



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PLAN DE FORMACIÓN DEL
INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PROCESO DE
REFLEXIÓN PARA LA DETECCIÓN DE
NECESIDADES FORMATIVAS.**

Marzo 2011

INDICE

INTRODUCCIÓN:

MODELO, PERSPECTIVA Y FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PROCESO

1. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN:

- 1.1. Dar información por varios canales y medios.
- 1.2. Buscar los beneficios para el personal y los responsables.
- 1.3. Aclarar objetivos, posibilidades sin crear expectativas imposibles.

2. ETAPA DE REFLEXIÓN INICIAL DEL PERSONAL POR SERVICIOS:

- 2.1. Reunión informativa al Servicio.
- 2.2. Reflexión individual
- 2.3. Reunión de debate del Servicio
- 2.4. Elaboración del documento de prioridades del Servicio

3. ETAPA DE ACUERDO Y SÍNTESIS EN LA UNIDAD DIRECTIVA/DELEGACIÓN:

- 3.1. Reunión de la Unidad Directiva/Delegación
- 3.2. Diseñar las actividades formativas.
- 3.3. Elaboración del documento de prioridades formativas

4. ETAPA DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE CADA PROMOTOR

- 4.1. Contraste de necesidades y propuestas de Delegaciones y Unidades Directivas implicadas
- 4.2. Elaboración de la Estrategia de Formación del Organismo

5. ETAPA DE DIÁLOGO PARA EL PLAN 2012

6. VALORACIÓN FINAL DEL PROCESO

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS EL PLAN 2012

8. BIBLIORAFÍA.



INTRODUCCIÓN:

Para sobrevivir al caos es necesario el pensamiento estratégico

Dixit y Nalebuff (1991)

En el marco de la elaboración del Plan de Formación anual, el proceso piloto realizado el año pasado para la detección de necesidades formativas, nos ha permitido generalizarlo este año, eso sí, hemos aprendido de la experiencia y reflexionado sobre los principales hitos que no deben faltar en el proceso que presentamos aquí.

El fin del proceso de detección de necesidades que ahora acometemos es lograr un conjunto de acciones formativas que sirvan para la mejora de la organización.

Una forma de lograr con mayores garantías la aplicación de la formación que se lleve a cabo es contar con la implicación de todos los protagonistas. Por eso, en este proceso se cuenta con todo el personal de la Junta de Andalucía. El sistema que hemos previsto para lograr una formación adecuada a las necesidades, es un proceso de reflexión de abajo a arriba que permita determinar en qué debe centrarse la formación del 2012 a 2014. Este proceso nos permitirá recoger dos productos principales:

- Una estrategia de formación por Promotor que será de carácter trienal.
- Una propuesta consensuada de formación para el Plan 2012.

El proceso de detección que vamos a poner en marcha se entiende como la primera fase de un sistema permanente de necesidades formativas que nos permitirá planificar las acciones formativas anuales.

