

## PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

**Nombre de la Organización:**

Diputación Provincial de Alicante

**Título de la buena práctica galardonada:**

Gestión por procesos en el Departamento de Formación

**Responsable:**

José López Garrido – Vicepresidente Tercero –  
Diputado del Área de Recursos Humanos

**Dirección:**

C/ Ferré Vidiella, nº 3-5

03005 Alicante

Teléfono: 965 12 12 13

Fax: 965 92 96 24

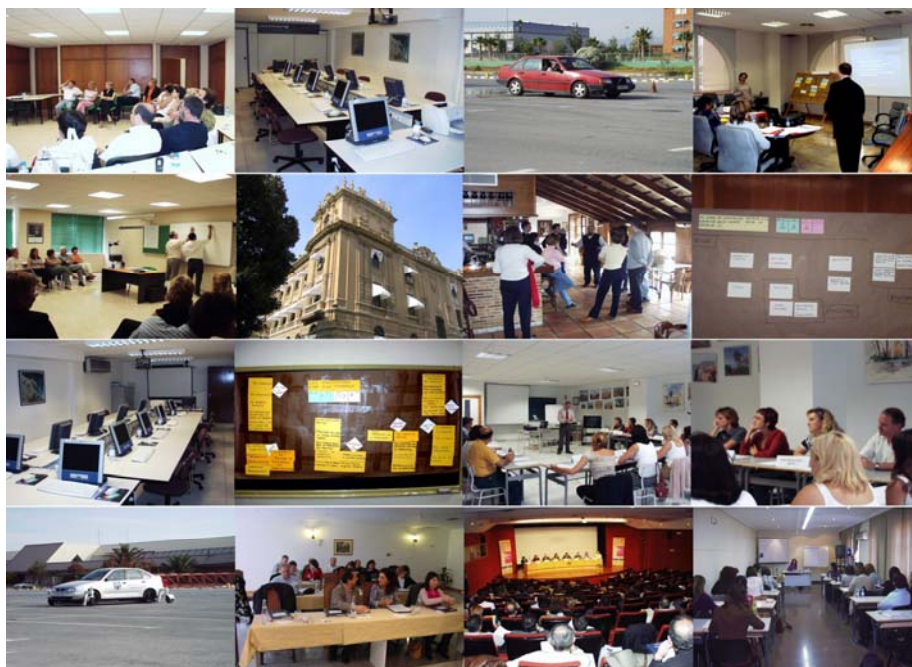
E-mail: jlatorre@dip-alicante.es



### MEMORIA-RESÚMEN

#### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Las actividades de formación interna comenzaron en esta Diputación de forma sistematizada en el año 1989, aunque el Departamento de Formación, como tal, no tuvo estructura propia hasta 1992, obviamente, desde entonces, ha variado mucho en su trabajo y en los recursos de que dispone.



El Departamento de Formación se ha organizado teniendo en cuenta su Misión, es decir, "Proporcionar formación y reciclaje permanente a los empleados públicos que prestan servicios en la administración Local de la provincia de Alicante: Ayuntamientos, Mancomunidades y otras entidades locales, la propia Diputación y sus Organismos autónomos". La población potencial a la que nos dirigimos la constituyen alrededor de 17.000 empleados públicos.

En este sentido, la gestión de los cursos propiamente dicha se descarga en 3 negociados operativos: "Formación Continua", "Formación Informática" y "Formación Interna". De manera transversal, dando apoyo a todos ellos desde la parte económica y administrativa, hay un

cuarto negociado denominado “Administración de cursos”. A nivel directivo, todo esto se coordina desde la jefatura de sección, que se encarga más de la dirección interna, mientras que el jefe de servicio se ocupa de las relaciones externas, dar cuenta a la Dirección del Área y Diputado Delegado y del establecimiento y mantenimiento de la red de contactos (INAP, FEMP, IVAP, otras instituciones provinciales del estado, etc.)

Técnico medio de gestión telemática, técnico medio de formación y profesor–traductor de valenciano, conforman los roles más técnicos y hay también 4 profesionales de apoyo operativo que se encargan de la atención a profesores y alumnos y preparación de aulas y materiales, en los dos centros de formación: C/ Ferré Vidiella y aulas de formación del “Hogar Provincial”.

