aquellos procedentes de recursos propios. Este cuadro muestra la evolución de gestión de fondos y productos hacia un mayor ajuste desde 2012 a 2014.

Media económica formación por empleado de la Administración general			
Año	Fondos Finalistas A.G.(€)	Empleados A.G.	Media empleado (€)
2012	261.803,67	14.789	17,7
2013	231.228,00	14.567	15,87
2014	224.920,80	14.242	15,79

Fuente: Boletín estadístico del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2012, 2013 y 2014.

Indicadores Cuantitativos costes IAAP:

Indicadores cuantitativos IAAP - Fondos AFEAP Año 2014				
Denominación	Definición operativa		Valor	Observaciones
Coste de la formación interna	Por trabajador	Coste total de la formación/nº de trabajadores totales. <i>Por cada trabajador existente se invierten 15,79 euros en formación</i>	15,79 euros.	<i>En el número de trabajadores se han excluido altos cargos, personal de confianza y empleados públicos pertenecientes a Entidades de Derecho Público, no incluidas en la formación general, señaladas anteriormente. Nº total de trabajadores considerados, en diciembre 2014, 14.242</i>
	Por alumnos formados	Coste total de la formación/nº de plazas ofertadas. <i>Por cada alumno se invierten 34,07 euros en formación</i>	34,07 euros	<i>Alumnos formados (un alumno puede haber realizado varios cursos).Nº plazas 6.600.</i>
	Por personas formadas	Coste total de la formación/nº de personas formadas (3.053). <i>Por cada persona se invierten 73,67 euros en formación</i>	73,67 euros	<i>Personas formadas con uno o más cursos</i>

4.2.- PROCESOS

En el capítulo destinado a la planificación y programación, una de las características analizadas fue la existencia en la organización de los procesos necesarios para transformar los recursos en productos. Una organización adecuadamente gestionada, dispone de catálogos actualizados de procesos estratégicos, nucleares y de apoyo que garantizan la transparencia del funcionamiento interno de la organización.

El Instituto Aragonés de Administración pública dispone de distintos flujogramas en su Mapa de Proceso. (Ya descritos en el capítulo 3).

Observaciones:

Macroproceso: el macroproceso describe la secuencia de pasos que conlleva la elaboración, ejecución y finalización del Plan Anual de la Formación gestionado desde el Instituto Aragonés de Administración Pública.

Un macroproceso debe tener identificados:

- Procesos Estratégicos: Procesos destinados a definir las metas, expectativas, estrategias de la organización.
- Procesos Nucleares: Procesos que permiten generar productos y servicios que aporten al cliente un valor añadido.
- Procesos de Soporte: procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos nucleares (gestión administrativa, gestión de la información y la documentación, soportes y aplicaciones informáticas,...).

Podemos identificar el “*Mapa de proceso de gestión de la formación en el Gobierno de Aragón*” (Fecha versión: 16 de enero de 2015) como el Macroproceso que define la secuencia de pasos lógicos desde que se detectan las necesidades de desarrollo de competencias en los empleados públicos hasta su finalización con empleados públicos que han adquirido nuevas competencias:

- Las directrices de la Dirección de la Función Pública y Calidad de Servicios, es decir, las líneas estratégicas anuales, podrían considerarse como “procesos estratégicos de la formación”. Como definíamos anteriormente, son los que marcan lo que la organización quiere conseguir poniendo en marcha una intervención. Sobre dicho ideario se articulan todos los demás procesos, se gestionan los recursos, se interviene sobre la población objeto del programa, se valoran los resultados y se mejora en programas posteriores.

No obstante, no aparecen claramente identificados cuáles son los indicadores clave de los objetivos estratégicos que persigue la política en concreto, con el objeto de que puedan medirse al final del programa y puedan compararse periódicamente.

En conclusión, la programación adolece de no tener un Plan Estratégico de Formación, objetivos operativos alineados a éste e indicadores de seguimiento.

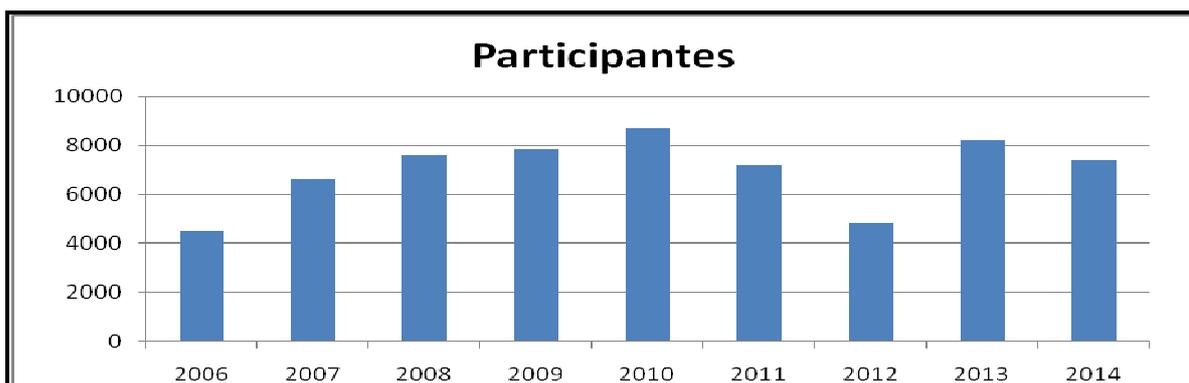
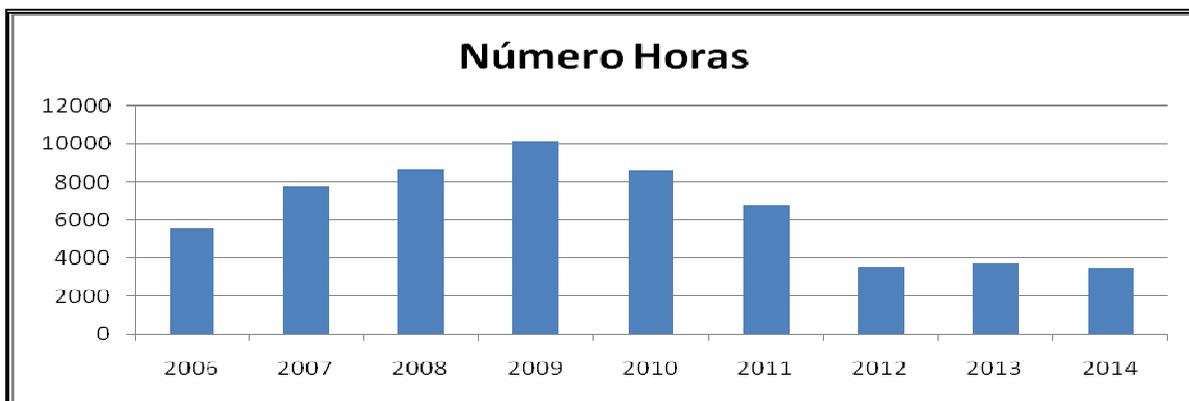
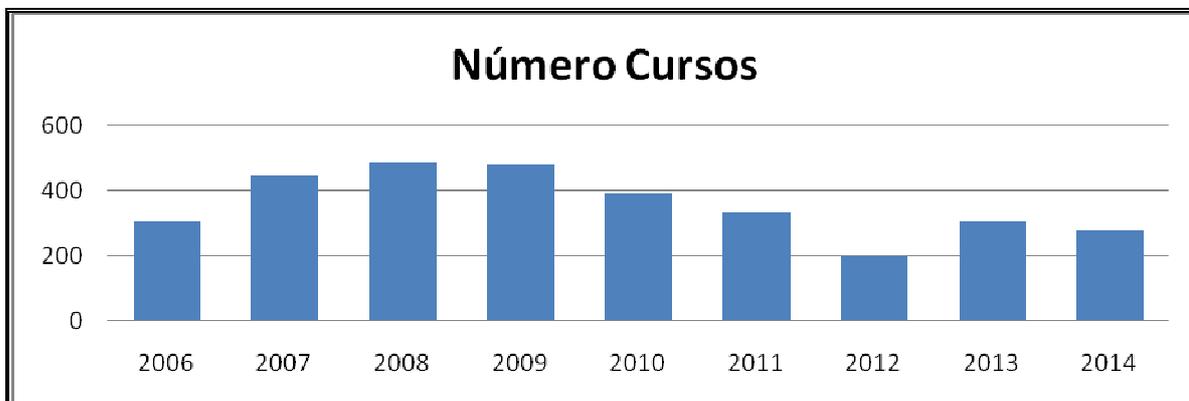
- Los procesos nucleares u operativos del “Mapa de proceso de Gestión de la Formación en el Gobierno de Aragón” describen las fases que constituyen sus procedimientos. Están todos los pasos de manera secuencial y lógicamente descritos. No obstante, y pese a tener descritos los procesos que “cuelgan” del macroproceso, y algunos de ellos desarrollados en sus correspondientes flujogramas, tales procesos no están debidamente identificados y codificados dentro del Mapa de Procesos global de la organización.
- Respecto al desarrollo los procesos operativos que apoyan la gestión del macroproceso, están definidos y desarrollados: la detección de necesidades, la ejecución y puesta en marcha del programa, las alianzas o relaciones necesarias con otras instancias exteriores a la organización y la gestión dirigida a la población de referencia, los alumnos. No obstante, y completando el ciclo circular del desarrollo del programa, consideramos que el mapa debería concluirse con los relativos a evaluación, que comprendería tanto la justificación económica como la evaluación del Plan Anual. Ambos procesos están apuntados en el macroproceso y de hecho la evaluación es uno de los referentes considerados para diseñar la siguiente programación.
- Existe documentación: Carta de Servicio, manuales, memorias e instrucciones técnicas, que soporta el proceso de la gestión de la formación en el Instituto Aragonés de Administración

Pública. Sería aconsejable que dichas fuentes de información aparecieran referenciadas en cada proceso.

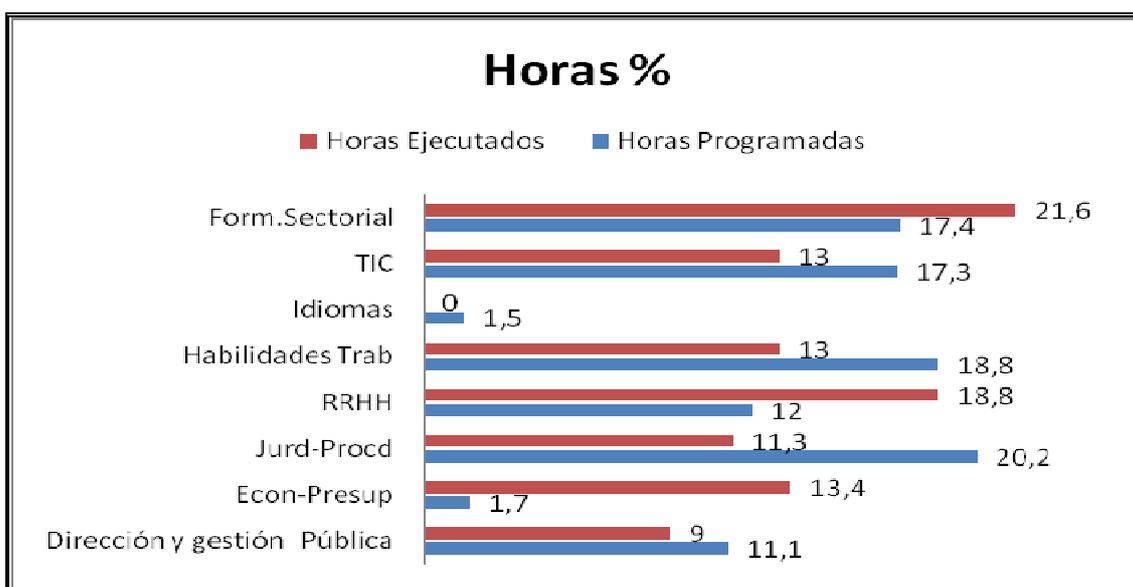
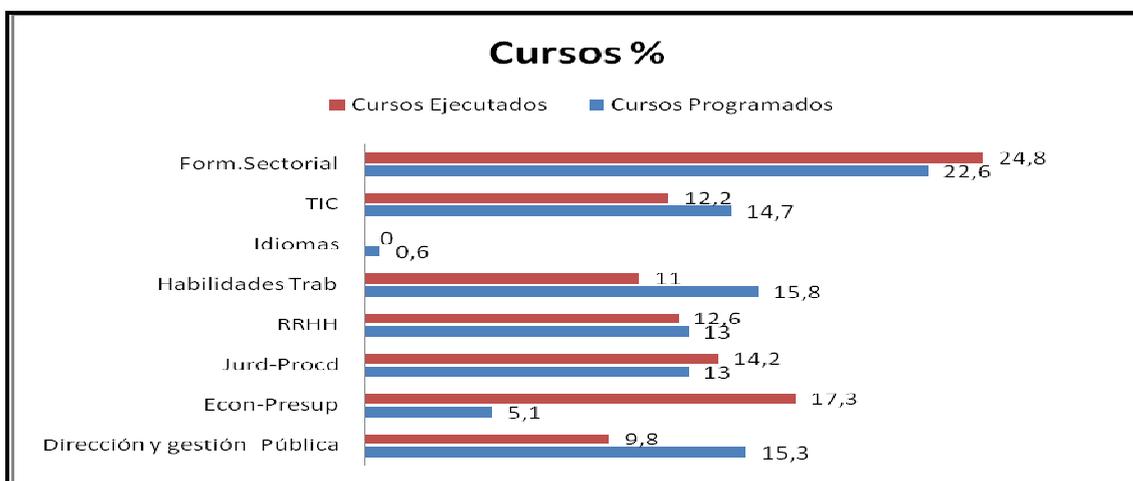
- Por último, cada proceso debe referir aquellos indicadores que servirán para valorar periódicamente la actividad señalada. Estos indicadores, tanto de resultados como de percepción, deberían acompañar a cada proceso, apuntando el indicador, el cálculo de medición, la periodicidad, el responsable y la fuente de obtención del dato.

4.3.- PRODUCTOS

En el apartado dedicado a la ejecución de la formación en cuanto a productos se refiere, se realizará una comparativa interanual de la evolución en cuanto a número de cursos, horas impartidas y alumnos participantes. Tras una minoración significativa en el año 2012, el volumen de productos ejecutados remonta ligeramente en los dos últimos ejercicios. Los datos son publicados en las Memorias del IAAP 2012, 2013 y 2014.



La ejecución, tal como se definió al principio del capítulo, consiste en poner en marcha lo planificado. Según este criterio se compara el número de cursos planificados, tal y como aparecen publicados en el BOA, el número de horas y su peso, según las diferentes áreas de conocimiento, comparándose con lo efectivamente ejecutado:



Existe discrepancia entre lo programado a principio de año y lo realmente ejecutado. En la programación aparecida en el BOA, se publica la oferta de 177 cursos y 2.606 horas de formación. Los resultados finales son 254 cursos impartidos, con un total de 3.024 horas.

Una de las primeras recomendaciones de mejora sería una cuantificación más realista de las posibilidades de ejecución anual. Es favorable el incremento de productos partiendo de la misma cuantía de recursos, pero en aras de un mejor conocimiento de las posibilidades formativas que el empleado va a disponer durante el año, sería recomendable que la programación se adecuara mejor a la ejecución.

Una segunda reflexión sería la variabilidad, en cuanto a pesos de las áreas formativas, de lo programado a lo ejecutado:

- En el área de “Dirección y Gestión Pública” se programa más que se ejecuta. No obstante, al ser semejante el número de horas (11.1% programado y 9% ejecutado) probablemente los cursos que se imparten, aún siendo menos, tiene más volumen de horas cada uno.
- En cuanto al área de “Económico-Presupuestario”, se programa muy poco y posteriormente se amplía la oferta ejecutada, tanto en número de cursos como en horas.
- En el caso de “Jurídico-Procedimental” se mantiene el número de cursos programados, pero se advierte que éstos son de un menor número de horas.
- “Recursos Humanos” ve incrementado el número de horas sobre el mismo volumen de cursos.
- En “Habilidades para el Trabajo” la oferta que se publica es mayor que la que realmente se ejecuta.
- “Idiomas” desaparece de la ejecución.
- “Tecnología de la Información y de la Comunicación” sufre un recorte frente a lo programado.
- Por último, “Formación Sectorial” recibe un mayor esfuerzo ejecutivo frente a lo programado a principio del año.

Características de la formación ejecutada:

Cursos Presenciales							
	Número de Cursos (%)				Número de Horas (%)		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Huesca	15,8	19,5	17,6		20,2	19,3	13,7
Teruel	15,3	16,4	17,2		16,3	16,,0	12,6
Zaragoza	68,9	64,1	65,2		65,5	64,8	73,7
	Número de Alumnos (%)				Número de Solicitudes (%)		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Huesca	19,8	13,9	11,2		5,5	8,1	6,2
Teruel	18,9	11	10,9		5,1	7,6	6,3
Zaragoza	61,2	75,1	77,9		89,4	84,4	87,5
Teleformación							
	Número de Alumnos (%)				Número de Solicitudes (%)		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Huesca	13,5	20,7	14,2		17,1	15,8	15,8
Teruel	8,1	7,6	7,8		8,8	8,8	10,6
Zaragoza	78,4	71,7	78,1		74,1	75,4	73,7

- Incremento interanual de número de cursos programados en Huesca y Teruel. No obstante, existe una disminución en cuanto a duración, incrementándose en Zaragoza.
- Minoración de número de alumnos en las provincias de Huesca y Teruel, en relación con Zaragoza, respecto a 2013.
- Respecto a la demanda, desciende el número de solicitudes en Huesca y crece en casi dos puntos en Teruel.

Sería recomendable analizar la programación desde la perspectiva territorial, al objeto de fomentar mayor igualdad, homogeneidad y accesibilidad en toda la Comunidad.

Acciones Formativas por Áreas de Conocimiento						
	Cursos (%)			Horas (%)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
TICS	12,6	18,0	10,2	9,0	23,7	13,0
Información-atención público	1,0	3,1	-	0,6	2,6	-
Dirección / Gerencia Pública	5,0	9,8	9,8	3,0	8,4	9,0
Económico-Presupuestario	11,6	9,4	17,3	6,8	5,9	13,4
Específicos colectivos (F.S.)	25,1	23,4	24,8	32,7	27,3	21,6
Jurídico-Procedimental	23,6	19,5	14,2	13,3	17,9	11,3
PRL. Salud Laboral	3,6	1,6	-	0,8	0,5	-
Recursos Humanos	6,5	5,1	12,6	4,0	4,6	18,8
Unión Europea	5,5	0,4	-	27,3	0,1	-
Urbanismo M. Ambiente	3,0	3,9	-	1,5	2,6	-
Habilidades Sociales	2,5	5,9	-	1,0	6,3	-
Habilidades Trabajo	-	-	11,0	-	-	13,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Memoria IAAP 2012, 2013 y 2014. Modificación de la denominación de Áreas de Conocimiento en 2014.

La programación, en cuanto a distribución anual, se ha ido compensando paulatinamente en lo que respecta a oferta formativa ejecutada en el primer trimestre del año, conformando en 2014 un 26% de la programación anual.

Cronograma de acciones formativas anuales (%)			
MESES	2012	2013	2014
Enero	0	3,1	3,1
Febrero	0,5	9,4	12,2

Marzo	5,5	12,9	10,6
Abril	11,1	15,6	9,4
Mayo	14,6	25,8	13,8
Junio	16,1	10,2	14,2
Julio	3,5	0,4	0
Agosto	0	0	0
Septiembre	10,1	4,7	7,9
Octubre	11,6	9,0	12,6
Noviembre	23,6	9,0	14,6
Diciembre	3,5	0	1,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0

La distribución de frecuencias entre horarios de mañana, tarde y mixto está compensado en cuanto a volumen de acciones formativas. No obstante, si se analiza desde el número de horas, casi la mitad corresponde a modalidades de horario mixto.

Horario						
	Frecuencia de Cursos (%)			Horas (%)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Mañana	21,1	30,1	32,9	16,1	22	25,8
Tarde	40	47	37,7	29,4	54,2	29,1
Mixto	38,9	22,9	33,1	54,4	23,8	45

Se ha producido en la edición 2014 un aumento considerable de formación con menos de 12 horas.

Número de horas cursos (%)			
	2012	2013	2014
Entre 4 y 6 horas	12,1	29,2	35,8
Entre 7 y 11 horas	16,1	16	17,3
12 horas	28,6	23	21,7
Entre 13 y 15 horas	19,7	9,4	6,3
Entre 16 y 19 horas	7	5,1	3,1

Entre 20 y 23 horas	4,5	5,5	4,7
24 horas	2,5	4,3	1,6
25 horas	0,5	1,6	2,8
Entre 26 y 40 horas	3,5	5,5	5,9
Entre 41 y 75 horas	1	0,4	0,8
100 y más horas	4,5	0	0

Se ha incrementado el porcentaje de valoración en “satisfacción” en medidas comprendidas entre 7.1 y 9 en el año 2014, con respecto a planes anteriores. Disminuye en dos puntos la valoración máxima, desde el 2012.

Valoración media encuestas satisfacción (%)			
Valoración (0 a 10 puntos)	2012	2013	2014
Entre 0 y 5	1,5	2,3	1,8
Entre 5,1 y 6	3,5	2,3	2,2
Entre 6,1 y 7	14,1	20,4	13,8
Entre 7,1 y 8	38,4	37,5	41,7
Entre 8,1 y 9	36,9	33,2	37
Entre 9,1 y 10	5,6	4,3	3,6

Con respecto al grupo de adscripción, se produce un aumento de alumnos formados en los grupo A1 y C1, manteniéndose el A2 y E y disminuyendo el C2. En relación con la distribución por sexo, en el año 2014, se asemeja más a la de la población general.

% Alumnos por Grupos			% Alumnos por sexo		
Grupo	2013	2014	Sexo	2013	2014
A1	20,1	23,5	Mujeres	58,5	70,4
A2	27,2	27,7	Hombres	41,5	29,6
C1	28,9	32,7			
C2	22,8	14,6			
E	1,0	1,6			

Indicadores cuantitativos IAAP–Año 2014			
Denominación	Definición operativa	Valor	Observaciones
Inversión en RR HH – Tiempo – (horas)	Nº total de horas de formación*100/nº total de horas trabajadas en el año (total trabajadores A.G.) <i>El 0,32 por ciento del total de horas trabajadas por el conjunto de empleados públicos se dedica a la formación interna.</i>	0,32%	<i>Total de horas dedicadas a formación – 79.355</i> <i>Total de horas trabajadas</i> <i>Estimado un intervalo de horas trabajadas entre 12.549.917 y 24.400.048 en función del porcentaje de trabajadores con complemento B</i>
Horas formativas anuales por empleado público	Horas totales dedicadas a formación / número de empleados públicos	5,57 horas anuales	
Cobertura	Porcentaje de personas formadas respecto al total de empleados públicos. <i>La mitad de los empleados públicos realzan formación.</i>	21,43%	<i>Empleados públicos que pueden participar en formación.14.242</i> <i>Número de personas formadas. 3.0531.</i>
Plazas formativas por empleado público	Nº de plazas formativas / nº de empleados públicos	0.46 plazas	<i>6.600 plazas/14.242 empleados públicos</i>
Solicitudes por plaza	Nº de solicitudes/nº de plazas totales existentes	3,10 solicitudes por plaza	
Solicitudes cubiertas	Nº de alumnos formados*100/nº total de solicitudes	46,25%	
Concentración de la formación. Cursos por persona	Nº de alumnos/nº de personas formadas	2,18	<i>6.600 alumnos/3.053 personas formadas</i>

4.4.- DESTINATARIOS (COBERTURA)

Con la medición de la tasa de cobertura se trata de analizar el grado en que las acciones formativas desplegadas anualmente en un colectivo, alcanzan a la población diana, objeto de la intervención.

Para realizar dicho estudio se han examinado las características sociodemográficas y profesionales del conjunto total de los empleados públicos adscritos al ámbito de Administración general (población IAAP) en cuanto a: sexo, edad, grupo de titulación, grupo personal, vinculación laboral con la Administración, territorialidad, recorrido profesional y población por unidades administrativas. Dichas variables se han considerado tanto en los perfiles de aquellas personas que solicitan formación, en aquellas que reciben formación como, también, en aquellas que no son admitidas en

las acciones formativas. Por último, se describirá Tasa de Cobertura global en comparación con los distintos parámetros antes descritos.

SEXO	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos / Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
Hombres	33,5%	25,4%	31,4%	29,6%	30,9%	22,8%	27,4%
Mujeres	66,5%	74,6%	68,6%	70,4%	69,1%	77,2%	72,6%

- La proporción entre las “personas que solicitan formación” por sexo y la distribución según esta variable en la población global de la Administración general potencialmente beneficiaria de cursos IAAP, se diferencia en 2 puntos porcentuales respecto al total de empleados públicos, siendo ligeramente superior el número de mujeres que manifiestan necesidad de formación.
- Respecto al número de solicitudes cursadas, las mujeres requieren mayor número de acciones formativas que los hombres.
- En cuanto a la relación entre plazas ofertadas y alumnos efectivamente formados, las mujeres obtienen más que los hombres.

% EDAD (años)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos / personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
< 30	2,9	1,4	1,1	0,9	1,0	1,7	1,2
31 - 40	15,0	21,0	19,2	17,2	17,0	22,9	19,8
41- 50	31,4	41,3	37,8	38,5	36,6	42,5	4,1
51- 60	42,8	34,8	39,1	40,9	42,4	31,8	24,6
> 60	7,9	1,5	2,8	2,6	3,1	1,0	3,3

- En comparación con la distribución proporcional que por edad tiene la población de la Administración general, los grupos de edad que menos número de solicitudes emiten son los mayores de 60 años, disminuyendo también la cuantía entre el grupo de 51 a 60 años.
- De este modo, se ha estudiado el número de solicitudes que emite cada persona solicitante según la variable grupo de edad. Aquellos que más demandan son los del grupo de edad de 31 a 40 años (10.9 solicitudes por persona), seguidamente los menores de 30 (7.8), y a continuación los de 41 a 50 (6.3), los de 51 a 60 (5.1) y por último los mayores de 60 (3.2).

- Los grupos de edad más activos en cuanto a motivación por la formación, utilizando como criterio el número de solicitudes emitidas, son la horquilla ente 31 y 50 años. De este modo, al comparar la población de solicitantes con el número de solicitudes emitidas, la ratio va descendiendo conforme aumenta la edad del colectivo.
- En cuanto al perfil de los alumnos respecto del total de “plazas ofertadas”, los que más obtienen son los comprendidos entre 41 y 50 años, seguidos de los de 31 a 40, siempre relacionando el dato con la población general.
- Cuando se relacionan los alumnos (personas efectivamente formadas) en relación a solicitudes emitidas, son los de 51-60 años el grupo más numeroso, así como los mayores de 60 que obtiene un mayor acceso a la formación en relación al número de solicitudes que han emitido.
- Por último, el análisis de aquellos que, habiendo solicitado, no han obtenido formación, minora conforme aumenta la edad, es decir, a mayor edad, más posibilidad de acceso.

(%) GR. TITULACIÓN	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos / personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
A1	13,9	16,2	20,8	22,0	21,9	13,0	18,7
A2	15,6	23,9	26,0	29,1	27,1	21,4	25,2
C1	20,1	40,9	28,9	31,7	29,1	44,9	32,5
C2	28,7	17,0	21,4	15,1	18,8	18,9	20,6
E	21,0	1,7	2,8	1,8	2,7	1,5	2,6
X	0,8	0,3	0,4	0,4	0,4	0,2	0,4

- Analizando la variable solicitudes desde la perspectiva de grupo de titulación, hay más emisión de solicitudes en los grupos C1, A2, seguido del grupo A1. Los grupos C2 y E son lo que menos instancias cursan por persona solicitante. Probablemente esta tendencia tenga relación con la oferta formativa según grupo de titulación.
- Los grupos A2 y C1 son los que más solicitudes presentan por “persona solicitante”, siendo el grupo E, el menor.
- Respecto a la adjudicación de plazas y también respecto a la condición de “alumno”, son los grupos A1, A2 y C1 quienes, en relación con la proporción de su población, más probabilidades tienen de ser formados, disminuyendo paulatinamente en los grupos C2 y E.
- Los que más cursos por alumno reciben son los grupos A2 y C1.
- Quizá lo más significativo sea que, conforme disminuye la titulación exigida a cada grupo, parece existir menor tendencia a solicitar formación. Esto puede deberse a que, al disminuir la oferta de vacantes para determinados grupos, haya un proceso de “autoexclusión”.

(%) GRUPO PERSONAL	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos / personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
Funcionario	63,1	96,3	92,6	96,0	93,5	96,2	93,7
Laboral	35,9	3,5	7,0	3,9	6,0	3,6	5,9
Otros	1,0	0,2	0,4	0,1	0,5	0,2	0,4

Los datos muestran que si la población global del ámbito de la Administración general está distribuida entre un 63% de funcionarios y un 36% de personal laboral aproximadamente, la formación es recibida fundamentalmente por el grupo funcional.

Es significativo que, de las casi 20.000 solicitudes que se dirigieron durante el año 2014 para la obtención de acciones formativas, únicamente unas 700 procedían del colectivo de personal laboral.

De las 6.600 plazas ofertadas durante ese periodo, 250 fueron adjudicadas a personal laboral. La proporción entre solicitudes y probabilidades de plaza es igual en ambos colectivos. No obstante, lo significativo del dato es la baja necesidad expresada entre dicho colectivo respecto al ámbito de la formación. Una explicación plausible puede estar en la vinculación de la formación a la promoción profesional. El análisis cualitativo y en profundidad de los posibles motivos requeriría un análisis posterior.

VÍNCULO CON ADMÓN (%)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
Fijeza	64,8	79,3	72,7	87,0	82,8	75,7	69,3
Temporalidad	34,1	20,2	26,9	12,5	16,7	24,1	30,3
Otros	1,1	0,3	0,4	0,5	0,5	0,2	0,4

- En las instrucciones del Instituto Aragonés de Administración Pública dirigidas a la selección de alumnos, se dice que *“con carácter general, podrán participar los empleados públicos de las Comunidad Autónoma adscritos al ámbito sectorial de la Administración general”*. En cuanto a los criterios en función del tipo de formación, en aquellas actividades denominadas de Formación General se *“priorizarán las solicitudes de los funcionarios de carrera y personal laboral fijo sobre los de personal con relación temporal, siempre atendiendo a los criterios fijados en la convocatoria”*.
- Se observa que el nivel de solicitudes del personal temporal es significativo, aunque ligeramente inferior a la ratio proporcional de población del ámbito de Administración general. No obstante, la obtención de plaza y el número de alumnos perteneciente a dicho colectivo es sensiblemente inferior al de personal fijo.
- También se produce un ligero incremento en el número de solicitudes desestimadas cuando se trata del colectivo temporal.

TERRITORIO (%)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
Huesca	17.81	10,6	14,2	11,1	13,3	9,5	13,3
Teruel	14.18	8,3	11,9	10,8	10,4	7,0	10,9
Zaragoza	68.01	81,1	73,9	78,1	76,3	83,6	78,8

- La tendencia a solicitar acciones formativas en las provincias de Huesca y Teruel es evidentemente inferior a la población global, según el criterio de territorio en Administración general.
- Es un tema que ha sido planteado por empleados de las provincias de Huesca y Teruel en las distintas encuestas administradas, proponiendo sugerencias que faciliten la accesibilidad a diversas fórmulas formativas, como mejora de la eficacia de la intervención.

Recorrido profesional: Se ha considerado interesante, al estar vinculada la formación con la promoción profesional como mérito puntuable, analizar la variable de los grupos de titulación y los niveles profesionales, especialmente cuando éste es al menos de dos niveles inferior al máximo del grupo.

RECORRIDO PROFESIONAL A1 (Niveles)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
22	44.0%	45.7%	41.4%	24.6%	35.9%	45.4%	44.0%
24	17.7%	19.6%	15.4%	15.2%	16.0%	15.8%	17.7%
25-26	19.6%	4.1%	19.8%	24.0%	20.4%	21.0%	19.6%
27-28	12.8%	19.2%	14.3%	20.5%	16.8%	10.7%	12.8%
29-30	5.9%	11.4%	9.1%	15.7%	10.8%	7.0%	5.9%

- Existe alta demanda de solicitudes entre personas cuyo nivel profesional es en, al menos, dos niveles inferior al máximo del grupo A. Conforme el nivel del empleado es más elevado, disminuye la demanda de solicitudes.
- Respecto a las plazas en los cursos, la admisión está bastante equilibrada en todos los niveles aunque es inversamente proporcional en comparación de las solicitudes por niveles y las plazas adjudicadas por niveles.
- Existen menos rechazos de solicitudes cuando el nivel profesional es más elevado.

RECORRIDO PROFESIONAL A2 (Niveles)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
18	40.8%	21.0%	25.6%	16.1%	22.0%	22.7%	25.9%
19-20	15.7%	15.9%	17.2%	12.1%	14.5%	17.9%	18.6%
21-22	8.7%	8.4%	10.3%	8.4%	10.0%	8.6%	10.2%
23-24	15.1%	23.8%	20.3%	25.6%	23.1%	21.5%	19.9%
25-26	19.7%	31.0%	26.6%	37.7%	30.4%	29.3%	25.3%

- Es interesante destacar que en el grupo A2, el tener ya consolidado un nivel profesional máximo, no es impedimento para mantener una actitud activa ante la formación. Puede observarse que entre las solicitudes emitidas por el colectivo A2, quien proporcionalmente más formación solicita, son los empleados adscritos a los niveles 25 y 26.
- Igualmente, la adjudicación de plazas y número de alumnos es significativamente superior en niveles altos.

RECORRIDO PROFESIONAL C1 (Niveles)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
16	55.9%	38.1%	44.4%	30.1%	35.3%	39.5%	44.6%
18	26.6%	36.7%	32.4%	39.7%	36.3%	33.8%	32.4%
19-20	12.0%	21.4%	17.7%	22.5%	21.0%	20.3%	18.0%
21-22	5.5%	3.8%	5.5%	7.7%	7.4%	6.5%	5.1%

RECORRIDO PROFESIONAL C2 (Niveles)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
14	62.9%	46.9%	45.9%	33.4%	37.4%	47.1%	46.9%
15-16	31.6%	46.0%	41.9%	50.7%	48.0%	41.4%	41.9%
18	5.5%	7.1%	12.2%	16.0%	14.1%	11.5%	11.2%

- Según los datos estadísticos relativos a los grupos C1 y C2 podemos inferir que la motivación más alta en la solicitud de acciones formativas se encuentra entre los niveles más bajos con posibilidades de recorrido promocional.
- También hay que constatar el hecho de que más de la mitad de los empleados adscritos a este grupo están posicionados en niveles mínimos, siendo únicamente un 5.5% los que han promocionado al superior.

- Conforme los empleados han alcanzado niveles altos, disminuye la actividad formativa, aunque también es cierto que hay muy poca población en estos niveles.
- La misma línea sigue la formación efectiva. Cuando más recorrido profesional se tiene, más alumnos formados hay.
- Sería interesante estudiar este dato, puesto que la formación como herramienta de actualización profesional y mejora en la calidad del servicio no debe estar unívocamente vinculada a la promoción profesional. Este dato es coincidente con el que se percibía en el colectivo de personal laboral y hablaría de la necesidad de estudiar los incentivos en los procesos formativos.

RECORRIDO PROFESIONAL E (Niveles)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
13	48.9%	24.5%	22.9%	22.9%	10.6%	25.1%	24.3%
14	51.1%	75.5%	77.1%	77.1%	89.4%	74.9%	75.7%

En el grupo E, la demanda formativa no parece estar vinculada a la promoción, puesto que es mayoritaria en el nivel superior.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS (%)	Población Admon. general	Número solicitudes	Personas solicitantes	Plazas	Alumnos /Personas	Solicitudes no admitidas	Personas no admitidas
Presidencia Gobierno	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
D. Presidencia	3,7	6,3	4,7	6,3	5,1	6,3	4,3
D. Economía, Industria y Empleo	2,4	4,2	3,8	4,5	3,9	4,1	4
D. Hacienda y Adm. Pública	6,1	17,9	12,6	18,8	14,5	17,4	12,3
D. Innovación, Inv. y Universidad	1,6	4,4	2,9	3,1	2,8	5,1	3,3
D. Educación, Cultura, Deporte (AG)	23,8,	12,2	14,2	12	13,8	12,3	14,1
D. Vertebración del Territorio, Movilidad Vivienda	7	7,7	5,9	7,2	6,4	7,9	6,3

D. Ciudadanía y Derechos Sociales	0,7	1,7	1,3	1,9	1,6	1,6	1,1
D. Desarrollo Rural Sostenibilidad	15,1	18,2	21,6	18,3	20,1	18,1	22,6
D. Sanidad (AG)	6,7	6,1	8,7	6,4	8,3	5,9	8,7
SAS	-	2,1	1,6	1,7	1,7	2,2	1,8
INAEM	3,9	6	6,8	5,6	6,4	6,2	6,8
IASS	24,5	10	12,3	10,9	11,9	9,5	11,4
IAM	0,2	0,9	0,3	0,6	0,5	1,1	0,4
IAJ	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7
IAGA	0,6	0,9	0,9	0,9	1,2	0,8	0,8
CITA	1,9	0,3	0,6	0,3	0,4	0,3	0,5
AST	0,7	0,3	0,6	0,5	0,6	0,2	0,4
TOTAL	100						

Se da una distribución proporcional del total de la población del ámbito de la Administración general, así como de las solicitudes, plazas-alumnos, solicitudes y personas no admitidas según unidades administrativas. Entre los datos más significativos destacan los Departamentos de Hacienda y Administración Pública y Desarrollo Rural y Sostenibilidad como unidades en las que el personal muestra un alto interés por la formación y es efectivamente formada. Del mismo modo, Departamentos como Educación, Cultura y Deporte (AG) y el Instituto Aragonés de Servicios Sociales, son los que muestran menor número de solicitudes y personas solicitantes, así como de empleados formados, en relación al número de personal que componen estas unidades.

TASA DE COBERTURA:

La población potencial a recibir formación durante el año 2014 en el ámbito de la Administración general, en función de la información ofrecida por el Boletín estadístico de empleados al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón a fecha de diciembre 2014, era de 14.242 (no incluidos organismos no adscritos al Plan). El número de empleados-alumnos, definiendo alumno como persona individual que recibe formación, fue de 3.053¹².

Esto supone que la tasa de cobertura o, dicho de otro modo, el grado en que la intervención alcanzó a la población diana, fue de un 21.43%.

¹² - Cifra proporcionada por el Instituto Aragonés de Administración Pública a través de su Hoja de cálculo "CIAAP Solicitudes 2014"

Dentro del apartado dedicado a la tasa de cobertura pasaremos a comparar los anteriores parámetros desde este prisma. Para ello nos hemos ayudado de los datos del Sistema de Información de Recursos Humanos del Gobierno de Aragón (SIRHGA) con datos a fecha de agosto de 2015.

- **Tasa de cobertura por sexo:** del total de personas formadas, un 30.9% fueron hombres y un 69.1%, mujeres.
- **Edad media:** la media de edad de la población total de la Administración general es de 49.2 años y la media de edad de los empleados formados es de 48.4 años. (La edad media de toda la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón en diciembre 2014 es de 46,6 años).
- **Tasa de cobertura por grupo de titulación:** se ha comparado el total de empleados por grupos de titulación, con los alumnos formados incluidos en ese ámbito.

TITULACIÓN	A1	A2	C1	C2	E	X
Alumnos	37,6%	41,3%	34,4%	15,6%	2,5%	12,9%

- **Tasa de cobertura por grupo personal:** funcionarios, laborales y otros (respecto al total de su colectivo).

G. PERSONAL	Funcionarios	Laborales
Alumnos	36,5%	4,0%

- **Tasa de cobertura por vinculación con la Administración:**

VINCULACIÓN	FIJOS	TEMPORALES
Alumnos	22,0%	8,7%

- **Tasa de cobertura por unidad administrativa:** comparación de la población total adscrita a la unidad, con el número de personas que han recibido formación:

Empleados Formados %



Ratio cursos/ empleado



- **Tasa de cobertura por recorrido profesional:** se ha analizado, en cada grupo de titulación, el número de trabajadores formados cuya característica era que su nivel profesional se encontraba dos o más niveles por debajo del nivel máximo de su grupo. Seguidamente, se ha estudiado cuántos de los alumnos formados ya contaban con el nivel máximo correspondiente a su grupo de adscripción.

Alumnos Formados	A1	A2	C1	C2	E
% con 2 ó más niveles inferiores	36,96	35,80	33,67	14,19	0,74
% niveles máximos	9,50	19,7	5,45	5,47	2,38

4.5.- NECESIDADES

En el capítulo dedicado a la “detección de necesidades formativas” se definieron tres fuentes primarias, en las que el IAAP recaba información acerca de las necesidades estratégicas de la organización, de las unidades administrativas y de las necesidades sentidas por los empleados públicos.

1.- Las *Líneas Estratégicas priorizadas por la Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios* eran las referidas a Innovación, Gestión del Cambio (competencias de Creatividad y Motivación), Comunicación en el trabajo y Calidad.

Al no tener documentación de referencia para valorar el grado de cumplimiento, se ha seleccionado, a modo descriptivo y sin entrar a valorar cantidad y cualidad, aquellas denominaciones temáticas de cursos vinculados con el tema, con el objeto de constatar su inclusión en la programación:

<i>INNOVACIÓN: LA PUERTA DEL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</i>
<i>EMPLEADOS PÚBLICOS: AGENTES DE CAMBIO DE LAS ADMINISTRACIONES</i>
<i>DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA</i>
<i>II JORNADA SOBRE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN</i>
<i>JORNADA SOBRE TRANSPARENCIA PÚBLICA, ANÁLISIS DEL MARCO NORMATIVO</i>
<i>EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS</i>
<i>LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS</i>
<i>TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</i>
<i>CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO DE CENTROS DE ATENCIÓN SOCIAL</i>
<i>DIRECCIÓN DE REUNIONES</i>
<i>TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN</i>
<i>GESTIÓN DEL TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD PERSONAL</i>

<i>PRESENTACIONES PERSUASIVAS: HABLAR PARA CONVENCER</i>
<i>MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</i>
<i>SOCIALIZING</i>
<i>EFFECTIVE MEETINGS</i>
<i>INICIACIÓN A LAS REDES SOCIALES PARA RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN</i>
<i>HABILIDADES DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN</i>
<i>COACHING GRUPAL</i>
<i>PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</i>
<i>DESTREZAS PARA LA ATENCIÓN AL CIUDADANO</i>
<i>INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETITIVIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA</i>
<i>LA COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO</i>
<i>HABILIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN INTERNA</i>

2.- Respecto a la segunda vía de detección de necesidades, aquella que consulta a las unidades administrativas y solicita propuestas formativas, no se dispone de documentación cualitativa para valorar el tratamiento de dichas expectativas. Respecto al número de propuestas remitidas por el conjunto de la Administración general en el año 2014 fue de 283, siendo los Departamentos de Hacienda y administración Pública (28,6%) y Agricultura, Ganadería Medio Ambiente (17,7%) los que más actividades sugirieron.

3.- Para estimar la adecuación de la implantación de las acciones formativas efectivas en relación con las *necesidades sentidas* expresadas por la población objeto, se ha utilizado como criterio de análisis de la necesidad de formación en determinados contenidos y modalidades, el comportamiento de los empleados públicos en la formulación de **solicitudes**. Dichos datos se han comparado con los resultados de la ejecución del plan valorado en plazas ofertadas.

Los datos proceden de los registros proporcionados por el Instituto Aragonés de Administración Pública de solicitudes recibidas en el periodo 2014 y plazas cubiertas con alumnos. Dichos datos se han cruzado con la información de datos socioprofesionales del Sistema de Recursos Humanos del Gobierno de Aragón a fecha agosto 2015.

Los valores recogidos oscilan en alrededor de 21.000 solicitudes y aproximadamente 6.600 plazas cubiertas por empleados públicos formados. Las tablas no recogen personas individuales, sino solicitudes y alumnos que han realizado demandas de formación (una o varias) y que han realizado cursos (uno o varios).

- Sexo: Se observa una mayor demanda (solicitudes) formativa de mujeres frente a hombres, teniendo en cuenta la distribución en la población global por sexo. En la obtención de plazas, esta diferencia desaparece.
- Edad: Se observa tendencia a tener mayor probabilidad de ser admitido conforme ésta aumenta. El motivo puede deberse a tener más niveles, puestos de responsabilidad y vinculación estable con la organización, variables que, como hemos visto, facilitan.

- Mayor admisión en A1 y A2, disminuyendo paulatinamente conforme disminuye el grupo. Al programarse menos número de vacantes para estos niveles (C2 y E) podría suponerse que solicitan menos porque tienen menos expectativas de éxito.
- La admisión con respecto a la dimensión Funcionario/Laboral no influye, aunque sí que los laborales solicitan menos formación.
- Conforme a los criterios ya descritos en la planificación con respecto a la población diana, aquellos que mantienen una relación estable con la Administración, tienen mayor accesibilidad a la formación.
- Respecto a las necesidades por la dimensión de "territorio", existe una mayor demanda en la provincia de Zaragoza y un indicador de mayor admisión en las solicitudes procedentes de Huesca y Teruel.

Territorio	Solicitudes (%)	Plazas (%)
Huesca	10,6	11,1
Teruel	8,3	10,8
Zaragoza	81,1	78,1

- Existe adecuación entre la demanda que las unidades formulan, respecto a la necesidad formativa y la respuesta que obtienen. Hay que puntualizar que el Salud, al tener su propio plan formativo, emite más solicitudes que plazas obtiene. Consultada esta cuestión a personal del Instituto contestan que dichas solicitudes corresponden a materias transversales a toda la organización.

Unidades Administrativas	Solicitudes (%)	Plazas (%)
Presidencia de la DGA	0,35	0,38
Departamento de Presidencia	6,03	6,16
Departamento de Economía, Industria y Empleo	4,22	4,45
Departamento de Hacienda y Administración Pública	16,14	18,11
Departamento Innovación, Investigación y Universidad	4,16	3,14
Departamento de Educación, Cultura y Deporte	11,77	11,99
Departamento de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda	7,02	6,99
Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales	1,57	1,83
Departamento Desarrollo Rural y Sostenibilidad	17,02	17,60

Departamento de Sanidad	5,34	5,89
Instituto Aragonés de Empleo	5,46	5,32
Centro Investigación tecnológica Agroalimentaria	0,31	0,33
Aragonesa Servicios Telemáticos	0,23	0,39
Instituto Aragonés de la Mujer	0,84	0,59
Instituto Aragonés de la juventud	0,60	0,71
Instituto Aragonés Servicios Sociales	9,60	10,86
Instituto Aragonés de Gestión Ambiental	0,81	0,84
Servicio Aragonés de Salud	8,53	4,43

Comparando las necesidades expresadas tanto en la emisión de solicitudes formativas, como en el *Cuestionario de Detección de Necesidades (web)*, se percibe un mayor alineamiento entre las solicitudes emitidas y las plazas efectivas ofertadas. Una explicación puede ser que la demanda se adapta a aquellas opciones con mayor probabilidad de acceso.

Áreas de Conocimiento	Solicitudes (%)	Solicitudes Cuestionario Web	Plazas (%)
Dirección y Gestión Pública	7,9	7	8,3
Económico-Presupuestario	17,3	9,3	15,1
Formación Sectorial	15,6	28,9	24,2
Habilidades para el Trabajo	16,0	24,1	14,1
Jurídico-Procedimental	16,6	8,8	16,6
Recursos Humanos	11,7	8	10,2
TIC	14,9	13,9	11,5

Modalidades formativas	Solicitudes (%)			Plazas (%)		
	H	T	Z	H	T	Z
Presencial	32,53	36,9	71,8	33,75	33,13	80,82
Semipresencial	2,61	1,06	1,8	3,54	1,39	1,77
Teleformación	38,26	30,57	25,72	17,07	8,82	16,65
Videoconferencia	26,61	31,47	0,68	45,64	56,66	0,76

Llama la atención en las provincias de Huesca y Teruel una significativa preferencia por modalidades formativas que no precisen desplazamiento, como son acciones de teleformación y de videoconferencia. Tendencia que no es preferente en la provincia de Zaragoza, dada la facilidad de recibirla mediante métodos presenciales.

Duración horas	Alumnos (%)
De 2 a 5 horas	32,31
De 6 a 11 horas	22,54
12 horas	16,08
De 13 a 20 horas	12,77
De 21 a 25 horas	5,86
De 26 a 30 horas	7,64
De 31 a 45 horas	2,8

Si se tiene en consideración que los cursos únicamente puntúan en concursos de promoción profesional a partir de 12 horas de duración, es un buen indicador del nivel de motivación hacia la formación, el hecho de que casi un 55% del alumnado haya realizado cursos con menos de 12 horas de duración.

4.6.- RESULTADOS

La valoración de resultados se abordará en el próximo capítulo, siguiendo el modelo de valoración de satisfacción-reacción, aprendizaje, transferencia al puesto de trabajo e impacto.

Por otra parte, el Instituto Aragonés de Administración Pública se evalúa anualmente a través de los compromisos de calidad que recoge en la Carta de Servicios del Instituto, aprobada mediante Resolución de 7 de noviembre de 2012, de la Secretaría General Técnica, y publicada en el BOA del 30 de noviembre de 2012. Los datos publicados del grado de cumplimiento de la Carta de Servicios durante el 2014 son los siguientes:

Compromisos de Calidad	Resultado	Causa Incumplimiento
Publicación del Plan de formación en el plazo de 1 mes desde la aprobación presupuestaria para su financiación.	Cumplido	
Publicación personalizada, en la intranet de los diplomas emitidos en los tres días siguientes a la emisión de tales diplomas.	Cumplido en 99,94 %	
Evaluar con encuestas a los alumnos en, al menos el 80% de las actividades formativas	Cumplido	
Publicar la valoración de las acciones realizadas en cada semestre en la	Cumplido	

Intranet del IAAP antes del 1 de febrero y 1 de agosto.		
Emisión de los diplomas correspondientes, dentro de los 20 días siguientes a la conclusión del curso en el 80% de las actividades formativas con derecho a diploma.	Cumplido	
Expedición de certificados de cursos de años anteriores en el plazo de 3 días hábiles desde la recepción de la solicitud en el IAAP, siempre que no se precise solicitar el expediente al Archivo de la Administración.	Cumplido en un 90,91%	Falta de documentación en un caso.

4.7.- INNOVACIÓN

EXPERIENCIAS EN INNOVACIÓN 2014: COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

(Trabajo Colaborativo):

Al objeto de comprobar la posible implantación de comunidades de prácticas se realizó una actividad utilizando la modalidad: **aprendizaje colaborativo**.

Esta técnica se basa en la reunión de expertos en una materia que, con un moderador que facilita la participación, comparten experiencias generándose y construyendo nuevos conocimientos colaborativos. Todo esto, utilizando los nuevos canales de participación.

ACCIÓN ZATF/0276/2014- COMUNIDAD DE PRÁCTICAS: ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR LAS PRÁCTICAS A REALIZAR POR LOS EQUIPOS DEL OPERATIVO PARA LA LUCHA CONTRA INCENDIOS FORESTALES

Metodología de trabajo colaborativo:

- Soporte informático: Plataforma de Teleformación.
- Reunión previa de técnicos del IAAP con los alumnos, para adiestrarlos en el manejo de la plataforma.
- Definición de objetivos con el Jefe de Servicio acerca de: "Qué formación requieren los equipos de incendios".
- Figura del moderador: Dinamizador del grupo, recopilando ideas y documentación.
- Herramientas de trabajo: DAFO y tormenta de ideas.
- PRODUCTO RESULTANTE: Protocolo para determinar las prácticas a realizar por los equipos de lucha contra incendios (personal habitualmente contratado estacionalmente).

En 2016 se quiere continuar con otro tipo de experiencias de trabajo colaborativo:

- Tema: Aplicación conjunta de la aplicación informática de formación, en otros ámbitos de la Administración, además del IAAP. Objetivo: generar un manual de uso común.

- Tránsito del modelo tradicional del curso (de 6 horas) en el que un experto expone un tema, hacia metodología de aprendizaje social. Trabajadores expertos en un tema común que, mediante el trabajo colaborativo, generan una mejora, compartiendo conocimiento y formándose los unos a los otros.

4.8.- OPINIONES Y SUGERENCIAS DE ALUMNOS Y SUPERIORES JERÁRQUICOS ACERCA DE LA FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS

Durante el desarrollo de la evaluación se administraron dos cuestionarios de percepción dirigidos a alumnos del Plan formativo durante el año 2014, del ámbito Administración general, y a superiores jerárquicos, responsables de equipos de trabajo. La finalidad era conocer su opinión acerca de la transferencia de conocimientos y el impacto de la formación en el puesto de trabajo, así como las mejoras percibidas en los resultados.

Dichos cuestionarios se tratarán en los capítulos referidos a los resultados. No obstante, en ambas encuestas se recogían opiniones y sugerencias acerca de la ejecución de la formación en cuestiones relativas a la planificación, organización, metodología, contenidos temáticos, innovación, perfiles de alumnos, profesorado, territorialidad y demás temas vinculados con la ejecución del plan.

Las sugerencias fueron expresadas en texto libre, así que su tratamiento ha sido por temáticas relacionadas. Se aportan a continuación, como referente de la percepción que los usuarios tienen del proceso formativo.

ORGANIZACIÓN/PLANIFICACIÓN/METODOLOGÍA:

- *Superiores jerárquicos:*
 - Plazas ofertadas: *Ampliar la capacidad, dar mayor cabida a grupo administrativos y hacer más ediciones de determinados contenidos.*
 - Recursos: *La formación repercute directamente en las personas, activo principal de la organización, deberían invertirse más recursos y contar con buenos formadores.*
 - Duración:
 - *Se solicitan cursos más dilatados en el tiempo.*
 - *Actividades breves que desarrollen contenidos concretos, diversos y transversales a diferentes ámbitos y profesionales.*
 - Horario:
 - *Flexibilización de horarios.*
 - *Dentro de la jornada laboral, al menos parte del cómputo de las horas del curso.*
 - *Cobertura de las ausencias por formación.*
 - *Renovación del sistema de permisos y licencias para la formación.*
 - Metodología:
 - *Formación más práctica, dinámica, específica.*
 - *Preferencia por cursos presenciales.*

- **Alumnos:**
 - **Horario:**
 - *Modelo de cursos presenciales en lunes consecutivos (jornada completa).*
 - *Dentro del horario laboral.*
 - *Facilitar el horario para no depender de aprendizajes únicamente autodidactas.*
 - **Lugar:** *Extender más los cursos a las provincias de Huesca y Teruel, no generalmente en Zaragoza.*
 - **Organización:**
 - *Facilitar la sustitución como facilitador de permisos para realizar cursos.*
 - *Mejora en la difusión de la formación.*
 - *Disponer del material y documentación con suficiente antelación.*
 - *Calidad en la documentación entregada.*
 - *Facilitar el desplazamiento, manutención, matriculación y permisos para realizar formación fuera del propio organismo.*
 - *Comunicar con antelación la admisión al curso para facilitar la sustitución.*
 - *Publicar conclusiones o peticiones realizadas al finalizar el curso por los asistentes.*
 - **Metodología:**
 - *Dilatar la formación en seminarios breves semanales con varios meses de duración, más que jornadas extensas en pocos días.*
 - *Elaborar un Plan Estratégico de recursos humanos que incorpore la formación.*
 - *Más planificación estratégica de la organización.*
 - *Cursos eminentemente prácticos y orientados al trabajo diario.*
 - *Cursos con niveles que se vayan realizando todos los años tanto de reciclaje como de materias nuevas.*
 - *Cursos presenciales que permitan el diálogo y la fijación de criterios que faciliten resolución de dudas.*
 - *Mayor especificidad en los contenidos.*
 - *Posibilidad de liberar para todos los empleados la documentación entregada en cursos aunque no se haya sido alumno de ellos.*

SELECCIÓN DE ALUMNOS:

- **Superiores jerárquicos:**
 - *Formatos semejantes al “Aula abierta de contratos” ampliados a grupos C, cuya función es importante en los procedimientos de contratación.*
 - *Criterios de selección de alumnos adaptados a cada curso.*
 - *Definir previamente los perfiles de trabajo para cada unidad.*

- *Adecuación al desempeño laboral, restringir la elección de cada uno en qué se forma y cómo se forma.*
- *Dentro de unidades con alto porcentaje de interinos, la formación genera conflicto y frustración.*
- *Evitar el subjetivismo en la selección.*
- *Evitar alumnos que cursan acciones que no utilizan, olvidan y el único motivo es obtener puntos para concursos.*
- *Cuando son cursos no coincidentes con el trabajo deberían ser penalizados.*
- *Cuando los interinos lleven al menos más de dos años que tengan acceso igual a la formación, puesto que desempeñan las mismas tareas que los funcionarios de carrera.*
- *No obligatoriedad.*
- *Dedicar esfuerzos a la formación de Jefes de Negociado y apoyo administrativo, minorando la de Jefes de Sección y asesores.*
- *Limitar horas de formación, utilizando este criterio en la selección.*
- *Uno de los principales problemas es la vinculación de realizar cursos a la obtención de méritos en concursos.*
- *Alumnos:*
 - *Aumentar la oferta formativa a los grupos C2 y E.*
 - *Mejor definición de los requisitos del alumnado.*
 - *Mejorar la selección en cuanto a especificidad del contenido y del trabajo del alumno.*
 - *Criterios de transparencia y objetividad en cuanto a la selección y admisión a cursos. Publicar los criterios de selección.*
 - *Igualdad de derecho a la formación de los interinos. Actualmente solo acceden cuando quedan plazas vacantes.*
 - *Programas en función de actividades de los Servicios y seleccionar por capacidad, no por estatus laboral.*
 - *Abrir los requisitos de cursos dirigidos a C, también al D.*

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Contenidos adecuadamente detectados, al menos en la formación en objetivos de la organización, aunque a veces no sean coincidentes con los del empleado.*
 - *Ante procesos de provisión masivos, prever formación que facilite la posterior adaptación a los nuevos puestos de trabajo.*
 - *Rapidez de reacción ante nuevas necesidades al aparecer nueva normativa, procedimientos, aplicaciones informáticas, servicios...*

- *Ampliación de contenidos en procesos que permitan la innovación en la Administración. Sistema de gestión innovadores y acciones que desarrollen la participación y el compromiso de responsables y empleados.*
- *Más jornadas y conferencias con temas de actualidad.*
- *Reforzar la formación en áreas de coordinación con otras unidades, valores de la organización y calidad en la prestación del servicio.*
- *Adaptar la formación a la realidad social, a las necesidades y requerimientos cambiantes.*
- *Fomentar formación específica para categorías de personal.*
- *Reciclaje obligatorio.*
- *Disposición de manera permanente de contenidos formativos como SERPA, SIRHGA, SRI, evitando la pérdida de conocimiento de la unidad cuando un empleado cambia de lugar y lo sustituye alguien que no conoce la herramienta.*
- *Idiomas.*
- *Combinar cursos presenciales con continuidad on-line.*
- *Fomentar el conocimiento de prácticas en otras administraciones trayendo a profesores de aquellos ámbitos.*
- *Facilitar la formación fuera del ámbito de la DGA.*
- *Establecer un itinerario formativo facilitando al mismo tiempo la carrera profesional.*
- *Temáticas solicitadas: técnicas jurídicas, habilidades sociales, calidad, relaciones interpersonales, valores, gestión por procesos, competencias directivas, motivación, actualización normativa, contabilidad pública, evaluación, contratación...*
- *Alumnos:*
 - *Formación en temas transversales: SERPA, PR3, SIRHGA, RMI, Tecnologías de la información, etc.*
 - *Mayor conocimiento previo del contenido de los cursos.*
 - *Cursos que faciliten el aprendizaje en casos de traslados para evitar la sobrecarga al resto de compañeros y facilitar la adaptación del nuevo.*
 - *Fomentar el reciclaje.*
 - *Abrir la formación a todos los grupos en temas relacionados con PRL, Protección de datos, EBEP, Procedimiento Administrativo y aplicaciones informáticas.*
 - *Cursos con contenidos eminentemente prácticos, operativos y específicos al trabajo.*
 - *Otros contenidos temáticos propuestos: habilidades personales, redes sociales, nuevas tecnologías, desarrollo personal, inteligencia emocional, estilos de dirección, atención al público, temas humanísticos, patrimonio cultural aragonés.*

- *Formación en competencias.*
- *Mayor variedad temática de año en año.*
- *Adaptar los cursos a la carrera profesional del empleado.*
- *Establecer planes de formación por líneas de actuación estratégicas.*
- *Deberían incorporar itinerarios formativos aconsejados en el marco de la carrera profesional y el desempeño de cada puesto de trabajo.*

TERRITORIALIDAD:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Tener en cuenta colectivos minoritarios en centros periféricos.*
 - *Mayor oferta en localidades, no sólo en la capital.*
 - *La videoconferencia es la herramienta para facilitar la formación en las tres provincias. No obstante supone un mayor esfuerzo para el personal de Huesca y Teruel. Propuesta de desplazar a los ponentes a las diferentes provincias y mantener la videoconferencia.*
- *Alumnos:*
 - *Mayor número de cursos presenciales en Huesca y Teruel.*
 - *Ampliar la oferta formación en on-line.*
 - *Rotar los ponentes por las provincias de Huesca y Teruel.*
 - *Algunos cursos se imparten exclusivamente en Zaragoza.*
 - *No centralizar la videoconferencia con el ponente en Zaragoza. Rotación.*
 - *No limitar la asistencia a cursos por la provincia en la que se desarrolla el trabajo.*

FORMACIÓN NO PRESENCIAL:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Cursos on-line más realistas en cuanto a la tasación del tiempo. Siempre son más horas de las que se fijan.*
 - *La formación on-line palía el problema de sustitución en cursos presenciales.*
 - *Facilitar el acceso a cursos on-line para aquellos empleados que no pueden abandonar su puesto de trabajo.*
 - *Fomentar la formación on-line y dejar la presencial para talleres prácticos.*
 - *Mejorar la plataforma informática.*
 - *La teleformación es indispensable para llegar a medios rurales y compatibilizar la vida laboral-formativa con la personal y familiar.*
- *Alumnos:*
 - *Más teleformación dentro del horario de trabajo.*
 - *La teleformación facilita la libertad de horario.*
 - *La teleformación dificulta la interacción y la participación.*

- *La teleformación apoyada con tutorías presenciales parece el mejor método de formación.*

PROFESORADO:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Mejorar la tarifa de los docentes.*
 - *La calidad viene acompañada de inversión. Presupuestar y gastar en formación del profesorado no universitario.*
- *Alumnos:*
 - *Fomentar la contratación de aquellos profesores mejor puntuados en las encuestas.*
 - *Proporcionar a los docentes formación en didáctica y pedagogía. Tienen conocimientos pero dificultad en transmitirlos.*
 - *Ponentes externos a la DGA para determinados temas.*
 - *Una vez finalizado el curso, que el profesor estuviese disponible un tiempo para solucionar dudas y apoyo en la puesta en práctica.*
 - *Posibilidad de plantear dudas al profesor, previamente al curso, para ser solucionadas en el transcurso de éste.*

OBLIGATORIEDAD/VOLUNTARIEDAD:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *La formación debería ser obligatoria y repercutiría en la mejora del ambiente laboral, la institución y la atención al usuario.*
 - *Obligar a unas horas mínimas de formación en cursos relacionados con el puesto de trabajo del empleado.*
- *Alumnos:*
 - *Imponer como obligatorio el reciclaje profesional.*
 - *Como mejora se propone que sea voluntario y que no puntúe en concursos.*
 - *Obligar a la formación continua para la mejora.*
 - *Obligatorio cuando se trata de novedades a las que hay que adaptarse.*

FIGURA DEL TUTOR:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *En general las dudas surgen cuando pones en práctica la teoría del curso. La figura del tutor como persona de contacto es fundamental en esta cuestión. Otra opción, un link donde plantear dudas y obtener respuestas.*
 - *Fomentar la figura del tutor en el propio puesto de trabajo para transmitir el conocimiento al llegar a un lugar nuevo.*

- *Articular sistemas de formación en el puesto de trabajo, mediante tutorías por parte de otros compañeros, con el reconocimiento correspondiente, tras la incorporación de trabajadores nuevos.*

MOTIVACIÓN PARA LA FORMACIÓN:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Desvincularla de la puntuación en méritos específicos.*
 - *Fomentar la motivación personal e intentar disminuir el costumbrismo (“Siempre ha sido así”).*

PROPUESTAS / INNOVACIÓN:

- *Superiores jerárquicos:*
 - *Reiteración en las sugerencias de aumentar el contenido práctico y adaptado al puesto de trabajo.*
 - *Talleres prácticos interdisciplinares para fortalecer e intercambiar información y conocimientos.*
 - *Promover la formación por itinerarios formativos siempre previa evaluación del desempeño.*
 - *Formación tutorizada en el puesto de trabajo.*
 - *Crear una plataforma virtual resolutoria de dudas.*
 - *Sesiones/charlas organizadas desde el propio departamento.*
 - *Considerar como méritos formación realizada por el empleado fuera de la Administración.*
 - *Mejorar las infraestructuras destinadas a modalidades de videoconferencia.*
 - *Estancias en otras unidades.*
 - *Facilidad para poder elegir otras opciones formativas al margen de la Administración.*
 - *Permitiendo aflorar el talento interno de la organización e implementando alguna medida formativa innovadora.*
- *Alumnos:*
 - *Permitir la formación en centros especializados, homologados y externos a la DGA.*
 - *Cursos a través de plataformas con tutor desde el puesto de trabajo utilizando Skype, chat, e-mail...*
 - *Otras modalidades: grupos, debates, foros...*
 - *Portal de autoformación abierto.*
 - *Utilizar la formación para contactar con el exterior, conocer lo que se hace fuera, ser menos endogámicos, profesorado externo...*

- *Proyectos pilotos que potencien el trabajo de forma transversal rompiendo los compartimentos estanco.*
- *Formato “taller”.*
- *Modelo de aprendizaje colaborativo, formar grupo de trabajo de profesionales con funciones semejantes para poner en común el conocimiento y las soluciones.*
- *Comunidades de aprendizaje para la transferencia del conocimiento.*
- *Creación de una base de datos de conocimientos accesibles a toda la organización.*
- *Mejor acceso a la nube desde el puesto de trabajo.*
- *Permitir la autoformación con el diseño de cursos a medida impartida por compañeros.*

RESPONSABLES DE EQUIPOS:

- *Alumnos:*
 - *Ayudar a poner en práctica lo aprendido con el apoyo de los superiores, que en muchos casos desconocen la aplicación del contenido de los cursos.*
 - *Para desempeñar puestos directivos debería ser obligatorio tener formación al respecto.*
 - *Mayor implicación de los Jefes de Servicio.*
 - *No hay voluntad de escucha para hacer llegar las sugerencias, las nuevas ideas.*
 - *Habilitar un “buzón de sugerencias”.*
 - *Problemas de accesibilidad a la formación cuando el superior no valida por necesidades del servicio.*
 - *No hay reconocimiento por parte de los técnicos de la formación, por lo que no se aplica en el día a día*

5.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados del programa de formación interna a empleados públicos ha seguido el modelo de Kirkpatrick basado en cuatro niveles de valoración:



Modelo de Kirkpatrick

Nivel 1: Evaluación de la Reacción (satisfacción): en este nivel se mide la satisfacción del alumno respecto a la formación recibida. La evaluación de la reacción tiene gran utilidad como método de *feedback* en relación con diversos ámbitos (organización, materiales, contenidos, ambiente, docente,...) con la finalidad de introducir mejoras en el futuro. Esta modalidad evaluativa es la más extendida en el ámbito de la Administración.

Nivel 2: Evaluación de Aprendizaje: el aprendizaje puede definirse como la medida en la que los participantes adquieren conocimientos y mejoran sus capacidades, todo ello como consecuencia de la acción formativa. Para evaluar el aprendizaje adquirido deben establecerse objetivos y analizarse si éstos se han alcanzado. Habitualmente, el instrumento de medición utilizado son pruebas de control.

Nivel 3: Evaluación de la Transferencia, del Comportamiento Aplicado: grado en que los participantes de un curso de formación aplican los conocimientos, técnicas, habilidades y actitudes adquiridos en un contexto formativo a su puesto de trabajo real. Se valoran las evidencias que acreditan que se ha producido efectivamente una traslación al entorno del trabajo de aquello en lo que ha sido adiestrado.

Nivel 4: Resultados/Impacto: en este nivel se analizan los resultados finales atribuidos a la participación del alumno en un curso de formación, y a la relación de causalidad directa entre esa acción formativa y el impacto efectivo en la organización.

Dada la diversidad y heterogeneidad de modalidades de evaluación desarrolladas en los diferentes ámbitos formativos desplegados en la Administración de la Comunidad Autónoma, se detallarán en el presente capítulo las evidencias de evaluación en los distintos planes, describiendo en profundidad la referida al Instituto Aragonés de Administración Pública en cuanto a satisfacción y transferencia respecta. Por último, la valoración del impacto se apoyará en la percepción de los responsables jerárquicos, recogida mediante la administración de un cuestionario a todo el colectivo de la Administración de la Comunidad Autónoma.

5.1.- EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

La evaluación de la reacción permite determinar y cuantificar la percepción subjetiva del alumno respecto de la acción formativa, así como el grado de satisfacción de sus expectativas en cuanto a contenido, materiales, duración, aplicabilidad, etc.

La evaluación de la satisfacción en el Servicio Aragonés de Salud se realiza respondiendo a un cuestionario de manera anónima y voluntaria. Las dimensiones que se valoran son:

1. Organización general del curso: información previa, condiciones de las salas en las que se ha impartido el curso, horario y duración de la actividad.
2. Contenidos y metodología del curso: contenidos y material docente empleado.
3. Profesorado.
4. Utilidad práctica del curso.
5. Observaciones.
6. Sugerencias sobre nuevas actividades docentes.

Como resultado de la evaluación, cada unidad de formación emitirá un informe en el cual se recoge la valoración otorgada a cada aspecto del curso, obteniéndose una puntuación global de cada acción formativa. Dicho informe será incorporado a la Memoria Anual del Plan de Formación.

Valoración de la Satisfacción en el Servicio Aragonés de Salud				
	Aspectos Organizativos	Contenido	Evaluación global (Satisfacción)	Puntuación global
Valor Medio	7,9974	8,709	8,8166	8,6034

Respecto a la evaluación de la satisfacción en el ámbito educativo, no disponemos de datos.

En relación con la formación en Justicia, se administra la encuesta en formato papel y se valora si se detecta algún área de mejora.

El Instituto Aragonés de Administración Pública, una vez finalizado el curso, envía mediante correo electrónico un cuestionario de satisfacción, para que cada alumno responda, según su experiencia y valore distintos aspectos vinculados con la gestión de la acción formativa. Se valoran las siguientes dimensiones:

- Aspectos organizacionales del curso.
- Contenidos temáticos.
- Duración y horario.

- Materiales y documentación recibida.
- Equipo docente.
- Plataforma informática, en cursos de teleformación.
- Valoración general del curso: Satisfacción.

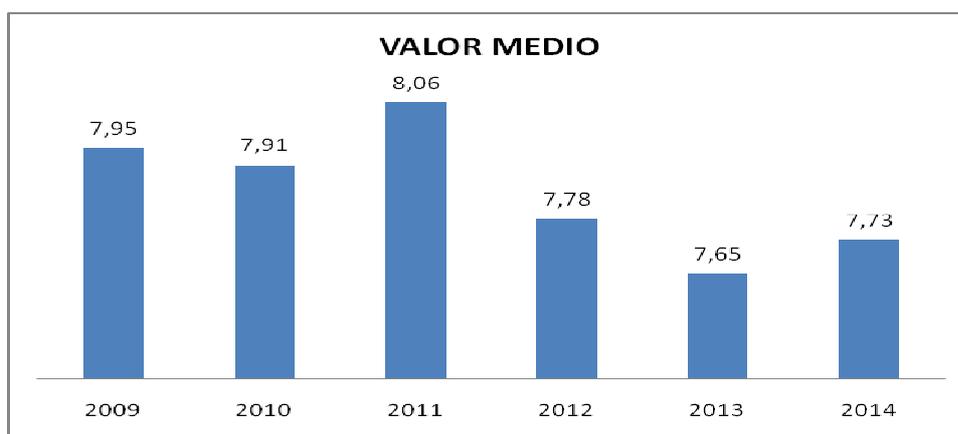
Esta metodología de evaluación de la formación es una herramienta ampliamente generalizada. El cuestionario se administra a toda la población que recibe formación, siendo su cumplimentación de carácter voluntario.

La valoración global de las acciones formativas está intrínsecamente unida a aspectos organizativos del curso, calidad de contenidos y materiales proporcionados, duración y horario de impartición, habilidades comunicativas y técnicas del docente, y accesibilidad y adecuación de la plataforma informática. De alguna manera, y entre los temas en los que se recaba la opinión del usuario, dicha valoración general está vinculada a la adecuación de la acción formativa respecto a las expectativas del alumno y al diseño, propiamente dicho, de la intervención.

La satisfacción, es uno de los constructos personales que actúa como facilitador en los procesos de transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. Esto supone que, si el objetivo final de la intervención es que lo aprendido sea trasladado al escenario real de trabajo, uno de los primeros estadios para lograrlo es que la satisfacción haya sido favorable.

La puntuación que ofrece el Instituto Aragonés de Administración Pública en la Memoria Anual es el valor medio de las diferentes dimensiones estimadas sobre las que sondea el cuestionario. Puesto que esta valoración constituye una fuente de información acerca de detección de posibles áreas de mejora, sería aconsejable que dicho dato apareciera desagregado en las diferentes magnitudes que contiene, como: aspectos organizacionales, contenidos temáticos, horarios, documentación, docentes y plataforma informática en teleformación.

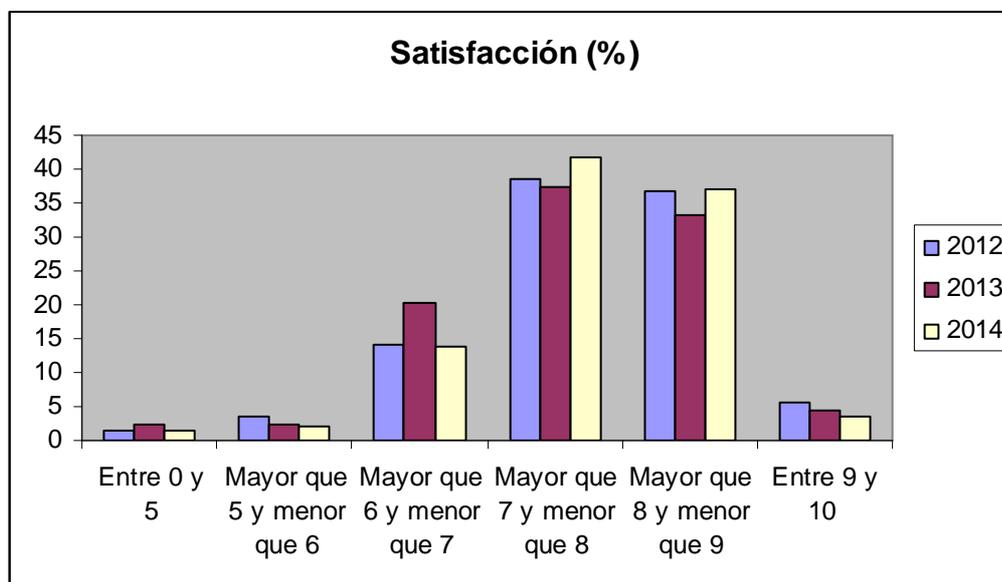
Comparativa interanual de la evolución del valor “satisfacción” en las diferentes ediciones:



Fuente: Memoria Anual del Instituto Aragonés de administración Pública de 2012, 2013 y 2014

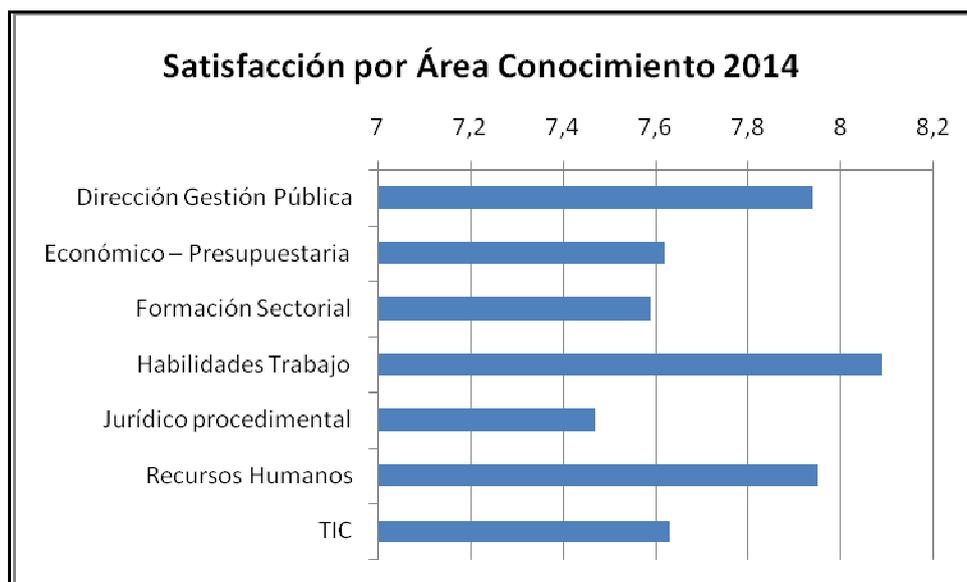
La satisfacción media obtenida en los cuestionarios de valoración muestra una tendencia semejante durante los años 2009, 2010 y 2011, situándose entre valores comprendidos entre 7.91 y 8.06. En el

año 2012, se observa un cambio de tendencia, disminuyendo la puntuación en 2012 y 2013, para remontar ligeramente en 2014.



Si se analiza la evolución en el periodo de 2012 a 2013 sobre la agrupación de puntuaciones, y se compara con el de 2014, se observa tendencia a la recuperación y mejora en la valoración en las calificaciones comprendidas en los intervalos de 7 a 9 puntos, al tiempo que disminuyen ligeramente los valores más polarizados.

Satisfacción según materias de Conocimiento:



Las materias de conocimiento mejor valoradas son las correspondientes a contenidos de “Habilidades para el Trabajo”, “Recursos Humanos” y “Dirección y Gestión Pública”. Por otra parte, aquellas con una menor valoración son las relativas a los temas “Jurídico-Procudimental”,

“Económico-Presupuestario”, “Formación Sectorial” y “TIC”, aunque siempre con una puntuación próxima a 7,5.

Valoración de cursos presenciales según el ámbito geográfico de impartición:

Satisfacción según ámbito geográfico			
Satisfacción	Huesca	Teruel	Zaragoza
Valor Medio	7,30	7,49	7,87
Frecuencia (cursos)	40	39	147

El nivel de satisfacción en los cursos impartidos en la modalidad presencial es superior en la provincia de Zaragoza que en las de Huesca y Teruel.

Valoración de la satisfacción según modalidad formativa de impartición:

Satisfacción según modalidad formativa				
Satisfacción	Presencial	Semipresencial	Teleformación	Videoconferencia
Valor Medio (0 a 10)	7,89	7,75	7,86	7,17
Frecuencia	162	5	27	59

La modalidad presencial y, seguidamente, teleformación son las que obtienen una mejor puntuación. No obstante, en las encuestas administradas se reitera una sugerencia: la actualización de los paquetes ofimáticos utilizados en los cursos de teleformación.

Valoración de la satisfacción según modalidad formativa de impartición y ámbito geográfico:

Satisfacción según modalidad y ámbito geográfico						
	Presencial		Semipresencial		Videoconferencia	
	Media (0 a 10)	% Cursos	Media (0 a 10)	% Cursos	Media (0 a 10)	% Cursos
Huesca	8,15	25,00	-	-	7,01	75,00
Teruel	7,63	25,64	-	-	7,34	74,36
Zaragoza	7,87	96,60	7,75	3,40	-	

El valor de satisfacción más significativo es el de Huesca hacia la formación de carácter presencial. También en las provincias de Teruel y Huesca los cursos presenciales merecen mejor opinión que los de videoconferencia.

Valoración de la satisfacción por cursos según la duración de la acción:

Satisfacción según duración de la acción formativa					
Duración	<= 5 horas	Entre 6 y 11	12 horas	Entre 13 y 25	Más de 25
Valor Medio (0 a 10)	7,57	7,71	7,75	7,82	8,01

La satisfacción va aumentando conforme la acción formativa incrementa número de horas de duración, según la percepción de los alumnos.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE VALORACIÓN ADMINISTRADO EN UN CURSO DE OFIMÁTICA (TF-0184/2014) (Proporcionado por IAAP)

Características del curso:

- Denominación: "Ofimática Básica"
- Materia: Habilidades para el Trabajo
- Horas: 30
- Modalidad: Teleformación
- Valoración Media: 8.32
- Número Respuestas válidas: 56

Datos profesionales de los alumnos encuestados:

Relación con la Administración	
Funcionario de Carrera/Laboral Fijo	100%
Funcionario Interino / Laboral temporal	0%
Estatutario Fijo / Estatutario temporal	0%

Grupo de Clasificación					
	A1 (A)	A2(B)	C1 (C)	C2 (D)	E
Proporción	3.57%	16.07%	39.29%	23.21%	17.86%

Valoración Cuestionario de satisfacción "Curso OFIMÁTICA (TF-0184/2014)

	Muy Mal (%)	Mal (%)	Bien (%)	Muy Bien (%)
Organización	0	2,27	47,73	50

Contenido	0	0	62,50	37,50
Duración/Horario	0	1,79	64,29	33,93
Material	0	3,57	55,36	41,07

Valor medio (0-10)	
Profesores	9,20
Plataforma	8,70
Valoración global (satisfacción)	8,32

Observaciones: Sugerencias y observaciones de los alumnos contestadas en el Cuestionario de Satisfacción en el Curso de "Ofimática Básica":

1. "Ha resultado un curso interesante y bien planteado".
2. "Podría haber sido más completo en las materias dadas. Con las horas del curso se podía haber ampliado un poco más, tanto de Word, como sobre todo de Excel (hacer alguna fórmula básica de suma o resta) o Access. Para la materia dada de sobra horas".
3. "La preparación del curso ha sido correcta, así como el interés del profesor para completar el curso".
4. "Las prácticas, por ejemplo Access, no se podían hacer desde casa al ser más avanzado el programa de casa que desde el trabajo. Demasiado tiempo para hacerlo. Prefiero más rápido para asimilarlo mejor. Me ha gustado mucho y en cuanto convoquen otro de ofimática intentaré hacerlo. Gracias".
5. "Me ha gustado mucho y me ha parecido de gran utilidad para mi trabajo. Gracias por todo".
6. "Debería haber, posteriormente, una actualización de los nuevos sistemas operativos, porque los equipos que todos tenemos en casa ya no se parecen en nada a lo que se imparte en el curso".
7. "En algunos temas los conceptos no quedaban lo suficientemente claros, bajo mi punto de vista".
8. "A veces es complicado la enseñanza on-line".
9. "Las versiones de los programas del curso y, por tanto, la documentación corresponden a versiones prácticamente en desuso en cualquier entorno público o privado. No obstante, son las correspondientes usadas en los departamentos DGA. Resulta muy complicado hacer cualquier seguimiento en tu casa, ya que seguro que tienes versiones más (o incluso mucho más) modernas que las empleadas en el curso y en DGA. Es una pena esta disparidad de versiones".
10. "No me ha gustado que no se facilite el acceso desde el centro de trabajo con calidad ni que no se valore como necesario para el trabajo".
11. "Se hace a veces pesado o lioso ciertos contenidos del curso y se agradecería contar con más videos tutoriales de estos para facilitar su comprensión, por todo lo demás muy bien".

5.2.- EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

La evaluación del aprendizaje es el proceso de análisis e interpretación de la información necesaria para poder determinar el nivel de adquisición de conocimientos técnicos y/o mejora de habilidades y destrezas una vez finalizada la acción formativa.

En la formación del Servicio Aragonés del Salud, esta información va dirigida al diseño posterior de un **itinerario formativo** a corto o medio plazo.

La metodología de la evaluación del aprendizaje está determinada por la selección previa que cada unidad de formación decide acerca de las actividades que pueden ser objeto de esta evaluación. Los criterios que se consideran son:

- Que sean cursos ya consolidados dentro del Plan de Formación, es decir, que no se trata de actividades formativas de reciente implantación.
- Que sean acciones para las que exista documentación que pueda ser enviada a los alumnos de forma previa al inicio del curso. Este texto servirá de referencia documental para la prueba de evaluación.

Herramienta: la prueba de evaluación es un ejercicio tipo test, preparado previamente por los propios docentes del curso. Los resultados se incorporan al informe doc. *GP-10*, donde se califica como APTO/NO APTO.

Superada esta prueba, el alumno obtendrá un “Certificado de asistencia acreditado”. Aquellos alumnos que no la superen obtienen únicamente un “Certificado de asistencia”, en el que no consta el número de créditos concedidos a esta actividad.

No se dispone de datos de evaluación al respecto en los ámbitos educativos y de justicia.

Con respecto al Instituto Aragonés de Administración Pública, ha de precisarse que el segundo nivel de valoración de resultados lo constituye el conocer si el alumno ha adquirido y consolidado aquellos contenidos para los que fue programado el curso. Conocer este dato exige un procedimiento de evaluación en dos fases:

- Evaluación Ex – ante: evaluación previa a la recepción de la acción formativa con el objeto de conocer los conocimientos previos del alumno.
- Evaluación Ex –Post: evaluación a posteriori de la acción formativa, evaluando las destrezas que el alumno ha incorporado tras la recepción del curso.

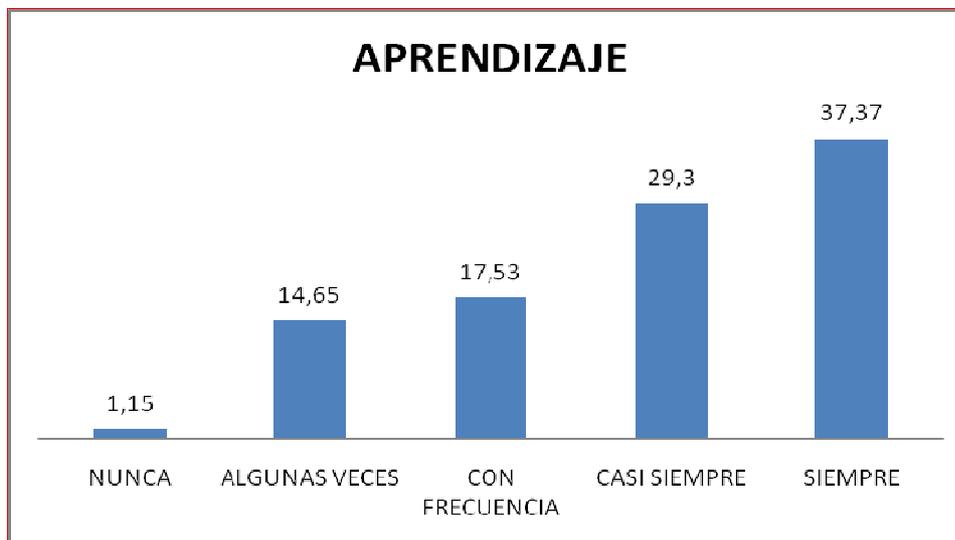
No es una práctica habitual la evaluación de aprendizajes logrados en la formación a empleados públicos de las Administraciones. De hecho, uno de los motivos, según información del Instituto Aragonés de Administración Pública, de que únicamente se otorguen diplomas de asistencia es la no aplicación de pruebas de nivel al término del curso.

Para poder otorgar diplomas de aprovechamiento se requiere, como requisito, que el alumno acredite mediante la evidencia que se considere adecuada, una evaluación objetiva de aprendizajes vinculados a la ejecución del curso.

En muchos de los cursos impartidos mediante metodología de teleformación sí que, para poder acceder al siguiente nivel, se requiere cumplimentar algún tipo de test, cuestionario o ejercicio práctico. No obstante, al no quedar acreditada que dicha respuesta sea emitida por el alumno, no se valora como prueba válida, a efectos de puntuación objetiva.

En la administración del “Cuestionario de Transferencia de la formación al puesto de trabajo” (el cual abordaremos en el siguiente apartado), se incluyó una pregunta relativa a la percepción de los alumnos en cuanto a si la formación les permitió mejorar en conocimientos, técnicas y habilidades:

APRENDIZAJE LOGRADO: ¿Cree que la formación le permitió mejorar sus conocimientos, técnicas y habilidades?



La percepción que los alumnos tienen de los logros, en cuanto a aprendizajes consolidados en el proceso formativo objeto de análisis, es favorable. Se preguntó acerca de su opinión sobre el curso más relevante que habían realizado respecto a su puesto de trabajo, y si éste había contribuido a mejorar conocimientos, técnicas y habilidades, siempre en función de conocimientos a nivel teórico (Nivel 2). El resultado fue que aproximadamente un 67% se definió dentro de las categorías “Casi siempre” y “Siempre”.

Como ya se ha reflejado, el Instituto Aragonés de Administración Pública emite al finalizar el curso un diploma de asistencia, en el que se hace constar las características del curso, contenido y horas de duración. De las 6.600 plazas formativas que se publicaron en el BOA durante el ejercicio 2014, fueron ocupadas 6.467, y se expidió diploma asistencial a 6.128 alumnos. Hay una disminución de un 2% de lo ofertado a lo ocupado y un 5.2% de los alumnos que accediendo al curso no llegan a completarlo con éxito.

Otras experiencias relacionadas con la adquisición de conocimientos que repercutan en la mejora de la organización y cuya medición no consiste en un examen, sino en la generación de un producto susceptible de ser incorporado como mejora a la unidad, lo constituye la experiencia denominada “Comunidades de Prácticas (Trabajo Colaborativo)”.

Durante el periodo 2014 se llevo a cabo una experiencia piloto: ZATF/0276/2014: “Comunidad de prácticas para la elaboración de procedimientos para determinar las prácticas a realizar por los equipos del operativo de lucha contra incendios forestales”

La metodología consiste en una reunión de expertos en la materia, que, contando con un moderador que facilita la participación, se genera un producto y se construyen nuevos conocimientos. Este método se apoya en un soporte informático: Plataforma de Teleformación.

Fases de la acción formativa:

- *Reunión previa de técnicos del IAAP para dar a conocer al equipo el manejo de la plataforma.*
- *Definir los objetivos de la acción junto al Jefe de Servicio. En este caso el tema versaba acerca de cuál sería la formación idónea necesaria para los equipos de incendios.*

- *Figura del moderador: Dinamizador del grupo cuyo papel consiste en recopilar ideas y documentación.*
- *Herramientas de trabajo grupal: DAFO y tormenta de ideas.*

Producto Resultante: "Protocolo que recoge las prácticas necesarias a realizar por los equipos de lucha contra el fuego, estacionalmente contratados".

Fuente: Memoria IAAP 2014

SUGERENCIAS DE ALUMNOS Y SUPERIORES JERÁRQUICOS RESPECTO AL TEMA DE EVALUACIÓN:

Los alumnos y superiores jerárquicos a los que se les administró diferentes cuestionarios destinados a valorar su percepción sobre la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo y el impacto de la formación, aportaron sugerencias relativas al tema de evaluación

SUGERENCIAS ACERCA DE LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN:
<i>"Evaluación más intensa".</i>
<i>"Creo que se le da mucha importancia a la asistencia al curso como indicador de aprovechamiento, y se niega la posibilidad de que exista una evaluación real de la misma, menos vinculada a las horas que alguien ha permanecido sentado en una silla, y más a la adquisición de conocimientos y habilidades".</i>
<i>"Menos objetivos formativos y mas formación homogénea y control de calidad posterior si ha servido para algo con indicadores medidos pre y post-formación".</i>
<i>"Por el momento, el mayor aliciente de la formación es la obtención de méritos para concursos. Solo se requiere la asistencia, y eso, a mi juicio es poco o muy poco; una prueba de conocimientos, sería bienvenida".</i>
<i>"Empezar a evaluar el "impacto" de la formación".</i>
<i>"Formación bien tasada, de calidad y con rendición de cuentas".</i>
<i>"La mayor parte de los casos el título se otorga por la mera asistencia del empleado al curso. No hay un examen que mida si el empleado ha asimilado o no el contenido del curso".</i>
<i>"Evaluación directa, real y efectiva de los contenidos que se imparten en los cursos, porque mucha gente va a dormir y en los cursos a distancia u online, la gente sólo los pide para tener puntos en los concursos".</i>
<i>"Establecer un sistema de evaluación para poder demostrar el conocimiento de una materia no solamente por medio de la realización de un curso, sino, por ejemplo, realizando un examen de la materia que se trate".</i>
<i>"Exigir exámenes sobre contenidos del curso (sobre todo en presenciales) para la obtención del certificado acreditativo y diploma".</i>
<i>"Seguimiento y medición".</i>

5.3.- EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

Uno de los objetivos esenciales del inicio de una intervención es que dé solución a aquello que motivó su puesta en marcha y, de este modo, poder conocer en qué grado se han alcanzado las metas propuestas. Así pues, una de las dimensiones que evidenciarían el éxito del programa de formación es saber que el alumno ha incorporado lo adquirido a su puesto de trabajo. Este concepto es denominado “transferencia”.