En cuanto a nuestra Visión, aspiramos a liderar la formación de los empleados públicos que prestan servicios en la Administración Local de la provincia y ser el punto de referencia en cuanto a modelos de formación de la Administración Pública de todo el Estado. A través de nuestra página Web ([www.dip-alicante.es/formacion](http://www.dip-alicante.es/formacion)), puede obtenerse más información acerca de nuestra historia, servicios, recursos, estructura, etc.

## **DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA**



La buena práctica que presentamos, es nuestra experiencia en la “gestión por procesos” del departamento de formación de la Diputación de Alicante.

El mapa de procesos y el sistema de seguimiento de la gestión por indicadores, lo desarrollamos en 2003, y el motivo fundamental, fue la necesidad de adaptarnos a los requerimientos de las normas ISO 9000:2000.

En nuestro recorrido por la Calidad podemos distinguir 3 etapas que resumimos a continuación:

**1ª Etapa.** Tras algunas incursiones erráticas por el modelo EFQM, y unas primeras autoevaluaciones, tuvimos ocasión de conocer el método CEDEO / Q\* For, específico para organismos de formación. Nos sometimos a la auditoría de la entidad que en España estaba capacitada para otorgar este reconocimiento y, en noviembre de 1998 nos convertimos en el primer departamento de formación de una Administración Pública española, que obtenía la certificación de calidad por el método europeo CEDEO / Q\* For, específico para organismos de formación.

**2ª etapa.-** Comenzamos a trabajar con la documentación de las ISO 9002:1994. Destinamos a una persona del equipo a la elaboración del Manual de Calidad y a la descripción de Procedimientos y otra documentación requerida por el Sistema. En diciembre de 2001 nos certificamos, sin embargo no estábamos muy satisfechos del resultado. La razón fue que la forma de abordar estas normas, no había sido la correcta.

**3ª etapa.-** Nos enfrentábamos ahora a un nuevo reto. Las normas del 94 dejaban de estar vigentes y debíamos adaptar nuestro sistema a las ISO 9000:2000. Optamos por olvidarnos de todo lo hecho y partir desde cero, elaborando nuestro mapa de procesos, flujogramas, actividades. El sistema de trabajo, ahora, fue radicalmente distinto. Decidimos, conjuntamente, cuáles eran nuestros procesos clave, cuáles los estratégicos y los de soporte, delimitando así nuestro mapa de procesos.

En noviembre de 2003, obteníamos la certificación por la norma ISO 9001:2000.

Nuestro sentimiento fue muy diferente al de dos años antes. AENOR señalaba como uno de los puntos fuertes del sistema, nuestro mapa de procesos presentado en soporte informático, al que se accede desde todos y cada uno de los puestos de trabajo. Ahora, los procesos se sienten como propios y ya no existe la dicotomía entre “cómo trabajo” y “cómo dice el proceso que debo trabajar”. Las auditorías ya no se viven como una amenaza; sino que todos estamos deseosos de explicar y rebatir -si procede- al auditor sus observaciones.

### **El Mapa de Procesos**

El Mapa de procesos es la representación gráfica de todas las actividades que se desarrollan en una organización, y en el que se reflejan las interrelaciones existentes entre las mismas. Previo a la representación del mapa, tuvimos que hacer el inventario de los procesos y su clasificación en orden a su distinta repercusión en la consecución de objetivos. Establecimos:

#### **Procesos clave:**

Análisis de necesidades y determinación de la oferta formativa.- Actividades que se llevan a cabo desde la detección de necesidades formativas hasta la publicación del Plan anual de Formación.

Planificación y Gestión de los cursos.- Actividades que llevamos a cabo para poner en marcha cada uno de los cursos, desde que el Plan está terminado hasta que el curso finaliza.

Evaluación.- Recoge los tipos de evaluación necesarios: satisfacción, impacto y proveedores.

Gestión y control de certificados.- Trabajo que realizamos desde que ha finalizado una edición determinada hasta que el interesado ha recibido su correspondiente certificado.

#### **Procesos estratégicos:**

Sistema de Gestión.- Sistemática seguida a través del comité de calidad, para la revisión de resultados, coordinación y seguimiento de objetivos y procesos así como las revisiones anuales del sistema de gestión.