“La transferencia puede definirse como el grado en que los participantes aplican el conocimiento, la habilidad y las actitudes requeridas en un contexto específico” (Baldwin & Ford, 1988).

“Conjunto de evidencias que muestran que lo que se ha aprendido, realmente está siendo utilizado en el trabajo para el que fue pensado” (Olsen, 1998).

El proceso de la formación persigue que el individuo, primeramente, adquiera aprendizajes, conocimiento (saberes), que dichos conocimientos los transfiera a sus tareas habituales (saber hacer), que obtenga satisfacción en ello (querer hacer), que todo este conjunto proporcione resultados en su trabajo y, como consecuencia, la organización perciba el impacto que la intervención ha tenido en las mejoras planificadas.

La medición de la transferencia es, en sí, complicada. Su medición está condicionada a la administración de cuestionarios a usuarios de los servicios, en los que se solicita su percepción acerca de los resultados aplicados tras pasar por el proceso formativo.

El estudio de la transferencia se desagrega en una serie de dimensiones que contemplan características personales del participante, del proceso de la formación, del contexto organizacional y profesional y de los resultados, en criterios como el rendimiento, la calidad, la innovación, el clima y la satisfacción profesional y personal.

Características Personales:

- *Satisfacción con la formación:* reacción del alumno ante las acciones formativas llevadas a cabo. Si esta reacción es favorable, se considera un indicador y facilitador para la transferencia.
- *Aprendizaje logrado:* nivel de conocimientos (saberes) conseguidos a través del proceso formativo.
- *Motivación para transferir:* deseo personal sentido por el alumno de aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.
- *Autoeficacia:* percepción del participante sobre sus posibilidades de éxito al aplicar la formación. Esta percepción tiene un efecto positivo en la transferencia, puesto que el alumno se siente capaz de incorporar novedades a tareas habituales.
- *Locus de control:* grado en que el participante es capaz de hacer atribuciones internas o externas de acuerdo con los resultados del trabajo o de establecer relaciones causales entre su comportamiento fruto de la formación y los resultados derivados de ello. Cuando el *locus* de control es interno, el individuo percibe que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones. NOE & SMITH (1986) comprobaron que aquellos participantes en formación con un *locus* de control interno tendían a presentar actitudes positivas hacia la formación porque sentían que de ésta podrían obtener resultados beneficiosos.

Diseño del proceso formativo:

- *Diseño de la transferencia:* información acerca de si la acción formativa ha sido diseñada para su adaptación a puestos de trabajo reales.
- *Percepción del alumno de satisfacción de necesidades:* percepción de los participantes de que la acción responde a las necesidades y expectativas que requiere su puesto de trabajo.

Contexto organizacional y profesional:

- *Posibilidad de aplicar lo adquirido:* posibilidad de transferir lo aprendido en el entorno real del trabajo, dependiente de factores como: recursos y tecnología disponible, adecuación con el puesto, etc.
- *Apoyo del superior en la transferencia:* estrategias del superior como facilitador del proceso de adecuación del aprendizaje al puesto de trabajo, proporcionando recursos necesarios y apoyo emocional.
- *Apoyo de los compañeros en la transferencia:* nivel de apoyo del equipo de colaboradores para facilitar la aplicación de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Resultados:

- *Mejoras en el rendimiento de tareas:* con indicadores que detecten mejoras en la calidad, disminución de tiempo, de errores, aumento de productividad, etc.
- *Mejoras en la implantación de innovaciones:* incorporación a la práctica habitual de nuevos conocimientos, técnicas, herramientas, procesos, etc.
- *Mejora en el clima organizacional:* percepción del alumno de cambios en el ambiente en el que desarrolla su trabajo.
- *Mejora en la satisfacción personal y profesional:* percepción del sujeto de que la formación le ha proporcionado mejoras a nivel personal y profesional.

5.3.1.- CUESTIONARIO DE TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN

El cuestionario de transferencia de la formación se diseñó para conocer la percepción que el alumno tenía sobre las anteriores dimensiones. Esta estructurado en tres bloques:

BLOQUE 1. Datos Socioprofesionales: género, edad, tiempo trabajado en la Administración, permanencia en su actual puesto de trabajo, Departamento, Organismo Autónomo o Entidad de Derecho Público, grupo de adscripción, descripción del tipo de funciones que definen su trabajo y, por último, cursos de formación realizados, especificando denominación, duración, modalidad de impartición y grado de aplicabilidad.

BLOQUE 2. Aprendizaje y transferencia de la formación al puesto de trabajo. En este apartado se incluyen ítems dirigidos a recabar la percepción del alumno en los siguientes aspectos:

- *Satisfacción:* preguntas dirigidas a los motivos por los cuales el alumno señaló determinada formación como más relevante y satisfactoria.
- *Aprendizajes logrados:* valoración de mejora en sus conocimientos, técnicas y habilidades.
- *Motivación para transferir:* consideración del alumno de que los aprendizajes adquiridos son válidos y necesarios en su puesto de trabajo.
- *Autoeficacia:* percepción de mejora de la seguridad personal en el desempeño de su trabajo habitual.
- *Locus de control:* expresión del alumno de aumento de atribuciones internas en la mejora del desempeño.
- *Diseño de la transferencia:* valoración personal de la adecuación del contenido del curso al trabajo real.

- *Posibilidades de aplicación:* existencia de posibilidades de aplicar los contenidos adquiridos al tratarse de tareas similares, tecnología requerida, recursos disponibles, etc.
- *Apoyo del superior jerárquico:* pregunta graduada respecto al papel del responsable como facilitador de la transferencia.
- *Apoyo de los compañeros:* pregunta graduada respecto al equipo como facilitadores de la transferencia.

BLOQUE 3. Resultados de la formación:

- *Mejoras en el rendimiento en las tareas:* tiempos, errores, productividad, calidad, etc.
- *Mejoras medidas por implantación de innovación* en técnicas, herramientas y procesos.
- *Mejora en la percepción del clima organizacional* en el contexto en el que desarrolla el trabajo.
- *Satisfacción* a nivel personal y profesional por mejoras percibidas tras el proceso formativo.

CUESTIONARIO DE TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN

Metodología.

Según la descripción de la primera parte del capítulo, se diseñaron una serie de indicadores vinculados a la percepción por parte del alumno acerca de cuestiones relacionadas con el propio participante, el diseño de la programación, el contexto organizacional y los resultados en tareas, innovación, clima organizacional y satisfacción personal y profesional.

El cuestionario se distribuyó mediante una invitación personalizada, realizada por correo electrónico, a todos aquellos empleados públicos que hubieran recibido formación por parte del Instituto Aragonés de Administración Pública en el año 2014. El 93% del alumnado pertenecía al ámbito de la Administración general y el 7 % recogía participantes de Educación, Justicia y, mayoritariamente, Sanidad. La formación a la que accedió este segundo colectivo era de carácter transversal en temas como Dirección y Gestión Pública, jornadas, seminarios, aplicaciones informáticas y administración electrónica.

La invitación para participar en el cuestionario estuvo operativa desde mediados de julio hasta la primera semana de septiembre de 2015, facilitando el acceso durante el periodo vacacional. Además del primer envío, se efectuaron dos recordatorios para facilitar la información y difusión.

El número de cuestionarios enviados fue de 2.960. Se recibieron 1.358 respuestas, de las cuales fueron válidas 888 e incompletas, 470. Se consideran respuestas incompletas aquellos cuestionarios en que únicamente se completaron datos de carácter sociodemográfico y no aportaron información hacia el tema objeto de la encuesta.

Los 888 cuestionarios valorados sobre un universo inicial de 2.960 suponen un error muestral de +/- 2,75% para un nivel de confianza del 95%, por lo que puede concluirse que la muestra es representativa del colectivo global.

Objetivo del cuestionario de transferencia de la formación al puesto de trabajo: “Grado en que los participantes han aplicado *conocimientos, habilidades y actitudes* adquiridas en un contexto de formación para el trabajo”.

Introducción:

“Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de la formación que la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón ofrece a sus empleados. Al haber sido usted alumno de alguna de las acciones formativas desarrolladas durante el año 2014, su valoración es sumamente interesante para conocer la efectividad de dicha actividad.

*Su respuesta es fundamental para saber **qué ha significado la realización de los cursos en su propio desarrollo profesional y personal, así como el impacto que dicha formación ha supuesto en su entorno de trabajo.***

Recuerde que este cuestionario es anónimo. Los datos obtenidos no tienen otro efecto que los meramente estadísticos. Su cumplimentación es sencilla y ágil de contestar, teniendo únicamente que marcar la respuesta que considere más adecuada a la pregunta de la encuesta y, tras la finalización, enviarlo pulsando el botón correspondiente.

Nota: Puede usted consultar sus cursos realizados en 2014 en el portal del empleado/Formación/ Acciones Formativas IAAP / "Cursos Realizados"

Gracias por su colaboración.

DATOS PERSONALES

Señale el género al que pertenece: Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Femenino
- Masculino

Señale el grupo de edad en el que se encuentra: Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Menor o igual a 30 años
- Más de 30 años y menos de 40 años
- Entre 40 años y menos de 50 años
- Entre 50 y más años

Indique el número de años que lleva trabajando en la Administración (en cualquier puesto y situación laboral): Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Menos de 5 años
- Entre 5 años y menos de 10 años
- Entre 10 años y menos de 15 años
- Entre 15 y más años

Señale el tiempo que lleva en el actual puesto de trabajo: Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Menos de 1 año
- Entre 1 año y menos de 5 años
- Entre 5 años y menos de 10 años
- Entre 10 y más años

Departamento, Organismo Autónomo o Entidad de Derecho Público al que pertenece en la actualidad: Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Departamento de Presidencia
- Departamento de Economía, Industria y Empleo
- Departamento de Hacienda y Administración Pública

- Departamento de Educación, Cultura y Deporte
- Departamento de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda
- Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales
- Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad
- Departamento de Innovación, Investigación y Universidad
- Departamento de Sanidad
- Instituto Aragonés de Empleo
- Instituto Aragonés de la Juventud
- Instituto Aragonés de la Mujer
- Instituto Aragonés de Servicios Sociales
- Servicio Aragonés de la Salud
- Agencia de la Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón
- Aragonesa de Servicios Telemáticos
- Banco de Sangre y Tejidos
- Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón
- Instituto Aragonés del Agua
- Instituto aragonés de Ciencias de la Salud
- Instituto Aragonés de Fomento
- Instituto Aragonés de Gestión Ambiental
- Instituto Tecnológico de Aragón

Grupo de Adscripción: Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- A
- B
- C
- D
- E

Para lograr una adecuada descripción de su puesto de trabajo, señale el peso que tienen los siguientes aspectos en su configuración: (1= Nada significativo y 10 = Totalmente significativo). Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Atender o asesorar directamente a los usuarios

Informar al público

Realizar tareas de apoyo administrativo

Realizar tareas informáticas de apoyo administrativo

Realizar funciones técnicas de carácter jurídico

Realizar funciones técnicas de carácter económico

Realizar funciones técnicas de carácter informático

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Realizar funciones técnicas de carácter social

Gestionar procedimientos, ayudas, subvenciones...

Realizar otro tipo de funciones técnicas

Dirigir / supervisar personas

Realizar servicios generales y/o mantenimiento

Investigar

Controlar y/o inspeccionar

Otros

Especifique el aspecto que ha querido resaltar al señalar "otros" en la pregunta anterior: *Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones: La respuesta fue mayor o igual a '1' en la pregunta '7 [7]' Por favor, escriba su respuesta aquí:

Indique los últimos cursos realizados que recuerde (no es necesario su nombre exacto), indicando el número aproximado de horas, la modalidad de impartición (Presencial, Semipresencial, Videoconferencia y Teleformación) y el grado de aplicabilidad (Alto, Medio o bajo)

Nombre del Curso Nº Horas Modalidad Aplicabilidad

Curso 1º

Curso 2º

Curso 3º

Curso 4º

APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO

Indique el curso de la programación 2014, cuya ejecución ha sido más relevante para su trabajo: Por favor, escriba su respuesta aquí:

¿Por qué motivos considera que el curso señalado anteriormente es el más relevante? Por favor, escriba su respuesta aquí:

Valore la influencia que tuvo cada uno de los siguientes aspectos en la elección de dicho curso: (1= Influencia mínima, 10= Influencia máxima) Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sugerencia del superior

Aprender nuevas herramientas y técnicas eficaces para mi trabajo

Conseguir méritos para su promoción profesional

Reciclaje profesional

Compartir experiencias con otros compañeros

Tener en ese momento tiempo disponible

Ser obligatorio

Considerar el tema interesante

Según el curso seleccionado por usted como el más relevante para su trabajo, valore los siguientes aspectos: Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

Nunca Algunas veces Con frecuencia Casi siempre Siempre

¿Cree que la formación realizada le permitió mejorar sus conocimientos, técnicas y habilidades?

¿Consideró que dichos contenidos era conveniente aplicarlos en su trabajo?

¿Existían posibilidades en su entorno de trabajo para aplicar los contenidos aprendidos?

¿Recibió apoyo por parte de los responsables para aplicar los conocimientos aprendidos?

¿Recibió apoyo de sus compañeros para facilitar la aplicación de los conocimientos aprendidos?

¿Estaba el curso adaptado a la posterior aplicación al puesto de trabajo? Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

No adaptado Parcialmente adaptado Bastante adaptado Mayoritariamente adaptado Totalmente adaptado

IMPACTO DE LA FORMACIÓN

Valoración que la transferencia de la formación tuvo en resultados (calidad, rendimiento, innovación), motivación y clima organizacional). Valore cómo ha influido el conjunto de formación recibida, en los siguiente aspectos: (1= Nada, 10= Totalmente) .Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ha mejorado la calidad de su trabajo

Ha mejorado el rendimiento de su trabajo

Ha puesto en práctica alguna innovación

He percibido disminución de errores

Se siente más seguro en el desempeño de su trabajo

Ha mejorado el clima laboral en su entorno laboral

Le ha servido para promocionar profesionalmente

Valoración global de la influencia de la formación realizada en su trabajo *. Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SUGERENCIAS: Propuesta de ideas, sugerencias y mejoras que faciliten la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo

Indique las mejoras que, en su opinión, se podrían realizar en la formación que la Administración de la Comunidad Autónoma ofrece a sus empleados:

Gracias por su colaboración

5.3.2.- RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE TRANSFERENCIA DE FORMACIÓN

DATOS SOCIOPROFESIONALES

Sexo: se ha comparado el total de los alumnos que accedieron a la formación en el año 2014, con la muestra que respondió a la encuesta y, con la distribución proporcional por sexo en la Administración general. Dicha proporción se mantiene en ambas medidas ya que los márgenes no distan entre sí más de 10 puntos. Se observa una mayor implicación de la población masculina en el número de respuestas de la muestra.

Distribución de la población por género			
Género	% Alumnos 2014	% Alumnos que responden	% Administración General
Hombres	30,9	35,8	33,5
Mujeres	69,1	64,2	66,5
Total	100	100	100

Edad: el grupo de edad que mayor volumen de respuesta emitió es el de mayor de 50 años. Datos que son correlativos con los obtenidos en la Administración general.

Distribución de los alumnos según edad			
Edad	Frecuencia	%	% Acumulado
Menor o igual a 30 años	10	1,1	1,1
Más de 30 y menos de 40	120	13,5	14,6
Entre 40 y menos de 50	334	37,6	52,2
Entre 50 y más años	424	47,8	100
Total	888	100	100

Tiempo en la Administración: La población de alumnos que contestaron el cuestionario se caracteriza por llevar, un 64.6%, entre 15 y más años trabajando en la Administración.

Distribución de la población según tiempo trabajando en la administración			
Tiempo	Frecuencia	%	% Acumulado
Menor de 5 años	68	7,7	7,7
Entre 5 y menos de 10 años	120	13,5	21,2
Entre 10 y menos de 15 años	128	14,4	35,6
Entre 15 y más años	572	64,4	100
Total	888	100	100

Tiempo en el puesto actual: Del mismo modo, se trata de un colectivo con amplia experiencia profesional especializada, dado que un 40% ocupa entre 1 y 5 años su actual puesto de trabajo y otro 40% lo hace desde hace más de 5 años.

Distribución de la población según tiempo en su actual puesto			
Tiempo	Frecuencia	%	% Acumulado
Menor de 1 año	180	20,3	20,3
Entre 1 y menos de 5 años	353	39,7	60,0
Entre 5 y menos de 10 años	140	15,8	75,8
Entre 10 y más años	215	24,2	100
Total	888	100	100

Unidad de adscripción: Los valores absolutos no son significativos en sí mismos, puesto que los pesos son diferentes entre departamentos. No obstante, es significativa la proporción que relaciona el número de alumnos que han recibido formación según unidades, y el número de respuestas al cuestionario de empleados de dichas unidades.

Distribución de los alumnos según unidad administrativa				
Unidad administrativa	Frecuencia	%	Número de alumnos - unidad	% Respuesta unidad
Departamento de Presidencia	56	6,3	141	39,7
Departamento Economía, Industria y Empleo	68	7,7	112	60,7
Departamento Hacienda y Administración Pública.	136	15,2	398	34,2
Departamento Innovación, Investigación y Universidad	9	1,0	76	11,8
Departamento de Educación, Cultura y Deporte (AG)	115	12,8	396	29,0
Departamento Vertebración Territorio, Movilidad y Vivienda	52	5,9	179	29,1
Departamento Ciudadanía y Derechos Sociales	30	3,4	44	68,2
Departamento Desarrollo rural y Sostenibilidad	165	18,4	549	30,2
Departamento Sanidad (AG)	68	7,7	222	30,6
INAEM	60	6,8	181	33,1
CITA	2	0,2	12	16,7
AST	3	0,3	15	20,0
IAJ	6	0,7	19	31,6
IAM	5	0,6	13	38,5
IASS	76	8,9	344	22,1
IAGA	5	0,6	32	15,6
SAS (AG)	31	3,5	181	30,5
Total	888	100	2914	

Asignación alumnos/unidad administrativa a fecha agosto 2015 (SIRHGA)

Grupos de adscripción: Los empleados que más responden son los pertenecientes a los grupos A2 y C1. No obstante, el 85% de las respuestas proceden de los grupos A1, A2 y C1, siendo minoritarias las respuestas de C2 y E.

Distribución de los alumnos según grupo de adscripción			
Grupo de adscripción	Frecuencia	%	% Acumulado
A1	211	23,8	23,8
A2	271	30,5	54,3
C1	273	30,7	85,0
C2	115	13,0	98,0
E	18	2,0	100,0
Total	888	100	100

Funciones: Por último, los alumnos se autodefinieron en una serie de categorías funcionales en relación a sus tareas habituales:

Distribución de la población según grupo de adscripción (0-10)		
Funciones	Media	Mediana
Atender o asesorar directamente a los usuarios	6,43	7,00
Informar al público	5,50	5,00
Realizar tareas de apoyo administrativo	5,91	6,00
Realizar tareas informáticas de apoyo administrativo	5,58	6,00
Realizar funciones técnicas de carácter jurídico	4,04	3,00
Realizar funciones técnicas de carácter económico	3,81	3,00
Realizar funciones de carácter informático	3,78	2,50
Realizar funciones de carácter social	3,43	2,00
Gestionar procedimientos, ayudas, subvenciones...	5,19	5,00
Realizar otro tipo de funciones técnicas	6,06	7,00

Dirigir/supervisar personas	4,66	4,00
Realizar servicios generales y/o mantenimiento	2,71	1,00
Investigar	2,85	1,00
Controlar y/o inspeccionar	4,84	5,00
Otros	4,43	4,50

APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Se solicitó a los alumnos que seleccionaran aquel curso que consideraran más relevante por su aplicabilidad práctica. Seguidamente, se les pidió que señalaran los motivos de su elección. Ambas preguntas eran de texto libre, así que se describirán aquellos temas con respuestas más reiteradas.

Los temas destacados fueron aquellos relacionados con: gestión pública, temas contables y financieros, contratación, tributos, subvenciones, fondos europeos, herramientas informáticas como SERPA, SIRHGA, IBOA, aplicaciones Excel, Access y Word, herramientas para trabajar en la nube, redes sociales, Open Data, técnicas de atención al público, calidad, transparencia, temas vinculados con habilidades para el trabajo colaborativo, liderazgo y comunicación, etc.

Los motivos por los que dichos cursos respondieron a sus necesidades y expectativas fueron:

- Relación directa con su puesto de trabajo
- Actualización profesional para la realización de sus tareas
- Mejora en competencias
- Adaptación a un nuevo puesto de trabajo
- Mejora en el desempeño y el clima organizacional
- Interés por el tema
- Mantenerse formado permanentemente
- Mejoras a nivel personal

Valoración de los principales motivos relacionados con la elección del curso:

Motivos (de 1 a 10)	Media
Sugerencia del superior	2,54
Aprender nuevas herramientas y técnicas eficaces para el trabajo	8,64
Conseguir méritos para promoción profesional	6,08
Reciclaje profesional	8,26

Compartir experiencias con otros compañeros	5,85
Tener en ese momento tiempo disponible	3,93
Ser obligatorio	1,67
Considerar el tema interesante	8,80

Las razones más alegadas a la hora de seleccionar un curso de formación son: considerar el tema interesante, aprender nuevas herramientas y técnicas eficaces para el trabajo y reciclarse profesionalmente. Seguidamente, conseguir méritos para la promoción profesional, así como considerar el espacio formativo como un lugar que permite compartir experiencias con compañeros. Por el contrario, no son causas estimadas las referidas a “sugerencia del superior jerárquico” y el posible carácter “obligatorio” del curso.

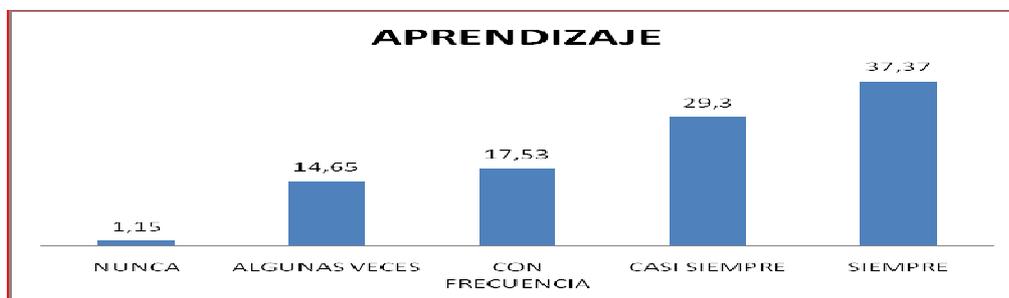
Motivos de elección de la acción formativa según grupos de adscripción					
Motivos	A1	A2	C1	C2	E
Sugerencia del superior	2,37	2,76	2,48	2,53	2,40
Aprender nuevas herramientas y técnicas eficaces para el trabajo	8,31	8,69	8,63	9,11	9,12
Conseguir méritos para promoción profesional	4,65	5,55	6,86	7,72	8,11
Reciclaje profesional	7,76	8,35	8,35	8,66	8,65
Compartir experiencias con otros compañeros	6,54	6,14	4,97	5,91	6,13
Tener en ese momento tiempo disponible	3,99	3,59	3,75	4,79	5,38
Ser obligatorio	1,83	1,61	1,42	2,14	1,47
Considerar el tema interesante	8,78	8,86	8,62	9,06	9,41

La valoración de los motivos de elección de cursos según grupo de adscripción reitera que tanto la sugerencia por parte del superior, como la obligatoriedad del curso, no constituyen causas relevantes en ninguno de los grupos valorados. No obstante, no parecen ser prácticas frecuentes puesto que la voluntariedad es importante en la formación.

Se advierte diferencia entre grupos de adscripción cuando la formación es una herramienta para conseguir méritos que faciliten la promoción profesional. Conforme desciende el grupo de adscripción, aumenta la proporción.

El resto de variables, aprendizajes de nuevas herramientas y técnicas, reciclaje y actualización profesional, interés provocado por el contenido temático, es semejante en todos los grupos, siendo muy bien valorados en general.

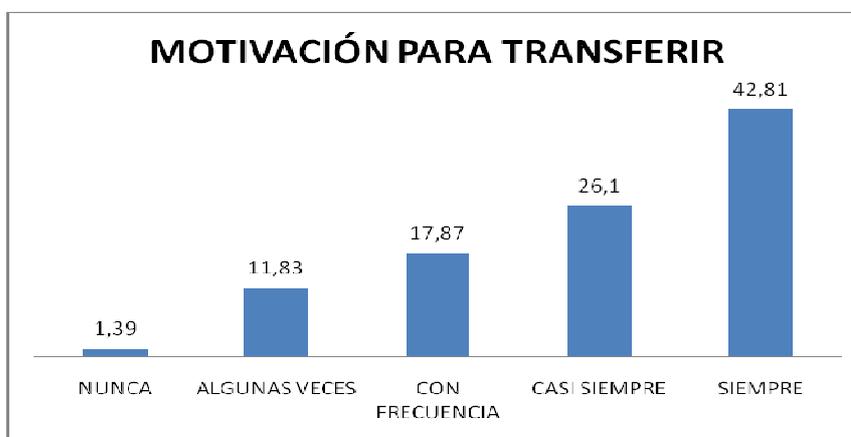
- **APRENDIZAJE LOGRADO:** ¿Cree que la formación le permitió mejorar sus conocimientos, técnicas y habilidades?



La percepción que los alumnos tienen de los logros en cuanto a aprendizajes consolidados es favorable. El resultado es que aproximadamente un 67% se define dentro de las categorías “Casi siempre” y “Siempre”.

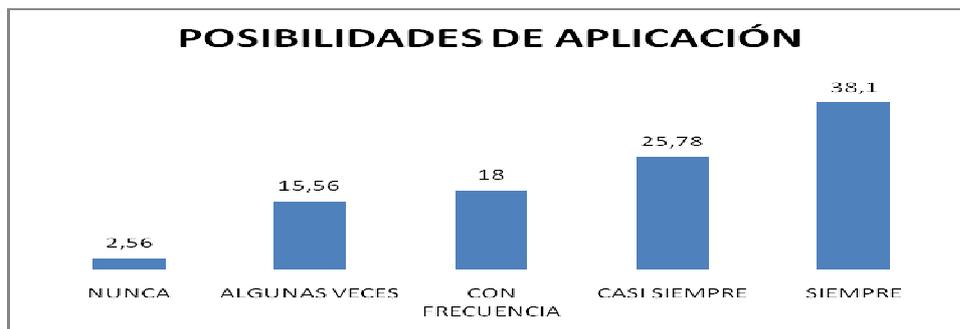
El aprendizaje logrado tras un curso de formación es una valoración perceptiva del sujeto. Los cursos del Instituto Aragonés de Administración Pública no van acompañados de un proceso de evaluación de conocimientos, como ya se comentó en el apartado dedicado a la valoración del aprendizaje.

- **MOTIVACIÓN PARA TRANSFERIR:** ¿Consideras que dichos contenidos era conveniente aplicarlos en el trabajo?



Una de las variables de tipo personal que condicionan una transferencia efectiva de conocimientos es la motivación para transferir o deseo e implicación individual sentido para adaptar lo aprendido al puesto de trabajo. La motivación para transferir está vinculada a creencias de autoeficacia, de percepción de la propia capacidad para hacer cualquier tarea de manera efectiva. Observamos en la tabla que los alumnos muestran una intención de transferir de aproximadamente un 69% (respuestas “Casi siempre” y “Siempre”).

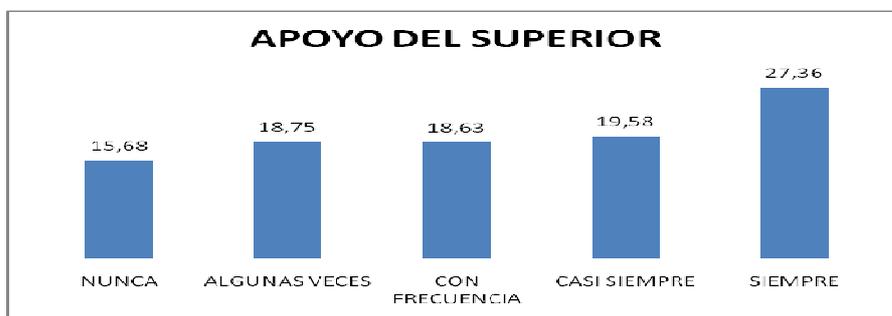
- **POSIBILIDADES DE APLICACIÓN:** ¿Existían posibilidades en el entorno de trabajo para aplicar los contenidos aprendidos?



El entorno organizacional y profesional es uno de los condicionantes fundamentales de la transferencia. Existen tres dimensiones que posibilitan o no el proceso de transferencia. Una sería la oportunidad, al existir en la organización opciones de aplicar lo aprendido en el escenario del trabajo. Los factores de los que depende estarían reflejados en la existencia de recursos técnicos y materiales disponibles, estar vinculados los conocimientos a las necesidades reales del puesto, posibilidades espacio- temporales de incorporación inmediata, etc.

Los alumnos valoran la existencia de posibilidades en su entorno para poder aplicar los aprendizajes “Siempre” en un 38.10% y entre “Siempre” y “Casi Siempre” en un 68%.

- **APOYO DEL SUPERIOR: ¿Recibió apoyo por parte de los responsables para aplicar los conocimientos aprendidos?**



Una segunda variable de la posibilidad de transferencia por cuestiones organizacionales es el apoyo que los superiores jerárquicos muestran a dicha cuestión. La puesta a disposición de recursos y el apoyo emocional en procesos de innovación por parte de los líderes de la organización son facilitadores de la adaptación de lo aprendido al marco real de trabajo.

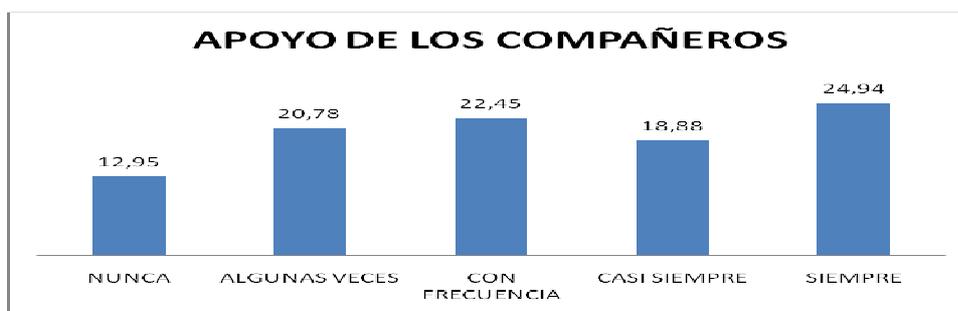
La dimensión “resistencia al cambio” habla de actitud proactiva o reactiva a incorporar procesos innovadores aprendidos en procesos formativos. Esta actitud de facilitación o resistencia es aplicable tanto a superiores jerárquicos (apoyo vertical) como a compañeros constituyentes del equipo de colaboradores (apoyo horizontal).

Iniciar un proceso de cambio dentro de un equipo exige de los líderes posibilitar una serie de factores como disponibilidad de tiempo, adaptación de las características del trabajo y autonomía en el puesto de trabajo. Esta actitud puede actuar como bloqueante o facilitadora de la innovación.

En la valoración de las respuestas, aproximadamente un 53% se sitúa en categorías como “Nunca”, “Algunas veces” y “Con frecuencia”. Esto supone que el apoyo del superior, en este caso, actúa como un facilitador débil, en cierto modo resistente al cambio, siendo en un 15% (Nunca) un impedimento para aplicar los aprendizajes adquiridos.

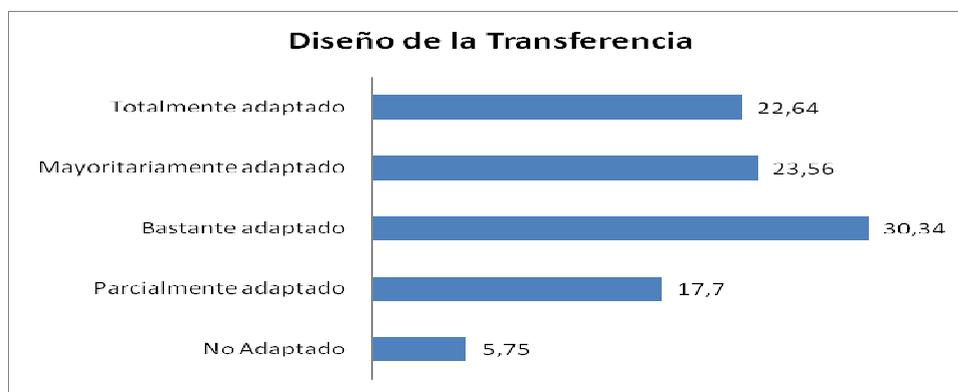
Este indicador apunta la necesidad de la propia organización, de abordar el tema del Liderazgo si la innovación es un objetivo estratégico.

- **APOYO DE LOS COMPAÑEROS: ¿Recibió apoyo de sus compañeros para facilitar la aplicación de sus conocimientos aprendidos?**



El apoyo de los compañeros es otro de los facilitadores que proporciona un apoyo horizontal y *feedback* al participante en la transferencia. Casi un 34% de los encuestados se posiciona en valores como “Nunca” y “Algunas veces”. Siguiendo el porcentaje acumulado, la muestra está dividida entre valores positivos y negativos.

- **DISEÑO DE LA TRANSFERENCIA: ¿Estaba el curso adaptado a la posterior aplicación al puesto de trabajo?**



En la dimensión del diseño del contenido del curso se valora si está planificado para su posterior aplicación al puesto de trabajo. El cuestionario sondea la percepción de los alumnos acerca de si la formación realizada se adecuaba a sus expectativas y necesidades profesionales.

Recordamos que los motivos por los que un alumno eligió en su momento una acción formativa como la más relevante fueron: relación directa con su puesto de trabajo, actualización profesional, mejora de competencias, adaptación a un nuevo puesto de trabajo, mejora en el desempeño y en el clima organizacional, interés por el tema y mejoras a nivel personal.

Si transformamos las categorías (No adaptado, Parcialmente adaptado, Bastante adaptado, Mayoritariamente adaptado y Totalmente adaptado) al continuo de 1 - 5 de la escala Likert, la media de valoración de los alumnos sobre la adaptación del curso a sus necesidades y expectativas sería de 3.40 sobre 5.

El volumen de respuestas estaría posicionado entre un 50% aproximadamente que lo define como mejorable y otro 50% que lo encuentra entre Mayoritariamente y Totalmente adaptado.

Remitimos al informe de sugerencias que tanto los responsables jerárquicos como los alumnos de los cursos 2014 aportaron en la cumplimentación del cuestionario. (*Capítulo 4 de Evaluación de la Ejecución*). Destacaremos como temas más reiterados las observaciones en cuanto a la mejora del contenido práctico de los contenidos, la especificidad temática y la aplicación de técnicas innovadoras en metodología didáctica y tecnología *on-line*.

SUGERENCIAS: (Cuestionario de Transferencia de la formación)
<i>"Cursos adaptados a puestos de trabajo específicos".</i>
<i>"Mejor diseño de los cursos haciéndolos más idóneos a los puestos efectivamente desempeñados".</i>
<i>"Debería tener un carácter más práctico y orientado a mejorar el trabajo diario".</i>
<i>"Los cursos deberían ser más específicos y dirigidos a cada grupo de empleados por Servicios o como mucho por Direcciones Generales".</i>
<i>"Solicitar demandas personalizadas en las diferentes unidades de los departamentos y por otro lado poder realizar más cursos a través de plataformas con tutor desde el puesto de trabajo (chat, skype, email, etc.)".</i>
<i>"Mayor aplicación práctica en el desempeño laboral".</i>
<i>"Facilitar que lo aprendido se ponga en práctica en el puesto de trabajo, Hay algunos que necesitan invertir recursos y dinero, así que se utilizan los que únicamente depende de uno mismo".</i>
<i>"Para que la formación incida directamente en el trabajo y aprendas algo de los cursos, no queda más remedio que ser cursos sectoriales o por materias (subvenciones, contratos, procedimiento sancionador) o por departamentos (urbanismo, consumo, comercio)"...</i>
<i>"Son cursos interesantes para nuestra formación pero no hay reconocimiento por parte de los técnicos y no se valora por lo que no se aplica en el día a día".</i>
<i>"Identificar las necesidades formativas para el desempeño del puesto con el superior jerárquico y con los compañeros de trabajo.</i>
<i>"Seguimiento y medición".</i>
<i>"Realización de comunidades de aprendizaje y talleres prácticos para la transferencia de conocimientos entre el personal de la administración".</i>

RESULTADOS DE LA FORMACIÓN

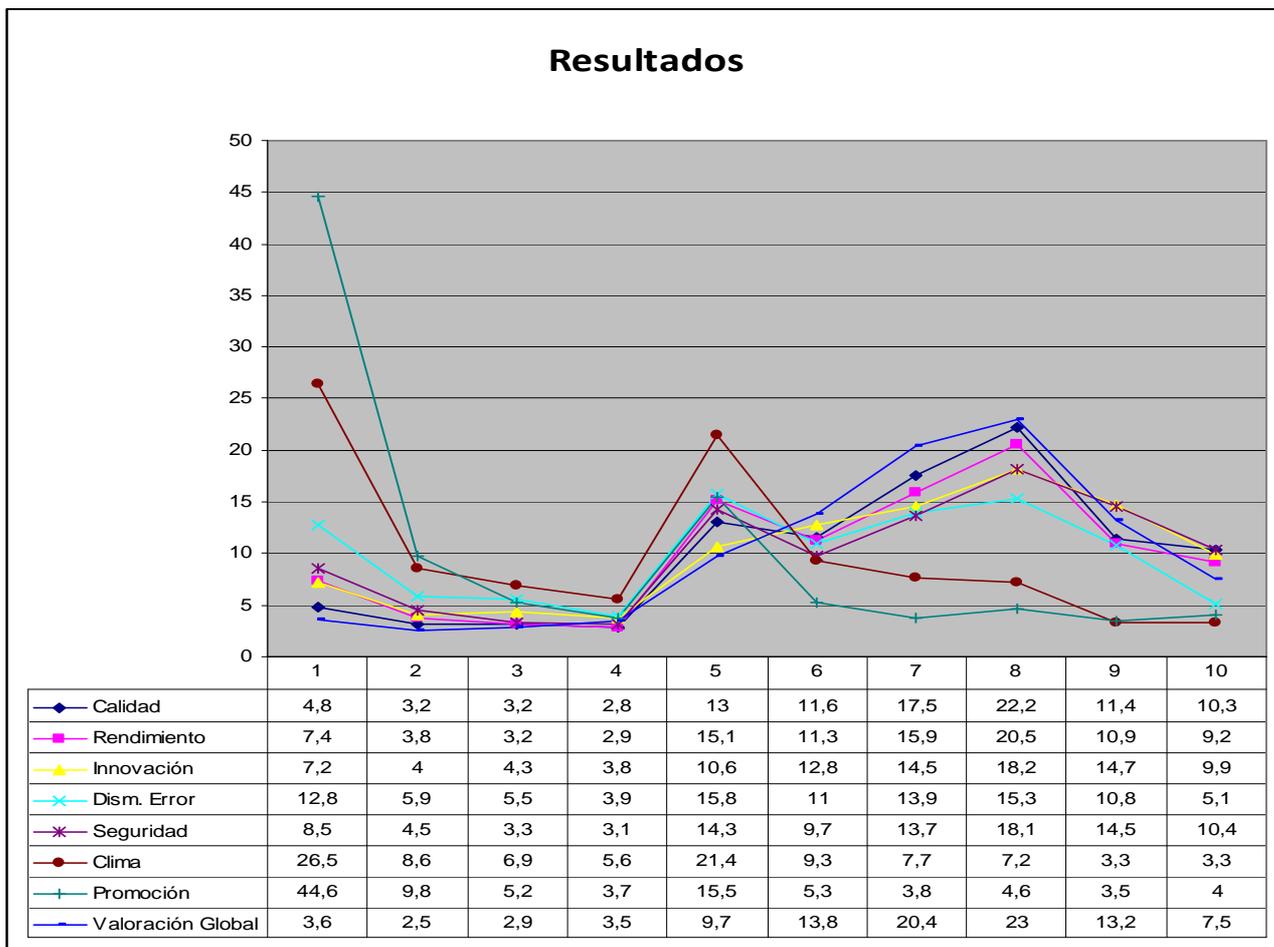
Se valoró, por último, aquellas mejoras que los alumnos hubieran podido percibir en distintas dimensiones:

- Mejoras en el rendimiento basadas en indicadores de tareas habituales, tales como aumento en la calidad de sus productos, disminución en tiempo y errores fruto de haber implementado nuevas herramientas, técnicas o aplicaciones informáticas y apreciación de incremento de la productividad.
- Mejoras en el rendimiento basadas en indicadores de innovación, tales como haber implantado nuevos procesos no existentes antes del curso.
- Mejoras en la percepción del clima organizacional en su unidad.
- Mejoras en la percepción de autoeficacia. Creencia de mejora en la seguridad.
- Mejoras en su carrera profesional como consecuencia de méritos adquiridos mediante el proceso de la formación.

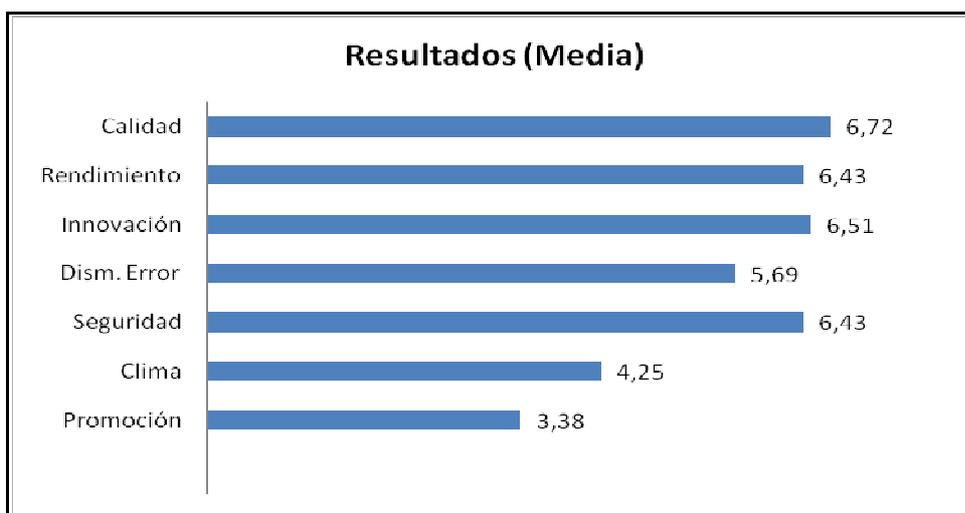
Valoración de la transferencia de la formación en resultados: calidad, rendimiento, innovación, errores, seguridad, clima y promoción. Valoración Escala (1= Mínima, 10= Máxima)
1.- Ha mejorado la calidad de su trabajo
2.- Ha mejorado el rendimiento de su trabajo
3.- Ha puesto en práctica alguna innovación
4.- Ha percibido disminución de errores
5.- Se siente más seguro en el desempeño de su trabajo
6.- Ha mejorado el clima laboral en su entorno laboral
7.- Le ha servido para promocionar profesionalmente

En el siguiente gráfico se refleja la distribución porcentual de respuestas en cada puntuación según las categorías valoradas.

Resultados



Resultados (Media)



Para que la formación sea eficaz como instrumento de mejora, ha de ser adecuada a las necesidades formativas de la organización y de sus profesionales, ha de producirse una real transferencia de conocimientos a entornos de trabajo, y ésta ha de ser apoyada por los agentes facilitadores organizacionales. Todo ello debe contribuir a una mejora del rendimiento, la productividad en relación a los objetivos previstos en el proceso de formación.

La valoración objetiva de los datos de mejora en resultados e impacto excede de las características y naturaleza de esta evaluación, pero sí sugiere la necesidad de implementar en los procesos de

formación indicadores periódicos que evalúen resultados que unívocamente puedan ser atribuidos a la acción formativa.

El Instituto Aragonés de Administración Pública, en su Memoria de 2014 describe la experiencia piloto iniciada para la evaluación de la eficacia de la formación (*transferencia*) en cursos de formación (*Evaluación ex - ante y ex - post a 112 alumnos seleccionados en un proceso formativo*).

MEMORIA INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2014 (PG 15)

*“En el mes de febrero algunos gestores y responsables de formación, así como el personal del IAAP asistieron a un taller de trabajo para conocer un procedimiento de evaluar la **eficacia de la formación**; un modo de evaluar si, tras una actividad formativa, las personas participantes **transfieren a su puesto de trabajo** y a su actividad los conocimientos adquiridos con su participación.*

Desde aquí agradecemos sus aportaciones a Francisco José Lama García. Jefe del Servicio Andaluz de Administración Pública, en este taller, ya que concluido, se inició una evaluación de eficacia de la formación con 5 cursos.

Se enviaron dos encuestas, una previa a la formación (antes del inicio del curso) y otra posterior (transcurridos unos meses desde la formación), a 112 alumnos, de los que contestaron la encuesta previa, 106 y la posterior, 81.

El objetivo es identificar el nivel de competencia inicial del grupo de objetivos marcados (tres o cuatro) y compararlo con la apreciación, transcurrido un tiempo desde la conclusión del proceso formativo.

Estas encuestas no son anónimas, se precisa identificar para comparar el avance, si bien esa información se trabaja eliminando los datos de identificación”.

Este tipo de iniciativas son innovadoras y constituyen una línea de trabajo en la evaluación de programas públicos en términos de eficacia. Se sugiere avanzar en esta dirección y paulatinamente ir incrementando aquellas acciones formativas con indicadores evidentes de ser evaluados en términos de causa – efecto, para validar la influencia de la formación en la mejora de las variables seleccionadas.

La evaluación es la única manera de conocer nuestros resultados, detectar áreas de mejora e incrementar modificaciones e innovaciones en la dirección de la “mejora continua”.

Respecto al análisis de resultados consultados a la población formada, puede decirse que:

- Las dimensiones en las que se aprecia mayor satisfacción con los resultados son aquellas que se refieren a medidas relacionadas con la mejora en aspectos como la calidad, el rendimiento en tareas, la creencia en mayor seguridad (autoeficacia) a la hora de desempeñar sus cometidos, así como la implementación de funciones que, por lo novedoso, puedan considerarse “innovación”.
- Una variable no considerada por los empleados en la relación de causa-efecto de la formación es la disminución de errores. Los alumnos no vinculan que haya contribuido en gran medida en la mejora del detalle en su trabajo.
- En cuanto al clima organizacional, no se percibe que la formación sea estimada como algo que proporcione mejor ambiente en su contexto laboral.

- La promoción profesional, tema recurrente, que cuestiona la elección de cursos como motivo preferente para formarse, es el peor valorado de todos. Los alumnos no creen que este factor este relacionado con su mejora profesional.

5.4.- IMPACTO

En 1984 la ONU expresa que la evaluación constituye un proceso en que se determina, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y el *impacto* de las actividades en relación con los objetivos planteados para la realización de éstas. La evaluación de impacto de la formación, objeto de este apartado, responde directamente a uno de los objetivos planteados de forma explícita en el informe *“Detectar áreas de mejora relacionadas con el impacto que produce la formación interna en la propia organización”*. El objetivo señala claramente el tipo, una evaluación de impacto, y también el ámbito sobre el que actuar, la propia organización.

Según la Real Academia Española de la Lengua se define impacto como *“Choque de un proyectil o de otro objeto contra algo, huella o señal que deja, efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.”*

El uso del término se ha visto ampliado al terreno de las organizaciones adquiriendo diversos matices, como, por ejemplo, *“cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación”* o *“efectos que una intervención planteada tiene sobre una comunidad”*.

Los autores señalan que el concepto de impacto es muy amplio, más que el de eficacia, ya que va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados.

El impacto aparece asociado a los resultados finales, relacionándose con los resultados en el nivel de propósito o de fin de programa. Son los logros derivados del desarrollo del proyecto a medio y largo plazo.

La evaluación de impacto constituye una gran dificultad para la mayoría de los proyectos y programas, ya que no solo hay que identificar y medir los efectos producidos, sino que hay que atribuirlos a la actividad realizada. Es decir, la evaluación de impacto tiene como propósito determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales éste se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.(Cristian Aedo).

Existen diversas dificultades para efectuar una evaluación de impacto de la formación realizada por los empleados públicos de la Administración aragonesa. Entre ellas se pueden señalar, como significativas, las siguientes:

- Hay una indefinición de los efectos producidos o debidos a la formación en el conjunto de la sociedad y en los propios usuarios. Existe una creencia generalizada, y en muchos casos fundamentada, que señala a la formación como un elemento indiscutible e imprescindible del buen funcionamiento de una organización. La adaptación al cambio, la incorporación de la innovación, la implantación de modelos de calidad, etc. requieren formación, pero es difícil delimitar en qué medida afecta de forma exclusiva a los resultados.

Esta indefinición todavía es mayor cuando se trata de una Administración pública considerada globalmente, es decir, que presta múltiples servicios diferentes y con distinto tipo de usuarios (ciudadanos, instituciones, empresas, etc.), teniendo en cuenta,

además, que la bondad de la gestión no se puede establecer exclusivamente en términos estrictamente económicos, como pueden ser el volumen de ventas o los beneficios obtenidos, etc.

- Las dificultades existentes para establecer indicadores válidos que reflejen los efectos producidos hace que no existan datos suficientes en el tiempo y de calidad contrastada para elaborarlos. Se podría señalar que éste es un problema que se alimenta a sí mismo. No hay datos, luego no se elaboran indicadores. El resultado es que no se utilizan, luego no se diseña un sistema de recogida de información adecuado y mejorable en el tiempo.
- La metodología clásica tipifica claramente cómo se pueden medir los efectos de una actividad a través de dos grupos homogéneos donde uno de ellos actúa como grupo de control. En general, este tipo de análisis requiere grupos muy similares, pequeños y donde todas las variables puedan ser controladas, excepto la que se analiza como causa de los efectos. Este tipo de condiciones no se produce en el conjunto de la Administración de la Comunidad Autónoma. Primero, es difícil configurar un grupo de control sin formación, hace muchos años que se realiza formación, es posible que todos los empleados públicos hayan recibido algún curso, aunque solo sea el correspondiente al inicio de la actividad, cuando se incorporaron a la organización. Tampoco hay unidades similares, ya no homogéneas, donde los componentes de una de ellas hayan realizado formación y los otros no, y el servicio que presten sea el mismo y que esto ocurra en el mismo momento. También es importante el tiempo para evitar situaciones coyunturales o variaciones sociales del entorno que en estos casos tienen mucha incidencia.

En primer lugar, y con el ánimo de empezar a abordar el problema, se han establecido una serie de indicadores del impacto teniendo en cuenta la disponibilidad de información cuantitativa existente. Posteriormente, se ha realizado un cuestionario a los responsables de las distintas unidades de la organización, Jefes de Servicio y similares, para determinar su valoración de la formación en la gestión de su actividad cotidiana y en la organización en su conjunto.

5.4.1.- INDICADORES CUANTITATIVOS

Indicadores cuantitativos – Año 2014				
Denominación	Definición operativa		Valor	Observaciones
Porcentaje de ejecución	Porcentaje que suponen las obligaciones contraídas del crédito definitivo		80,62%	
Coste de la formación interna	Por trabajador	Coste total de la formación/nº de trabajadores totales. <i>Por cada trabajador existente se invierten 19,07 euros en formación</i>	19,07 euros.	<i>Se han considerado las obligaciones contraídas explícitamente como formación interna, ver capítulo 2. En el numero de trabajadores se han excluidos altos cargos, personal de confianza y empleados públicos pertenecientes a Entidades de Derecho Público no incluidas en la formación general, señaladas anteriormente. Nº total de trabajadores considerados, diciembre 2014, 49.573.</i>

Indicadores cuantitativos – Año 2014				
Denominación	Definición operativa		Valor	Observaciones
	Por trabajador formado	Coste total de la formación/nº de alumnos. <i>Por cada alumno se invierten 21,29 euros en formación</i>	21,29 euros	<i>Obligaciones contraídas Alumnos formados (un alumno puede haber realizado varios cursos)</i>
Inversión en RR HH – euros Tanto por mil		<i>Coste total en RR HH (capítulo I + formación)</i> <i>Coste total en formación interna*1000/coste total en RR HH incluido formación</i> <i>De cada mil euros gastados en recursos humanos (costes salariales y formación) 50 céntimos se dedican a la formación interna</i>	0,50%	<i>Coste en RR.HH corresponde a la cuantía asignada como obligaciones contraídas en el capítulo 1 del colectivo considerado (excluido las entidades de D. Público no participantes en formación, altos cargos y personal de confianza)</i>
Inversión en RR HH – tiempo – (horas)		Nº total de horas de formación*100/nº total de horas trabajadas en el año (total trabajadores) <i>El 0,8 por ciento del total de horas trabajadas por el conjunto de empleados públicos se dedica a la formación interna.</i>	0,8%	<i>Total de horas dedicadas a formación – 676.125,5 Total de horas trabajadas Estimado un intervalo de horas trabajadas entre 81.971.636 y 84.930.740, en función del porcentaje de trabajadores con complemento B¹³</i>
Horas formativas anuales por empleado público		Horas totales dedicadas a formación / número de empleados públicos	13,85 horas anuales	
Cobertura		Porcentaje de personas formadas respecto al total de empleados públicos. <i>La mitad de los empleados públicos realizan formación.</i>	55,27%	<i>Empleados públicos que pueden participar en formación.44.953 Número de personas formadas¹⁴. 24.849.</i>
Plazas formativas por empleado público		Nº de plazas formativas / nº de empleados públicos <i>Hay algo más de una plaza formativa por empleado público.</i>	1,03 plazas	<i>46.214 plazas/44.953 empleados públicos</i>

¹³ Ha existido dificultad para encontrar el número exacto de horas trabajadas anuales del conjunto de trabajadores, de manera que se ha estimado en función de los datos disponibles en el boletín estadístico del personal. La variación del indicador utilizando uno u otro extremo del intervalo considerado se produce en la segunda cifra decimal.

¹⁴ Ver capítulo 2.

Indicadores cuantitativos – Año 2014			
Denominación	Definición operativa	Valor	Observaciones
Solicitudes por plaza	Nº de solicitudes/nº de plazas totales existentes	1,36 solicitudes por plaza	
Solicitudes cubiertas	Nº de alumnos formados*100/nº total de solicitudes	70,23%	
Concentración de la formación. Cursos por persona	Nº de alumnos/nº de personas formadas	2,0	<i>44.418 alumnos/21.293 personas formadas</i>

5.4.2.- VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

a. Metodología.

Como se ha señalado en el inicio de este apartado, para medir el impacto de la formación en la organización se han establecido una serie de indicadores, parte de los cuales se encuentran relacionados con la valoración manifestada en un cuestionario realizado a los responsables administrativos de la organización sobre determinados aspectos.

El cuestionario se efectuó mediante una invitación personalizada realizada por correo electrónico a los Jefes de Servicio, Directores Provinciales, Directores de centros y responsables similares existentes en el conjunto de la Administración Autonómica.

Además de la invitación inicial a cumplimentar el cuestionario, se efectuaron dos recordatorios, para facilitar una mayor participación de los implicados. Todo el trabajo de campo se desarrolló aproximadamente en un mes, desde finales de mayo hasta finales de junio de 2015.

El número de cuestionarios enviados fue de 745. Del total de responsables seleccionados, 30 rechazaron explícitamente responder (era una opción que se daba en el correo electrónico). El número de respuestas obtenidas fue de 300. No obstante, el número de cuestionarios válidos se redujo a 230, ya que, sólo se ha considerado que un cuestionario es válido si existe respuesta en, al menos, alguna pregunta perteneciente al bloque de impacto de la formación, ya que ese era el objeto del estudio¹⁵.

Los 230 cuestionarios considerados válidos suponen un error¹⁶ de +/- 5,5% para un nivel de confianza del 95,5%. La distribución de la población que ha contestado no refleja exactamente la distribución

¹⁵ En este tipo de estudios o informes la descripción de las características de la población que responde al cuestionario tiene carácter informativo sobre el tipo de población que tiene asociada una respuesta valorativa respecto a la opinión de lo que se les pregunta, impacto de la formación, grado de satisfacción, etc. En ningún caso se pretende describir a la población que realiza la actividad, ya que para ello sería más acertado utilizar los datos administrativos que dispone el IAAP y el resto de organismos gestores de la formación, lo que lleva a considerar solo relevantes o válidos los cuestionarios con información en el objeto del informe.

¹⁶ Población finita y con los valores de las proporciones p y q en el caso más desfavorable, 50/50.

de la población existente en el conjunto de la muestra¹⁷. Así, mientras los responsables pertenecientes a la Administración general y el personal sanitario se encuentran sobrerrepresentados, los docentes están infrarrepresentados en las respuestas.

Distribución de la población por planes formativos		
Planes formativos	% de población total	% de población en las respuestas válidas
Justicia	1,5	1,3
Salud	14,8	20,4
Administración general	24,6	48,3
Personal docente	59,2	30,0
Total	100 (745)	100 (230)

A pesar de las dificultades para generalizar la información obtenida, ésta señala tendencias muy claras y facilita la identificación de las áreas de mejora. No obstante, en la interpretación de los datos siempre hay que tener presente el error con el que se trabaja y la falta de homogeneidad de los sujetos encuestados en cuanto al diseño y ámbito de su responsabilidad.

Es necesario señalar que de las 230 respuestas consideradas, 111 pertenecen a responsables afectados por el plan de Administración general y éstos suponen casi el 61% del total de responsables existentes en ese plan formativo en la muestra enviada. Este dato ha hecho que en muchos casos se proporcionen los datos de forma diferenciada, además de para el total de la población que ha respondido, para el colectivo de responsables pertenecientes al plan formativo de la Administración general.

▪ **Cuestionario**

El impacto de la formación en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

El objetivo de este cuestionario es conocer la opinión que tienen los responsables de las diversas unidades de gestión y prestadoras de servicios de la Administración de la Comunidad Autónoma sobre la formación que se programa para sus propios trabajadores.

La realización del cuestionario es responsabilidad de la Inspección General de Servicios, forma parte del Plan Anual de Inspección de Servicios y tiene como propósito detectar áreas de mejora en la formación interna, que puedan contribuir a optimizar el funcionamiento de la Administración.

Es muy importante su respuesta. Usted es la persona que, además de tener una visión concreta y detallada de las materias que le afectan, tiene una percepción global de ellas y de cómo se vinculan con el conjunto de la organización

El cuestionario es anónimo, los datos obtenidos no tienen otros efectos que los meramente estadísticos y su cumplimentación es sencilla, solo tiene que marcar la respuesta que considere más adecuada en cada pregunta y enviarlo pulsando el botón correspondiente.

La Inspección General de Servicios

¹⁷ La estructura organizativa de las materias y servicios de sanidad, justicia y educación es muy distinta a la que se podría denominar administración clásica y eso supone también una diferencia en el perfil de los responsables asociados.

Hay 20 preguntas en esta encuesta

Responsables de unidades

Señale el género al que pertenece *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Femenino
- Masculino

Señale el grupo de edad en el que se encuentra *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Menos de 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Mayor de 60 años

Indique el número de años que lleva trabajando en esta Administración (en cualquier puesto y situación laboral) *Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Entre 15 y 20 años
- Más de 20 años

Señale el tiempo que lleva en el actual puesto de trabajo *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Más de 6 años

Usted conoce que en la Comunidad Autónoma se desarrollan cuatro planes formativos. Señale en qué Plan debe encuadrarse según dónde se encuentre ubicado su puesto de trabajo. *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Plan - Personal sanitario o no del Salud destinado en instituciones y centros sanitarios
- Plan - Personal docente no universitario
- Plan - Personal de los Cuerpos Nacionales de Administración de Justicia
- Plan - Administración General

Implicación con la formación

Indique el número de cursos promovidos por la DGA que ha realizado desde enero de 2014. *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Hasta 2 cursos
- Entre 3 y 5 cursos
- Entre 5 y 7 cursos

- Más de 7 cursos

Señale el número de cursos de formación que ha impartido para la Administración de la Comunidad Autónoma desde enero de 2013. No hace falta que la impartición sea del curso completo, puede ser solo de una parte. *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- No he impartido ningún curso
- He impartido un curso
- He impartido dos cursos
- He impartido más de dos cursos

Indique si desde el inicio de 2014 ha sido coordinador de algún curso de formación *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí, he coordinado un solo curso
- Sí, he coordinado varios cursos
- No he coordinado ningún curso
- No sé qué significa ser coordinador de un curso

¿Conoce cómo se detectan las necesidades formativas del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma? Señale, en su caso, cómo ha sido su participación. *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Conozco el sistema que se utiliza y he participado
- Conozco el sistema y no he participado
- No conozco el sistema

La detección de las necesidades formativas es el paso previo para realizar un plan de formación. Hay un cuestionario elaborado por los gestores del plan de formación (IAAP, Salud, etc.) que se envía, principalmente en el segundo semestre del año, para conocer las necesidades formativas. Señale cómo participa realmente su unidad en la detección de necesidades formativas.

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- No se cumplimenta el cuestionario porque no se tiene tiempo y no es prioritario para la unidad.
- No se cumplimenta el cuestionario porque considera que la planificación que se hace de la formación es la correcta y no hace falta.
- Se cumplimenta el cuestionario con los contenidos que se cree más adecuados en ese momento. No se ha recogido información previamente.
- Cuando se recibe el cuestionario se reúne a los trabajadores de la unidad y se les pide la opinión para cumplimentarlo.
- Se cumplimenta el cuestionario con las necesidades formativas que no se pueden cubrir por el plan propio de formación que existe en el Departamento u Organismo Autónomo.
- Hay diseñada una metodología propia de la unidad (Departamento u Organismo) para detectar las necesidades formativas.
- No se realiza ninguna detección de necesidades formativas como unidad.
- La cumplimentación del cuestionario y la detección de necesidades formativas se circunscribe a las respuestas individuales de los trabajadores.
- Otro:

Explique cómo se realiza la detección de necesidades

Sólo conteste esta pregunta si se cumplen las siguientes condiciones:

La respuesta fue en la pregunta anterior “Hay diseñada una metodología propia de la unidad (Departamento u Organismo) para detectar las necesidades formativas”

Por favor, escriba su respuesta aquí:

El impacto de la formación

Señale el grado de importancia que tiene para usted la formación en el correcto funcionamiento de una organización para lograr sus objetivos (1=mínima importancia / 10=máxima importancia) *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Importancia de la formación interna en una organización ○○○○○○○○○○○○

Señale el grado de adecuación de la metodología para la formación realizada en la Comunidad Autónoma.

(1= adecuación mínima / 10= adecuación máxima)

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Formación presencial ○○○○○○○○○○○○

Teleformación ○○○○○○○○○○○○

Semipresencial ○○○○○○○○○○○○

Formación en el puesto de trabajo (con un tutor) ○○○○○○○○○○○○

Conferencias y seminarios ○○○○○○○○○○○○

Formación informal ○○○○○○○○○○○○

Considerando que 100 es el tiempo total que un empleado público dedica a su trabajo, señale el porcentaje que cree conveniente que dedique a la formación.

Diferencie entre un empleado medio de la Comunidad Autónoma y un empleado medio de su unidad.

Por favor, escriba su(s) respuesta(s) aquí:

- -----% dedicado a la formación en un empleado medio de la administración de la Comunidad Autónoma
- -----% dedicado a la formación en un empleado medio de su unidad

Valore el grado de importancia que tiene la formación. (1= importancia mínima / 10= importancia máxima)

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En el funcionamiento de la Administración de la Comunidad Autónoma

En el funcionamiento de su unidad

Indique su grado de satisfacción con la formación que se realiza en la Administración de la Comunidad Autónoma. Tenga en cuenta los distintos aspectos señalados. (1= satisfacción mínima / 10= satisfacción máxima)

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Conocimientos concretos para el puesto de trabajo

Habilidades sociales y laborales de tipo transversal

Valores de la organización

Aplicaciones y programas informáticos

Formación jurídico-procedimental

Formación económico-presupuestaria

Calidad

Habilidades directivas

Conjunto de la formación realizada

Señale cuál es, según su opinión, el rendimiento que obtiene la Administración de la Comunidad Autónoma de la formación realizada.

El rendimiento se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Ninguno
- Pequeño
- Ajustado
- Alto
- Muy alto

Indique cómo le parece que es la formación que se realiza.

*En las categorías propuestas, el primer término se refiere al número de acciones formativas realizadas, mientras que el segundo tiene en cuenta la materia y los contenidos planificados. **

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Excesiva pero adecuada
- Excesiva e inadecuada
- Suficiente y adecuada
- Suficiente pero inadecuada
- Insuficiente pero adecuada
- Insuficiente e inadecuada

Señale qué repercusión ha tenido en su unidad la formación realizada por los empleados públicos desde enero de 2014.

Tenga en cuenta que 1 significa que la formación ha empeorado totalmente el aspecto ha considerar, mientras que 10 implica que la formación ha repercutido favorablemente en grado máximo.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El ambiente y las relaciones entre las personas de la unidad	<input type="radio"/>									
El tiempo en desarrollar los procedimientos	<input type="radio"/>									
La atención al usuario	<input type="radio"/>									
Los resultados obtenidos por la unidad	<input type="radio"/>									
La coordinación con otras unidades	<input type="radio"/>									
La participación de los empleados	<input type="radio"/>									
La incorporación de nuevos servicios o proyectos	<input type="radio"/>									
Los procesos de trabajo	<input type="radio"/>									
La calidad de los servicios ofrecidos	<input type="radio"/>									
La motivación de los empleados	<input type="radio"/>									
La polivalencia de los empleados	<input type="radio"/>									

Indique cómo se podría mejorar la formación dirigida a los empleados públicos que desarrollan su actividad en la Administración Autonómica.

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Muchas gracias por su colaboración

b. Los encuestados que responden.

➤ **Características.**

Los responsables de la organización¹⁸ que han respondido al cuestionario presentan las siguientes características:

Más de la mitad, el 54,3%, de los que responden son mujeres. No obstante, no se puede decir que exista una diferencia fundamental debida al género, ya que, la distancia entre las proporciones de ambos no supera los 10 puntos. Por otra parte, comparando la distribución por género de los empleados públicos encuestados, se observa que ésta, es muy similar a las de la población diana a la que se dirigió el cuestionario.

Distribución por género		
	Respuestas Cumplimentadas %	Población encuestada(*) %
Mujeres	54,3	51,68
Hombres	45,7	48,32
Total	100 (230)	100 (8.270)

(*)Boletín estadístico del personal al servicio de la Comunidad Autónoma de Aragón. Explotación de la base de datos SIRHGA, diciembre 2014.

El grupo de edad con mayor volumen de responsables se encuentra entre los 51 y 60 años. Los 50 años marcan un corte en la población que la divide en dos partes prácticamente iguales. En diciembre de 2014 la edad media de los empleados públicos era de 46,6 años. En el caso de los responsables encuestados la edad media es más alta, lo que se corresponde con el número de años de permanencia en la Administración, ya que, más del 53% superan los 20 años.

Por otra parte, se puede considerar que los empleados que han respondido al cuestionario tienen alta experiencia y, por lo tanto, conocimiento de su puesto de trabajo, debido a que más de los dos tercios de ellos llevan más 3 años desarrollando sus actividades en su puesto actual de trabajo.

Distribución por grupo de edad			
Intervalo de edad	Frecuencia	%	% acumulado
Menos de 30 años	2	0,9	0,9
Entre 31 y 40 años	38	16,5	17,4

¹⁸ Jefes de Servicio, Directores Provinciales, Directores de centros educativos y responsables de unidades sanitarias.

Entre 41 y 50 años	71	30,9	48,3
Entre 51 y 60 años	110	47,8	96,1
Mayor de 60 años	9	3,9	100
Total	230	100,0	

Tiempo en la Administración			
Tiempo	Frecuencia	%	% acumulado
Menos de 5 años	12	5,2	5,2
Entre 10 y 15 años	27	11,7	16,9
Entre 15 y 20 años	43	18,7	35,6
Entre 5 y 10 años	25	10,9	46,5
Más de 20 años	123	53,5	100
Total	230	100,0	

Tiempo en el puesto de trabajo			
Tiempo	Frecuencia	%	% acumulado
Menos de 1 año	21	9,1	9,1
Entre 1 y 3 años	61	26,5	35,7
Entre 3 y 6 años	70	30,4	66,1
Más de 6 años	78	33,9	100
Total	230	100,0	

➤ **Implicación en la formación.**

La realización de formación por los responsables de la organización es alta. Más de las tres cuartas partes de los que responden han efectuado algún curso desde el inicio del 2014, incluso hay un 6,5% de ellos que han participado en más de 7 cursos. Esta alta actividad implica una postura favorable a la formación por su parte, independientemente del motivo, pero también la existencia de una programación destinada a ese colectivo y una selección proclive a los se encuentran en ese tipo de puestos, se podría decir que los “jefes” quieren y hacen formación.

Formación realizada desde enero de 2014			
Nº de cursos	Frecuencia	%	% acumulado
Hasta 2 cursos	83	36,1	36,1
Entre 3 y 5 cursos	69	30,0	66,1
Entre 5 y 7 cursos	13	5,7	71,8
Más de 7 cursos	15	6,5	78,3
Ninguno	50	21,7	100
Total	230	100,0	

El porcentaje tan elevado de responsables que hacen formación no se repite en el caso de ser ellos quienes efectúan la impartición. Sólo un poco más de la cuarta parte, el 27%, actúan como docentes. La docencia no parece asumida como una de las tareas a desarrollar o que forme parte de un puesto de trabajo de responsabilidad.

Número de cursos impartidos			
Nº de cursos	Frecuencia	%	% acumulado
He impartido un curso	30	13,0	13,0
He impartido dos cursos	12	5,2	18,2
He impartido más de dos cursos	20	8,7	26,9
No he impartido ningún curso	168	73,0	100
Total	230	100,0	

De los 180 responsables que han realizado cursos, sólo el 30% de ellos se han implicado en la docencia, mientras que, de los que han impartido cursos, el 87% ha realizado formación en el año anterior.

Además de la realización de cursos o actividades formativas y de su impartición, la gestión de la formación que se realiza en la actualidad permite implicarse en ella a través de la figura del coordinador del curso¹⁹. El número de personas que coordinan cursos es menor que el

¹⁹ *Un coordinador de la actividad formativa se encarga de preparar el desarrollo del curso, realizando actividades muy diversas y variables en función de la novedad de la actividad formativa, su dificultad de organización técnica, tipo de profesorado etc. La bondad del curso y el cumplimiento de objetivos dependen mucho del papel del coordinador.*

correspondiente a los que imparten, solo lo hacen el 23% de los responsables que responden. Además, el 51% de los que coordinan también imparten formación.

Coordinación de cursos			
Sistema	Frecuencia	%	% acumulado
Sí, he coordinado varios cursos	26	11,3	11,3
Sí, he coordinado un solo curso	27	11,7	23
No he coordinado ningún curso	173	75,2	98,2
No sé qué significa ser coordinador	4	1,7	100
Total	230	100,0	

La última forma de implicación en la formación de los empleados públicos por la que se ha preguntado ha sido la detección de necesidades formativas. Es una actividad relacionada directamente con la planificación de la formación y de los recursos humanos y en la que los responsables de la organización pueden considerarse como informantes clave,

Más de la cuarta parte de las respuestas, el 26,1%, señala su no participación en el proceso y un 17,4% del total señala su desconocimiento del sistema utilizado.

Detección de necesidades		
	Frecuencia	%
Conozco el sistema que se utiliza y he participado	147	63,9
Conozco el sistema y no he participado	43	18,7
No conozco el sistema	40	17,4
Total	230	100,0

Un resumen, pero también una visión general de la implicación de los distintos responsables de unidades de la organización, puede realizarse señalando que el 36% no participa en la detección de necesidades, el 44,4% no ha coordinado ni impartido ningún curso y sólo el 10% de ellos se encuentran totalmente implicados con la formación, es decir, realizan formación, la coordinan, la imparten y participan activamente en la detección de necesidades.

Además de recabar información sobre el conocimiento de la existencia de un sistema empleado para detectar las necesidades formativas, en el cuestionario se plantea una pregunta destinada a profundizar en el tema en la que se señala la existencia de un cuestionario destinado a ese fin y la posible respuesta hacia él.

La pregunta, que es de respuesta múltiple y en la que existe la opción “otros” -lo que permite ampliar las opciones presentadas-, ha dado como resultado un volumen de 257 respuestas, de las que su mayoría, un 28,40%, responde que, cuando se recibe el cuestionario, el método utilizado para recabar la opinión y responder es reunir a los trabajadores de la unidad y pedirles su opinión, sin que exista una preparación previa.

Agrupando las respuestas por su grado de implicación, se encuentra que hay un 21,79% de ellas que manifiestan pasividad o desconocimiento (opciones 1, 2, 7 y 9). La opción “otros” se ha incluido en este grupo porque en su descripción hay 17 de las 26 respuestas existentes, que manifiestan desconocimiento de la existencia de una petición de participación o del cuestionario. La mayoría de los que responden la opción “otros” se encuentran encuadrados en el plan formativo de Administración general.

Otro grupo de respuestas, de implicación media y que agrupa al 28,02% de las respuestas, muestra una actuación de respuesta no planificada. Es el caso de las opciones 3 y 8.

Por último, se debe señalar que más del 50% responden ante la detección de necesidades formativas con un cierto grado de planificación, es decir, actuando (opciones 4,5 y 6).

Las respuestas que indican que se dispone de un sistema de detección específico son mayoritariamente pertenecientes al plan de formación de personal docente, y explican sus especificaciones. Sólo hay dos respuestas que señalan de forma explícita la realización de un cuestionario propio y el establecimiento de sus propias prioridades formativas²⁰. En el caso de la formación en salud laboral o en la prevención de riesgos laborales, las necesidades formativas se determinan en función de la evaluación de riesgos realizada a los lugares y a los puestos de trabajo.

Participación en la detección de necesidades formativas			
	Opciones	Frecuencia	% de respuesta
1	No se cumplimenta el cuestionario porque no se tiene tiempo y no es prioritario para la unidad.	8	3,11
2	No se cumplimenta el cuestionario porque considera que la planificación que se hace de la formación es la correcta y no hace falta.	10	3,89
3	Se cumplimenta el cuestionario con los contenidos que se cree más adecuados en ese momento. No se ha recogido información previamente.	39	15,18
4	Cuando se recibe el cuestionario se reúne a los trabajadores de la unidad y se les pide la opinión para cumplimentarlo.	73	28,40
5	Se cumplimenta el cuestionario con las necesidades formativas que no se pueden cubrir por el plan propio de formación que existe en el Departamento u Organismo Autónomo.	28	10,89

²⁰ El establecimiento de prioridades en un caso viene establecido por el Equipo de Calidad.

Participación en la detección de necesidades formativas			
	Opciones	Frecuencia	% de respuesta
6	Hay diseñada una metodología propia de la unidad (Departamento u Organismo) para detectar las necesidades formativas.	28	10,89
7	No se realiza ninguna detección de necesidades formativas como unidad.	12	4,67
8	La cumplimentación del cuestionario y la detección de necesidades formativas se circunscriben a las respuestas individuales de los trabajadores.	33	12,84
9	Otro	27	10,12
	Total respuestas	257	100,00

c. Valoración del impacto de la formación.

La importancia que le dan los responsables de las diversas unidades de la Administración de la Comunidad Autónoma a la formación en el funcionamiento de una organización para lograr sus objetivos es alta.

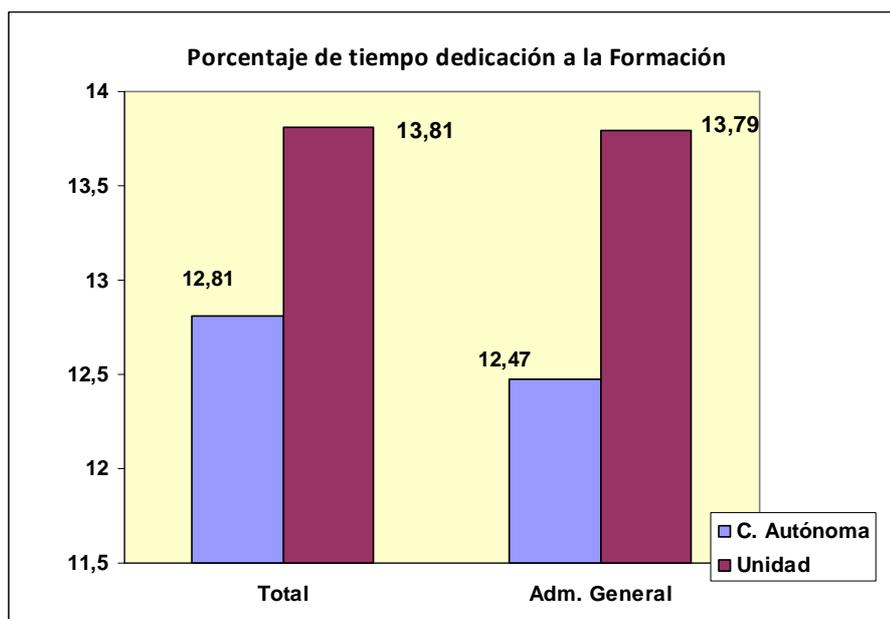
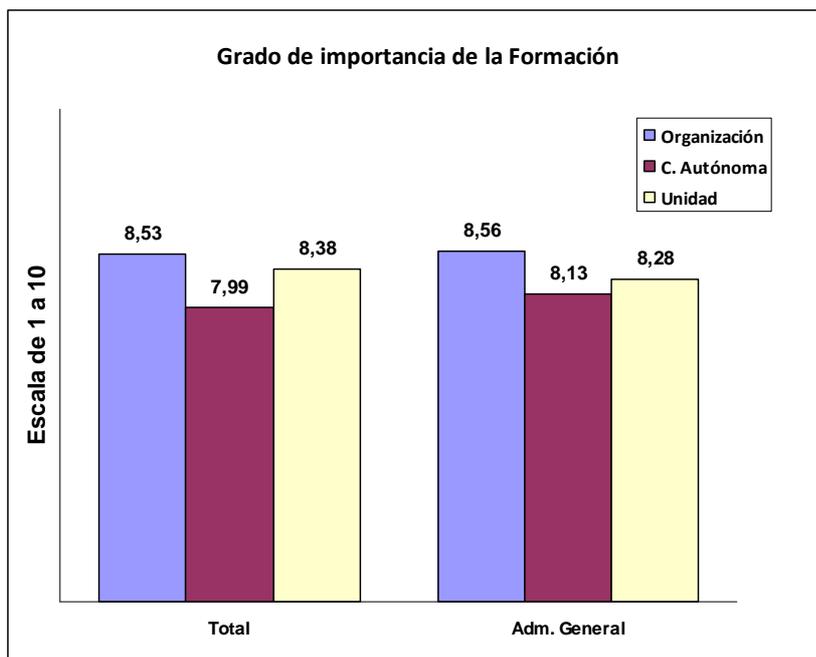
En una escala de 1 a 10 puntos, el grado de importancia oscila entre los 7,99 puntos para la Comunidad Autónoma, hasta los 8,53 puntos para una organización en general.

En los tres ámbitos para los que se realiza la pregunta: organización en general, Administración de la Comunidad Autónoma y unidad donde se desarrolla la actividad, hay valoraciones altas con diferencias entre ellas, aunque no son muy significativas. La mayor importancia de la formación se da en el caso de una organización en general y la menor para el conjunto de la Administración Autónoma. A destacar que las valoraciones son siempre ligeramente más elevadas en el caso de la unidad propia que en la Administración de la Comunidad Autónoma. Este comportamiento es similar para el conjunto total de los responsables que contestan y para el colectivo perteneciente al plan formativo de Administración general.

Otra forma de valorar la importancia de la formación para la organización es conocer la dedicación o tiempo que debe destinarse a la formación, estimando su valor en un porcentaje de las horas trabajadas.

Se observa en primer lugar, que es mayor el porcentaje asignado a la formación en el caso de los trabajadores de la propia unidad que en el caso del conjunto de la Administración de la Comunidad Autónoma, hay una diferencia de 1 punto entre ellos. En segundo lugar, que no hay diferencia significativa entre lo que manifiestan el conjunto de responsables y los que pertenecen al plan de Administración general.

El porcentaje de tiempo considerado óptimo para dedicarlo a la formación se encuentra entre el 12,5% y el 14% del tiempo trabajado, lo que supone, aproximadamente, algo más de 5 horas por semana, con una jornada de 39 horas y media.



La metodología docente, al igual que ocurre con otras muchas cosas en los últimos años, ha cambiado sustancialmente con la incorporación de las tecnologías de la comunicación y de la información. Dentro de lo que puede señalarse como más significativo hay que destacar, entre otras cuestiones, lo siguiente:

- Hoy día puede realizarse una impartición deslocalizada, para la que no es necesario que los alumnos y el profesor se encuentren ubicados en el mismo lugar, lo que permite solventar la dispersión territorial de los empleados públicos.
- El acceso a grandes bloques de información de todo tipo a través de la red modifica el requerimiento de disponer de una buena y amplia memoria, haciendo, por el contrario, imprescindibles otro tipo de habilidades, como son la capacidad de discernir y seleccionar, la

capacidad crítica y de organización, etc. y produciendo un tipo de aprendizaje distinto en que el esfuerzo y la implicación personal es determinante.

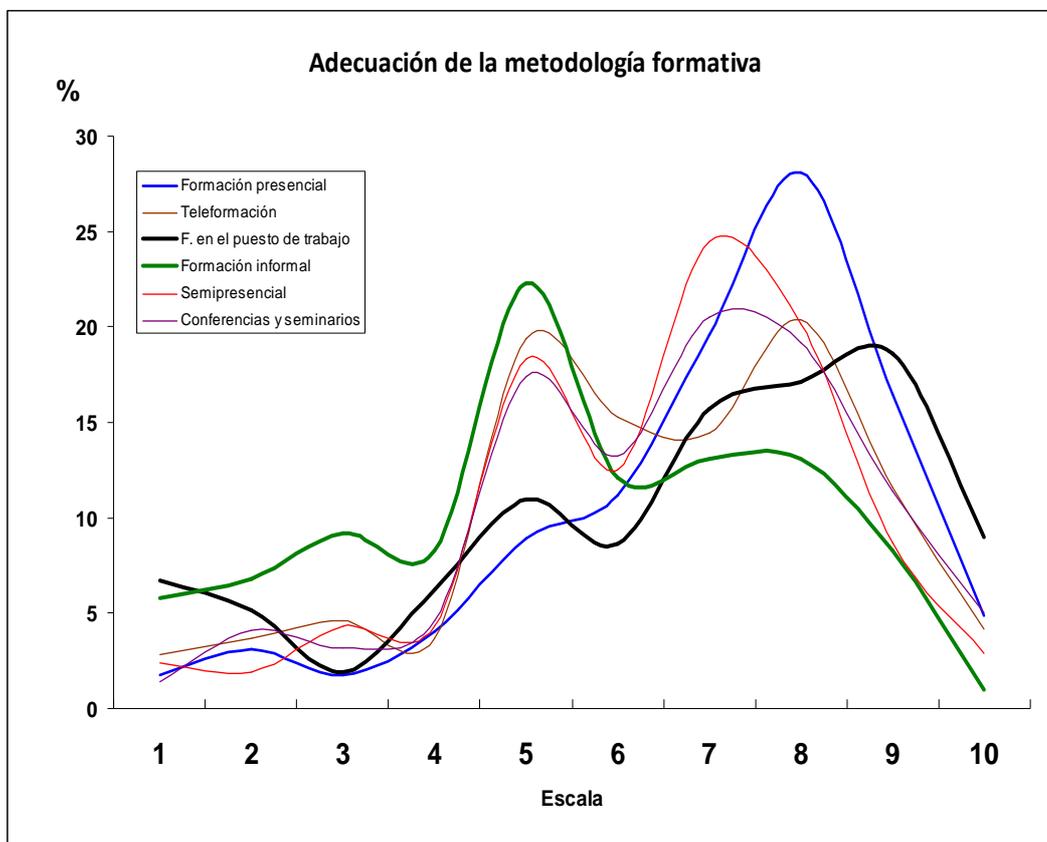
- El empleo de medios didácticos con soporte en las TIC posibilita la realización de prácticas “virtuales” que son, prácticamente, “reales”. Hoy día, los medios didácticos pueden ser realmente atractivos y muy diversos.
- El intercambio de información que posibilita internet supone, además, un intercambio de opiniones y mayor diversidad de enfoques.
- Aumenta la participación de los alumnos e implicados en la formación, poniendo en juego todas las posibilidades existentes en las redes sociales.

Mediante el cuestionario se ha preguntado por el grado de adecuación a la formación interna de una serie de metodologías formativas. Las seleccionadas, además de la presencial, establecida como la clásica y para ser utilizada como elemento de comparación, se han centrado en la posibilidad de deslocalización y en el uso de las TIC, por un lado, y en tres formatos nuevos que implican mayor grado de organización y coordinación, por otro.

Las jornadas y conferencias se presentan como un posible sistema para ampliar el auditorio y para temas muy actuales, globales o especializados. Otro modelo sería la formación en el puesto de trabajo, para actividades concretas de detalle o tramitación y para el funcionamiento de aplicaciones informáticas. La formación informal abarcaría algunas metodologías ligadas a trabajos colaborativos, grupos de mejora, etc.

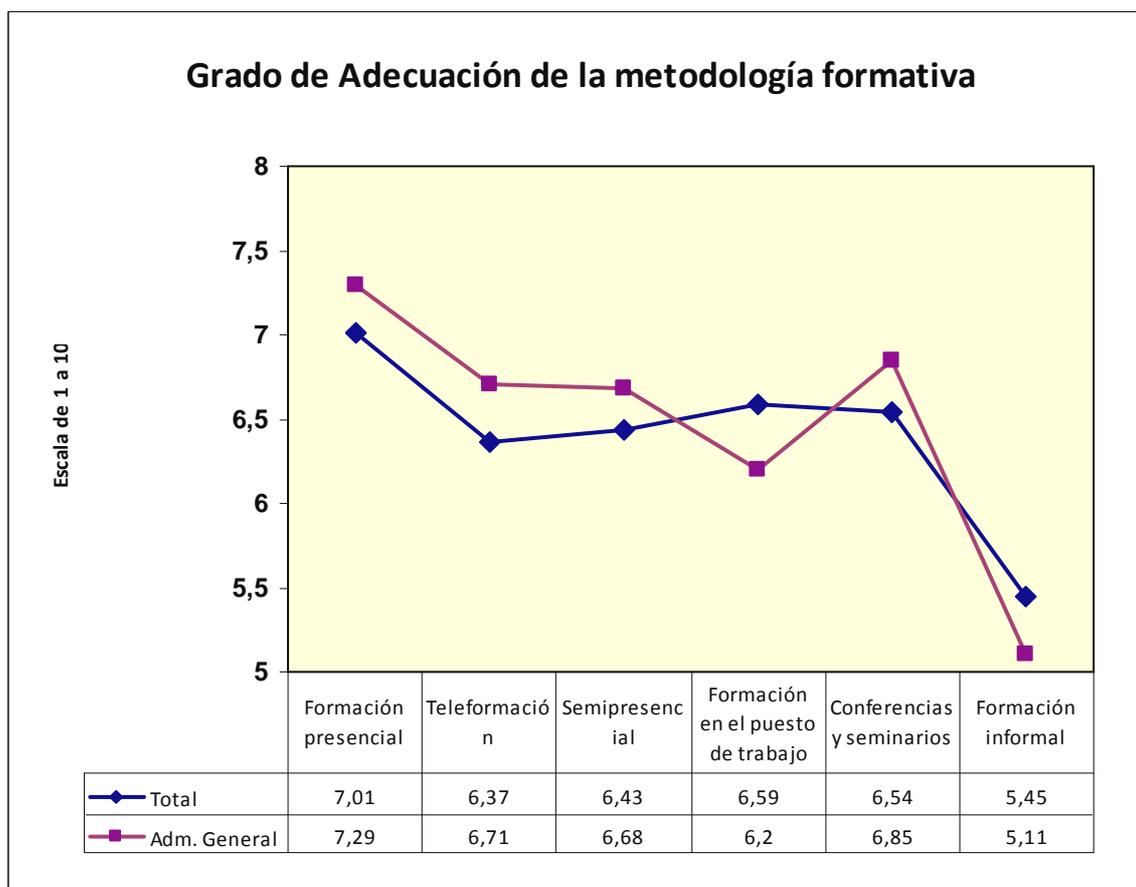
Grado de Adecuación de la metodología formativa ²¹													
				Valoración (Escala 1= Mínima, 10= Máxima)									
	Valor medio	Desv. típica	Nº respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Formación presencial	7,01	1,98	224	1,8	3,1	1,8	4	8,9	11,2	19,6	28,1	16,5	4,9
Teleformación	6,37	2,14	216	2,8	3,7	4,6	3,7	19,4	15,3	14,4	20,4	11,6	4,2
Semipresencial	6,43	1,94	208	2,4	1,9	4,3	4,3	18,3	12,5	24,5	20,2	8,7	2,9
Formación en el puesto de trabajo (con un tutor)	6,59	2,58	210	6,7	5,2	1,9	6,2	11,0	8,6	15,7	17,1	18,6	9,0
Conferencias y seminarios	6,54	2,04	219	1,4	4,1	3,2	4,6	17,4	13,2	20,5	19,2	11,4	5,0
Formación informal	5,45	2,28	206	5,8	6,8	9,2	8,3	22,3	12,1	13,1	13,1	8,3	1,0

²¹ La valoración sobre las metodologías formativas denominadas “Formación en el puesto de trabajo con un tutor” y “Formación informal” podría decirse, si cabe, que son puramente especulativas ya que no hay mucha experiencia sobre ellas. Realmente la valoración señalada muestra más bien el grado de aceptación o rechazo, lo que resulta importante para valorar su inclusión en las propuestas de mejora.



Es importante observar cómo se distribuyen las valoraciones en cada tramo de la escala para las distintas metodologías formativas propuestas. En todos los casos hay un porcentaje máximo de valoración en torno a los valores 7 o 8 de la escala, excepto en el caso de la formación informal, en el que su máximo se sitúa alrededor del 5. La distribución de la valoración de la formación informal es más homogénea a lo largo de la escala.

Por último, es oportuno señalar que el colectivo perteneciente al plan de Administración general no difiere mucho en los valores medios de adecuación de las diversas metodologías formativas a los valores correspondientes al total de la muestra. Así, se puede observar, teniendo en cuenta que los valores son muy próximos, que todas las puntuaciones son más altas excepto en la formación en el puesto de trabajo y en la formación informal. Los colectivos incluidos en los planes del personal docente y sanitario tienen mayor experiencia y parecen conocer mejor la formación en el puesto de trabajo.



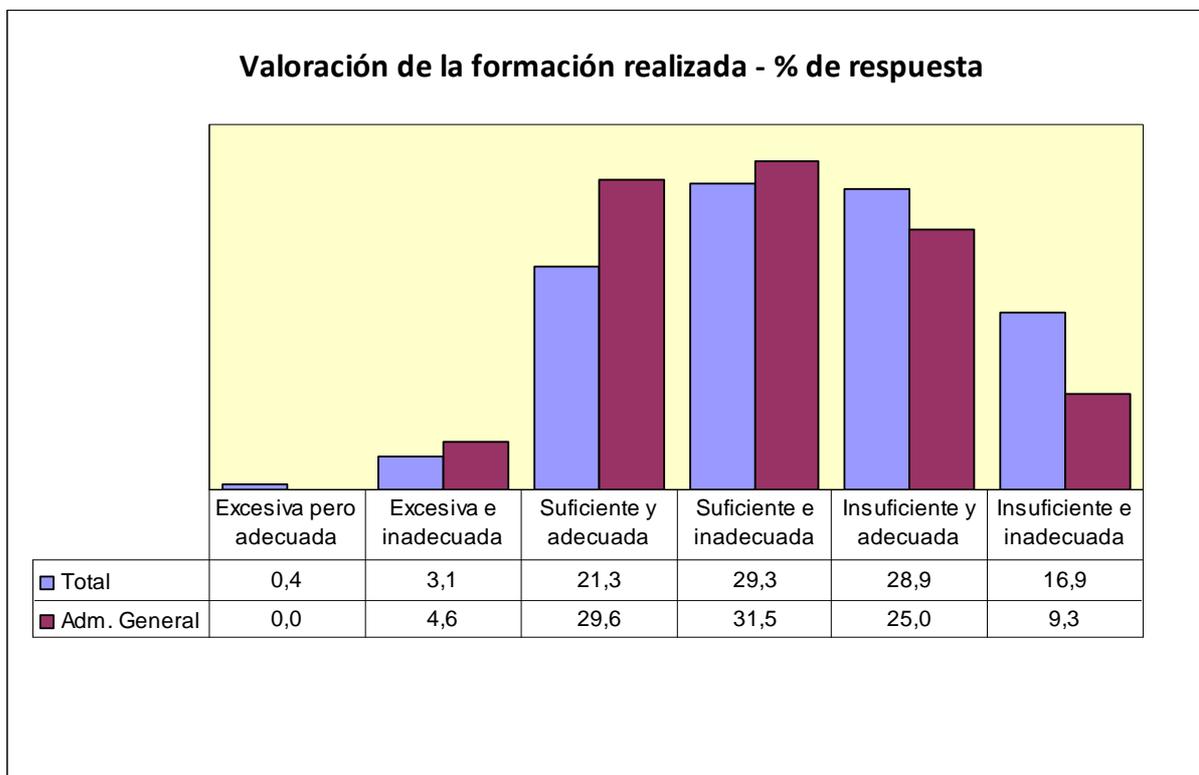
Además de conocer la importancia que los responsables dan a la formación de los empleados públicos, que es alta, es necesario conocer su opinión sobre la formación realizada.