Mejora continua.- Actividades que marca la norma como necesarias en el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

#### **Procesos de Soporte**

Elaboración y ejecución de presupuestos; Tramitación de asistencia a acciones formativas externas; Gestión de la documentación; Compras de material; Control de almacén; Tramitación de expedientes administrativos y Formación del personal. (Ver Gráfico 1)

De cada proceso, hemos elaborado una ficha descriptiva. Se accede a cada una de estas fichas desde el mapa, pulsando sobre el dibujo de cada uno de ellos. (Ver Gráficos 2, 3 y 4)

Para determinar nuestro mapa de procesos, hemos seguido tres criterios: Reflejar lo que somos; Simplificar y Adecuarnos a la norma

#### **Objetivos e indicadores de gestión**

Cada uno de los procesos tiene definido, al menos, un indicador cuantitativo. En el caso de los procesos clave, algunos de los indicadores tienen asociados, a la vez, objetivos de cumplimiento. En 2006 trabajamos con: 27 indicadores, 9 de ellos asociados a un objetivo.

Cada comité de calidad trimestral revisa su evolución, se analizan los datos aportados y se deciden acciones a emprender, si procede.

Este seguimiento de indicadores, se vehicula a través de una ficha diseñada al efecto. (Ver Gráfico 5)

Trabajar con este sistema te ayuda a volver la mirada hacia tus clientes; permite una redistribución del trabajo y de las responsabilidades entre los miembros del equipo mucho más racional; a la vez, favorece la incorporación de nuevos profesionales y la rotación y promoción. En definitiva, un sistema de este tipo, te hace cambiar de forma de trabajar, y permite avanzar en una doble vertiente: calidad en la gestión de la formación pero también calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

### **Valoración que hacemos de nuestro sistema de gestión por procesos**

Desde nuestro punto de vista, este sistema tiene:

#### **Originalidad.**

Presentarlo en formato digital con nuestros medios en nuestra Intranet, para que todos los miembros del departamento puedan acceder a él de manera ágil, fácil y eficaz.

#### **Participación.**

Los propios interesados definieron los procesos y diseñaron los procedimientos que fueron aprobados. Por lo tanto, los miembros del Departamento los sienten como suyos.

#### **Posibilidad de adaptación a otras administraciones**

Nuestro sistema de gestión por procesos y el cuadro de mando de indicadores son suficientemente versátiles y flexibles en su aplicación como para poder implantarse en cualquier departamento, unidad administrativa o servicio de cualquier nivel de administración, sobre todo en aquellos casos en que se opte por implantar la NORMA ISO 9001:2000.

El bajo coste, casi nulo, unido al ahorro que ocasiona, (eliminación de documentación en papel y sucesivas actualizaciones) lo hace un producto perfecto para su exportación.

### **RESULTADOS CONSEGUIDOS**

Además de los datos que se individualizan de cada indicador en su ficha correspondiente, todo ello queda reflejado en el "Cuadro de indicadores", donde con un sistema "semafórico", captamos a primera vista la evolución de todos y cada uno de ellos. (*Ver Tabla<sup>1</sup>*)

En cuanto a la evolución de estos indicadores analizamos los que se han repetido en estos tres ejercicios. (*Ver Tabla<sup>2</sup>*)

Se observará que en todos ellos la tendencia es a mantenerse y/o mejorar.

Sin embargo, hablar de resultados, significa hablar de evaluación. Es uno de los procesos clave y estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas para impulsar el proceso de aprendizaje.

La razón para evaluar es determinar la efectividad de las acciones formativas que se ofrecen y la forma en que puede mejorarse. En cualquier organización la formación debe cumplir unos requisitos de eficacia, pues la inversión que se realiza en ella es notable.

Permite comprobar el nivel de consecución de los objetivos del Plan de Formación desarrollado.

Dentro del proceso de Gestión de la Calidad la evaluación es el punto de referencia para iniciar el nuevo proceso, es una etapa decisiva para la toma de decisiones, es un sistema de retroalimentación.

Salvo la evaluación de la satisfacción de los clientes que, para ganar objetividad, se suele encargar a empresa externa, el resto la llevamos adelante con nuestros propios medios.

En este sentido, durante el año 2002, renovamos totalmente el sistema de evaluación, incorporando nuevos cuestionarios y buscando la coherencia del mismo. Lo hicimos con medios internos a partir de un taller en el que participó todo el personal técnico y directivo del equipo, y fue merecedor del 1<sup>er</sup>. Premio a la Calidad en la Diputación en la convocatoria de aquel año. Analizamos a continuación los resultados obtenidos en cada uno de los niveles de evaluación.

### **Evaluación satisfacción de los participantes**

Al finalizar cualquier acción formativa se pasa a los participantes un cuestionario de evaluación de la satisfacción para que expresen sus opiniones y valoraciones sobre la acción formativa recibida.