Teniendo en cuenta que en la pregunta se hace referencia a dos conceptos, suficiencia, que se encuentra asociado al número de acciones formativas realizadas, y adecuación, que tiene en cuenta la materia y los contenidos planificados, se observa que para el total de los que responden hay porcentajes similares, alrededor de 29%, en dos opciones que se presentan como antagónicas. La formación realizada resulta inadecuada y suficiente en el mismo grado que adecuada e insuficiente.

En el caso de los responsables pertenecientes al plan de Administración general, el resultado es distinto. De nuevo hay dos opciones con porcentajes que destacan del resto y con valores alrededor del 30%, pero en este caso la formación resulta claramente suficiente, aunque la mitad de ellos la consideran adecuada y la otra mitad, inadecuada.

Un resumen de la valoración de la formación podría venir reflejado en los siguientes términos:

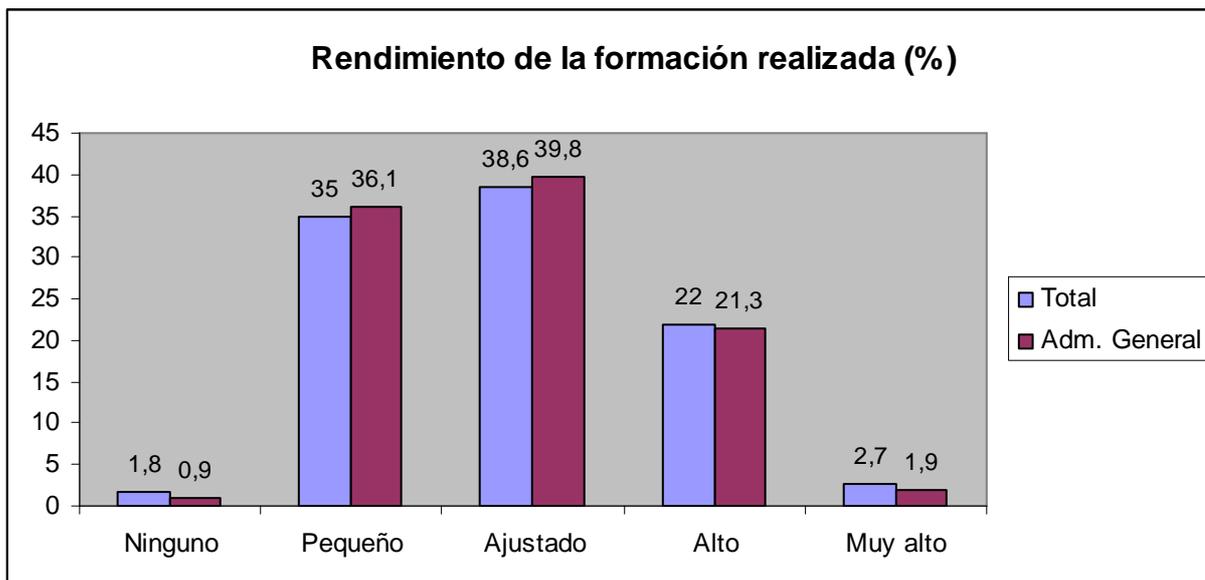
- Hay cerca de un 17% de responsables que considera que la formación que se imparte es “mala”: ni es suficiente, ni sus contenidos son adecuados para responder a las necesidades de la organización.



- Independientemente de su adecuación, el 50% del colectivo opina que la formación realizada en suficiente. Este porcentaje aumenta en el caso del plan de Administración general hasta el 61%.
- De igual manera, independientemente del volumen de formación realizado, el 50% del colectivo considera que los contenidos y las materias trabajadas en la formación realizada son válidas para la organización, es decir, adecuadas.

Según la opinión de los responsables, en primer lugar, puede considerarse que siempre existe estudio del rendimiento, beneficio y utilidad de la formación realizada. El porcentaje de los que opinan que no hay ningún rendimiento es muy bajo. El resto puede agruparse en tres bloques: los que consideran que es pequeño, que tienen un peso del 35%; los que piensan que el rendimiento de la formación es ajustado, el 38,6%, siendo en el bloque mayoritario; y, por último, los que piensan que el rendimiento es alto o muy alto, el 24,7%, cerca de la cuarta parte del colectivo.

Es importante destacar que hay más de 10 puntos de diferencia entre los que piensan que el rendimiento es bajo y los que creen que es alto. Hay una opinión más negativa que positiva de la eficacia de la formación realizada.



Existe relación entre la valoración de la formación y el rendimiento. Así, de los que valoran que la formación es insuficiente e inadecuada, el 63% piensa que el rendimiento es nulo o pequeño y otro 24%, ajustado; mientras que el 45% de los que valoran la formación como adecuada y suficiente consideran que el rendimiento ha sido alto o muy alto y otro 45%, ajustado.

Uno de los factores que se ha utilizado para analizar el impacto de la formación en la organización ha sido valorar la repercusión que ha tenido en distintos aspectos, como son: el ambiente de trabajo, los resultados obtenidos, la motivación de los empleados, etc.

El valor del grado de repercusión de los diversos aspectos considerados se sitúa siempre en el intervalo entre 5 y 6 puntos en una escala de 10 puntos, lo que significa que no es alto.

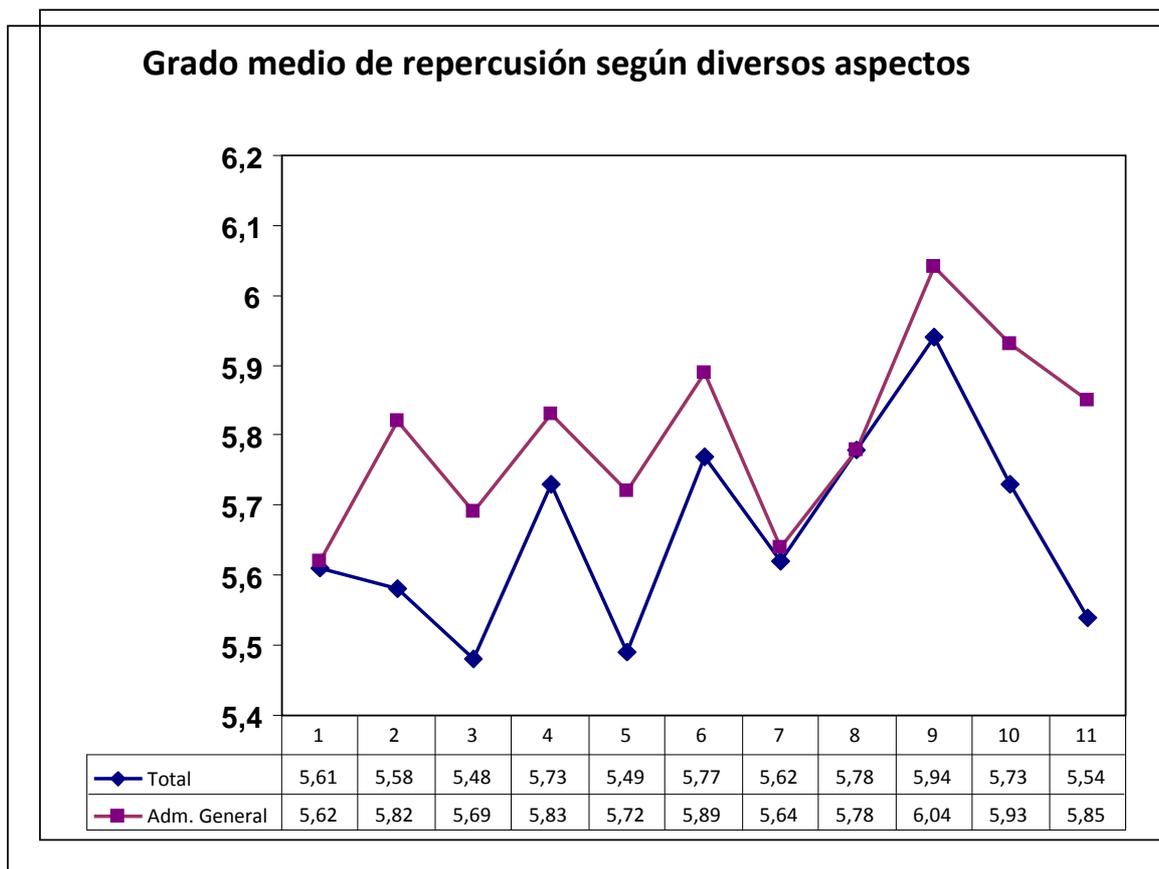
La calidad de los servicios prestados es el factor en el que es mayor la repercusión de la formación, con 5,94 puntos; mientras que la atención al usuario y la coordinación con otras unidades no llegan a 5,5 puntos. No obstante, todos los valores son medio/bajos y muy próximos.

Grado de Repercusión													
				Escala (1= Mínima, 10= Máxima)									
	Valor medio	Desv. típica	Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El ambiente y las relaciones entre las personas de la unidad	5,61	2	213	4,7	4,7	6,1	3,8	31,0	14,1	17,4	13,1	4,7	0,5
El tiempo en desarrollar los procedimientos	5,58	1,90	214	4,2	5,1	5,6	4,7	27,6	16,4	22,4	11,2	2,8	0
La atención al usuario	5,48	2,02	209	5,7	5,3	7,7	3,8	25,8	14,8	22,5	12,0	1,9	0,5

Grado de Repercusión													
				Escala (1= Mínima, 10= Máxima)									
	Valor medio	Desv. típica	Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los resultados obtenidos por la unidad	5,73	2,03	211	5,7	5,2	2,8	5,2	24,2	13,7	24,2	15,6	2,8	0,5
La coordinación con otras unidades	5,49	2,08	210	5,7	6,2	6,7	5,2	24,8	14,8	21,0	11,0	4,8	0
La participación de los empleados	5,77	1,92	208	3,8	2,4	6,7	5,8	25,0	20,7	14,4	15,9	4,8	0,5
La incorporación de nuevos servicios o proyectos	5,62	2,06	209	4,8	4,3	6,2	9,1	23,4	14,8	19,1	11,5	5,7	1,0
Los procesos de trabajo	5,78	2,03	208	4,3	4,3	4,8	7,7	22,6	16,3	16,3	18,3	4,8	0,5
La calidad de los servicios ofrecidos	5,94	2,05	208	3,8	4,3	5,3	5,3	21,2	14,4	21,2	17,3	6,3	1,0
La motivación de los empleados	5,73	2,13	211	5,2	4,3	7,6	4,7	20,9	20,9	13,3	15,6	6,2	1,4
La polivalencia de los empleados	5,54	2,21	206	6,3	7,8	5,8	4,4	21,4	18,0	16,0	14,1	5,3	1,0

Código	Aspectos del rendimiento
1	El ambiente y las relaciones entre las personas de la unidad
2	El tiempo en desarrollar los procedimientos
3	La atención al usuario
4	Los resultados obtenidos por la unidad
5	La coordinación con otras unidades
6	La participación de los empleados
7	La incorporación de nuevos servicios o proyectos
8	Los procesos de trabajo
9	La calidad de los servicios ofrecidos
10	La motivación de los empleados

Comparando los resultados totales con los correspondientes al plan de Administración General se observa que la repercusión es ligeramente mayor en este último plan, con un único aspecto que supera los 6 puntos.



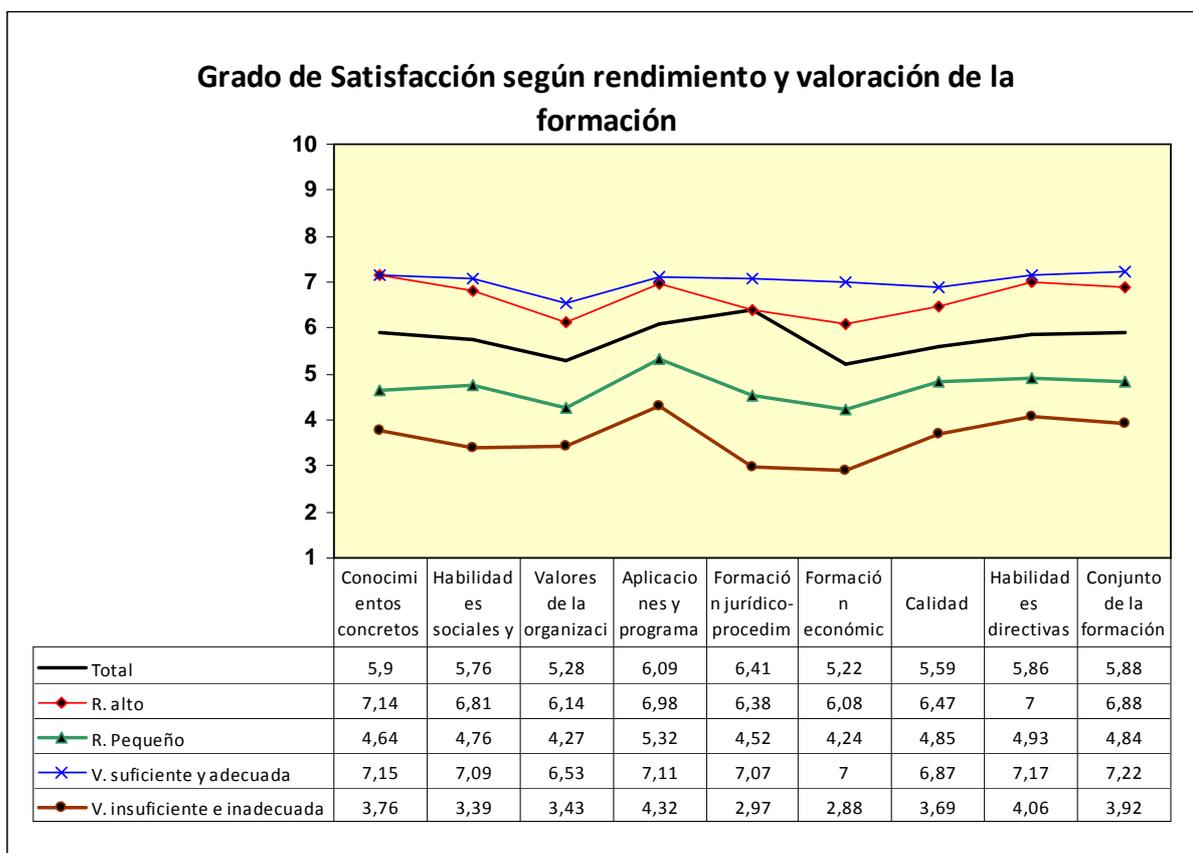
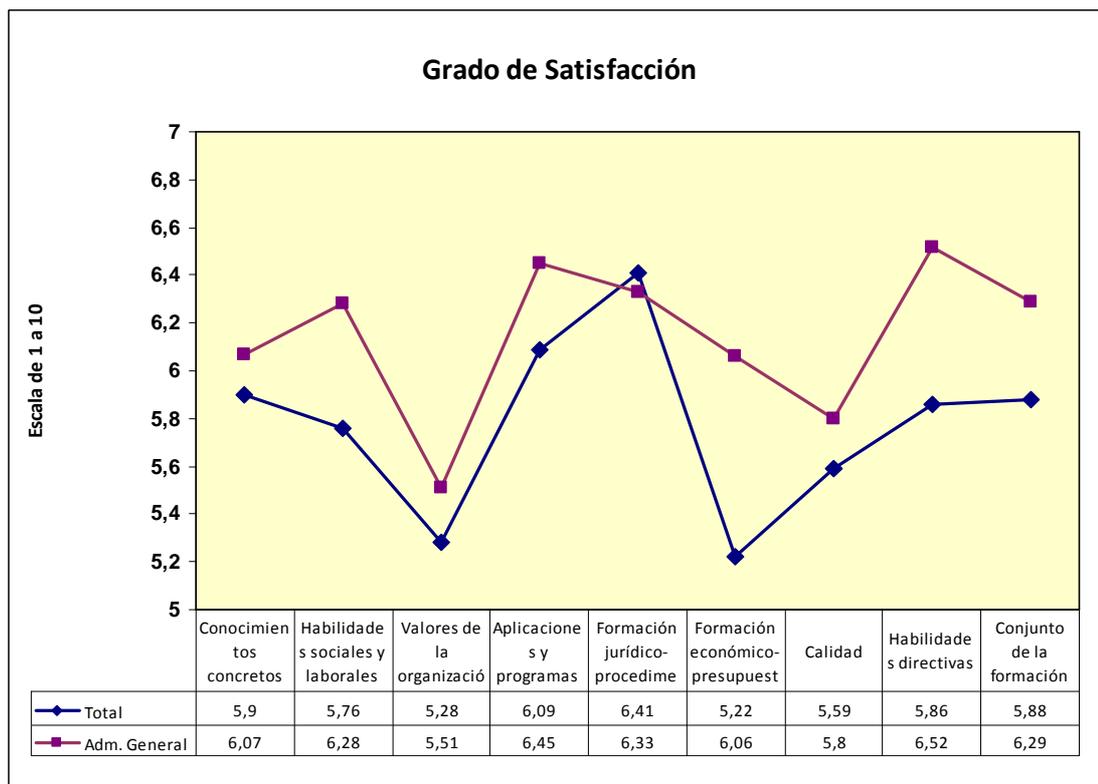
Por último, se va a estudiar la satisfacción con la formación en distintos aspectos, utilizando la valoración en una escala de 1 a 10 puntos, de igual manera que se ha realizado en las variables utilizadas anteriormente.

El grado medio de satisfacción con el conjunto de la formación realizada es de 5,88 puntos, lo que en términos clásicos se calificaría de suficiente, con bastante recorrido para mejorar.

Los distintos aspectos incluidos no cambian mucho el valor de su satisfacción, como por otra parte es lógico. No obstante, cabe destacar que el menor grado de satisfacción se encuentra en la transmisión, modificación, adquisición etc. de valores de la organización y en la formación económica – presupuestaria; mientras que la formación jurídico - procedimental y la relacionada con aplicaciones y programas informáticos superan los 6 puntos de satisfacción.

En todos los casos, excepto en la formación jurídico – procedimental, y al igual que ocurre en el grado de repercusión, la satisfacción es ligeramente mayor para el colectivo perteneciente al plan de Administración general.

Grado de Satisfacción													
Valoración Escala (1= Mínima, 10= Máxima)													
	Valor medio	Desv. típica	Respuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos concretos para el puesto de trabajo	5,90	2,21	221	5,4	3,2	8,6	7,7	13,1	13,1	23,5	15,4	9,5	0,5
Habilidades sociales y laborales de tipo trasversal	5,76	2,20	217	5,5	4,6	6,5	8,3	19,4	12,9	18,4	14,3	10,1	0,0
Valores de la organización	5,28	2,08	219	7,3	4,1	7,8	11,0	21,9	18,3	16,4	7,8	5,5	0,0
Aplicaciones y programas informáticos	6,09	2,13	218	4,1	1,8	7,8	7,8	15,1	14,2	19,3	19,3	8,7	1,8
Formación jurídico-procedimental	6,41	2,34	214	9,8	5,1	7,9	8,4	14,5	15,4	18,2	15,4	4,2	0,9
Formación económico-presupuestaria	5,22	2,34	212	9,0	7,1	9,4	10,8	15,6	13,2	16,0	13,2	4,7	0,0
Calidad	5,59	2,17	213	6,6	3,8	7,5	7,0	23,0	15,0	16,4	13,6	5,6	1,4
Habilidades directivas	5,86	2,35	216	6,0	5,6	5,6	8,8	16,2	13,4	14,4	18,5	8,8	2,8
Conjunto de la formación realizada	5,88	1,94	218	4,1	3,2	3,2	9,6	16,5	24,3	18,3	13,8	6,4	0,5



El grado de satisfacción con la formación realizada, su valoración y la consideración con su rendimiento se encuentran asociados, de manera que todas las valoraciones y rendimientos altos tienen un grado de satisfacción superior a la media, siendo mayor la satisfacción cuando se valora la formación como adecuada y suficiente. En ese caso, el grado de satisfacción global es superior a 7 puntos.

Cuando el rendimiento es pequeño y la valoración de la formación es insuficiente e inadecuada, el grado de satisfacción desciende, siendo, en el caso del conjunto de la formación, uno o dos puntos por debajo de la correspondiente al total.

d. Propuestas.

El número de respuestas a la pregunta del cuestionario “*Indique cómo se podría mejorar la formación dirigida a los empleados públicos que desarrollan su actividad en la Administración autonómica*” ha sido de 114, lo que supone el 49,6% del total de cuestionarios considerados válidos.

Para facilitar el análisis, el conjunto de observaciones realizadas se han organizado en cinco apartados. En el primero de ellos se encuentran los *aspectos generales* relacionados con el enfoque que se da a la formación en su conjunto. El segundo grupo relaciona los *contenidos* o materia de los cursos, mientras que en el tercero se han agrupado las consideraciones relacionadas con la *metodología* de impartición. El cuarto apartado tiene que ver con la *motivación* hacia la formación que tienen los empleados públicos y en el quinto y último grupo se encuentran las observaciones asociadas más directamente con la *gestión*, es decir, con la forma de llevar a cabo la ejecución de la formación.

▪ **Aspectos generales.**

Los responsables de las distintas unidades de la organización destacan que la formación es un derecho, una necesidad y una obligación, y manifiestan que todo lo que se invierte en ella es positivo dado que los empleados públicos son el principal activo con el que cuenta la organización.

Se destaca la importancia de la formación para mejorar el clima laboral, resaltando que un empleado que “sabe hacer su trabajo” minimiza conflictos y favorece un ambiente laboral positivo.

Se propone la conveniencia de establecer una formación mínima obligatoria, que, en algún caso, se configura con materias transversales. Además, se cree necesario incorporar una formación optativa dirigida a materias relacionadas con la innovación, los procesos, etc. Por último, se especifica que deben existir jornadas de pequeña duración para temas actuales y materias concretas.

La formación, que siempre se considera que debe estar relacionada con el puesto de trabajo, tiene que estar dirigida a grupos concretos²²:

- a. Todos los miembros de una unidad.
- b. Todos los que presenten determinada característica.

²² La iniciativa formativa, como no podría ser de otra manera debido a la población que está dirigida la encuesta e independientemente del grado de participación, proviene más en este caso de la organización que de los trabajadores de forma individualizada.

- c. Todos los que tengan que realizar determinada actividad.

Las respuestas de los responsables de la organización manifiestan que es necesario que la formación sea de calidad, señalando la importancia que tiene disponer de un profesorado de prestigio y competente y la necesidad de evaluar el rendimiento, es decir, lo aprendido en el proceso formativo y su aplicación en el puesto de trabajo. También se indica la falta de validez de la simple asistencia como método de reconocimiento de la realización de un curso.

Los encuestados señalan explícitamente la necesidad de no hacer cursos que no se “usan” e indican que no se aprecia proporcionalidad entre la formación realizada y los resultados obtenidos. Planificar y ejecutar la formación teniendo en cuenta la calidad y la rendición de cuentas resume sus propuestas.

Muchas respuestas incorporan su preocupación por la relación existente entre la formación realizada y los traslados o adjudicación de plazas en un concurso, manifestando, por un lado, lo positivo que es que se valore la formación como un mérito, pero, resaltando, por otro, la incidencia que tiene este procedimiento, ya que, deja en los puestos de trabajo a los trabajadores menos formados. La formación realizada, que teóricamente tiene que estar asociada con un puesto de trabajo, sirve para alejarse de él.

Por otra parte, se considera que la gestión de la formación en la Administración Pública sigue esquemas muy rígidos, que no propician su adecuación a las necesidades existentes ni la modernización de los contenidos ni de las metodologías formativas, que no se adapta a la realidad social y no resulta innovadora.

Por último, hay algunas opiniones que apuntan la necesidad de destinar de manera formal y explícita un porcentaje del tiempo de trabajo de cada empleado a la formación. Es decir, incluir la formación de forma sistemática dentro de las actividades a desarrollar en el perfil del puesto de trabajo.

▪ **Contenidos**

En este apartado se han incluido tanto propuestas más o menos concretas, como determinadas consideraciones o críticas, relacionadas con el tipo de formación realizada hasta ahora.

Respecto a las observaciones efectuadas, se pueden destacar las siguientes:

- La existencia de un exceso de cursos relacionados con la gestión directiva.
- Repetición de cursos o cursos muy similares.
- Excesiva teoría.
- Formación endogámica.
- Poca especialización en la formación.
- Poco rendimiento de la formación recibida en el área tecnológica.
- Los cuerpos más específicos (ingenieros, arquitectos, etc.) carecen de formación muy especializada.

Las propuestas pueden dividirse a su vez en dos grupos, generales y específicas.

Generales:

- Por contenidos competenciales, la formación debe estar relacionada directamente con el puesto de trabajo. Es una propuesta muy repetida. No se entiende que entre la formación realizada y el puesto ocupado o el itinerario profesional previsto no exista una correlación. Este planteamiento está relacionado directamente con la selección de alumnos y con la necesidad de disponer del perfil explícito de cada puesto de trabajo. Además, se propone la necesidad de evitar la formación en áreas no relacionadas con el puesto o que ésta se configure exclusivamente con contenidos transversales.
- La formación tiene que ser práctica. También es una de las propuestas más repetidas y que adquiere distintas formulaciones: ejercicios prácticos para solventar dificultades, talleres para resolver dudas, prácticas en temas de tramitación, etc.
- Aumentar la participación de los empleados públicos en la selección y definición de los contenidos de la formación.
- Adecuar los cursos a las necesidades de la Administración Pública. Es necesario realizar una buena detección de necesidades formativas.
- Realizar talleres donde compartir experiencias.
- Planificar y protocolizar la formación de los empleados que cambian de área funcional (concursos, traslados, etc.)
- Realizar mayor número de jornadas y conferencias sobre temas de actualidad y específicos de la Comunidad Autónoma.
- Mayor formación específica y especializada.
- Mayor nivel en la formación técnica.
- Renovar, diversificar y actualizar la oferta de cursos.

Específicas:

- Formación jurídico-económica para el personal de las Secretarías Generales y Secretarías Generales Técnicas.
- Sistemas de gestión innovadores.
- Nueva realidad social.
- Gestión tecnológica.
- Temas jurídicos-procedimentales.
- Habilidades personales.
- Habilidades sociales.
- Habilidades directivas.
- Autoestima.
- Gestión de calidad y calidad en la prestación de servicios.

- Coordinación con otras unidades (es necesario definir la formación necesaria para mejorar en este aspecto)
- Talleres interdisciplinares para mejorar los procedimientos.
- Valores de la organización.
- Inteligencia emocional aplicada a la Administración Pública.
- Idiomas – Inglés.
- Motivación.
- Secreto profesional y confidencialidad.
- Dirección por objetivos.
- Actualización de la normativa.
- Evaluación de las tecnologías empleadas.
- Contratación.
- Contabilidad pública.
- Presupuestos.
- Explotación de los sistemas informáticos empleados (SIRHGA, SERPA, etc.)
- Gestión de aprovisionamientos. Gestión de stocks.
- Derecho administrativo.
- Aulas de contratación para el grupo C.

▪ **Metodología formativa.**

Además de que en este apartado es importante volver a poner de relieve la “práctica” como una de las características a potenciar, tanto en los contenidos como en la forma, hay que destacar la importancia que los encuestados dan a las tecnologías de la información como medio para lograr el aprendizaje y hacer llegar la formación a todos los lugares del territorio.

La teleformación, la formación *on line*, la videoconferencia, etc. son vías o medios repetidos en diversas respuestas. En este aspecto, se señala la conveniencia de mejorar la plataforma disponible en la actualidad, así como los medios técnicos de realización de las videoconferencias, que se consideran lentos y que no facilitan la participación.

Aunque hay alguna respuesta que señala la necesidad de ampliar el número de horas de formación para algún curso concreto, en general los encuestados manifiestan la necesidad de realizar una formación corta, concreta y centrada en técnicas específicas.

Entre los distintos aspectos o propuestas realizadas, cabe destacar algunas de ellas que amplían el concepto habitual de “curso”. Se sugiere que existan sesiones formativas personalizadas, y también formación individualizada²³. Además, se propone la creación de comunidades de aprendizaje y redes formativas y la realización de formación continua mediante el

²³ Especialmente en técnicas o puestos de trabajo muy especializados.

establecimiento de foros y plataformas para preguntar dudas, establecer debates y realizar casos prácticos. Es decir, formación práctica más reflexión sobre el propio trabajo, unidas a la utilización de las redes sociales.

▪ **Motivación.**

Hay una serie de respuestas que centran su atención, no tanto en el sistema establecido para llevar a cabo la formación, sino en el destinatario de la misma que es el trabajador público.

Las respuestas traslucen la existencia de un desánimo o desinterés de los trabajadores para realizar formación excepto cuando puede dar lugar a una rentabilidad inmediata, es decir, cuando el curso les aporta méritos para su currículum y así aumentar la probabilidad de obtener un nuevo puesto en un concurso.

Por un lado, como ya se ha comentado anteriormente, se reconoce la importancia de valorar la formación realizada para lograr determinados puestos, pero, por otro, se reconoce que se presta más atención a la obtención del diploma que a los verdaderos contenidos del curso y al aprendizaje realizado, lo que es valorado muy negativamente.

Lo ideal, según los encuestados, es tener alumnos que quieran hacer lo que tienen que hacer, de manera que se indica que hay que motivar y fomentar el interés por la formación. Por otra parte, se señala que para que una formación sea motivadora tiene que ser útil, próxima, relacionada con la actividad que se realiza, y debe solventar necesidades.

▪ **Gestión.**

Aunque en los distintos apartados ya se ha ido apuntando los aspectos que pueden considerarse asociados a la gestión de la formación, interesa destacar alguno de ellos por su insistencia en diversas formulaciones, como son:

- La relación entre la formación y el puesto de trabajo es esencial. Además, se asocia la formación y el itinerario formativo a la evaluación del desempeño.
- La endogamia, un cierto “aburrimiento” o la falta de dinamismo de la oferta formativa existente lleva a pedir otros cursos y una participación de ponentes de “fuera”. Se requiere formación “externa”.
- También existe la necesidad de dinamizar y diversificar las metodologías formativas, flexibilizando el sistema, al que se considera muy rígido, e incorporando la formación en el puesto de trabajo, que debe ser reconocida formalmente tanto al que la realiza como al que la tutoriza e imparte.
- Establecer un sistema de control efectivo sobre el rendimiento y los resultados de la formación a través de evaluaciones e indicadores.
- En materias específicas hay propuestas concretas, como en el caso del personal docente, que manifiesta la conveniencia de que existan asesores de formación más cercanos, en cada centro educativo y recuperar los CPR (Centros de Profesores y Recursos).
- Se considera oportuno tener en cuenta a los interinos en el acceso a la formación, ya que, dado el tiempo que algunos llevan trabajando y el que probablemente llevarán,

el rendimiento de la unidad donde prestan sus servicios se ve afectado si ellos no se forman.

- En la unidades que requieren la presencia de los trabajadores por el tipo de actividad que realizan (fundamentalmente personal sanitario y docente) se reclama la existencia de personal que pueda cubrir las ausencias por realizar formación²⁴.
- Es importante realizar una buena detección de necesidades formativas, coordinando los intereses individuales de los trabajadores con las necesidades de las distintas unidades que presentan sus responsables, teniendo en cuenta las propuestas presentadas y respondiendo de forma justificada su no incorporación a la planificación formativa.
- Corresponsabilidad en la gestión de la formación por todas las unidades implicadas.
- Mayor formación para los jefes de negociado.

e. Indicadores cualitativos.

Indicadores obtenidos a través del cuestionario		
Denominación	Descripción operativa	Valor
Grado de importancia de la formación en la Administración Autonómica. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluto ▪ Relativo exterior 	Valor medio Diferencia entre el valor medio señalado para la Administración Autonómica y el señalado para una organización Escala de 1 a 10 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluto= 7,99 puntos ▪ Relativo exterior= -0,54 puntos
Grado de importancia de la formación en la Unidad propia. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluto ▪ Relativo exterior ▪ Relativo interior 	Comparación entre la propia unidad, la Administración Autonómica y una organización Escala de 1 a 10 puntos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluto= 8,38 puntos ▪ Relativo exterior= -0,15 puntos ▪ Relativo interior= 0,39 puntos
Dedicación a la formación - DGA	Porcentaje medio de tiempo dedicación a la formación – Comunidad Autónoma	12,8%
Dedicación a la formación - Unidad propia	Porcentaje medio de tiempo dedicación a la formación – Unidad propia	13,8%
Grado de satisfacción con la formación realizada	Puntuación media al ítem sobre la valoración global de la formación realizada – pregunta de cuestionario Escala de 1 a 10 puntos	5,86 puntos

²⁴ En ningún caso se plantea que la formación pueda realizarse fuera del horario laboral.

Indicadores obtenidos a través del cuestionario		
Denominación	Descripción operativa	Valor
Rendimiento	Valoración en una escala nominal con 5 categorías. Pregunta de cuestionario. Porcentaje de respuesta a las categorías "ajustada" y superiores	61,3%
Grado repercusión en cada uno de los aspectos	Puntuación media en cada uno de los aspectos señalados. Escala de 1 a 10 puntos. Pregunta en el cuestionario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El ambiente y las relaciones entre las personas =5,61</i> 2. <i>Tiempo en desarrollar los procedimientos=5,58</i> 3. <i>Atención al usuario=5,48</i> 4. <i>Resultados obtenidos=5,73</i> 5. <i>Coordinación con otras unidades=5,49</i> 6. <i>Participación de los empleados=5,77</i> 7. <i>Incorporación de nuevos servicios o proyectos=5,62</i> 8. <i>Procesos de trabajo=5,78</i> 9. <i>Calidad de los servicios ofrecidos=5,94</i> 10. <i>Motivación de los empleados=5,73</i> 11. <i>Polivalencia de los empleados=5,54</i>
Grado de repercusión total	Valor medio de las puntuaciones obtenidas en los distintos aspectos. Escala de 1 a 10 puntos. Pregunta en el cuestionario	5,80 puntos

6.- CONCLUSIONES Y ÁREAS DE MEJORA

6.1. - CONCLUSIONES

A lo largo del informe se han ido exponiendo diversas conclusiones, todas ellas relacionadas con la materia tratada en cada uno de los capítulos y que no se considera necesario incluir aquí. En este apartado se encuentran reflejadas exclusivamente las conclusiones directamente relacionadas con la evaluación, objeto del estudio.

Para aquilatar la evaluación a lo establecido en la metodología determinada en el primer capítulo del informe, se han organizado las conclusiones obtenidas en dos grandes grupos. El primero de ellos se encuentra relacionado con los criterios “clásicos” comúnmente utilizados en la evaluación de políticas y programas públicos, como son la pertinencia, la coherencia, la eficiencia, complementariedad, implementación, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto y participación.

El segundo grupo esta formado por las conclusiones agrupadas entorno a los siete ejes definidos en el Manual de la Inspección de Servicios relativo a la Evaluación de Políticas y Programas Públicos, asociados a un modelo de calidad total y mejora continua. Estos ejes, al igual que los criterios anteriormente citados, son utilizados como punto de referencia para la evaluación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

➤ PERTINENCIA

La pertinencia analiza el grado en que se han identificado correctamente los problemas o necesidades y en qué medida la intervención está dirigida a resolver dichas necesidades. *¿Los objetivos y fines del programa realmente están orientados a resolver los déficits de la organización?* Esta cuestión se abordará desde la perspectiva de la identificación de necesidades de formación y las capacidades y recursos disponibles para ello.

1) El Plan de Formación de una organización debe estar integrado en la planificación estratégica de los recursos humanos de ésta, elaborándose alineada con sus objetivos. En la Administración de la Comunidad Autónoma no hay constatación documental de un plan director en recursos humanos, aunque existen directrices que la Dirección General de Función Pública y Calidad de Servicios comunica a la dirección del Instituto Aragonés de Administración Pública acerca de las necesidades estratégicas de la organización. El estudio del contenido temático de la oferta formativa del Instituto Aragonés de Administración Pública durante el año 2014, constata que dichas iniciativas se encuentran recogidas en la programación.

Asimismo, no hay constancia documental de un Plan Formativo propio en la Administración general, que recoja las expectativas estratégicas de su organización, de los Departamentos y Organismos y de las necesidades sentidas de los empleados públicos, las actividades desplegadas para su consecución, los indicadores de seguimiento del programa y la evaluación de resultados, siendo un dato esencial en la valoración de la pertinencia de un programa.

El plan formativo del ámbito sanitario tiene identificadas sus líneas estratégicas comunes y prioritarias en Atención Primaria y Especializada. Respecto al ámbito educativo, la programación se elabora a partir de objetivos transversales a toda la organización y de los procedentes de la detección de necesidades de los servicios, centros educativos y profesores, elaborando con ello, cada Centro de Innovación y Formación Educativa, su Plan anual. El procedimiento en el sector de justicia es la recepción de propuestas procedentes de sus Direcciones Generales.

2) La metodología de la detección de necesidades de los diferentes Departamentos y Organismos de la Administración General se fundamenta en la generación de propuestas formativas remitidas al Instituto Aragonés de Administración Pública. Dichas propuestas pueden tener un carácter transversal, por ser comunes a toda la organización, o bien ser específicas para cada unidad.

No hay constancia documental de un protocolo homogéneo de actuación en cada Departamento u Organismo participante, lo cual dificulta el seguimiento de la adecuación de la programación a las necesidades de las unidades, los criterios de priorización y selección de sus propuestas, así como la evaluación del grado de satisfacción con las acciones formativas.

En el ámbito sanitario se dispone de un Protocolo de Gestión, denominado “Procesos Formativos en los Centros Sanitarios del Servicios Aragonés de Salud”, en el que consta el proceso de participación de la organización en el Plan de formación. El educativo, a su vez, articula la detección de necesidades a través de la red de Centros de Innovación y Formación Educativa, en cooperación con los centros educativos.

3) La detección de necesidades sentidas de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma se despliega mediante la consulta, con diferentes herramientas, de sus necesidades y expectativas. Para la detección de necesidades en la Administración general, se utiliza un cuestionario telemático a disposición de todos sus empleados. Salud y Justicia requieren al conjunto de su organización propuestas y expertos en las materias. Los Centros de Innovación y Formación Educativa, junto con los coordinadores de formación y equipos directivos de centros, son los responsables de coordinar este proceso.

4) Financiación de la formación. Durante el periodo comparado en la gestión económica (ejercicios de 2012, 2013 y 2014), se observa una considerable minoración de los recursos disponibles para la realización de acciones formativas. Esta disminución no es paralela entre los dos tipos de fondos que sostienen el programa (finalistas/recursos propios), advirtiéndose que en el año 2014 la formación corresponde mayoritariamente a fondos procedentes del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP). Por otra parte, si se analiza el porcentaje de ejecución, el relativo a la financiación finalista es sensiblemente superior al porcentaje ejecutado procedente de fondos propios.

La minoración de recursos económicos ha afectado al desarrollo de la formación interna de los empleados públicos. Sin embargo, hay que destacar que dicha reducción ha impactado más en el esfuerzo que la organización ha dedicado a la formación de sus propios trabajadores. Este reajuste, achacado al efecto de la crisis en el año 2012, debería haberse reflejado en una planificación presupuestaria más realista en programas posteriores.

La Resolución de 8 de junio de 2010, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas de 22 de marzo de 2010, dice en su artículo 20, de “Financiación de los Planes de Formación”: *“Las Administraciones Públicas que perciben fondos para la formación para el empleo deberán mantener el esfuerzo formativo que vengán realizando, de tal forma que no suplan créditos o fondos destinado a la formación, por los fondos que perciben de este Acuerdo”*.

El análisis de los costes estimados de inversión en la formación por empleado en la Administración de la Comunidad Autónoma suponen 19,07 €, y por cada alumno efectivamente formado, 21,29€. De cada mil euros gastados en recursos humanos (costes salariales y formación), 50 céntimos se dedican a formación interna. En cuanto a tiempo de trabajo, un 0,8 % del total de horas trabajadas por el conjunto de empleados públicos se dedica a la formación interna.

5) Dependencia económica de los fondos finalistas. El informe de AEVAL, “*Evaluación de la formación dirigida a empleados públicos de la Administración General del Estado*”, constata en su análisis de pertinencia que, aquellos promotores que únicamente cuentan con la subvención finalista del Plan para financiar su programa formativo y, debido a que no se conocen las cuantías de las subvenciones hasta los meses de mayo a junio, tienden a iniciar su programación en el cuarto trimestre del año.

En el caso del Instituto Aragonés de Administración Pública, esta descompensación en la programación anual, se soluciona impartiendo cursos y posponiendo el pago hasta la recepción de fondos. De este modo se evita que el Plan esté concentrado en el segundo semestre anual. No obstante, el volumen de horas impartidas es sensiblemente inferior en el ciclo de enero a abril que en el resto del año. La formación en el ámbito sanitario cuenta con un plan propio que gestiona con otro tipo de recursos. En el educativo, su calendario de actuaciones, alineado con las características de su año académico, no es valorable según este criterio.

➤ **COHERENCIA**

La coherencia mide el grado en que las actividades, medios y planes están alineados con los objetivos del programa. *¿Se han definido correctamente la estructura de objetivos y procesos de la intervención?, ¿son adecuadas las actividades para lograrlos?, ¿están identificados los resultados que se pretenden alcanzar con cada objetivo estratégico?, ¿contiene el plan un adecuado sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la intervención?*

1) Uno de los indicadores fundamentales de coherencia de un programa es el reparto equitativo de fondos. El Instituto Aragonés de Administración Pública, como órgano promotor de los fondos AFEDAP, es el responsable de la distribución de éstos entre los diferentes ámbitos formativos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

El criterio que se sigue en el reparto de los fondos por parte del IAAP al resto de la organización es el mismo que en el reparto de fondos estatales a las Comunidades Autónomas: la *distribución poblacional*. Se ha constatado que dicho principio se realiza adecuadamente, asignando la dotación económica en función del colectivo adscrito al ámbito del programa.

2) Adecuación de la programación del Plan a los objetivos. Para poder valorar la efectividad de una intervención, ésta debe tener definidos sus objetivos en un Plan de estratégico, el diseño de la intervención, los productos y actividades y los indicadores que permitan su seguimiento y evaluación.

La programación publicada anualmente en el BOA ofrece una previsión de los productos formativos que compondrán la programación anual. No obstante, adolece de no tener identificadas las líneas estratégicas de la organización en materia de formación, alineadas con la política de recursos humanos como soporte fundamental del desarrollo de personas.

Respecto a ámbitos formativos concretos, el Servicio Aragonés de Salud plantea anualmente sus Líneas Estratégicas y elabora la memoria vinculando la formación a la consecución de los objetivos programados. Educación elabora sus directrices a través de sus Centros de Innovación y Formación Educativa. El IAAP recibe dichas directrices de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios y éstas son recogidas en su planificación, aunque dicho proceso no se apoya documentalmente.

➤ **COMPLEMENTARIEDAD**

Grado en que dos políticas o más intervienen en la resolución de un problema, acotándose los espacios sobre los que interviene cada una de ellas y contribuyendo a la generación de eventuales sinergias.

Dentro de la Administración de la Comunidad Autónoma coexisten varios planes formativos: Administración general, sanitario, educativo y justicia, con materias y destinatarios identificados y segmentados según necesidades profesionales en función de su ámbito laboral. Por otra parte, la adscripción a los distintos planes permite porosidad y flexibilidad cuando se trata de materias transversales de interés para toda la Administración (calidad, transparencia, organización saludable,...). No obstante, no está contemplada la permeabilidad en el acceso a actividades formativas cuando se trata de perfiles profesionales que comparten competencias y están adscritos a ámbitos sectoriales distintos (sanitarios, docencia, orientación profesional...).

➤ IMPLEMENTACIÓN

Implementar es poner en funcionamiento, llevar a la práctica, ejecutar, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo. Comporta acción, ejecución, transformación o cambio.

Recursos Humanos:

1) Los actores implicados en la ejecución del Plan de Formación en la Administración General, en cuanto a recursos humanos se refiere, no sólo incluye al personal adscrito al Instituto Aragonés de Administración Pública, sino que abarca también a responsables de formación identificados en cada unidad, coordinadores, docentes, superiores jerárquicos y empleados en general. La eficacia con la que se desarrolla la detección de necesidades, las propuestas de formación, la implementación de las actividades formativas y la transferencia al puesto de trabajo, implica a numerosas instancias dentro de la organización. No hay constancia documental de protocolos que homogeneicen en toda el ámbito de referencia dichas interacciones, únicamente un modelo de ficha de detección general.

Salud dispone de un protocolo de gestión de la formación en donde consta la coordinación desde la organización hacia los diferentes sectores. Educación, a través de los CIFE's tiene estructurada la interrelación de éste con los coordinadores de formación y los centros educativos en general.

2) Los líderes de la organización manifiestan una opinión altamente favorable hacia la formación. No obstante, es indicativo el dato de que más de un 36% de los responsables de la organización no participan e, incluso, desconozcan el proceso de detección de necesidades. Por otra parte, en la transferencia de la formación al puesto de trabajo, el apoyo vertical de los superiores no es considerado por los empleados consultados como un facilitador fuerte.