Así mismo, este nivel de evaluación nos posibilita el necesario feed-back con los participantes. En la tabla que adjuntamos (*Ver tabla<sup>3</sup>*) aparecen los resultados globales comparativos de todos y cada uno de los cursos finalizados durante los últimos tres años.

### **Evaluación del aprendizaje**

Por Evaluación del Aprendizaje entendemos el proceso que permite determinar el grado de asimilación de las materias del curso por parte de los participantes; medir o contrastar el nivel de modificación en el conocimiento, habilidades y/o actitudes, atribuible a la formación recibida, producido en los alumnos.

Los resultados de la evaluación del aprendizaje es uno de los indicadores del grado de eficacia de los programas de formación y, por consiguiente, de la calidad de la formación.

### **Evaluación del profesor**

El/los profesores de cada edición de cursos realiza/n su evaluación cumplimentando un sencillo cuestionario específico.

La evaluación del profesor junto con la evaluación de la satisfacción de los participantes, dos grupos críticos del proceso de formación, nos proporcionan información para la toma de decisiones, así como adoptar medidas de mejora en futuras acciones formativas.

### **Evaluación de la transferencia al puesto de trabajo**

Pretende calibrar en qué medida los aprendizajes obtenidos en un curso se aplican o no al puesto de trabajo. Por ello se hace en diferido transcurrido un periodo de al menos 6 meses desde la finalización de la acción formativa a través de una encuesta que se le remite al alumno participante. Como novedad es la inclusión, en el cuestionario, de indicadores de aplicabilidad para cada acción formativa.

### **Evaluación del impacto**

A la vez que en el caso anterior, se envía un cuestionario al jefe inmediato de cada alumno, en el que se pide opinión también acerca de la aplicabilidad, de acuerdo con los indicadores específicos de cada curso.

### **Evaluación de la satisfacción de los clientes**

Esta evaluación la encargamos a empresa externa para intentar ganar en objetividad. En los 2 últimos años, se han realizado mediante encuesta telefónica pautada a nuestros clientes (prescriptores de los Ayuntamientos y responsables administrativos de los departamentos de la Diputación).

En la de 2004 se obtuvo un nivel medio de satisfacción general de 3,36 sobre 4, con un índice de homogeneidad del 100%. Los puntos fuertes más destacados fueron la atención dispensada a nuestros clientes y la gestión de la formación. La de 2005 la realizó otra empresa. La satisfacción global señala a un 65% de clientes que se muestran muy satisfechos y el 35% restante satisfecho, no mostrándose nadie insatisfecho. Los puntos fuertes fueron:

*Impartición:* Profesorado, contenidos, formación, etc.

*Organización departamental:* Organización, gestión, flexibilidad del Departamento.

*Oferta formativa:* Diversidad de la oferta.

*Equipo humano:* Trato, liderazgo, personal cualificado, implicación.

*Gestión:* Eficacia, rapidez.

La Evaluación junto con la Detección de necesidades formativas y, Planificación y Gestión de cursos, conforman el corazón de nuestro Departamento.



	2003	2004	2005
<b>RESUMEN GENERAL DE CONTENIDOS</b>	<b>3,59</b>	<b>3,65</b>	<b>3,63</b>
Temas desarrollados responden a los objetivos del curso	3,66	3,71	3,69
El desarrollo del temario se ha adecuado a lo que esperaba	3,49	3,56	3,53
Los contenidos eran claros y comprensibles.	3,62	3,68	3,66
<b>RESUMEN GENERAL DE FORMADOR</b>	<b>3,72</b>	<b>3,76</b>	<b>3,77</b>
El formador domina la materia impartida	3,80	3,83	3,84
El formador facilita la asimilación de conocimientos.	3,69	3,73	3,74
El formador interactúa eficazmente con el grupo	3,68	3,72	3,74
<b>RESUMEN GENERAL DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>3,39</b>	<b>3,40</b>	<b>3,41</b>
Las condiciones del aula	3,45	3,47	3,45
Los materiales entregados	3,57	3,56	3,56
La distribución del horario/sesiones	3,15	3,17	3,22
<b>RESUMEN GENERAL DE APRENDIZAJE</b>	<b>3,48</b>	<b>3,52</b>	<b>3,52</b>
Mejora de los conocimientos y destrezas profesionales	3,51	3,56	3,56
Repercusión en la actividad profesional	3,44	3,47	3,48
Grado de satisfacción global	3,60	3,66	3,63
<b>MEDIA GLOBAL:</b>	<b>3,62</b>	<b>3,63</b>	<b>3,64</b>