Cobertura:

La cobertura mide el grado en el que la intervención alcanza a la población objeto de la misma. Análisis del colectivo adscrito al plan general.

3) Dada la heterogeneidad de las necesidades formativas de cada ámbito, el modelo de acciones (productos) impartidas no es comparable entre los distintos planes.

El Instituto Aragonés de Administración Pública arroja una tasa de cobertura para el año 2014, de 21,43%. Al disponer de datos comparativos interanuales se ha observado durante el año 2012 se produjo una evolución negativa en cuanto a tasa de cobertura, remontando en el 2013 y disminuyendo de nuevo el número de alumnos formados en el año 2014. No obstante, aunque tal número disminuyó, los alumnos recibieron un mayor número de horas de formación.

4) Características del perfil de los empleados públicos en términos de accesibilidad a la formación:

- Las mujeres demandan más formación que los hombres y, aunque la diferencia no es relevante, obtienen mayor número de plazas en relación a su distribución proporcional por sexo en el colectivo global.

- El perfil en cuanto a edad de la población que demanda formación, indica que conforme ésta aumenta, se solicitan menos acciones formativas. No obstante, aumenta la probabilidad de admisión a cursos.
- El grupo de adscripción que porcentualmente recibe más formación es el A2, seguido del C1 y A1. Las plazas disponibles para los colectivos C2 y E, son sensiblemente inferiores.
- Respecto al régimen jurídico del personal, la formación está vinculada al grupo funcional, siendo mínima la formación del grupo laboral. Es significativa el bajo índice de solicitudes emitidas por el personal laboral.
- Con respecto a la vinculación laboral de los empleados con la Administración, los empleados fijos tienen más accesibilidad a la formación que los temporales, existiendo una instrucción de selección de alumnos que los prioriza en “formación general”.
- Desde la perspectiva territorial, Huesca y Teruel, presentan, proporcionalmente, menos solicitudes de formación que Zaragoza. Según las memorias del IAAP de los últimos tres años, se observa un ligero descenso de alumnos, que no es compensado con la oferta de otras modalidades formativas más accesibles como la teleformación.
- Cuando los niveles profesionales del alumno son inferiores al techo máximo de su grupo, al menos en dos grados, el empleado tiende a solicitar más cursos de formación.
- Existe proporcionalidad en la relación de solicitudes emitidas por unidad administrativa y el número de alumnos que obtiene plaza. No obstante, no todos los Departamentos y Organismos son igual de proactivos en su demanda de formación.

En resumen, los datos anteriores muestran que, además de los requisitos indispensables definidos en cada curso, existen determinadas condiciones que favorecen la accesibilidad a la formación por criterios no vinculados al itinerario profesional de los alumnos. Asimismo, existe una aplicación informática para la selección de participantes que controla variables como horas recibidas, número de cursos, duplicidades, etc., para evitar la sobre-formación de alumnos.

5) Demanda no expresada. Aproximadamente un 70% del colectivo adscrito a la Administración general no expresa ninguna demanda de actividades formativas, es decir, no cursa ninguna solicitud. Este dato no es indicativo de que no requiera de dicha intervención en su vida laboral, pero sí de la existencia de factores que desmotivan la utilización del recurso.

6) Existe un 25% de “demanda no atendida”, personas que solicitan proactivamente formación y no la reciben.

Procesos

7) Una organización adecuadamente gestionada, dispone de catálogos actualizados de procesos estratégicos, nucleares/operativos y de soporte, que garantizan la transparencia del funcionamiento interno de la actividad. El Instituto Aragonés de Administración Pública cuenta con un Mapa de Procesos de la Formación para el Empleo (*Macroproceso*), así como un catálogo de diferentes procesos operativos desplegados.

El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del ámbito general, dispone del proceso de formación en este tema, documentada la relación de materiales y catalogadas fichas y registros, así como el Instituto Aragonés de Empleo.

Productos:

- 8) En la programación, en cuanto a distribución de la oferta por áreas de conocimiento, hay adecuada proporción entre las demandas (solicitudes) y las plazas ofertadas, salvo en el caso de las TIC, en que existen más solicitudes que vacantes.
- 9) Por modalidades formativas, la teleformación se ha incrementado sensiblemente tanto en número de solicitudes como en plazas de alumnos, en la comparación interanual de los últimos tres años. Merece especial atención el incremento registrado en Huesca y Teruel respecto a esta modalidad.
- 10) Más de un 50% de los alumnos eligen cursos de formación cuya duración es inferior a 12 horas.
- 11) Concentración de cursos de formación por alumno: un 80% de alumnado realizó entre uno y tres cursos. El 20% restante, cursó desde cuatro hasta diez. El análisis de esta sobreformación en algunos alumnos, nos conduce a la importancia del “itinerario formativo” como trayectoria de adquisición de competencias coherentes con el desempeño profesional y la adecuada gestión de recursos.

Programación:

- 12) La programación prevista anual es la que se publica una vez al año en el Boletín Oficial de Aragón. Esta planificación enumera los cursos por ámbito formativo, describiendo las características en cuanto a áreas de conocimientos, denominación, destinatarios, lugar de impartición, horas, etc. No obstante, el catálogo de cursos publicado difiere de lo efectivamente ejecutado al final del año.

Con carácter general, en el ámbito general y justicia, cada convocatoria es difundida en el BOA conforme está prevista su impartición, ampliando la información de las condiciones, contenidos y requisitos del curso. Por parte de Salud, se publica quincenalmente la oferta de cursos de inminente ejecución.

- 13) La programación publicada no especifica detalladamente las competencias, contenidos y temática que recoge cada área de conocimiento.

Metodología, organización:

- 14) En aspectos metodológicos y organizacionales las conclusiones fruto de la consulta a empleados y responsables, que posteriormente se reflejarán en sugerencias de mejora, son: preferencia por cursos prácticos frente a teóricos, temática vinculada con el puesto de trabajo, modalidades formativas presenciales y al mismo tiempo con aspectos innovadores, fomento de la teleformación, flexibilización del horario e impulso a la conciliación, idoneidad del alumno seleccionado, implementación del concepto de “itinerario profesional”, comunicación de admisión con plazo suficiente para sustitución, etc.

- 15) Tres ámbitos formativos, general, sanitario y justicia, comparten la plataforma informática del Instituto Aragonés de Administración Pública en cuanto a difusión, inscripción, comunicación de admisión y recepción de diplomas.

➤ *EFICACIA Y EFICIENCIA*

Capacidad de lograr el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción. En qué medida los resultados obtenidos por el programa o proyecto contribuyen al logro de los objetivos.

- 1) La encuesta de reacción (satisfacción) es la más extendida como método de evaluación de acciones formativas en todos los ámbitos formativos.

2) En la comparación interanual proporcionada por datos del IAAP, se observa una disminución de las puntuaciones en la encuesta satisfacción de los alumnos durante los años 2012, 2013 y 2014, respecto a las mediciones de años anteriores.

3) Las modalidades formativas peor valoradas en las encuestas de satisfacción son la videoconferencia y la semipresencial, siendo las presenciales y la teleformación mejor puntuadas.

4) No se realiza medición del aprendizaje. No obstante, los alumnos encuestados responden muy favorablemente a los conocimientos adquiridos en los cursos. Al no haber este tipo de valoración, los diplomas únicamente acreditan la asistencia a la actividad. En el ámbito sanitario, consta documentación de experiencias valorativas en cursos muy concretos.

5) Valoración de la eficacia, posibilidades de transferir el conocimiento adquirido: Un 65% considera que existen en la organización posibilidades adecuadas y recursos para poder aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo. Respecto al apoyo vertical, es decir de parte de los superiores jerárquicos, más de la mitad responden “nunca”, “algunas veces” y “con frecuencia”. Esta dimensión de apoyo actúa como un facilitador débil, pudiendo suponer para los alumnos, en ocasiones, resistencia al cambio.

La medida de indicadores percibidos como mejoras relacionadas con la transferencia de conocimiento al puesto de trabajo sitúan en puntuación próxima a 6: calidad, rendimiento, innovación, autoconfianza y disminución de errores. Se consideran en menor medida, el efecto en el clima organizacional, siendo el peor considerado su relación con la promoción profesional.

6) No hay valoración de resultados, ni de satisfacción en los Departamentos y Organismos cuyos empleados, y la organización en general, son beneficiarios del servicio, y donde se generan gran parte de las propuestas formativas fruto de la detección de necesidades.

7) Anualmente se publican las Memorias generales en los ámbitos de Administración general y Servicio Aragonés de Salud, haciendo constar resultados de rendimiento y percepción (satisfacción) de la intervención. Educación lo hace en los ámbitos de cada CIFE.

8) El IAAP evalúa anualmente sus indicadores de compromisos con la calidad de acuerdo con su Carta de Servicios.

9) La evolución de la gestión de la formación en la comparativa interanual de 2012 a 2014 indica una mejora de la eficacia de la gestión de recursos, aumentando los productos o actividades formativas en la Administración general. Relacionando las subvenciones recibidas con el número de cursos y horas impartidas, se observa un apreciable incremento.

➤ *SOSTENIBILIDAD*

Grado en que el programa atiende las necesidades y mantiene sus resultados a lo largo del tiempo. Tiene en cuenta el largo plazo. Posibilidad de atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas.

1) El programa de formación interna de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma es un proyecto consolidado dentro de la organización. No obstante, la sostenibilidad en el tiempo de los programas formativos dependiendo en gran medida de fondos externos a la organización, les hace especialmente vulnerables y dependientes.

➤ *IMPACTO*

Efectos y consecuencias del programa incluso más allá de los objetivos previstos inicialmente. Incluye tanto las consecuencias y efectos negativos como positivos. La medición de este indicador no está exenta de dificultades. Para su medición se han establecido una serie de indicadores relacionados con la valoración manifestada en el cuestionario realizado a los responsables de la organización sobre determinados aspectos.

- 1) El grado de importancia que confieren a la formación en la Administración Autonómica es de 7,99 puntos (sobre 10).
- 2) El grado de importancia que confieren a la formación en la propia unidad es de 8,38 puntos.
- 3) El grado de satisfacción con la formación realizada es de 5,86 puntos.
- 4) La puntuación media (entre 1 y 10 puntos) en repercusión, en la unidad, de la formación realizada por los empleados públicos en diferentes aspectos cuestionados es:
 - En el ambiente y las relaciones entre personas: 5,61 puntos.
 - En el tiempo en desarrollar los procedimientos: 5,58 puntos.
 - En la atención al usuario: 5,48 puntos.
 - En los resultados obtenidos por la unidad: 5,73 puntos.
 - En la coordinación con otras unidades: 5,49 puntos.
 - En la participación con otras unidades: 5,77 puntos.
 - En la incorporación de nuevos servicios o proyectos: 5,62 puntos.
 - En los procesos de trabajo: 5,78 puntos.
 - En la calidad de los servicios ofrecidos: 5,94 puntos.
 - En la motivación de los empleados: 5,73 puntos.
 - En la polivalencia de los empleados: 5,58 puntos.
- 5) El valor total de la repercusión de la formación recibida por los empleados públicos: 5,80 puntos.

➤ *PARTICIPACIÓN*

El criterio de participación valora el papel desempeñado por los actores interesados en el diseño e implementación de la formación. Este criterio analiza hasta qué punto los diferentes participantes interesados en el Plan han intervenido en su detección, planificación, ejecución y evaluación.

1) La evaluación de la participación valora evidencias de que ha existido un proceso participativo en la formulación del Plan, es decir, que este proceso responde a la voluntad de incorporar a los grupos de interés en la detección, diseño, implementación, incorporando la pluralidad y heterogeneidad de la organización. No hay evidencias de participación en procesos como transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, ni evaluación de satisfacción de la formación entre las unidades implicadas que interactúan.

EJES DE CALIDAD:

➤ *POLÍTICA, PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIA Y LIDERAZGO*

Este eje tiene en cuenta, por un lado, cómo materializa la organización su misión y visión mediante una estrategia apoyada en políticas, planes, programas, objetivos y procesos adecuados y, por otro, el papel desarrollado por los líderes.

Con relación a la formación interna objeto de evaluación de este informe, ha de señalarse que no existe de forma explícita y documentada un plan director o estratégico relacionado con los recursos humanos de la Diputación General de Aragón que sirva de guía y orientación a la planificación de las actividades formativas. Tampoco existe un plan formativo que marque una política y señale estrategias para su implantación.

El plan anual de formación plasmado en la convocatoria anual de formación que aparece en el BOA, es lo más parecido que se puede encontrar a una planificación de la política de formación. La convocatoria incluye los cuatro planes más significativos, Administración general, personal sanitario, personal docente y personal de Justicia, pero carece de objetivos, directrices e indicadores para realizar su seguimiento. Realmente, sólo es una lista de cursos agrupados por áreas de conocimiento en la que se incluye la aportación, muy importante, del tipo de empleado de forma genérica que puede solicitarlo, además de otros datos relacionados con la gestión.

Los distintos tipos de formación interna que existen en la organización matizan lo señalado anteriormente. Las actividades planificadas en el área sanitaria sí responden a líneas estratégicas que se encuentran documentadas. También hay una planificación en la formación dirigida a la prevención de riesgos laborales. Asimismo, la formación en el INAEM se encuentra enmarcada dentro de su plan estratégico. No obstante, la formación más generalista es la que mayores carencias presenta en este aspecto.

En este apartado también cabe hacer referencia al papel asignado a los líderes de la organización. No se trata tanto de analizar cuántos cursos o actividades formativas se encuentran dirigidas a ellos, aspecto que tendría que ver más con la estrategia, sino de su implicación como líderes en las actividades formativas.

De los 745 cuestionarios enviados a los Jefes de Servicio, Directores de Servicios Provinciales y similares para conocer el impacto de la formación, solo respondieron el 31% de ellos y un 4% rechazaron explícitamente contestar. Los cuestionarios eran anónimos para favorecer la participación. El porcentaje de contestaciones no refleja una actitud proactiva para opinar sobre un tema de su competencia como es impacto de la formación interna en su propia organización, donde ellos tienen un papel relevante.

Las respuestas asociadas a su implicación a la formación también son relevantes, el 73% no ha impartido ningún curso en el año anterior y el 76,9% no ha coordinado ningún curso o no sabe lo que significa ser coordinador, mientras que el 36% no conoce el sistema de detección de necesidades formativas o, si lo conoce, no ha participado.

Por otra parte, a la pregunta sobre los motivos para elegir un curso, los alumnos participantes en el Plan de Administración general manifiestan o puntúan la opción “a sugerencia de un superior” en un 2,54 puntos en una escala de 1 a 10 puntos, es decir, o la sugerencia no tiene ninguna influencia o los superiores no sugieren nada.

➤ PROCESOS

En este bloque se analiza la manera en la que la organización gestiona y mejora su forma de trabajo con objeto de apoyar la política y la estrategia establecidas.

Los diversos planes estudiados tienen formas de gestión muy variadas, debido a las características muy diferentes de su trabajo o materia. El sistema de gestión de la formación no se encuentra total y claramente definido. En algunos casos existen flujos de procesos, pero se encuentran incompletos. En la mayoría de los casos no existen manuales de gestión y los procesos no incluyen responsables o propietarios ni proporcionan indicadores que permitan seguir la evolución exitosa de la gestión y establecer pautas para su mejora.

➤ CIUDADANOS/USUARIOS

Este eje resulta fundamental para una organización que pretenda hacer una gestión de calidad, ya que orienta toda su política y donde los usuarios se constituyen en el núcleo de la prestación del servicio. En el caso que estamos tratando, los usuarios son los alumnos, los propios trabajadores de la organización.

El diseño de la actividad formativa tiene en cuenta este aspecto y mayoritariamente realiza cuestionarios a su finalización para conocer el grado de satisfacción del alumno.

Se conoce de forma verbal, aunque no está documentado, que el grado de satisfacción con el profesorado en un curso incide en una futura contratación para realizar el mismo curso en los ediciones posteriores. No obstante, los resultados no se utilizan de forma sistemática para realizar mejoras en la actividad formativa.

➤ *PERSONAS (TRABAJADORES)*

Este eje se refiere a las personas que gestionan la formación dentro de la DGA. En general son personas asignadas a las unidades de personal, pero además hay empleados muy diversos y específicos de cada subprograma.

Además del personal propio del IAAP hay un grupo de Jefes de Servicio y similares en cada Departamento que, coordinados y en colaboración con el IAAP, se encuentran encargados de detectar las necesidades de formación y facilitar la puesta en marcha de las acciones formativas.

No se tiene constancia de encuestas, ni de medidas de satisfacción de los trabajadores en la materia, ni de reuniones específicas para mejorar o aprender en materia de formación interna, a excepción de la Comisión de Formación para el Empleo, que aprueba o valida la programación.

➤ *COLABORADORES Y RECURSOS.*

En este eje se recoge la gestión de los recursos que realiza la organización: finanzas, edificios, equipos, materiales y tecnologías de la información y comunicación. También se consideran incluidas en este apartado las relaciones que tiene la organización con sus colaboradores y proveedores, cómo se planifican y se gestionan.

La financiación que existe para la formación interna en la Administración de la Comunidad Autónoma es mayoritariamente finalista, es decir, no se puede cambiar el fin al que va destinada y proviene del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas. El 79,52% del presupuesto dedicado a la formación interna en el año 2014, corresponde a esta modalidad de fondos. En el caso de las obligaciones contraídas, el porcentaje sube al 93,3%. La implicación económica con fondos propios de la organización es muy pequeña.

Uno de los recursos más importantes que tiene la formación interna por su incidencia en la gestión es la aplicación informática. La difusión de los cursos, las solicitudes de los alumnos, la selección de alumnos, la gestión de los diplomas de asistencia, etc., todo ello se realiza teniendo como punto de referencia la aplicación informática.

El sistema de elección de colaboradores para la ejecución de los cursos tampoco está muy delimitado y se deja en gran parte a la iniciativa de los trabajadores, en concreto, de los que muchas veces proponen o están interesados en el curso.

➤ *SOCIEDAD.*

Este eje describe los logros que se están alcanzando para satisfacer las expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general, cuando se ven afectados por el funcionamiento de las distintas unidades administrativas. En este eje sólo se tienen en consideración las actividades realizadas que no sean consecuencia directa del cumplimiento de las funciones propias de la unidad administrativa.

En este apartado se puede reflejar que:

- Gran parte de la gestión se realiza a través de medios electrónicos, incluidos los diplomas de asistencia a los cursos. Es decir, se utiliza un sistema con menor impacto medioambiental.
- El material docente también es mayoritariamente electrónico.

- No se tienen de forma explícita criterios de discriminación positiva, género, edad y minusvalía, etc. en la selección de alumnos.

➤ **RESULTADOS CLAVE**

Los resultados clave representan una visión global del funcionamiento de toda la organización o unidad que se está evaluando y reflejan lo que consigue la organización en relación con lo que ella misma se había propuesto.

De todos los datos obtenidos a lo largo de la realización del informe, se han considerado resultados clave los siguientes:

1. **Ejecución presupuestaria.** El porcentaje de ejecución presupuestaria en el año 2014 es un poco superior a las tres cuartas partes del presupuesto, el 80,62%. Teniendo en cuenta que mayoritariamente los fondos son finalistas, el porcentaje de ejecución total no se puede considerar alto. La ejecución de los fondos varía desde el 94,59% para los fondos finalistas y el 26,36% para los fondos propios.
2. **Horas formativas anuales por empleado público: 13, 85 horas anuales.**
3. **Coste de la formación interna por trabajador: 19,07 euros.**
4. **Plazas formativas por empleado público: 1,03 plazas.** Hay algo más de una plaza formativa por empleado público que puede realizar formación.
5. **El porcentaje medio de tiempo** dedicado a la formación por los empleados públicos en relación a su tiempo total de trabajo es **de 12,8%**.
6. **El grado de satisfacción medio con la formación realizada** manifestado por los alumnos ha sido de 7,73 puntos en una escala de 1 a 10 puntos. Una satisfacción que se puede considerar de alta.
7. **La satisfacción general con la formación realizada en su conjunto** manifestada por los responsables de la organización es de 5,86 puntos, en una escala de 1 a 10.
8. Un resultado clave en la formación realizada y que justifica, en principio, su existencia, es el **aprendizaje**. Este resultado es **desconocido** ya que mayoritariamente no se aplica ningún sistema que mida este indicador. Es decir, no se conoce si la formación realizada sirve para que los alumnos aprendan algo. No obstante, en el cuestionario realizado a los alumnos de cursos del plan de la Administración general, un 66,67% de ellos manifiestan que casi siempre o siempre la formación realizada les ha permitido mejorar sus conocimientos, técnicas y habilidades. Por el contrario, un 15,80% piensa que nunca o sólo algunas veces la formación realizada fue un factor de aprendizaje. El aprendizaje también puede asociarse, al menos parcialmente, a la opinión que tienen los líderes o responsables de la organización sobre el rendimiento de la formación, que es de 61,3%.
9. **La transferencia de conocimientos** se ha medido, a falta de otro tipo de datos más adecuados, mediante la realización de un cuestionario a los alumnos, resultando ser **de 6,82 puntos** en una escala de 1 a 10.
10. **Repercusión total de la formación en la organización**, en opinión de sus responsables administrativos, tiene un valor medio en una escala de 1 a 10 puntos, **de 5,80 puntos**.

6.2.- ÁREAS DE MEJORA:

1.- Planificación:

- Necesidad de elaborar un plan estratégico de formación interna vinculado o asociado a la planificación existente en materia de recursos humanos.

Una actuación eficaz, eficiente en el ámbito de los recursos humanos, como es la formación interna de los miembros de una organización, requiere, por su trascendencia, tener identificados los fines que pretende, hacia dónde quiere ir, las actividades que va a realizar, los medios con los que cuenta para ello, los grupos de interés, la incidencia que pueden tener otras actividades próximas de la organización y de qué instrumentos se va a servir para verificar que lo que se está haciendo se encamina en la dirección adecuada o, por el contrario, se hace preciso cambiar el rumbo establecido. Todos los elementos señalados constituyen, como mínimo, partes de un plan o una planificación estratégica. De manera que **se recomienda**, como uno de los primeros pasos para mejorar el funcionamiento de la formación interna, la elaboración de una planificación sobre ella. Plan que debe estar documentado y ser explícito.

La elaboración de un plan de formación debe tener en cuenta que:

- La formación interna no es más que una herramienta de adecuación de los empleados públicos a las necesidades de la organización para prestar más y mejores servicios a los ciudadanos y adaptarse a los cambios de la sociedad. La planificación de la formación interna debe estar vinculada, asociada o formar parte de una planificación estratégica de los recursos humanos del Gobierno de Aragón, no pudiendo estar desvinculada de los procesos de reclutamiento, selección, aprovisionamiento y promoción de personal. La recomendación de elaborar un plan estratégico de la formación interna incluye la necesidad de elaborar una planificación estratégica de recursos humanos.
- Un plan global, como el señalado anteriormente, no debe y seguramente tampoco puede realizarse todos los años, su vigencia debe ser mayor, de entre 3 y 4 años, pero sus orientaciones y objetivos deben ser muy claros, debe marcar prioridades para las programaciones anuales tanto de materias, como de colectivos afectados, etc.
- La sociedad, como ya se ha apuntado anteriormente, es muy cambiante en cuanto cambios tecnológicos, implantación de nuevos servicios, modificaciones organizativas, etc. Todo ello hace necesario que en la planificación exista espacio para la flexibilidad y la adaptación de las actividades a realizar.
- La existencia de una planificación general formativa no implica que tenga que ser rígida y unitaria para todos los colectivos implicados. Debe ser complementaria, especialmente cuando hay variaciones importantes, como es el caso del personal docente o sanitario.
- En el plan estratégico de formación, deben tener cabida, no sólo los objetivos de la organización, sino también aquéllos específicos de las unidades administrativas y de las necesidades sentidas de los empleados, de tal forma que sea posible visualizar las metas anuales, las actividades o productos desarrollados para sus fines, los indicadores de seguimiento y la valoración final del Plan. Un plan cuya meta sea apoyar, desarrollar y adecuar la política de recursos humanos de la Administración, teniendo la formación un papel fundamental en el desarrollo de las personas.

- Una adecuada detección de necesidades en el conjunto de la organización, como requisito previo a la elaboración del Plan, contribuiría a discriminar qué tipo de carencias y fortalezas se pueden acometer a través de la formación o cuáles precisan de otro tipo de medidas, que no tienen que ser necesariamente, de carácter formativo.
- Sería recomendable la elaboración de un protocolo que dé coherencia a los procesos de detección de necesidades en todos los Departamentos y Organismos, alineando la programación y distribución de recursos, en función de las necesidades expresadas y propuestas realizadas, facilitando de este modo el seguimiento y evaluación de resultados por las distintas unidades.
- Sería aconsejable tener definidos los criterios de selección y priorización de propuestas formativas procedentes de las unidades a quienes se solicita detectar necesidades, de tal modo, que se favorezca la transparencia en la elaboración de la programación, se facilite la información de retorno a la organización y desde cada unidad pueda valorarse el nivel de satisfacción de la oferta formativa respecto a sus necesidades.
- Se sugiere, en aras de garantizar la transparencia en el proceso, definir criterios de validación de los superiores jerárquicos cuando miembros de su equipo solicitan formación y debe ser aprobada por ellos.
- El cuestionario vía web empleado para la detección de necesidades sentidas de los empleados públicos de la Administración general debería ser mejorado, en cuanto a:
 - Acompañamiento de instrucciones técnicas que describan la cumplimentación del cuestionario y definan los contenidos que abarcan las diferentes áreas de conocimiento sobre las que se les solicita propuestas.
 - La definición competencial de las áreas mejoraría la explotación de los datos. Se ha detectado una inadecuada correspondencia entre el área de conocimiento seleccionada por el empleado y el contenido temático del curso solicitado, expresado en “texto libre”.
 - Por último, convendría hacer un análisis de la escasa respuesta que por parte de la población diana tiene este método de captación de necesidades, indicativo de una necesidad de mejora en la difusión y canales utilizados.
- Dentro de la mejora de la pertinencia del programa y teniendo determinadas sus metas, es importante la recuperación del papel de la organización en la financiación de la formación de sus empleados, disponiendo de recursos suficientes para diseñar y ejecutar la intervención de manera eficaz. Un aumento del esfuerzo interno proporcionaría una mayor sostenibilidad, estabilidad y previsión a lo largo del tiempo.
- La evidencia del criterio de equidad en el reparto de fondos entre los distintos ámbitos de la organización se cumple correctamente. No obstante, sería conveniente que además del criterio poblacional, dicha asignación estuviera argumentada y documentada en función de la adecuación a la estrategia de la organización, a los planes a las necesidades detectadas en los distintos ámbitos, a los objetivos definidos en cada intervención, así como con criterios de flexibilidad que tuvieran en cuenta situaciones no previstas en la planificación.
- El grado en que coexisten diversos programas formativos dentro de la organización indica un apropiado nivel de complementariedad, incluyendo acciones transversales de interés común a toda la Administración. No obstante, sería oportuno facilitar la permeabilidad entre planes, cuando los perfiles profesionales comparte competencias similares.

- El Instituto Aragonés de Administración Pública tiene definido su macroproceso de gestión de la formación interna, así como diferentes procesos operativos de su catálogo de actividades. Sería conveniente completar el total de procesos definidos en el Macroproceso de Formación interna, incorporando concretamente los procesos de evaluación de resultados, la justificación económica y la evaluación final del Plan. Además, sobre los ya existentes, clasificar la documentación, registros y normativa de referencia, así como definir los indicadores de rendimiento y percepción, que servirán para el seguimiento periódico del Plan y la evaluación anual.
- Para mejorar la información de la oferta formativa anual que se publica en el Boletín oficial de Aragón a principios de año, sería recomendable ajustarla, en la medida de lo posible, a la ejecutada, para permitir a los empleados públicos, unidades y organización en general, hacer una planificación anual más precisa en función de la oferta disponible y las expectativas a satisfacer.
- La planificación y programación de actividades formativas, en cuanto a territorialidad se refiere, sería merecedora de un análisis que recogiera las sugerencias expresadas por empleados residentes en las provincias de Huesca y Teruel, en aras de facilitar su accesibilidad.

2.- Liderazgo:

- Mayor implicación de los distintos líderes administrativos de la organización. El liderazgo siempre es un tema complicado en la Administración Pública, lo que, por otra parte, no es objeto de este informe. No obstante, el papel de líder requiere, al menos, conocer e identificar las necesidades del personal que tienen bajo su responsabilidad para realizar las funciones que tienen atribuidas, proponer soluciones para dar respuesta a esas necesidades, conocer también las expectativas y competencias profesionales de su personal con relación a la organización y servir de modelo o referencia.

La implicación de los líderes de la organización con la formación interna tiene que ser máxima ya que se encuentran en el lugar adecuado para detectar las necesidades formativas correctas, facilitar una adecuada y productiva ejecución de la formación y transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, evaluar los resultados producidos y utilizarla como elemento de innovación.

La mejora de la formación pasa por establecer estrategias explícitas incluidas en el Plan de formación cuyo objetivo sea mejorar la implicación de los líderes en la formación.

3.- Gestión:

- La necesidad de coordinación de todos los actores incluidos en el Plan en cuanto a recursos humanos se refiere requiere que las distintas fases del proceso deban ser desplegadas al resto de la organización para poder conseguir una adecuada implicación en la detección de necesidades, en la generación de propuestas orientadas a objetivos, en el seguimiento del plan, en la transferencia de contenidos al puesto de trabajo y en la evaluación de resultados.
Se recomienda protocolizar y elaborar instrucciones en aquellas tareas en las que se necesita homogeneizar y coordinar actuaciones con responsables de formación en las distintas unidades, coordinadores, superiores jerárquicos y usuarios de la formación en general.
- La adecuación de los alumnos a los cursos ha sido una sugerencia reiterada por alumnos y responsables encuestados:

- Por una parte, se plantea la mejora en la idoneidad de los perfiles seleccionados, evitando alumnos cuya motivación no es el aprendizaje y la temática del curso.
- Se sugiere la revisión de la cualidad del concepto “temporal” como criterio de admisión/rechazo a cursos, matizando este término.
- Análisis de los perfiles C2 y E con respecto a sus necesidades formativas.
- El seguimiento de la tasa de cobertura y las características socioprofesionales de los alumnos mediante un cuadro de indicadores, sería una mejora que proporcionaría la detección de la demanda no expresada, la demanda no atendida y la prevención de usuarios sobreformados.
- Estudiar modalidades y metodología que faciliten la accesibilidad a alumnos pertenecientes de las provincias de Huesca y Teruel.
- Entre las sugerencias para mejorar la posibilidad de accesibilidad a la formación, está el ajustar adecuadamente el plazo de comunicación de admisión para aquellos casos en los que sea necesario encontrar sustitución.
- Dentro de la gestión de los recursos y su traducción en productos formativos, uno de los objetivos a incluir como mejora año tras año, sería el de incrementar el porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Contenidos temáticos reiteradamente sugeridos por los empleados públicos son el mantenimiento de la formación transversal a la organización, incrementando al mismo tiempo, una mayor especialización sectorial y metodología práctica.

4.- Seguimiento y control:

- La encuesta de reacción (satisfacción) es la más extendida como método de evaluación de acciones formativas en general. Sería recomendable desagregar la puntuación global en las dimensiones de organización, documentación, contenidos y docencia, para identificar adecuadamente las áreas de mejora.
- No se realiza medición del aprendizaje. Sería recomendable identificar aquellos contenidos susceptibles de ser acreditados mediante instrumentos evaluativos, de tal modo que los alumnos pudieran obtener además de los “certificados asistenciales”, “certificados acreditativos”.
- Las memorias anuales y las Cartas de Servicios ofrecen información del resultado de la ejecución del Plan Anual. Sería conveniente ofrecer la información de los indicadores de resultados y percepción, de tal modo que permitan la homogeneidad de la información y comparación interanual, así como la evaluación anual de los objetivos del Plan.
- Incorporar al seguimiento y evaluación, el indicador de satisfacción de las unidades administrativas solicitantes y beneficiarias del servicio de formación.

5.- Innovación:

- Fomentar el seguimiento de la evaluación de la transferencia en aquellos cursos cuyo contenido sea viable, implicando a los distintos ámbitos y líderes de la organización, consolidando experiencias de evaluación en este nivel, ya puestas en marcha en ediciones anteriores.
- Dada la alta respuesta de los empleados ante actividades formativas de corta duración, sería interesante estudiar la efectividad de modalidades breves, como “píldoras formativas”, sobre temas muy específicos y con objetivos de aprendizaje concretos.

- Sería altamente provechoso desarrollar e implementar el concepto de “*itinerario formativo del alumno*”. De este modo se seleccionaría la tipología de la formación y se vincularía a su perfil profesional. Esta medida constituiría una mejora de la formación profesional y personal, organizacional y de la eficiencia en la gestión de los recursos.
- Según sugerencias de los empleados y superiores jerárquicos consultados, y en relación a los contenidos temáticos ofertados, aparece una preferencia por temas más vinculados al puesto de trabajo, menos teóricos y más prácticos. Además se pide modalidades formativas innovadoras, como aprendizajes colaborativos, informales, foros, talleres de buenas prácticas, etc.
- Observaciones de empleados consultados sugieren, como medida innovadora, la liberalización de la información procedente de cursos a toda la organización. Creación de un banco de datos, que gestione el conocimiento y lo haga accesible sin estar necesariamente vinculado a una acción formativa.
- Sería recomendable la posibilidad de que los empleados pudieran acreditar, mediante pruebas de nivel, determinados conocimientos adquiridos autodidactamente por aprendizajes informales, sin necesidad de tener que realizar un proceso formativo cuyo único fin es conseguir un certificado. De este modo se conseguiría el reconocimiento de la competencia y, al mismo tiempo, se mejoraría la gestión de los recursos económicos.

ANEXO I: FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS DEL SERVICIO ARAGONÉS DE SALUD

El Servicio Aragonés de Salud dispone de un Protocolo de Gestión en materia de formación, denominado “Procesos Formativos en los Centros Sanitarios del Servicios Aragonés de Salud”, para las actividades desarrolladas dentro del ámbito sanitario. Este Protocolo, durante el año 2015, periodo en el cual se ejecutó el análisis del proceso de formación por parte de la Inspección de Servicios, estaba en fase de actualización y pendiente de su posterior aprobación.

El programa formativo que anualmente se ofrece a los empleados públicos del ámbito sanitario, consta de dos planes paralelos, compartiendo ambos los mismos objetivos y líneas estratégicas, pero diferenciándose básicamente en el modelo de financiación.

1.- Plan de Formación AFEAP. El Instituto Aragonés de Administración Pública actúa como promotor de las actividades formativas dirigidas a todos los ámbitos sectoriales que estén financiados con cargo a los fondos vinculados al Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas). Actualmente, el modelo de gestión de dichos fondos (AFEDAP) se basa en la transferencia por parte del IAAP del presupuesto que corresponde al organismo (SALUD). La gestión del Plan AFEAP es coordinada desde los Servicios Centrales del SALUD que es quien tramita la documentación justificativa, cuenta con intervención previa y rinde cuentas ante el Instituto Aragonés de Administración Pública.

Hasta el año 2015 el SALUD contaba con una aplicación informática propia. En la actualidad se están incorporando a la plataforma del IAAP, estando en el momento de la evaluación, en fase de implementación. La difusión de los cursos aparece publicada en el Portal del Empleado-Sección Formación-Acciones Formativas (SALUD). Y la solicitud es enviada telemáticamente.

2.- Plan de Formación SALUD. Hasta hace tres años el Servicio Aragonés de Salud contaba con recursos propios destinados a financiar la formación correspondiente a este Plan, segmentándolo por sectores y efectivos. Actualmente, a pesar de no haber financiación económica para esta línea programática, ésta se mantiene a través de docentes voluntarios y patrocinio de laboratorios.

a) Fase de detección de necesidades formativas:

La detección de necesidades tiene por objeto:

- Conocer las sugerencias en contenidos temáticos expresadas por los profesionales.
- Asignar valor a las diferentes opciones.
- Corregir las dificultades detectadas para la asistencia a cursos.
- Detectar las preferencias en cuanto a horario y formato metodológico.

Perspectiva prescriptiva: valoración de los equipos directivos en cuanto a necesidades de la organización. Sus características:

- La detección está alineada con los intereses de la organización.
- Refleja la visión de éstas.
- Tiene en cuenta cambios futuros a medio y largo plazo.

- Aporta soporte documental: Plan Estratégico, memorias anuales, estudios de impacto, evaluaciones de calidad, estudios de satisfacción de los clientes, diccionarios de competencias, definición de perfiles profesionales, etc.

Fuentes de información y detección empleadas:

a) *Análisis de los resultados de la Memoria de formación* del año anterior (análisis documental). Anualmente, la Memoria de formación del SALUD es remitida a todos los Sectores sanitarios del Servicio Aragonés de Salud durante el mes de abril, coincidiendo con el inicio de recogida de información sobre las necesidades detectadas. La Memoria anual contiene entre otros, los siguientes datos utilizados como referencia para la siguiente programación:

- Líneas estratégicas priorizadas en el periodo anterior, recogiendo áreas comunes a todas las líneas asistencias, líneas prioritarias en Atención Primaria y Atención Especializada, y líneas prioritarias transversales.
- Plan de Formación de AFEDAP y SALUD, especificados por sectores: centros organizadores, denominación del curso, destinatarios, localidad, horas, plazas, total alumnos seleccionados, alumnos diplomados, renuncias, penalizaciones, créditos por curso y puntuación media de la encuesta de satisfacción.

Fruto de la información recogida en este documento, los responsables de formación obtienen una visión general de la programación vencida e información específica acerca de las evaluaciones emitidas por los alumnos acerca de la formación recibida.

b) *Líneas estratégicas de formación*: Existe un Plan Estratégico de Formación. Dicho Plan es elaborado por los Directores de Área, los cuales determinan las iniciativas estratégicas a priorizar en la elaboración del Plan de Formación futuro. Dichas iniciativas contienen, además, las marcadas a nivel estatal y las determinadas por el propio Departamento competente en materia de sanidad.

Cada acción formativa propuesta está asociada además de a las líneas estratégicas, a un área de conocimiento y a un contenido determinado. La adecuación es revisada por la Asesoría Técnica cuando se trata de temas de formación asistencial.

c) *Análisis de los indicadores de calidad y del contrato de gestión de cada sector*:

- Evaluación del año anterior: se detectan aquellos indicadores susceptibles de mejora mediante la programación de determinadas acciones formativas.
- Contrato de gestión del año en curso. El Servicio Aragonés de Salud dispone de un Plan de Calidad en el que se valoran acciones formativas destinadas a consecución de objetivos de calidad y gestión.

Perspectiva Colaborativa: desde esta orientación es el propio empleado, destinatario de las acciones formativa, quien valora desde su percepción, la “necesidad”.

Encuesta de detección de necesidades formativas (necesidades sentidas): En el segundo trimestre del año, los responsables de formación de cada sector administran la encuesta de detección a los denominados “informadores clave” (jefes de servicio, supervisores, jefes de sección o de grupo y responsables de calidad), utilizándose también, en determinados casos, la entrevista personal de los responsables con los informadores. Del mismo modo, se difunde esta encuesta entre los trabajadores, lo que, junto con las sugerencias recogidas en las encuestas de satisfacción tras finalizar un curso, constituye la fuente principal de detección de necesidades sentidas.

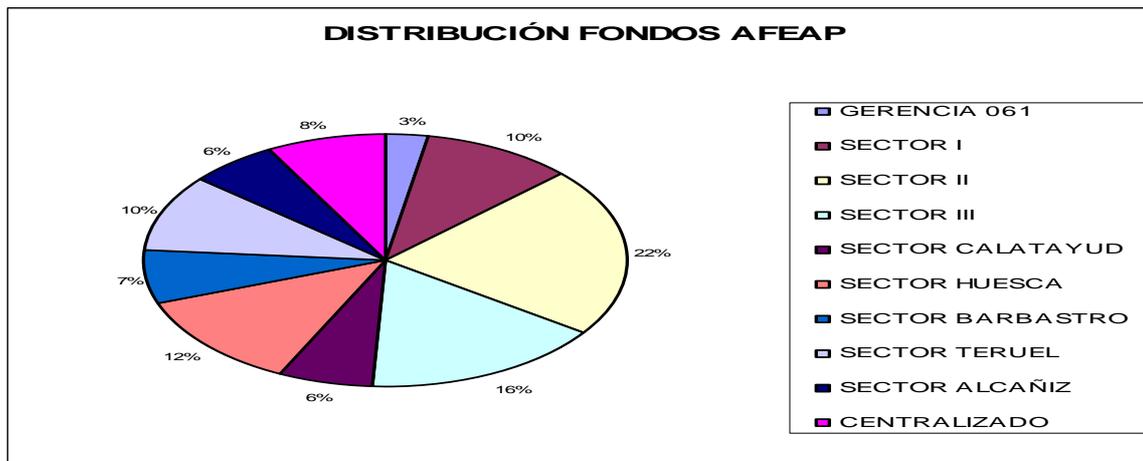
Áreas de conocimiento consultadas en la "Ficha de detección de necesidades" administrada al personal según sus preferencias (Marque los cursos de su interés):

- 1) Competencias Clínicas: práctica asistencial, uso racional del medicamento, ética y comunicación, y medicina basada en la evidencia.
- 2) Competencias no clínicas: gestión administrativa, tareas no asistenciales de soporte, idiomas e informática.
- 3) Gestión y organización: metodología de investigación, documentación biomédica y metodología docente.
- 4) Investigación y docencia.
- 5) Calidad.
- 6) Prevención de riesgos y salud laboral.
- 7) Otras actividades que forman parte de líneas prioritarias: telemedicina, actividades preventivas, cuidados paliativos, cáncer, ictus, salud mental, anticoagulación oral, diabetes, obesidad y EPOC.

b) Planificación y Programación:

Presupuesto – Financiación: el plan formativo procedente de los fondos AFEAP correspondiente al ejercicio 2014 tuvo una asignación de 264.522,20€. Esta cantidad fue incrementada en 1.727,00€, al tener remanente del año 2013. La distribución por sectores fue:

SECTORES	PRESUPUESTO	Efectivos	% Plantilla	%Pres. AFEAP	€ Trabajador
GERENCIA 061	7.540,00	255	1,49097	3,0957	29,56863
SECTOR I	27.300,00	1897	11,09162	11,2086	14,39114
SECTOR II	56.765,00	5688	33,25732	23,3060	9,979782
SECTOR III	42.745,00	3918	22,90826	17,5498	10,9099
SECTOR CALATAYUD	16.850,00	669	3,91159	6,9181	25,18685
SECTOR HUESCA	32.156,00	1599	9,34924	13,2023	20,11007
SECTOR BARBASTRO	18.818,00	1041	6,08665	7,7261	18,07685
SECTOR TERUEL	25.940,00	1295	7,57177	10,6502	20,03089
SECTOR ALCAÑIZ	15.450,00	741	4,33257	6,3433	20,8502
Total Sectores	243.564,00				
CENTRALIZADO GERENCIA	20.958,20				
Remanente 2013	1.727,00				
TOTAL	266.249,20	17.103	100	100,0000	15,5674



AFEAP	PRESUPUESTO	COSTES MEDIOS		
		AC FORMATIVA	HORA FORMACION	DIPLOMADO
GERENCIA URGENCIAS EMERGENCIAS	7.540,00	1.077,14	125,67	167,56
SECTOR ZARAGOZA I	27.300,00	853,13	85,31	81,98
SECTOR ZARAGOZA II	56.765,00	777,60	91,56	32,91
SECTOR ZARAGOZA III	42.745,00	667,89	78,00	44,34
SECTOR CALATAYUD	16.850,00	510,61	55,61	144,02
SECTOR HUESCA	32.156,00	1.190,96	76,93	135,11
SECTOR BARBASTRO	18.818,00	784,08	64,23	69,96
SECTOR TERUEL	25.940,00	960,74	110,85	256,83
SECTOR ALCAÑIZ	15.450,00	1.188,46	79,64	159,28
CENTROS DEL SALUD	243.564,00	811,88	81,46	62,63
GERENCIA SALUD	22.685,20	453,70	67,92	28,36
CENTROS DEL SALUD	243.564,00	811,88	76,95	49,12
GERENCIA SALUD	22.685,20	453,70	103,61	41,70
	266.249,20	1.265,58	180,56	90,82

El criterio de distribución de fondos AFEDAP a las Comunidades Autónomas es proporcional al número de empleados públicos que lo componen. A su vez, el Instituto Aragonés de Administración Pública distribuye entre los cuatro ámbitos (Administración general, Sanidad, Educación y Justicia) aplicando el mismo principio. En el caso de la distribución de fondos AFEDAP entre los distintos sectores sanitarios, se advierte una no coincidencia con el criterio poblacional, incluso una diferencia de asignación en € por empleado según el sector de pertenencia. No queda suficientemente aclarado en la Memoria Anual de Formación el criterio utilizado para la asignación de fondos.

Elaboración de la Programación: Tras la primera fase de detección y priorización de las líneas estratégicas por parte de las Direcciones de Área del Salud, esta pre-programación se comunica a los responsables de formación de los sectores, solicitando la confección de una propuesta que recoja conjuntamente las líneas estratégicas y las necesidades sentidas por los empleados.

En el año 2014, las líneas estratégicas que se priorizaron como eje transversal a la formación fueron:

LINEAS ESTRATÉGICAS 2014:

- 1.- *Revisar y generalizar las guías y protocolos institucionales de las patologías más prevalentes, e implementarla.*
- 2.- *Incorporar programas de Formación Continuada en uso racional del medicamento.*
- 3.- *Implantar guías de buenas prácticas en la relación profesional-paciente.*
- 4.- *Implantar sistemas de gestión de la calidad con formación específica en calidad asistencial. Mantener y ampliar los sistemas de calidad certificados y acreditados.*
- 5.- *Extender la gestión de planes de cuidados de enfermería en Atención Primaria y Atención especializada.*
- 6.- *Formación adecuada de profesionales para el abordaje de la cronicidad de pacientes con problemas de salud crónicos.*
- 7.- *Extender la implantación y formación de aplicaciones corporativas para la gestión (GACELA, OMI-PCH, TRIAGE, FARMACIA HOSPITALARIA, ANATYOMÍA PATOLÓGICA, SIRGHA, SERPA, SISTEMA DE CIRTUALIZACIÓN DE SERVIDORES, CANAL WEB DE SOPORTE para gestión de incidencias,...)*
- 8.- *Fomentar el desarrollo de herramientas: temedicina, teleformación,...*

Áreas comunes a todas las líneas asistenciales:

- *Competencias en Gestión.*
- *Uso racional de medicamento.*
- *Gestión por Procesos.*
- *Metodología de cuidados y gestión de casos. Cronicidad.*

Líneas prioritarias en Atención primaria y Atención especializada:

- *Formación en nuevos procedimientos y/o tecnologías sanitarias.*
- *Reanimación cardiopulmonar (RCP).*
- *Planes de cuidados de de enfermería en Atención Primaria y Atención Especializada.*
- *Manejo de protocolos y planes personales en OMI.*
- *Telemedicina. Teleformación. Técnicas de Imagen.*

- *Actividades preventivas en Primaria (cáncer de colon, retinopatía diabética, violencia de género).*
- *Formación adecuada de profesionales de enfermería para la gestión de la demanda en Atención Primaria.*

Líneas prioritarias transversales. *Estrategias nacionales y autonómicas: cuidados paliativos, ictus, cáncer, diabetes y obesidad, cardiopatía isquémica, EPOC, salud mental, URM y las nuevas utilidades informáticas, educación grupal para pacientes crónicos y anticoagulación oral.*

La Comisión de Formación Continuada del Sector analiza cada propuesta formativa en función de los siguientes criterios:

- Si responde a necesidades estratégicas del SALUD.
- Si responde a las necesidades del Sector.
- Valoración si ya ha sido impartido en planes precedentes.
- Demanda del curso si ya ha sido realizado en planes anteriores.