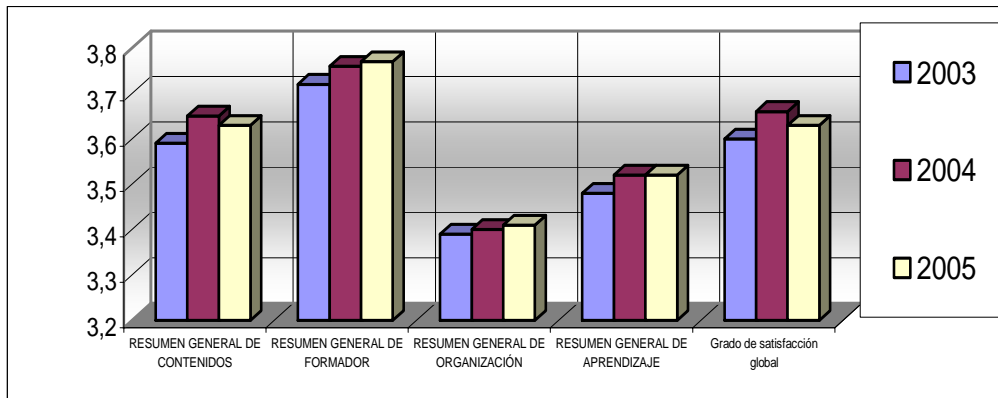


Gráfico 1

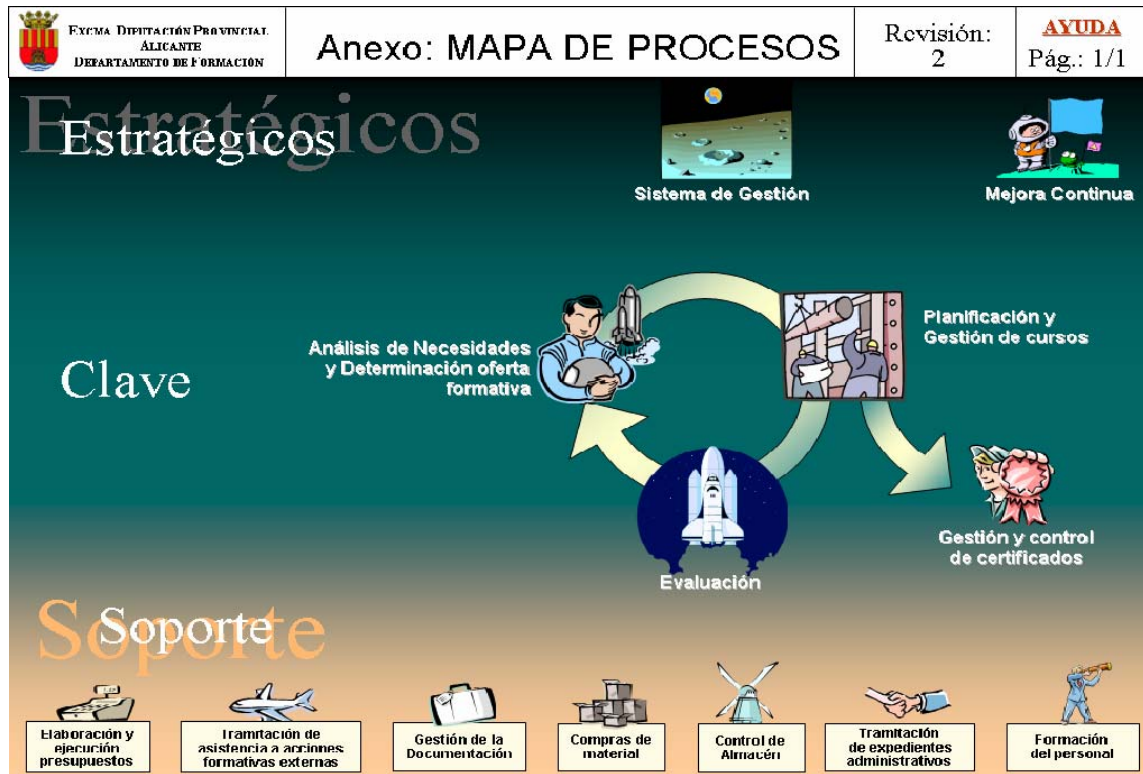


Gráfico 2



Gráfico 3

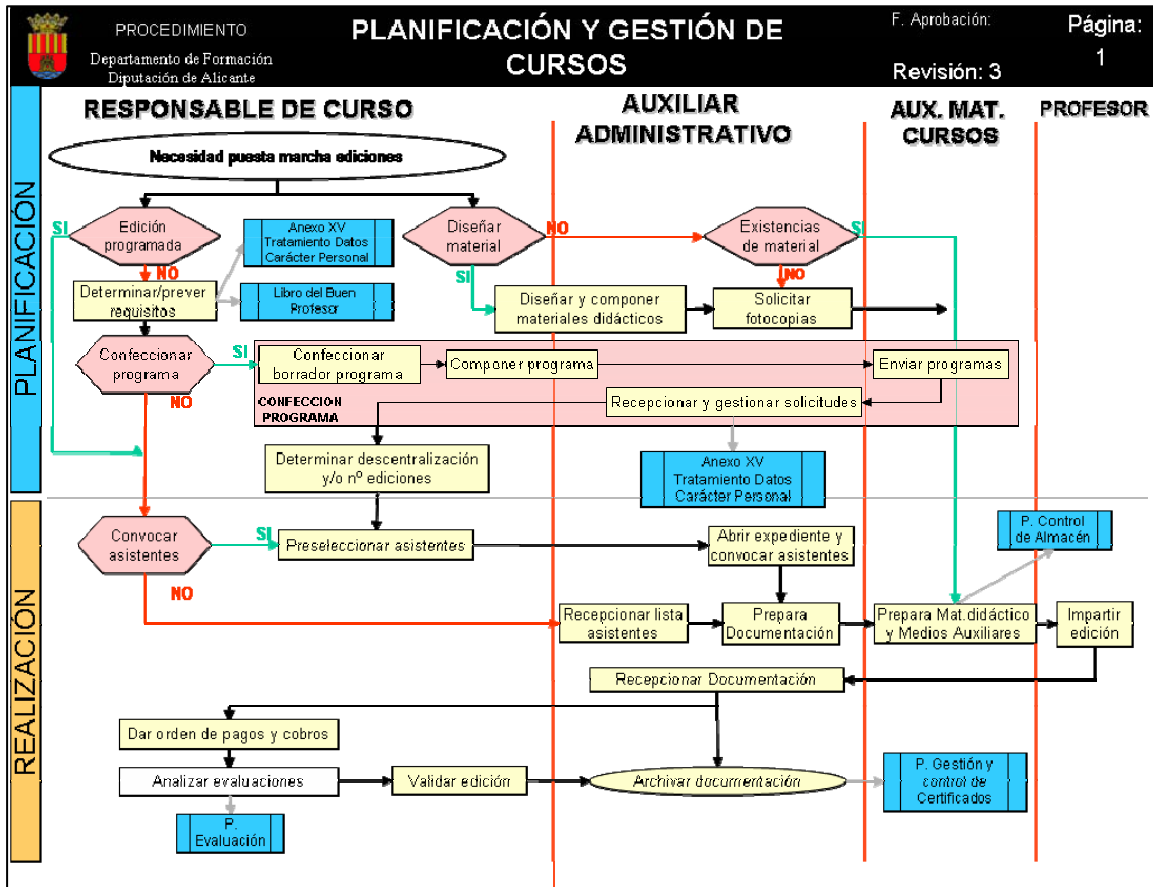


Gráfico 4

PROCEDIMIENTO  
Departamento de Formación  
Diputación de Alicante

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE CURSOS**

F. Aprobación: Página: 1  
Revisión: 3

**Actividad: SOLICITAR FOTOCOPIAS**

**Responsable: AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

ENTRADAS	DESCRIPCIÓN	SALIDAS
<p><b>Material Maestro versionado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dar de alta en el aplicativo el desglose del material y el número total de fotocopias con licencia CEDRO.</li> <li>•Cumplimentar "Hoja Petición de Copias" solicitando al Responsable de Cursos el número de ejemplares y firma.</li> <li>•Enviar para su reproducción.</li> <li>•Realizar dos copias de la Hoja de Petición de fotocopias:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1ª.- Entregar al Auxiliar de cursos.</li> <li>2ª.- Archivar.</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>Hoja Petición Copias Material Maestro versionado</b></p> <p><b>Copias de la Hoja Petición</b></p>

Gráfico 5