La Dirección de Recursos Humanos comunica a las Gerencias de cada Sector, a los responsables de formación y a las Direcciones de Área, la estimación presupuestaria para el siguiente ejercicio, junto con las líneas estratégicas. Éstos deberán remitir las propuestas priorizadas, acompañadas de la ficha descriptiva de cada actividad formativa:

- *Datos solicitados a la entidad promotora:* número de acción formativa, financiador, áreas de conocimiento, destinatarios, número de ediciones, participantes por edición, total de participantes, número de horas por edición, total de horas, actividad acreditada (SI/NO), número de créditos, metodología docente, tipo de acción formativa (curso, taller, seminario, grupo de trabajo, jornada, congreso, etc.), método docente (presencial, a distancia, mixto, *on line*), calendario, horario, lugar de impartición, objetivos y horas de cada módulo.
- *Presupuesto unitario por acción formativa (una edición):* importe imputado por formador, medios y materiales didácticos, alojamiento, manutención, desplazamiento, gastos por contratación de actividades formativas con empresas y otros gastos directamente aplicables a la acción formativa.
- *Presupuesto total de acciones formativas (varias ediciones):* Total de gasto por número de ediciones.

Previamente a la aprobación de la programación se estudiarán las proposiciones a desarrollar haciéndolo de manera conjunta y evitando duplicidades. Finalmente la oferta formativa ya cerrada, será informada a las Gerencias del Sector y se remitirá al Instituto Aragonés de Administración Pública. La Comisión de Formación para el Empleo del Gobierno de Aragón, será el órgano que apruebe la programación del Plan formativo anual del Servicio Aragonés de Salud.

La programación anual publicada en el BOA para el ejercicio 2014 estaba conformada por 305 acciones formativas, con un número de horas totales de 3.304 lectivas. Los cursos son publicitados con los requisitos de acceso en la convocatoria, siendo los grupos destinatarios: personal directivo, mandos intermedios, licenciados sanitarios, diplomados sanitarios, técnicos sanitarios, auxiliares de enfermería, personal de hostelería, personal de ingeniería y mantenimiento, personal de gestión administrativa y económica, personal de servicios generales, otros, y para todo el personal.

Las modalidades formativas son tres: presenciales (294 cursos), semipresenciales (5) y teleformación (6).

La distribución territorial programada corresponde a:

- Provincia de Huesca: 51, impartidos en Huesca, Aínsa, Barbastro, Fraga y Graus.
- Provincia de Teruel: 44, impartidos en Teruel y Alcañiz.
- Provincia de Zaragoza: 210, impartidos en Zaragoza, Almudévar y Calatayud.

c) Ejecución de la formación:

Difusión y comunicación del Plan: una vez comunicado el plan a los Directores de Área, Directores de Gestión y Servicios Generales, cada responsable podrá concretar el desarrollo de cada acción (docentes, fechas, programas, aulas...).

Convocatorias: el Servicio de Política de Recursos Humanos realizará dos convocatorias al mes en el Portal del Empleado – Sección Formación – Acciones Formativas SALUD. Las solicitudes se tramitan únicamente por vía telemática.

Selección de alumnos: el Servicio de Política de Recursos Humanos remitirá las solicitudes a cada organizador de cursos, para proceder a la selección de alumnos.

Productos desarrollados:

	Horas	Plazas	Solicitudes	Seleccionados	Diplomados	Renuncias	Penalizados	Nº Acciones
AFEAP	3.324	7.594	9.593	6.881	4.689	700	372	350
SALUD	1.406	5.004	5.332	4.641	3.889	347	13	251

Durante el año 2014 los empleados del ámbito formativo sanitario emitieron 14.925 solicitudes, 9.593 para cursos del Plan formativo AFEDAP y 5.332 para cursos con recursos propios del SALUD. Las personas solicitantes fueron 9.834; 7.022, del programa AFEDAP y 4.330, de SALUD.

Se impartieron 601 cursos; 350 procedentes de AFEAP y 251 de SALUD, con un total de 12.598 plazas (7.594 AFEAP y 5.004 SALUD), un número de alumnos formados de 11.522 (AFEAP 6.881 y SALUD 4.641) y en cuanto a horas lectivas el total fue de 97.526 (AFEAP 67.677 y SALUD 29.849).

Respecto al número personas formadas, lo hicieron 3.578 con cursos AFEDAP y 3.177 con SALUD. No se puede dar un número conjunto puesto que una persona ha podido participar en ambos planes.

TASA DE COBERTURA:

El ámbito del Plan de formación AFEAP abarca personal, sanitario o no, del Servicio Aragonés de Salud, destinado en instituciones y centros sanitarios. Según el Boletín estadístico del personal al servicio de la Comunidad Autónoma de Aragón (diciembre 2014), el personal estatutario adscrito al Servicio Aragonés de Salud era de 19.908 empleados.

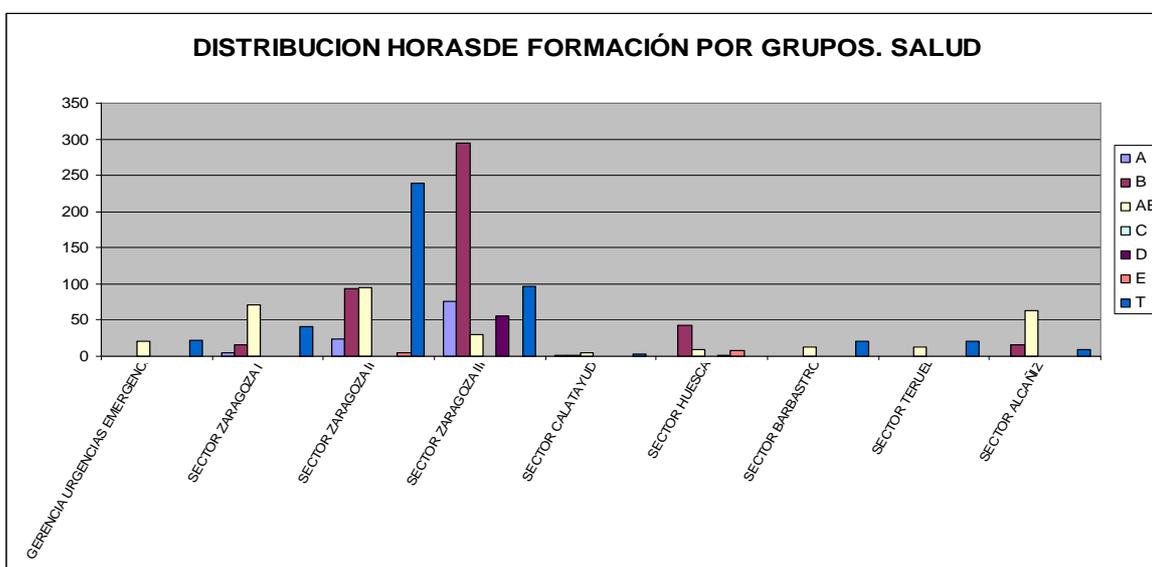
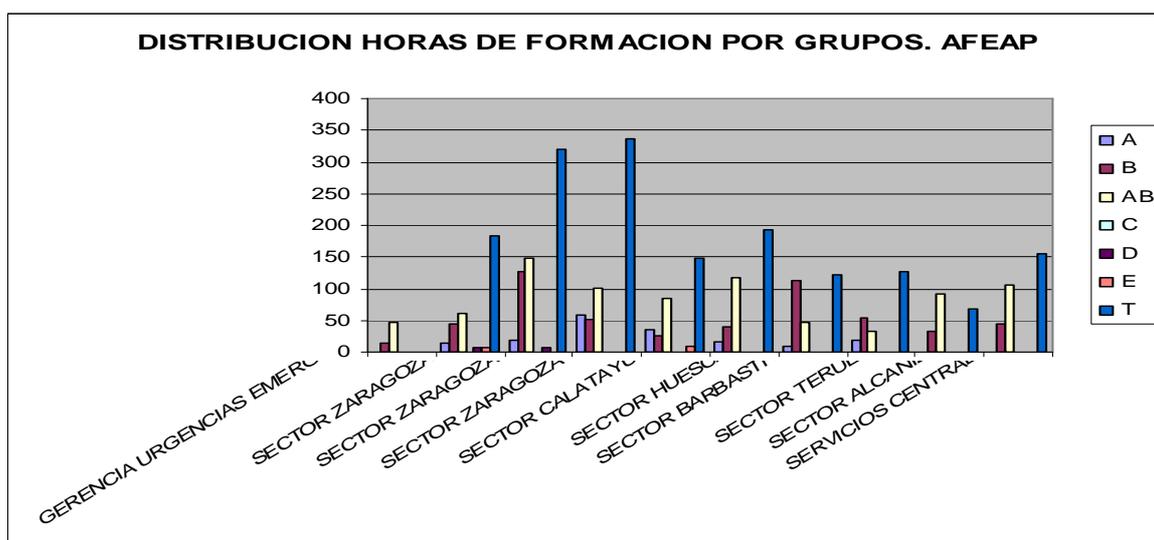
Según registro interno de solicitantes de cursos, con y sin diploma obtenido, proporcionado por la organización, el número de personas que obtuvieron diploma fue de 4.585, lo cual arrojaría una tasa de cobertura de 23,03%.

SEXO	Alumnos Formados (%)	Alumnos diplomados (%)	Población referencia (%)
Hombres	15,74	16,73	20,35
Mujeres	84,26	83,27	79,65

La tasa de cobertura de población formada y diplomada en relación con la proporción en la variable “sexo” indica que hay un mayor número de mujeres formadas que de hombres.

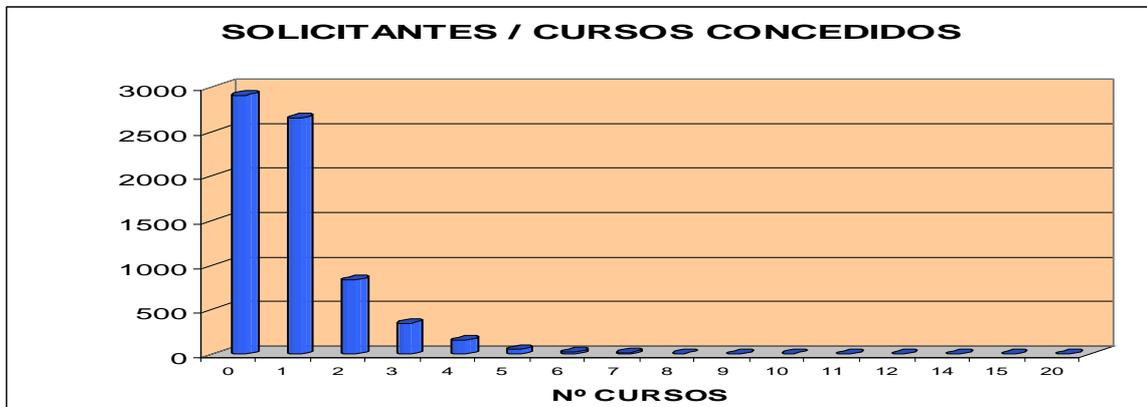
Gr. Adscripción (%)	A	B	C	D	E
Población diplomada	18,30	50,19	3,87	22,84	4,88
Población referencia	22,96	32,62	6,10	28,01	10,32

Respecto a la comparativa entre los grupos de adscripción (A, B, C, D y E) que han obtenido formación diplomada y su proporción en la población total del Servicio Aragonés de Salud, indica que el colectivo con más acciones formativas es el “B”.

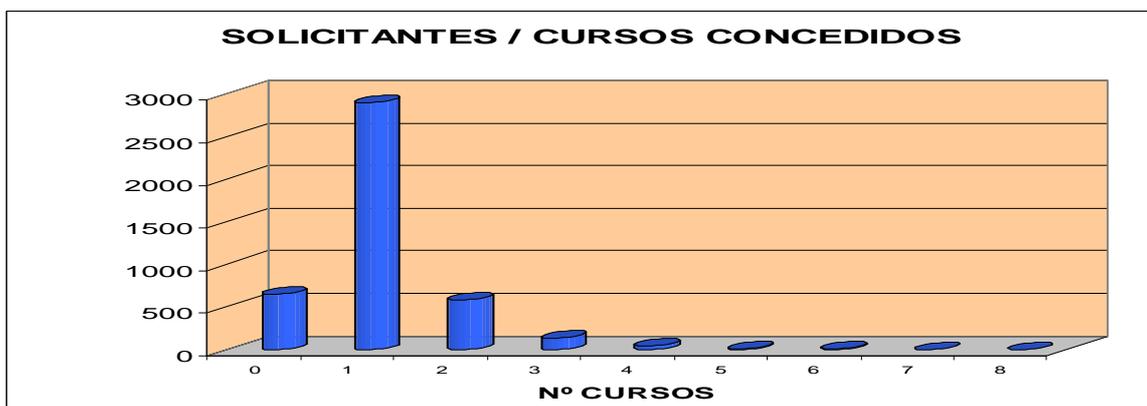


Solicitantes y cursos concedidos: AFEAP y SALUD

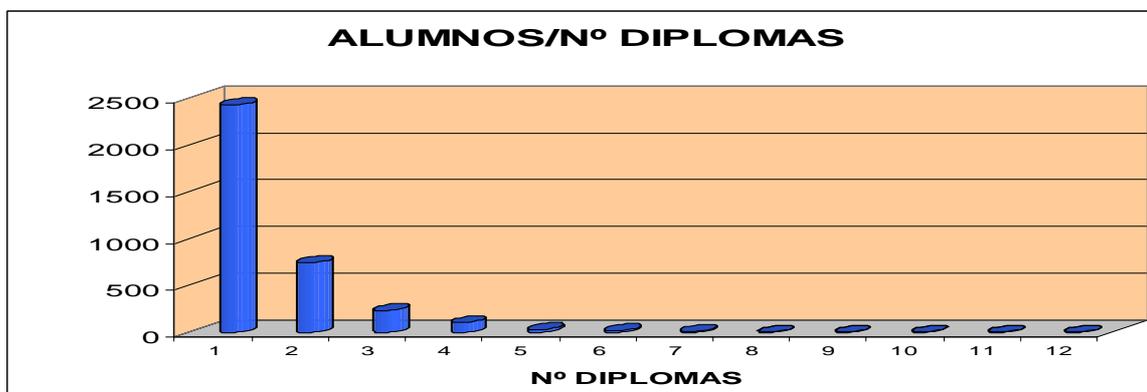
Solicitantes AFEAP:



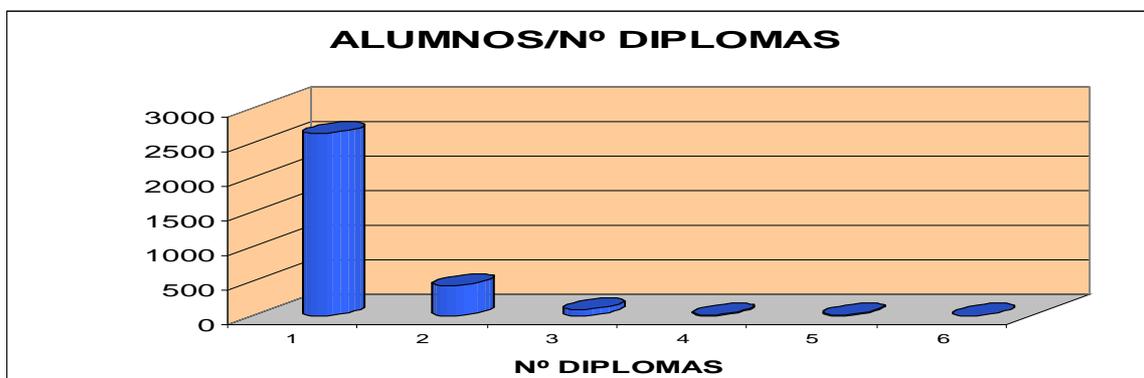
Solicitantes SALUD:



Diplomas AFEAP:



Diplomas SALUD:



d) Evaluación de la formación:

La evaluación de las actividades formativas dirigidas a los profesionales del Servicio Aragonés de Salud se plantea desde tres dimensiones:

- a) Evaluación de la reacción (Satisfacción)
- b) Evaluación del aprendizaje
- c) Evaluación de la aplicación (Transferencia)

Evaluación de la reacción (Satisfacción): permite determinar y cuantificar la percepción subjetiva del alumno respecto a las acciones formativas, así como el grado de satisfacción de sus expectativas en cuanto a contenido, duración, aplicabilidad, etc.

Al finalizar el cursos y de manera anónima y voluntaria, el alumno responderá a la encuesta de satisfacción. Las dimensiones a valorar en dicho cuestionario son las siguientes:

1. Organización general del curso: información previa, condiciones de las salas donde se ha impartido el curso, horario, duración de la actividad.
2. Contenidos y metodología del curso: contenidos y material docente empleado.
3. Profesorado.
4. Utilidad práctica del curso.
5. Observaciones.
6. Sugerencias sobre nuevas actividades docentes.

Como resultado de la evaluación, cada unidad de formación emitirá un informe (doc. GP. 09) en donde se recogerá la valoración otorgada a cada aspecto del curso, obteniéndose una puntuación global de cada acción formativa. Dicho informe será incorporado a la Memoria Anual del Plan de Formación.

	Aspectos Organizativos	Contenido	Evaluación global (satisfacción)	Puntuación global
Valor Medio	7,9974	8,709	8,8166	8,6034

Evaluación del aprendizaje: se trata de un proceso de análisis e interpretación de la información necesaria para poder determinar el nivel de adquisición de conocimientos técnicos y mejora de

habilidades y destrezas una vez finalizada la acción formativa. Esta información va dirigida al diseño posterior de un **itinerario formativo** para cada alumno a corto o medio plazo.

La metodología de la evaluación del aprendizaje está determinada por la selección previa que cada unidad de formación decide acerca de las actividades que pueden ser objeto de esta evaluación. Los criterios que se consideran son:

- Que sean cursos ya consolidados dentro del Plan de Formación, es decir, que no se trata de actividades formativas de reciente implantación.
- Que sean acciones para las que exista documentación que pueda ser enviado a los alumnos de forma previa al inicio del curso. Este texto servirá de referencia documental para la prueba de evaluación.

Herramienta: la prueba de evaluación es un ejercicio tipo test, preparado previamente por los propios docentes del curso. Los resultados se incorporan al informe correspondiente (*doc. GP-10*) en donde se califica como APTO/NO APTO. Superada esta prueba el alumno obtendrá un “Certificado de asistencia acreditado”. Aquellos alumnos que no la superen obtienen únicamente un “Certificado de asistencia”, en el que no consta el número de créditos concedidos a esta actividad.

Evaluación de la aplicación (Transferencia): Valoración empleada para cuantificar el cambio en el rendimiento o competencias vinculadas directamente a la acción formativa.

De manera experimental, cada unidad de formación selecciona una actividad formativa que considere apta para dicha evaluación. Los aspectos que se marcan como evaluables son:

1. Mejora en la cantidad y/o calidad de las tareas del puesto.
2. Cambio en los parámetros de satisfacción de los superiores como consecuencia de la acción formativa.
3. Nivel de competencia evaluada *ex ante* y *ex post* al curso.
4. Mejora de los indicadores de actividad y/o rendimiento.

En este estudio esta evaluación únicamente se describe, no constando documentación acreditativa de la acción.

ANEXO II: FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS EN EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD, CULTURA Y DEPORTE

El Decreto 105/2013, de 11 de junio, del Gobierno de Aragón, regula el sistema aragonés de formación permanente del profesorado, cuya finalidad es promover el desarrollo profesional que faculte al profesorado un mejor ejercicio de su práctica docente. Los objetivos de la formación permanente del profesorado, hacia los cuales dirigirá sus acciones, son:

- a) Generar una actitud de reflexión permanente sobre la práctica docente y sus implicaciones educativas y sociales.
- b) Facilitar al profesorado de todas las enseñanzas, incluidos los de Formación Profesional y Régimen Especial, según sus necesidades, la actualización científica, didáctica, técnica y profesional para el ejercicio de sus funciones, con especial incidencia en las capacidades de comunicación e interacción.
- c) Capacitar al profesorado para el desarrollo de los planes institucionales que promueva el Departamento competente en materia de educación.
- d) Desarrollar modelos que permitan al docente introducir mejoras en su práctica educativa y establecer fórmulas de colaboración con sus compañeros.
- e) Buscar nuevas y más eficaces formas de desarrollar los contenidos curriculares que imparte en su práctica docente a través de la innovación y de la investigación.
- f) Incrementar la cultura digital y todas sus posibilidades didácticas en los centros educativos, integrando el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en el propio proceso de formación de los docentes a través de la formación en red.
- g) Fomentar la formación para la convivencia escolar y para la colaboración entre la escuela, las familias, el alumnado y el entorno social.
- h) Promover actuaciones de formación y tutorización destinadas específicamente al profesorado de nuevo ingreso para facilitar su integración en las dinámicas de los equipos docentes.
- i) Facilitar actuaciones dirigidas a los profesionales que desean incorporarse a las tareas educativas, de forma que se establezca una continuidad entre la formación inicial recibida en la Universidad y la formación permanente del profesorado en ejercicio.
- j) Capacitar al profesorado en las competencias profesionales relacionadas con la función directiva y con las funciones de coordinación docente.

El Decreto define como instrumentos que servirán para la planificación de la formación permanente del profesorado:

- Plan Marco Aragonés de la Formación del Profesorado: la Resolución del 17 de diciembre de 2015, de la Dirección General de Personal y Formación del Profesorado, abre un periodo de información pública. El Plan Marco tendrá carácter cuatrienal y definirá los objetivos y líneas prioritarias de formación para ese periodo.
- Plan Anual de Formación del Profesorado: este Plan será elaborado por la Dirección General competente en formación permanente del profesorado. El Plan Anual de Formación incluirá las acciones formativas concretas para el curso escolar correspondiente, de acuerdo con las líneas prioritarias establecidas por el Plan Marco Aragonés de Formación y las necesidades de formación del profesorado.

- Plan de Formación del Centro: estará constituido por las acciones de formación permanente que afecten al profesorado del centro que deberá formar parte de la Programación General Anual.

El desarrollo profesional docente se promueve a través del Servicio de Formación del Profesorado del Departamento de Educación, Cultura y Deporte y de su red de centros de formación (Centros de Innovación y Formación Educativa - CIFE), que detectan las necesidades formativas del profesorado de acuerdo con las prioridades del sistema educativo, cooperando en la elaboración del Plan Anual de Formación del Profesorado.

a) Detección de necesidades formativas:

El Decreto 105/2013, de 11 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el sistema aragonés de formación permanente del profesorado, establece que cada centro educativo deberá contar con un Plan de Formación elaborado por el coordinador de formación en colaboración con el equipo directivo y aprobado en Claustro y en Consejo Escolar. Una parte importante de dicho plan debe consistir en la autoevaluación y detección de necesidades de formación del centro. Este proceso de evaluación estará coordinado por el Director del CIFE correspondiente, según el ámbito geográfico donde este ubicado el centro, y será concretado en el Plan de Actuación del Centro y en la confección de la Memoria Anual. Dentro del propio centro de educación, el coordinador de formación contribuirá a la detección de necesidades y colaborará con el equipo directivo en la definición de prioridades.

De acuerdo con el *Modelo de proyecto de "autoevaluación y detección de necesidades de formación" del CIFE "Juan de Lanuza"*, el proceso reflexivo que precede a la detección de necesidades pasa por las siguientes fases:

1. Reflexionar sobre las fortalezas, oportunidades y aspectos mejorables.
2. Obtener conclusiones.
3. Fijar objetivos y establecer indicadores de evaluación.
4. Elaborar un Plan de Formación de Centro que proporcione la formación necesaria para alcanzar los objetivos previsto.

1.- *Reflexión*: reflexionar sobre fortalezas, oportunidades y aspectos mejorables a tres niveles:

- Las características del centro: tipología, programas implantados y relación con la comunidad educativa (familias, AMPA, Ayuntamiento y entidades locales).
- Estudio de los documentos de centro (análisis documental): Proyecto Educativo del Centro (PEC), Proyectos Curriculares (PCC) y Programaciones Didácticas (PPDD).
- Nivel de competencia profesional docente del centro: gestión del aula, recursos empleados y enfoques metodológicos.

2.- *Conclusiones*: análisis de la fase anterior acerca de las características del centro, del análisis documental, de las competencias profesionales docentes, de las líneas prioritarias, etc.

3.- *Fijar objetivos del cambio*: con las conclusiones obtenidas se establecen aquellos objetivos vinculados al cambio que se pretende conseguir, estableciendo indicadores de evaluación para cada uno de ellos, de manera que pueda revisarse posteriormente el plan elaborado y detectar posibles áreas de mejora.

4.- *Elaborar el Plan de Formación*: en esta fase se concretan las actividades diseñadas y son plasmadas en el Plan.

**Modelo de “Cuestionario de autoevaluación y detección de necesidades de formación”
(Indicadores por competencias)**

- 0= Nada / Aún no se ha planteado / 0% a 25% del profesorado del centro
- 1= Poco / Se ha planteado / del 25% al 50% del profesorado del centro
- 2= Bastante / Está en desarrollo / Del 50% al 75% del profesorado del centro
- 3= Mucho / Está en funcionamiento / Del 75% al 100% del profesorado del centro

INDICADOR	PUNTUACIÓN
1.- El centro desarrolla el Currículo Aragonés actual, trabajando lectura, escritura y oralidad, tomando decisiones de forma conjunta para trabajar la competencia lingüística	
2.- La biblioteca escolar de nuestro centro está estructurada permitiendo la planificación y desarrollo del plan Lector	
3.- La formación que el centro tiene es suficiente para participar en proyectos europeos, así como trabajar el Aprendizaje Integrado de Contenidos en Lenguas Extranjeras (AICLE)	
4.- Es suficiente la formación en idiomas extranjeros del centro con miras a poder ser un centro bilingüe o mejorar los aspectos metodológicos que se imparten en las materias de lenguas extranjeras	
5.- El centro desarrolla estrategias de coordinación que facilitan el aprendizaje de las lenguas	
6.- El centro tiene desarrolladas estrategias de coordinación unificadas entre RyC y COFO. Horas, semana/quincenal de coordinación establecida	
7.- Tiene el centro nivel de formación en sus docentes suficiente para dinamizar en sus aulas los diferentes servicios TIC del Centro (páginas webs, blogs, redes sociales, plataformas, entornos de aprendizaje, recursos informáticos y digitales, PDI...)	
8.- Tiene el centro nivel de formación en uso de TIC que facilite el desarrollo del cambio metodológico real en sus aulas, potenciando que el alumno sea protagonista de su aprendizaje	
9.- El Centro tiene un plan de integración de las TIC que desarrolla la relación de elementos curriculares entre ciclos, niveles y áreas, departamentos, con otras metodologías, herramientas, aplicaciones, contenidos y procesos de evaluación relacionados con las TIC	
10.- El centro dispone de instrumentos que favorecen la acogida de todos el alumnado, de todas las familias y de todo el personal docente y no docente	
11.- El centro dispone de estrategias de apoyo a todos los alumnos y en todos los niveles	
12.- El centro dispone de actuaciones y planes explícitos y concretos para mejorar la convivencia, aumentar la participación, reducir las expulsiones disciplinarias, en acoso entre iguales o el absentismo escolar, así como las interacciones y las resoluciones positivas, por ejemplo, programa de compañeros ayudantes, mediación...	
13.- El centro desarrolla información adecuada para la puesta en marcha de proyectos de investigación-acción con apoyo de expertos, relacionados con los ámbitos de educación emocional y social y actuaciones de éxito escolar	
14.- El centro unifica y orienta todos los proyectos al desarrollo de las competencias (PEC, Proyectos curriculares y programaciones didácticas)	

15.- El centro tiene elementos de decisión y adecuación de los instrumentos de evaluación a los criterios y estándares, con referencia al currículo	
16.- El centro desarrolla estrategias de formación que transformen el proceso de evaluación	
17.- El centro tiene estrategias que facilitan y rentabilizan la gestión del tiempo y la gestión del aula	
18.- El centro desarrolla elementos de revisión del proyecto educativo para implementar un enfoque competencias (Aprendizaje Cooperativo, Destrezas de pensamiento, inteligencias Múltiples, Inteligencia Emocional, Grupos Interactivos, tertulias dialógicas, etc.	

Cada ítem está vinculado a la valoración de las competencias lingüísticas y comunicativas, digitales, personales, innovación y organización del centro. Mediante el cuestionario, se identifican las áreas de mejora a priorizar en el diseño del plan de formación.

b) Planificación y programación:

La oferta de actividades de formación permanente debe responder:

- A las líneas estratégicas del sistema educativo.
- A las necesidades expresadas por los centros.
- Al diagnóstico de necesidades que se desprendan de los Planes de Mejora desarrollados.

Las líneas estratégicas de formación tienen una clara vinculación con la innovación y la investigación educativa, siendo el punto de partida de redes de trabajo entre equipos docentes. El Plan de Formación de Centro recogerá las actuaciones de formación permanente que afecten al profesorado del centro y formará parte de la Programación General Anual y de la Memoria.

Para llegar a la consecución de esta finalidad, el borrador del Plan Marco Aragonés de Formación del Profesorado plantea las siguientes líneas estratégicas de formación:

- ✓ Línea I. Formación para la mejora de las prácticas educativas.
- ✓ Línea II. Formación para el impulso de las metodologías activas, la innovación educativa y la investigación.
- ✓ Línea III. Formación para el apoyo a una escuela abierta y participativa.
- ✓ Línea IV. Formación para el perfeccionamiento continuo y capacitación profesional docente.

Finalmente, cada Centro de Innovación y Formación Educativa diseña anualmente su propio Plan. Ejemplificaremos un modelo de diseño y planificación en un CIFE a través los objetivos definidos en el “Plan de Actuación del CIFE Juan de Lanuza” de Zaragoza en su programación 2014-2015:

- Objetivos generales de Formación.
- Objetivos de atención al profesorado y de recursos.
- Objetivos específicos de cada competencia:
 1. Competencia lingüística y comunicación.
 2. Competencia personal y gestión de la convivencia.
 3. Competencia digital.
 4. Competencia en innovación, mejora educativa y organización del centro.

El centro educativo, junto con su profesorado actúa como impulsor de la formación permanente. A su vez, la Red de Formación Aragonesa se articula en torno al modelo de Centros de Innovación y Formación Educativa, los cuales colaboran con los equipos directivos y el coordinador de formación del centro (COFO), en la realización del diagnóstico de necesidades formativas surgidas de sus Planes de Mejora y también, asesorando en la elaboración, seguimiento y revisión de los Planes de Formación de cada Centro.

Entre las funciones encomendadas a los Centro de Innovación y formación Educativa en el Decreto 105/2013, de 11 de junio, por el que se regula el sistema aragonés de formación permanente del profesorado, están las de detectar las necesidades formativas del profesorado de acuerdo con las prioridades del sistema educativo y colaborar en la planificación de la formación permanente.

Red de Centros de Innovación y Formación Educativa en la Comunidad Autónoma de Aragón:

- AULARAGON: Proyecto cuya finalidad es el desarrollo de cursos de formación a distancia a través de Internet.
- CAREI: Centro Aragonés de recursos para la educación Inclusiva.
- CATEDU: Centro Aragonés de Tecnologías de la educación.
- CIFPA: Centro reinnovación para la Formación Profesional de Aragón.
- CIFE: Centro de Innovación y formación educativa:
 - Huesca: CIFE Ana Abarca de Bolea
 - Teruel: CIFE Ángel Sanz Briz
 - Zaragoza:
 - CIFE Juan de Lanuza
 - CIFE María de Ávila

Entre los recursos humanos que participan en la detección, elaboración, ejecución y evaluación del Plan Formativo destacaremos:

- **Equipo pedagógico (CIFE):** el equipo pedagógico está formado por **los Asesores de Formación** adscritos al centro, un representante de los equipos de orientación educativa y psicopedagógica, un orientador de un centro de educación secundaria, un inspector de Educación y cuatro coordinadores de formación de los centros educativos de su ámbito territorial.
- Los **Asesores de Formación** de los CIFE participan en la elaboración, desarrollo, gestión y evaluación del Plan de Actuación del Centro, detectando las necesidades formativas y teniendo en cuenta las líneas prioritarias establecidas por el Departamento competente en materia de educación. Asimismo, asesoran e impulsan los proyectos de formación del centro que tengan encomendado, apoyando a los coordinadores de formación y en colaboración con los equipos directivos.
- Otra de las figuras esenciales en el plan de formación permanente los constituye la figura, ubicada dentro del mismo centro educativo, denominada **Coordinador de Formación**. El Coordinador de Formación del profesorado será el responsable de detectar las necesidades formativas, elaborar el Plan, armonizar las acciones de investigación, los programas de innovación educativa, las prácticas externas de los estudiantes universitarios y las actuaciones de formación y actualización permanente que se lleven a cabo en el centro.

Planificación: Cada CIFE desarrolla su propia planificación. Como ejemplo de planificación de tareas del Coordinador de Formación, describiremos las indicaciones prescritas desde el CIFE “Juan de Lanuza”:

- Diseño y elaboración del Plan de Formación (de junio a septiembre):
 - Actualizar los datos del personal del centro en la plataforma informática DOCEO.
 - Contribuir a la detección de necesidades formativas del centro.
 - Determinar las competencias profesionales a trabajar.
 - Fijar objetivos de cambio.
 - Recopilar las propuestas formativas del centro.
 - Asesorar a los coordinadores de las actividades del Plan.
 - Propuesta de cursos.
 - Formalización del Plan de Formación antes del 30 de septiembre.
- Seguimiento del Plan (de octubre a mayo)
- Memoria y evaluación final (final de curso)

Programación: Plan de Formación del Centro. El Plan constituye el elemento vertebrador que el centro diseña para mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades del alumnado. Características más relevantes:

1. *Destinatarios:* centros educativos sostenidos con fondos públicos.
2. *Características de los Planes de Formación de Centro:* desarrollan anualmente una o varias acciones formativas para la promoción de procesos de autoevaluación, proyectos de mejora, basados en trabajo colaborativo.
3. *Competencias profesionales docentes y líneas prioritarias de formación.*
4. *Tipos de actuaciones formativas.* Dos tipos:
 - Actividades de formación, innovación e investigación educativa, en las que el profesorado participa en grupos, contribuyendo a la adquisición y mejora de las competencias profesionales, así como a incrementar los recursos docentes.
 - Actividades de formación impulsadas y promovidas por la administración educativa:
 - Institucionales
 - Vinculadas a un programa educativo
 - Vinculadas a un convenio o acuerdo de colaboración establecido por el Departamento
5. *Modalidades formativas:*
 - Organizadas por la Administración educativa: cursos, congresos, jornadas, etc.
 - Solicitadas por los centros educativos:
 - PFC: Proyectos de formación en centro
 - SEM: Seminarios
 - GT: Grupos de trabajo
 - C: Cursos
6. *Coordinación del Plan de Formación de Centro* a través del Coordinador de Formación de cada centro. Esta figura recibe una formación específica y asesoramiento por el CIFE de referencia.

7. *Elaboración del Plan*: Elaborado por el Coordinador en colaboración con el equipo directivo y en conexión con su CIFE a través de la plataforma DOCEO. Los Planes de Formación de cada centro formarán parte de los Planes de Actuación de sus CIFE de referencia, y éstos a su vez del Plan Anual de Formación Permanente del Profesorado de Aragón.
8. *Seguimiento, Evaluación y Memoria del Plan de Formación*: Revisión en el mes de enero de cada año. Serán evaluados por cada centro, formando parte de la Memoria Anual.

En el Plan de Formación de Centro se harán constar, además: los criterios de selección de actividades, el proceso de aprobación y tramitación, la difusión de materiales, gastos de desplazamiento, finalidad del proyecto (proyectos de formación de centro, grupos de trabajo y seminarios), características comunes y específicas según modalidad, criterios de evaluación, horas, número de participantes, coordinador y ponente.

c) Ejecución:

La red de formación, desde el curso 2012, está constituida por los Centros de Innovación y Formación Educativa de carácter territorial (con sus correspondientes Unidades de Formación e Innovación - UFIs) y los Centros de Innovación y Formación Educativa de carácter específico: CAREI, CATEDU y CIFPA.

Red aragonesa de CIFES de carácter territorial con sus UFIS:

Provincia de Huesca	Provincia de Teruel	Provincia de Zaragoza
CIFE Ana Abarca de Bolea de Huesca	CIFE Ángel Sanz Briz de Teruel	CIFE María de Ávila
UFI Monzón	UFI Alcañiz	UFI Calatayud
UFI Barbastro	UFI Utrillas	UFI Caspe
UFI Jaca	UFI Alcorisa	UFI Fuentes-Belchite
UFI Sabiñanigo	UFI Andorra	UFI Cariñena
UFI Sariñena	UFI Albarracín	UFI Illueca
UFI Fraga	UFI Calamocha	UFI La Almunia
UFI Aínsa Boltaña	UFI Mora de Rubielos	
UFI Binefar-Tamarite	UFI Valderrobres	CIFE Juan de Lanuza
UFI Graus	UFI Cantavieja	UFI Ejea de los Caballeros
		UFI Borja
		UFI Tarazona
		UFI Zuera
		UFI Tauste

Los centros específicos son CAREI, CATEDU y CIFPA. CATEDU desde 2012 tiene competencias en formación online del profesorado a través de la plataforma *Aularagón*. Esta formación, por su flexibilidad y por el auge de la tecnología, está en pleno proceso expansivo. Su crecimiento ha sido exponencial, pasando de 233 profesores formados en el curso 2011/12, a 5.073 en el periodo

2014/2015. CAREI tiene como cometido la educación inclusiva en Aragón, y por último, CIFPA constituye un instrumento para la consolidación del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional y su desarrollo en nuestra Comunidad.

Productos (actividades de formación): existe una amplia diversidad de actividades de carácter formativo implantadas dentro de la formación del personal docente. Entre ellas, destacamos:

- AR: Actividades en centros de régimen especial
- AI: Actividad Institucional fuera del P.F.
- CU: Convenio con Universidad
- CO: Convenios y Resoluciones
- ET: Elaboración de titulaciones
- TT: Equivalencia de titulaciones obtenidas
- CI Formación CIFPA
- FP: Formación Profesional
- IN: Innovación educativa
- OU: Organizado por otras universidades
- OT: Otras titulaciones
- OR: Otros reconocimientos
- PF: Plan de Formación
- PN Programas Institucionales
- PI: Programas internacionales
- IV: Proyectos de investigación
- RE: Realizadas en el extranjero
- OA: Reconocidas por otras Administraciones Educativas
- RD: Servicios en la Administración Educativa
- TU: Tutoría y coordinación de prácticas

Dentro de cada actividad existe la posibilidad de diferentes modalidades: congresos, cursos *on line*, cursos presenciales, jornadas, proyectos, seminarios, grupos de trabajo, estancias formativas, prácticas, etc.

En el desarrollo del presente estudio, y con objeto de analizar productos que guarden similitud con el resto de ámbitos formativos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, se han analizado a nivel meramente estadístico, dos de los formatos de actividad, los relacionados con las modalidades de Formación Profesional y Plan de Formación, ejecutados en centros públicos, y cuya participación haya sido de asistente, participante y ponente.

Formación en el ámbito educativo 2014	
Concepto	Personal Docente (1)
<i>Tipo de financiación</i>	<i>Finalista</i>
<i>Tipo de Plan</i>	<i>Plan Anual</i>
<i>Solicitudes</i>	17.571
<i>Personas solicitantes</i>	9.789
<i>Cursos</i>	306
<i>Número de plazas</i>	17.571

Personas que han realizado curso	9.789
Alumnos	16.927
Diplomas	13.831
Horas totales	474.734

1. De la información proporcionada por el Departamento de Educación, Cultura y Deporte se han seleccionado los participantes, asistentes y ponentes que también asistieran a la actividad, todos ellos empleados públicos (centro público) y realizaran cualquier modalidad de las incluidas en las denominadas Formación Profesional y Plan Formativo.

2. En los programas donde no existe información sobre el número de horas realizadas se ha estimado que, al menos, se realizó una hora formativa por alumno.

3. En los cursos obligatorios y con carencia de información se ha considerado que al menos ha existido una solicitud por alumno y que el número de alumnos y plazas es el mismo.

4. Al ser cursos obligatorios y relacionados con el puesto se ha considerado que el número de personas es igual al de alumnos cuando se ha requerido el dato para elaborar los indicadores del Capítulo 5.4

Fuentes: IAAP y Servicio de Educación Permanente y Formación del Profesorado

La programación anual que se publicó en el BOA para el ejercicio 2014, comprendía un total de 165 acciones formativas, con un número de horas de 4.597 y 5.427 plazas.

d) Evaluación:

De manera descriptiva, se detallará el proceso de evaluación anual que despliegan los CIFE. La evaluación en el ámbito educativo está basada en el seguimiento de objetivos, la identificación de indicadores y la relación de instrumentos de medición.

Objetivos	Modalidades	Instrumento medición	
Actividades de Formación	Cursos y Jornadas	-Cuestionario de evaluación de organización y ponentes - Control de asistencia	
	Proyectos de Formación de Centro, grupos de Trabajo y Seminarios	-Memoria de Actividades -Control de asistencia -En GT, revisión de materiales	
Funcionamiento interno del CIFE	Revisión de reuniones del equipo de asesores	-Número de reuniones -Google Drive	
	Encuesta de Clima Laboral	-Cuestionario	
	Auditoría interna y externa	Programa de auditorías	
Objetivos del plan de Actuación	Actuaciones realizadas	-Propuestas de mejora	-Puntuación del 1 al 4
Valoración de actuación del equipo pedagógico en los centro educativos			Nota media
Valoración del desarrollo de los planes de actuación de formación en los centros del ámbito			Nota media

Valoración del Plan de formación del CIFE		Nota media
Valoración de los servicios y recursos		Nota media
Actuaciones suspendidas y causas		
Datos estadísticos	Número total de actividades Actividades suspendidas Actividades finalizadas Actividades Institucionales PFC Seminarios Grupos de Trabajo Cursos Horas Número de solicitantes Número de certificados	
Propuestas de mejora		

Evaluación de satisfacción: el cuestionario de evaluación de satisfacción se administra cuando la actividad formativa se refiere a cursos y jornadas. Las dimensiones sobre las que el alumno debe puntuar son:

- Objetivos previstos.
- Organización de la actividad: recursos y materiales de apoyo, horas y número de participantes en la actividad.
- Contenidos de la actividad: adecuación a las expectativas del alumno, tratamiento de los contenidos, repercusión en la labor docente, documentación facilitada y desarrollo lógico de contenidos.
- Ponente: metodología empleada, capacidad de motivar a la participación, conocimientos y dominio de la materia.
- Otros aspectos: grado de satisfacción general y grado de cumplimiento de expectativas.
- Sugerencias.

Cada CIFE administra encuestas de satisfacción tras la finalización de sus acciones formativas. No obstante, el dato medio global de satisfacción no está recogido para toda la organización.

Evaluación del aprendizaje: podría considerarse como tal los productos generados en grupos de trabajo y las memorias de actividades y que son evaluados mediante instrumentos de medición.

Evaluación de la transferencia: en el cuestionario de satisfacción, se le pide al alumno que opine acerca su percepción sobre la repercusión que el contenido de la actividad va a tener en su puesto de trabajo, en su labor docente. No disponemos de datos al respecto.

ANEXO III: FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

Con fecha 1 de enero de 2008, fueron asumidas las competencias en materia de justicia por la Comunidad Autónoma de Aragón. En el “Acuerdo-marco sectorial Administración Sindicatos del personal de la Administración de Justicia de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón”²⁵, en su artículo 4, en relación con la “*acción formativa y perfeccionamiento profesional*” se establece: “*Durante el ejercicio 2008 y en cumplimiento del Acuerdo complementario al Acuerdo de traspaso de funciones y servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de provisión de medios personales, materiales y económicos para el funcionamiento de la Administración de Justicia, el Plan de Formación para los trabajadores al servicio de la misma será el programado a finales del ejercicio 2007 y consensuado con la representación sindical por el Ministerio de Justicia. A este Plan de Formación tendrá acceso todo el personal al servicio de la Administración de Justicia*”.

Características generales de la formación en el ámbito de Justicia:

- La Dirección General de Administración de Justicia podrá reservar un determinado número de plazas para otros trabajadores que tenga adscritos, siempre que la materia de los cursos esté relacionada con su puesto de trabajo.
- Para cada ejercicio económico, el Departamento de la Comunidad Autónoma competente en materia de Administración de Justicia establecerá, mediante Orden, la convocatoria de un Plan de Formación específico para el personal al servicio de la Administración de Justicia, consensuado con la representación sindical en el seno de la Mesa Sectorial de Justicia.
- La asistencia al curso deberá ser solicitada y autorizada previamente, y su concesión estará condicionada a las necesidades del servicio y disponibilidades presupuestarias; la denegación, en su caso, deberá ser motivada.
- Además de los cursos que se programen, se determinará la formación individualizada del personal de nueva incorporación a su puesto de trabajo, impartida por funcionarios pertenecientes a la sede judicial en la que se produce la incorporación. Previa negociación con la representación sindical en el seno de la Mesa Sectorial, esta Acción Formativa individualizada podrá ser sustituida por cursos eminentemente prácticos destinados al perfeccionamiento profesional.
- Dentro del Plan de Formación anual del Instituto Aragonés de Administración Pública, se contemplarán acciones formativas que favorezcan el perfeccionamiento profesional del personal al servicio de la Administración de Justicia y, en especial, acciones formativas en materia de introducción y perfeccionamiento de nuevas tecnologías.
- Los funcionarios de Administración de Justicia, tendrán derecho a acceder a cursos de carácter general impartidos por el I.A.A.P. que estén relacionados con las funciones de su puesto de trabajo.

²⁵ Orden de 19 de junio de 2008, del Departamento de Presidencia por la que se da publicidad al Acuerdo de 10 de junio de 2008, del Gobierno de Aragón, por el que se otorga la aprobación expresa y formal, ratificándolo, al Acuerdo-Marco Sectorial Administración-Sindicatos del personal funcionario de la Administración de Justicia de la Comunidad Autónoma de Aragón, negociado en la Mesa Sectorial de la Administración de Justicia.

a) Detección de necesidades formativas:

La Dirección General de Administración de Justicia cuenta con tres modelos de formación: continua, normalizada y personalizada-tutorizada. El Plan de Detección de necesidades formativas, únicamente se aplica a la modalidad de formación continua. La recepción de propuestas proviene de diferentes instancias:

- Durante el mes de julio, la Dirección General de Administración de Justicia recaba propuestas formativas en aquellos temas que se consideren de interés, así como solicita propuesta de docentes para su impartición.
- Se recomienda que las propuestas sean eminentemente prácticas en aplicaciones informáticas procesales (Minerva, SIRAJ, LexNET,...) y protección de datos de carácter personal.
- Líneas señaladas desde la Unidad Inspectora del Servicio de Inspección del Consejo General del Poder Judicial:
 - Adopción de medidas necesarias de formación de personal interino para evitar la falta de experiencia o cualificación del mismo para el puesto de trabajo.
 - Plan de Formación individualizada: para personal de nueva incorporación que provenga de bolsas de interinos que tengan conocimientos y disposición pero carezcan de la experiencia y formación práctica que requiere el ejercicio de los diferentes puestos de trabajo, y sea formado, de manera voluntaria, por el personal perteneciente a la sede judicial en la que se produzca la incorporación.
 - Áreas a priorizar: manejo de aplicativo informático y protección de datos.
- Por último, también se envía la solicitud de propuesta a la Secretaría de Gobierno del Tribunal Superior de Justicia, para que ésta, a su vez, la remita a los Secretarios Judiciales. Por ejemplo, de esta vía procede el curso del Plan de Formación 2015: "Punto Neutro Judicial".
- Esta consulta se transmite a los sindicatos (UGT, CC.OO., CSIF y STAJ).

Objetivos estratégicos: La Dirección General de Administración de Justicia no tiene un plan estratégico de formación, pero sí cuentan con directrices generales para la elaboración de su programación. Dichas propuestas son comunicadas al Consejero competente.

La Unidad Inspectora Mixta del Servicio de Inspección del Consejo General del Poder Judicial comunicó, tras visita inspectora en diciembre 2014 al Juzgado de Menores nº 1 y 2 de Zaragoza, recomendaciones de mejora en materia formativa:

- Adopción de las medidas necesarias de selección y formación del personal interino.
- Propuesta de necesidad de formación en materia de protección de datos de carácter personal, con proyección práctica orientada a la labor en el ejercicio de la función e impartida en el centro de trabajo con implementación de las herramientas de formación *on line* para mayor acceso del personal al servicio de la administración de Justicia.

Necesidades sentidas: Anualmente y con antelación a la convocatoria de acciones formativas del programa de Formación para el Empleo de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, integrada en el plan anual de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública, la Dirección General de Administración de Justicia solicita colaboración en propuestas de actividades formativa a impartir y posibles ponentes, con el objeto de confeccionar la programación de la denominada formación continua.

b) Planificación y Programación:

La Dirección General de Administración de Justicia cuenta con tres modelos de formación:

- *Continua*: gestionada por el Instituto Aragonés de Administración Pública y financiada con los créditos transferidos por el Ministerio de Hacienda y Administración Pública derivados del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (AFEDAP)
- *Normalizada*: gestionada por el propio Departamento y financiada con fondos propios a través del capítulo II. Esta modalidad formativa ha dejado de efectuarse desde hace unos años por motivos de disponibilidad presupuestaria. En su momento era impartida por la propia Administración y por los Sindicatos.
- *Formación Personalizada-Tutorizada*: esta modalidad de acción formativa tienen un carácter eminentemente práctico, versa sobre asuntos reales que se gestionan en el órgano judicial o unidad de que se trate y se desarrolla de forma compaginada y simultánea con el trabajo diario, con el fin de proporcionar los conocimientos teórico-prácticos que se precisan para atender las siguientes necesidades:
 - Incorporación de funcionario de nuevo ingreso, tanto funcionarios de carrera como interinos.
 - Incorporación de funcionarios a puestos de distinto orden jurisdiccional por concurso de traslado, redistribución de efectivos, etc.
 - Ampliación del ámbito jurisdiccional de un órgano judicial.

La duración de cada acción formativa se prolongará hasta 20 días laborables.

Esta modalidad formativa dejó de utilizarse por motivos presupuestarios hacia el año 2014. Ha vuelto a ser efectiva a partir de la Resolución de 14 de enero de 2015, de la Dirección General de Administración de Justicia, por la que se convoca y se aprueban las bases del Plan de Formación Individualizada destinada al personal funcionario al servicio de la Administración de Justicia de la Comunidad Autónoma de Aragón para el año 2015.

Por último, para aquella formación que comprenda contenidos informáticos, existe un acuerdo con la empresa informática que da servicio a la aplicación MINERVA, en cuyo contrato se contempla una bolsa de horas de carácter formativo.

c) Ejecución:

Gestión Administrativa de la formación: la impartición de los cursos del ámbito de justicia es responsabilidad de la Dirección General de Administración de Justicia. No obstante, la parte de gestión es apoyada desde el Instituto Aragonés de Administración Pública.

Coordinación de cursos: las personas responsables de la Coordinación de la formación proceden de la Dirección General de Administración de Justicia y, en el caso de formación en informática, del propio docente.

Convocatoria de cursos: publicación anual en el Boletín Oficial de Aragón de la convocatoria de cursos del ámbito de la justicia.

Presupuesto 2014: la formación continua es financiada por fondos AFEDAP, siendo el Instituto Aragonés de Administración Pública, órgano promotor. La cuantía correspondiente al programa de 2014, fue de 20.146,70€

Planificación: la programación publicada en BOA constaba de la relación de 12 acciones formativas.

Productos: en 2014 se impartieron un total de 22 cursos.

DENOMINACIÓN	Nº CURSOS
Ley de protección de Datos	3
Herramientas procesales informáticas y telemáticas para el embargo	1
Aplicaciones informáticas Word y Excel	2
Software de grabación de visitas orales judiciales: EFIDELIOS v.5	2
Sistema de gestión de notificaciones telemáticas: LEXNET	1
Sistema integrado de registros administrativos de apoyo a la actividad judicial: SIRAJ	3
Tramitación concursal	1
Aplicaciones informáticas de registros civiles: INFOREG	3
Punto Neutro judicial	3
Formación sistematizada en MINERVA con especial incidencia en el desempeño del Servicio de decanato	3

ALUMNOS	SOLICITUDES	
Solicitudes recibidas	351	
Personas solicitantes	248	
Plazas ofertadas	339	
Número de alumnos admitidos	292	
Personas distintas que han realizado curso	198	
Horas recibidas	2.733	
Horas media por personas	9.36h	
Solicitudes por personas	$351/248= 1,4$	
Tasa de Cobertura	$198*100/1.239=15,98\%$	
Empleados públicos por plaza	36,1	
Solicitudes por plaza	1,04	
Solicitudes cubiertas	$292*100/351=83.19\%$	
Concentración de la formación	$292/198= 1.47$	
Éxito de la formación	92.12%	
Horas por persona formada	$2.733/198= 13.80$	
TERRITORIALIDAD	Huesca (6 cursos)	22,27%
	Teruel (5 cursos)	22,73%
	Zaragoza (11 cursos)	50,00%

d) Evaluación de resultados

Evaluación de satisfacción: únicamente se administra la encuesta de satisfacción, sirviéndose del modelo de cuestionario proporcionado por el Instituto Aragonés de Administración Pública. Sobre los resultados, recogidos en formato papel, se valora la detección de posibles áreas de mejora.

No hay constancia de evaluación de aprendizaje ni de transferencia.

ANEXO IV. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

ACTIVIDADES FORMATIVAS DE LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN EL PERIODO 2014:

De conformidad con el Decreto 168/2002, de 14 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas en materia de prevención de riesgos laborales en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, existen tres Servicios de Prevención: uno, cuyo ámbito de actuación es el Departamento de Educación, Universidad, Cultura y de Deporte; otro, el Servicio de Prevención del Departamento competente de Sanidad, Bienestar social y Familia y Organismos Autónomos adscritos al mismo; y un tercero, el Servicio de Prevención de Administración General, para los restantes Departamentos y Organismos Autónomos de la Administración. En el ámbito de sus competencias, la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios ejerce la coordinación de los servicios de prevención en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

El Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los servicios de Prevención, en su artículo 2 define: *“El Plan de prevención de riesgos laborales es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y se establece su política de prevención de riesgos laborales. El Plan de prevención de riesgos laborales debe ser aprobado por la dirección de la empresa, asumido por toda su estructura organizativa, en particular por todos sus niveles jerárquicos, y conocido por todos sus trabajadores”.*

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 19, establece la obligación por parte del empresario de dar al trabajador una formación centrada específicamente en su puesto de trabajo o función:

1. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de ésta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo.

La formación deberá estar centrada específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y repetirse periódicamente, si fuera necesario.

2. La formación a que se refiere el apartado anterior deberá impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento en aquélla del tiempo invertido en la misma. La formación se podrá impartir por la empresa mediante medios propios o concertándola con servicios ajenos, y su coste no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores.

➤ Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la Administración General:

El Servicio de Prevención de la Administración general, adscrito al Servicio de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios, como unidad organizativa de carácter administrativo, asume el ejercicio de las funciones que conlleva la actividad preventiva correspondiente a los niveles Superior e Intermedio en los siguientes Departamentos: Presidencia y Justicia, Hacienda y Administración Pública, Economía y Empleo, Obras Públicas, Urbanismo, Vivienda y Transporte, Política Territorial e Interior, Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente, Industria e Innovación.

Organigrama del Servicio de Prevención:



El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de Administración General elabora un plan de formación anual en prevención de riesgos laborales dirigido a todos los trabajadores incluidos en su ámbito de actuación. Esta formación persigue, los siguientes objetivos estratégicos:

1. Lograr un entorno laboral saludable en el Gobierno de Aragón.
2. Informar al trabajador acerca de sus derechos y responsabilidades en materia preventiva.
3. Ofrecer herramientas y estrategias que apoyen una conducta preventiva.
4. Como objetivo estratégico, certificar progresivamente estas acciones formativas para que el trabajador obtenga la formación para el desempeño de las funciones de nivel básico, según lo establecido en el Anexo IV del RD 39/97, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Para elaborar el Plan de Formación se establece un procedimiento que está incluido en el Sistema de Gestión del Plan de Prevención, elaborado por el Servicio de Prevención, de conformidad a la OHSAS 18001:2007. La norma OHSAS 18001 (Evaluación de Higiene y Seguridad Ocupacional) es un estándar internacional que define los requisitos relacionados a los sistemas de higiene y seguridad, lo cual le permite a una organización controlar sus riesgos y mejorar el desempeño.

a) Detección de necesidades formativas. Descripción del proceso:

- *Detectar la necesidad de formación:* la necesidad de una formación podrá ser detectada por cualquier miembro de la organización, siendo motivada por la implantación de un nuevo proceso, evolución técnica, normativa, etc. Se podrá tomar como base el análisis del *Perfil de puesto*, (FP-4.4.2-1-1), así como la (*Ficha individual de formación*, FP-4.4.2-1-2):
- “*Ficha Perfil del Puesto FP-4.4.2-1-1*”: parámetros informativos recogidos en la definición del puesto objeto de análisis: departamento, puesto y actividad, competencias básicas, formación básica, complementaria y conocimientos especiales, experiencia en tipo de

b) Planificación y Programación de la formación:

Planificar la formación interna: la formación interna es la destinada exclusivamente a la organización. Podrá ser impartida por personal interno o externo. El representante de la dirección seleccionará al personal o a la empresa que impartirá la formación.

El perfil de los docentes encargados de impartir la formación procede de: técnicos del propio Servicio de Prevención con especialización en áreas determinadas de la Prevención de Riesgos Laborales, o mediante contratación externa o a través de convenio de colaboración con MAZ.

La Sección de Asuntos Generales y Formación citará a los asistentes mediante el medio que estime oportuno según lo establecido en el procedimiento (P-4.4.3-1): “Comunicación interna, participación y consulta a los trabajadores”. La asistencia a la formación interna será obligatoria.

- *Impartición de la formación y control de asistencia:* la formación interna se impartirá, bien en las instalaciones del lugar de trabajo, bien en las instalaciones de la empresa que imparta la formación. Los asistentes firmarán la *Hoja de firmas (FP-4.4.2.-1-5)*.
- *Buscar formación, aprobar presupuesto y asistentes:* en el caso de la formación externa, la oferta se conoce a lo largo del año, por lo que la Sección de Asuntos Generales y Formación buscará la formación que más se ajuste a la planificada en el *Plan de Formación, (FP-4.4.2-1-4)*, y al proveedor. La Dirección aprobará el coste de la formación externa y los asistentes a la misma.
- *Inscripción en el curso y recepción de la formación:* la Sección de Asuntos Generales y Formación comunicará a los asistentes el lugar y fecha de la formación, y si el trabajador está de acuerdo, lo inscribirá en el curso y éste recibirá la formación.

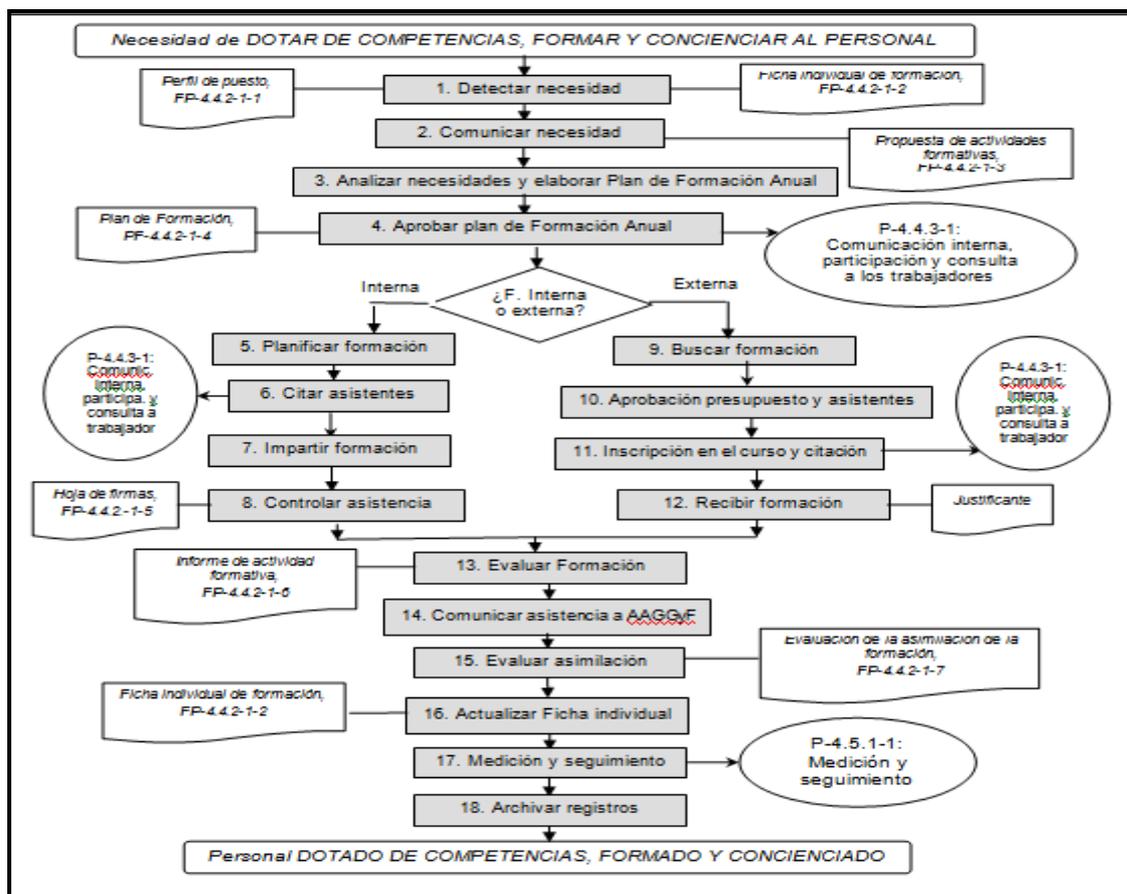
El Servicio de Prevención cuenta en su Mapa de Procesos con el Proceso (P-4.4.2-1): “Competencia, formación y toma de conciencia”.

El objetivo específico de las actividades formativas es: establecer la sistemática adoptada por la unidad para prever, detectar y satisfacer las necesidades de formación y adiestramiento de su personal, así como evaluar la eficacia de las acciones formativas emprendidas para conseguir:

- Que los trabajadores sean competentes a la hora de realizar las tareas encomendadas por la Organización (la competencia debe estar definida en términos de una adecuada educación, formación y/o experiencia).
- Que los trabajadores sean conscientes de su importancia dentro del Sistema de gestión de la Prevención de Riesgos Laborales.

Los destinatarios a quienes va dirigido este procedimiento es todo el personal adscrito al ámbito de la Administración general (excepto Educación y Sanidad que tienen su propio recurso).

Mantener actualizados a sus propios profesionales requiere un proceso de formación interna que proviene del Instituto Aragonés de Administración Pública. Anualmente el IAAP desarrolla cuatro actividades dirigidas a la formación y perfeccionamiento de dichos técnicos en prevención de Riesgos Laborales de la Administración general, así como de técnicos del Instituto de Seguridad de Riesgos y Salud Laboral (ISSLA) y de los servicios del ámbito sanitario y educativo.



Proceso P-4.4.2-1 "Competencia, formación y toma de conciencia"

c) **Ejecución de la formación:** La formación realizada en el año 2014 ha constado de las siguientes actividades:

Nº	DENOMINACIÓN	PROVINCIA	ALUMNOS
277	Prevención de Riesgos Laborales. Plan de autoprotección de la Audiencia Provincial de Zaragoza	ZARAGOZA	23
278	Riesgos específicos y su prevención. Primeros auxilios - TERUEL	TERUEL	34
279	Riesgos específicos y su prevención. Primeros auxilios - HUESCA	HUESCA	19
280	Riesgos específicos y su prevención. Primeros auxilios - ZARAGOZA	ZARAGOZA	33
281	Riesgos específicos y su prevención. PRL en el trabajo con PVD e higiene postural - TERUEL	TERUEL	25
282	Riesgos específicos y su prevención. PRL en el trabajo con PVD e higiene postural - ZARAGOZA	ZARAGOZA	30
283	Riesgos específicos y su prevención. PRL en el trabajo con PVD e higiene postural - HUESCA	HUESCA	24

284	Riesgos específicos y su prevención. Primeros auxilios - TERUEL	TERUEL	20
285	Riesgos específicos y su prevención. Primeros auxilios - ZARAGOZA	ZARAGOZA	12
286	Riesgos específicos y su prevención. PRL en el trabajo con PVD e higiene postural - ZARAGOZA	ZARAGOZA	27
287	Comunicación eficaz en la gestión de conflictos - ZARAGOZA	ZARAGOZA	20
288	Bienestar emocional: Estrés y técnicas de relajación - HUESCA	HUESCA	15
289	Riesgos del tráfico en el trabajo - TERUEL	TERUEL	35
290	Comunicación eficaz en la gestión de conflictos - ZARAGOZA	ZARAGOZA	21
291	Bienestar emocional: Estrés y técnicas de relajación - TERUEL	TERUEL	18
292	Riesgos del tráfico en el trabajo - ZARAGOZA	ZARAGOZA	38
293	Sensibilización postural: Cuidado de la espalda en el trabajo y en la vida diaria - ZARAGOZA	ZARAGOZA	16
294	Sensibilización postural: Cuidado de la espalda en el trabajo y en la vida diaria - HUESCA	HUESCA	16
295	Sensibilización postural: Cuidado de la espalda en el trabajo y en la vida diaria - TERUEL	TERUEL	16
296	Sensibilización postural: Cuidado de la espalda en el trabajo y en la vida diaria - ZARAGOZA	ZARAGOZA	15
297	Sensibilización postural: Cuidado de la espalda en el trabajo y en la vida diaria - ZARAGOZA	ZARAGOZA	17
298	Riesgos del tráfico en el trabajo - HUESCA	HUESCA	35
299	Riesgos específicos y su prevención. PRL en los trabajos de conservación de carreteras - ZARAGOZA	ZARAGOZA	8
300	Riesgos específicos y su prevención. PRL en los trabajos de conservación de carreteras - TERUEL	TERUEL	16
301	Riesgos específicos y su prevención. PRL en los trabajos de conservación de carreteras - HUESCA	HUESCA	19
310	Prevención de Riesgos Laborales. Plan de autoprotección - Ciudad de la Justicia - Zaragoza	ZARAGOZA	165
	TOTAL		717

Se han desarrollado 26 acciones formativas: 6 en Huesca, 7 en Teruel y 13 en Zaragoza. De los 668 alumnos que han recibido formación, un 17,85% pertenecen a la provincia de Huesca, un 22,87%, a la de Teruel y un 59.28%, a Zaragoza.

Las acciones formativas tienen una duración entre 2 y 5 horas, habiéndose impartido un total aproximado de 2.415 horas lectivas a la totalidad de empleados públicos.

d) Evaluación:

En la formación interna, el docente entregará a los alumnos el *Informe de actividad formativa*, (FP-4.4.2-1-6), para que evalúen la formación recibida. Una vez cumplimentado, lo entregará a la Sección de Asuntos Generales y Formación junto con la *Hoja de firmas*, FP-4.4.2.-1-5, para que desde esta Sección se evalúen las características de la formación proporcionada. En el caso de la formación externa, el trabajador entregará en la Sección de Asuntos Generales y Formación copia del diploma o justificante de asistencia al curso.

Tras la finalización de cada acción formativa, se administra un cuestionario denominado (FP-4.4.2-1-6) *Informe de actividad formativa*. Las dimensiones que los alumnos valoran son:

- *Datos del curso*: denominación del curso, duración, destinatarios, fechas, coordinador y lugar de impartición.
- *Valoración del profesorado*: (Opinión sobre las siguientes cuestiones y materias, considerando que “1” indica un grado mínimo de satisfacción y “5” un grado máximo):
 - 1.- Indique si el nivel con que se han tratado los temas del curso ha sido adecuado a los conocimientos que ya tenía sobre el tema.
 - 2.- El profesor ha sabido resolver las dudas que se han presentado a lo largo del curso.
 - 3.- El profesor ha sabido crear un clima de cooperación y de motivación a lo largo del curso.
 - 4.-Cuál es su valoración general del profesorado.
- *Valoración general del curso*:
 - 5.- Valore las instalaciones: Adecuadas/Inadecuadas.
 - 6.- Valore la duración del curso: Excesiva, adecuada, insuficiente.
 - 7.- Valore la documentación entregada en el curso: Adecuada / Inadecuada.
 - 8.- Indique si añadiría algo más al curso: No / Si: ¿Qué añadiría?
 - 9.- Indique en qué medida cree que aplicará los conocimientos adquiridos en este curso en su trabajo habitual: podré aplicarlos / no podré aplicarlos / no lo sé.
 - 10.-Cuál es su valoración general del curso: Muy buena, buena, regular, mala y muy mala.
 - 11.- Indique si, en conjunto, el curso ha respondido a sus expectativas: Si, No, Parcialmente.
 - 12.- Observaciones y sugerencias.

El Servicio de Prevención custodia las encuestas de satisfacción en formato papel. Para el presente estudio se ha analizado estadísticamente, dos dimensiones relevantes para determinar dos valores:

1.- *Transferencia*: el ítem número 9, “en qué medida cree que aplicará los conocimientos adquiridos en este curso, en su trabajo habitual”, es indicativo del grado de percepción de autoeficacia, de locus de control interno, de voluntad de transferir, que el alumno obtiene de la acción formativa, independientemente de otros factores de carácter organizacional (recursos materiales, agentes facilitadores o resistencias, etc.) de las que pueda depender, al final, la transferencia efectiva.

El resultado sobre una escala de 0 a 3 es de 2,61 puntos.

2.- *Valoración general del curso (Satisfacción)*: sobre una escala de 0 a 5 puntos, el nivel de satisfacción obtenido con la acción formativa es de 4,00 puntos.

Evaluar la asimilación de la formación recibida (transferencia) y actualizar la ficha del personal: los responsables de los trabajadores formados evaluarán la asimilación de la formación recibida. Para ello utilizarán diversos métodos, en función del objeto de evaluación (prueba escrita, observación de conductas, registro de incidentes, etc.).

Los resultados se recogerán en la *Evaluación de la asimilación de la formación FP-4.4.2-1-7*, y se enviarán a la Sección de Asuntos Generales y Formación que actualizará la *Ficha individual de formación, FP-4.4.2-1-2*.

ACCIÓN FORMATIVA REALIZADA:			
FECHA DE REALIZACIÓN:			
Nº DE HORAS:			
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:			
PUESTO:			
SECCIÓN:			
OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LA ACCIÓN FORMATIVA			
Nº Obj.	OBJETIVOS	OK	NO OK
CAUSAS DE LA NO CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBSERVACIONES			
PROPUESTAS DE MEJORA EN LA FORMACIÓN		¿MODIFICAR EL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN?	
		SI	NO

No hay constancia documental de la realización de esta fase evaluativa, que valoraría la transferencia real y sostenible en los centros de trabajo.

Medición, seguimiento: la Sección de Asuntos Generales y Formación realizará el seguimiento del cumplimiento del Plan de Formación, procediendo conforme se establece en el procedimiento (FP-4.5.1-1) *Medición y Seguimiento del Desempeño*.

En caso de considerarse que la formación impartida no ha logrado los objetivos previstos, se someterá a revisión la adecuación entre la formación impartida y las necesidades detectadas. Igualmente se revisará la detección de necesidades de formación.

➤ **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Familia:**

La Disposición adicional primera, punto 2, del Decreto 168/2002, de 14 de mayo, del Gobierno de Aragón, que regula la organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas en materia de Prevención de Riesgos Laborales en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, establece la creación del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento con competencia en materia de salud, bajo la dependencia de la Secretaría General Técnica u órgano distinto cuando así viniera determinado en el Decreto de estructura del Departamento.

Desde la Secretaría General Técnica se establecen los objetivos estratégicos y organizativos básicos, recogidos en el Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, en aras a garantizar una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, adscrito a la Secretaría General Técnica del Departamento le corresponden las competencias:

- Coordinación de la prevención de los riesgos laborales que afectan al personal del Departamento y de sus organismos públicos.
- Organización de recursos en orden a eliminar los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores o minimizar sus efectos.
- Proporcionar asesoramiento en materia de prevención.
- Promover la prevención, evaluar riesgos, proponer medidas de control, vigilancia de la salud, formación e información.

Desde el Departamento se posibilita que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada en materia preventiva, tal como se indica en el artículo 19 de la Ley de Prevención Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales). Dicha formación se centra específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptándose a la evaluación de los riesgos y a la aparición de otros nuevos, y se repetirá periódicamente siempre y cuando sea necesario. Para ello el Servicio de Prevención establece un "Plan de Formación Anual", que presenta a la Comisión Sectorial de Prevención de Riesgos Laborales de Sanidad, Bienestar Social y Familia, así como en la Comisión Autonómica de Prevención de Riesgos Laborales. En el año 2014, la posibilidad de exposición al virus del Ébola (EVE) produjo un incremento sensible de número de cursos y talleres impartidos.

	Número de Cursos	Número Cursos/Talleres EVE	Número de Alumnos
U. Central	12	10	400
Sector ZI	35	125	606
Sector ZII	39	172	2.856
Sector ZIII	9	139	1.442
Sector Calatayud	15	18	366
Sector Huesca	-	-	481
Sector Barbastro	11	33	193
Sector Alcañiz	6	13	405
Sector Teruel	-	43	470
TOTAL 680	127	553	7.219

Fuente: Memoria Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del departamento de Sanidad, Bienestar Social y Familia. Año 2014

➤ ***Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte:***

Según lo dispuesto en el artículo 6 del Decreto 168/2002, de 14 de mayo, del Gobierno de Aragón, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Departamento de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, adscrito al Servicio de Relaciones Jurídicas, Control Presupuestario y Salud Laboral, y dependiente de la Dirección General de Gestión de Personal, es una unidad organizativa específica de carácter administrativo que asume el ejercicio de las funciones que conlleva la actividad preventiva, correspondiente a los niveles superior e intermedio.

El Servicio de Prevención de Riesgos proporciona el asesoramiento y el apoyo que se precise en materia de Prevención de Riesgos, y ejerce las funciones que con carácter general vienen asignadas en los artículos 36 y 37 del Reglamento de los Servicios de Prevención aprobado por Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, y específicamente son las siguientes:

- Promover la cultura de la prevención.
- Identificar y evaluar los factores de riesgo, proponiendo medidas para su control y reducción de riesgos.
- Formar/ informar a los trabajadores en materia de Salud Laboral.
- Informar y asesorar a los órganos de participación y representación de los trabajadores.
- Adaptación de puestos de trabajo por motivos de salud.
- Vigilancia de la Salud.
- Gestionar los reconocimientos médicos.
- Realizar el registro, análisis e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Gestión de riesgos en la mujer embarazada.
- Vacunación.
- Botiquines de urgencia.
- Elaborar la memoria anual de actividades de P.R.L..
- Colaborar con las administraciones y órganos en materia sanitaria y laboral.

La Unidad de Prevención de Riesgos Laborales cuenta con un equipo multidisciplinar formado por técnicos acreditados con las especialidades correspondientes a Seguridad, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología aplicada, así como Medicina y Enfermería del Trabajo:

- Jefatura de Servicio de Relaciones Jurídicas, Control Presupuestario y Salud Laboral
- Jefatura de la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales
- 3 Técnicos de Nivel Superior acreditados para el desarrollo de las especialidades de Seguridad en el trabajo, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología Aplicada
- 2 Técnicos de Nivel Superior de las especialidades de Medicina del trabajo
- 2 Técnicos de Nivel Intermedio
- 1 Técnico en el Área de Vigilancia de la Salud
- 1 Administrativo

El Plan Anual de Formación 2014 recoge las actividades formativas desarrolladas en esta materia por el Personal adscrito al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, en el año 2014. No obstante, únicamente se ejecutó una acción formativa:

- Cursos: 1
- Solicitudes: 20
- Número de plazas: 20
- Alumnos: 20
- Horas de Cursos: 4
- Horas de formación recibidas: 80

ANEXO V: FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS EN EL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

El Instituto Aragonés de Empleo dispone de Plan Estratégico de carácter cuatrienal y con actualización periódica de sus iniciativas estratégicas.

Su Misión es proporcionar tanto a los trabajadores como a los empleadores y a la sociedad aragonesa en general, los conocimientos, destrezas e instrumentos que faciliten un adecuado y transparente funcionamiento del mercado de trabajo, teniendo en cuenta las circunstancias socioeconómicas de cada momento.

Su Visión es ser reconocido como la organización de referencia de los agentes que intervienen en el Mercado de trabajo aragonés por el alto valor de los servicios que presta, el compromiso de nuestras personas, su apuesta por la innovación y la mejora continua y la contribución al desarrollo económico-social de Aragón.

Entre sus Iniciativas Estratégicas se encuentra la de *“Mejorar los sistemas de conocimiento e información en el INAEM”*. Una de las acciones desplegadas para la consecución del objetivo, es la de *“evolucionar el sistema de formación interna hacia píldoras, entornos colaborativos y mentoring”*, implementando soluciones en el plan de formación interna y poniendo en práctica al menos dos experiencias.

a) Detección de necesidades formativas:

El proceso de detección de las necesidades formativas se desarrolla a través de la participación de todas las unidades en un ejercicio de abajo a arriba. Cada propuesta se acompaña con una ficha de registro (modelo IAAP).

Las propuestas recibidas son priorizadas por el Equipo de Calidad, quien presenta un Plan de Formación Interna que es aprobado por el Equipo Directivo. Finalmente, y en función de los recursos disponibles, se comparte con el IAAP la realización de las acciones, publicándose el Plan de Formación Interna del INAEM²⁶.

b) Planificación y Programación:

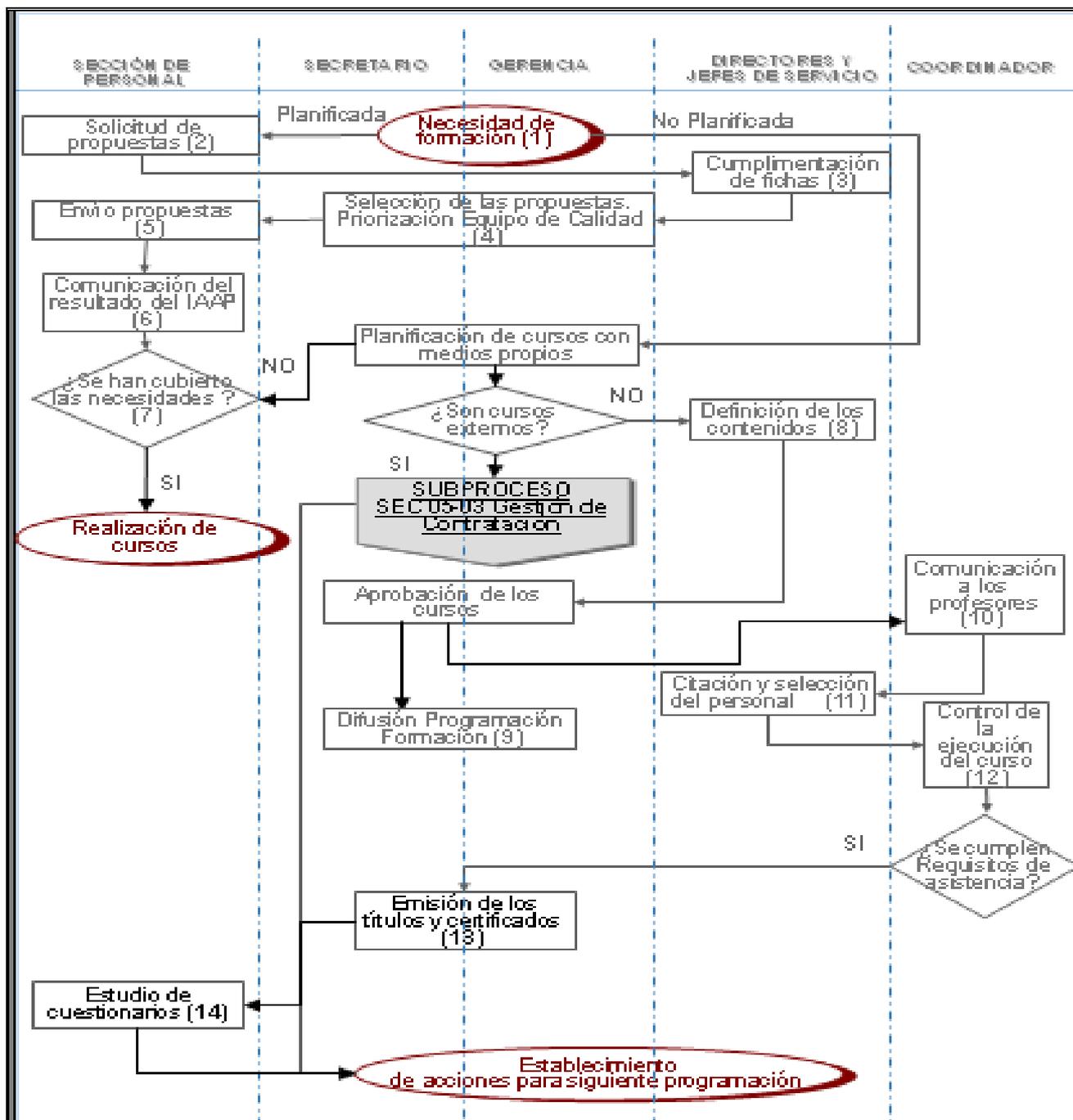
El INAEM completa la oferta formativa del IAAP con un Plan de Formación y presupuesto propio que se adecua a sus necesidades, y que se gestiona a través de un proceso normalizado.

Este plan cuenta con la implicación de los líderes de forma permanente, presentes siempre en el inicio y finalización de los cursos realizados.

El INAEM tiene recogido en su Mapa de Procesos, el Subproceso SEC 06-05: “Formación Interna” dentro del proceso de SEC-06 “Gestión de Personas”.

²⁶ Fuente de información: Memoria EFQM 2014, Memoria Anual INAEM 2014, Mapa de Procesos INAEM y Plan Estratégico.

Subproceso SEC-06-05: "Formación Interna"



c) Ejecución de la formación:

Dentro de la formación interna, a lo largo del año 2014 se gestionaron, con medios propios para los trabajadores del INAEM, los siguientes cursos:

DENOMINACIÓN	Nº Ediciones	Nº Participantes	Nº Horas	TOTAL
Curso SISPE (e-learning)	1	5	15	75
Curso Atención al Público (e-learning)	1	12	12	144
Proyecto Business Intelligence Área Escuelas Taller/Talleres de Empleo	1	12	47	84
Business Intelligence Promoción de Empleo	1	21	6	126
Business Intelligence Oracle-Proyecto META. CAE e indicadores y gráfica de inserción laboral	1	11	5,5	60,5
Actualización SISPE CEUS 2014	1	39	16	624
Introducción al Mindfulness (Atención plena)	1	18	15	270
Desarrollo de competencias transversales	1	23	20	460
Autoevaluación Cartas de servicios de la red de O.E. y de Formación para el empleo (e-learning)	1	195	4	780
Autoevaluación Programa de Emprendedores (e-learning)	1	119	4	476
Prevención y actuación contra la violencia externa en centro de trabajo (e-learning)	2	97	15	1.455
Capacitación directiva en situación de conflictos y estrés en el puesto de trabajo	1	22	8	176
Desarrollo de competencias básicas para la orientación profesional	1	21	15	315
Autoevaluación SISPE CEUS 2014 (e-learning)	1	13	4	52
Gestión de ofertas	1	22	15	330
Oficina electrónica y redes Sociales y Profesionales	1	24	10	240
TOTAL	17	693	180,5	6.018,5

Como mejora incorporada en la ejecución de las acciones formativas, en aquellos casos en los que el desplazamiento territorial constituye una limitación, se consolidó durante el año 2013 el uso de la videoconferencia.

d) Evaluación de resultados:

Evaluación de la Satisfacción: La valoración final de las acciones formativas se realiza a través de encuestas de satisfacción que cumplimentan los asistentes. Esta sistemática se viene realizando desde 2006. Con los resultados, se toman las decisiones oportunas en cuanto a prioridad y continuidad de la acción formativa.

La puntuación del grado de satisfacción con la formación interna fue de 8.10, y con la externa (IAAP) 8.06, siendo la puntuación media alcanzada, de 8.04.

Además de la valoración de satisfacción de cada acción formativa, el Mapa de Proceso *SEC-06-05 "Formación Interna"*, analiza periódicamente dos tipos de Indicadores vinculados al Subproceso de la Formación Interna:

- **Indicadores de Rendimiento:**

- Número de horas de formación por empleado:
 - Cálculo: Nº total de horas realizadas en Formación Interna, IAAP y Prevención de Riesgos Laborales / Nº Empleados
 - Periodicidad: Anual
 - Responsable: Sección de personal
 - Fuente: Base interna
- Tanto por ciento de personal que ha recibido formación en el ejercicio actual:
 - Cálculo: Suma número total de participantes que ha realizado formación: dividido por medio curso (2), dividido por el número de empleados x 100
 - Periodicidad: anual
 - Responsable: Sección de Personal
 - Fuente: Base interna cursos

- **Indicadores de Percepción:**

- Grado de cumplimiento de la planificación (Plan de Formación):
 - Cálculo: (Nº actividades de formación realizadas / Total de actividades de formación planificadas) x 100
 - Periodicidad: Anual
 - Responsable: Sección de Personal
 - Fuente: Base interna
- Grado de satisfacción de la formación recibida:
 - Cálculo: puntuación media del cuestionario de evaluación de la acción formativa
 - Periodicidad: Anual
 - Responsable: Sección de Personal
 - Fuente: Encuestas cursos de formación

Por último, hay que destacar que, dentro de las novedades en materia formativa que el INAEM ha incorporado en el año 2014, es la Aplicación de Autoevaluación como herramienta que contribuye a la formación continua y mejorar el conocimiento en la organización, objetivo alineado a la estrategia.

ANEXO VI: FORMACIÓN A EMPLEADOS PÚBLICOS EN EL DEPARTAMENTO DE POLÍTICA TERRITORIAL E INTERIOR

En el Departamento de Política Territorial e Interior coexisten dos planes formativos, uno integrado dentro del Instituto Aragonés de Administración Pública, con las mismas características que comparten otras unidades y otro segundo plan con financiación propia.

a) Detección, planificación y programación:

Desde el Departamento y con periodicidad anual, se contacta con todas las Direcciones Generales, solicitándoles propuestas de acciones formativas. Dicha oferta se estructura alrededor de tres Direcciones Generales:

- **DIRECCIÓN GENERAL DE INTERIOR.** Dos líneas formativas:
 - A cargo del Presupuesto de Gastos del Departamento de Política Territorial e Interior:
 - Programas formativos de la Unidad de Policía Nacional adscrita a la Comunidad Autónoma.
 - Programas formativos para Policías Locales de Aragón. Ésta puede ser objeto de precisión en función del cumplimiento de la Ley de Coordinación de Policías Locales de Aragón, que impone la obligación de realizar cursos para la integración de los policías locales en cuerpos superiores.
 - A cargo del presupuesto gestionado desde el Instituto Aragonés de Administración Pública. Durante la programación 2014 se propuso la realización del curso “Aplicaciones y cartografía necesaria en Protección Civil, Urgencias y Emergencias”, destinada preferentemente al personal de Protección Civil pero abierta a otros Departamentos que gestionan emergencias.
- **DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN LOCAL:** Con cargo al presupuesto del propio Departamento. Formación dirigida a entidades locales y comarcas: “Aula de Administración Local”.

Desde la Universidad de Zaragoza se imparte el Diploma de Especialización en Derecho Local de Aragón que se autofinancia mediante las matrículas.

Durante el año 2014 se propuso la realización de una nueva edición del curso sobre la aplicación informática de la Comisión de Subvenciones y Ayudas, con cargo al plan de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública.

- **DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENACIÓN DEL TERRITORIO:** Propuesta de acciones formativas a cargo de presupuesto del IAAP.

Los *destinatarios* objeto de las distintas líneas formativas se distribuyen de la siguiente manera:

- Aquellos cursos financiados por Instituto Aragonés de Administración Pública van dirigidos a todos los empleados.
- Los cursos de Administración Local, se financian con presupuesto propios y aparecen consignados en las siguientes partidas:
 - 251003- Policías locales
 - 251001- Policías Nacionales Adscritos

Existe una modalidad formativa dirigida a los Voluntarios de Protección Civil. Desde allí se les imparte formación a través del IAAP para que obtengan un título que acredite la formación recibida.

b) Ejecución de la formación:

A continuación se describen los programas convocados por el Departamento de Política Territorial e Interior, dirigidos a estudiantes y empleados de la Dirección General de Administración Local y aquellos destinados a la formación de voluntarios en seguridad y Protección Civil. La coordinación de esta línea es la Dirección General de Interior y la de Administración Local. Esta formación se despliega por todo el territorio de la Comunidad y es financiada por el propio Departamento:

- Diploma especialización en Derecho Local de Aragón (Dirección General de Administración Local): dirigido a estudiantes y empleados públicos.
- 8 cursos básicos de formación y reciclaje. Módulo 1 (Dirección General de Interior): dirigido a asociaciones de voluntarios e impartido en: María de Huerva, Boltaña, Alcañiz, Teruel, Huesca, Calatayud, Caspe, Ejea, Fraga y Calamocha.

La segunda línea formativa está integrada dentro de la programación del Instituto Aragonés de Administración Pública. En este caso, los destinatarios de los cursos son personal propio de la Administración de la Comunidad Autónoma, personal de Entidades Locales, Cuerpos de Policía de la UPA, (Policía Nacional y Policía Local A1, A2, C1 y C2), Funcionarios de la Policía Nacional adscrita a la UPA del Cuerpo Nacional de Policía en Aragón, Funcionarios en prácticas del Cuerpo de Policía Local (aprobada 1ª fase pruebas selectivas), Auxiliares de Policía de Aragón y Mandos de Policía Local:

- *“Aplicación Informática de Subvenciones y Ayudas”.*
- *“Aula de Administración Local”.*
- *3 cursos de “Plataforma de administración electrónica de las Comarcas Aragonesas: SIGEM”.*
- *“Plataforma de administración electrónica de las Comarcas de Aragón: catálogo de procedimientos en materia de turismo”.*
- *“Sistema de Información territorial de Aragón. Casos prácticos”.*
- *“Sistemas de Referencia Terrestre: Geoposicionamiento”.*
- *“Introducción al uso de la información geográfica para la gestión del territorio”.*
- *“Operativo de protección de personalidades”.*
- *“Intervención policial en materia de juego y de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos”.*
- *“Edición XXI Curso Formación Ingreso Cuerpos Policía Local de Aragón”.*
- *“Edición I Curso Formación para la integración de los Auxiliares de Policía en Aragón”.*
- *3 cursos “Actitud y actuación de la policía local ante violencia de género”.*
- *3 cursos “Aplicación de la psicología en el ámbito de la policía local”.*
- *“Normativa en materia de tacógrafos en el ámbito de la policía local de Aragón”.*
- *4 cursos “Reciclaje y actualización 2014 para policías locales: defensa personal”.*
- *“Formación para Jefes y mandos de las Policías Locales”.*
- *“Aplicaciones y cartografía para la gestión de urgencias y emergencias en Aragón”.*

c)- Evaluación de la formación:

Las encuestas de satisfacción, modelo Instituto Aragonés de Administración Públicas, son administradas al finalizar la acción. La puntuación media obtenida es de 7,84 puntos.