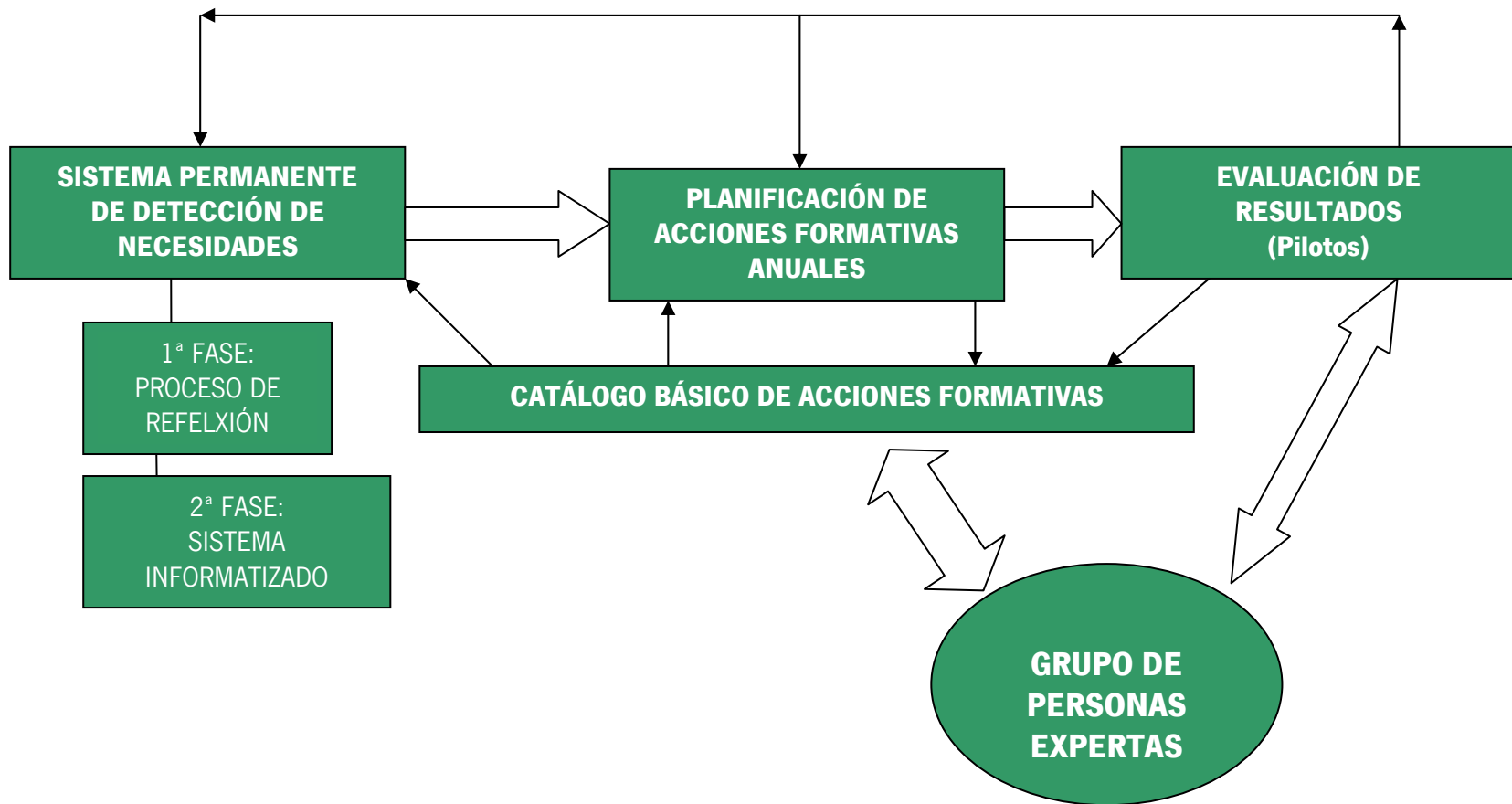
Paralelamente estamos impulsando la elaboración del catálogo básico de acciones formativas, que en principio comenzará con la formación Horizontal. El catálogo alimentará el proceso de detección de necesidades pero no puede ser su único instrumento. Además, el catálogo irá cambiando a lo largo del tiempo (será abierto) fruto de la experiencia de la propia formación y la evaluación de resultados que se vaya haciendo. El proceso de detección permitirá que salgan a la luz nuevas acciones formativas necesarias que nutrirán el catálogo.

En coherencia con el modelo de detección y la construcción conjunta del catálogo, que parte del conocimiento y experiencia de las personas de nuestra administración, se desarrollarán estrategias para que las personas expertas colaboren en todos los momentos: detectando carencias, diseñando formación, aportando temas innovadores, colaborando en experiencias pilotos de evaluación de resultados o asesorando a personal nuevo.

Estamos seguros de que con la implicación de todas las personas que componemos esta organización, seremos capaces de detectar las necesidades que pueden atenderse desde la formación, para lograr la mejora de la misma.

Lidia Sánchez Milán

Directora del Instituto Andaluz de Administración Pública





MODELO, PERSPECTIVAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN DEL PROCESO DE REFLEXIÓN PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

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

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

Se trata de conocer la situación de la organización y averiguar cómo la formación puede ayudar a mejorarla a fin de que pueda cumplir su misión y finalidades.

Hay modelos de detección de necesidades basados en la carencia de cada persona que compone la organización. Por ejemplo, si conocemos las competencias profesionales necesarias para desarrollar cada puesto de trabajo, podemos analizar las competencias de la persona que está desarrollando esas funciones y, a partir de ahí, medir “la laguna”, lo que queda, para llegar al estándar que nos hemos fijado. Procesos como estos son muy complejos en una organización tan amplia como la Junta de Andalucía que cuenta con miles de puestos de trabajo. Aunque ya contamos con experiencias de varios años en la formación del personal directivo que se basa en este modelo y que está resultando un éxito. Este modelo se ha reproducido en la formación en competencias para el personal de atención a la ciudadanía igualmente con éxito. Así mismo, estamos desarrollando avances en la definición de competencias técnicas para los puestos de trabajo.

Pero en este momento, para abordar la detección de necesidades y poder elaborar la estrategia formativa a tres años vista, hemos elaborado un modelo basado en la organización y no en la persona. Evidentemente la organización está compuesta de personas pero también de recursos, estrategias, canales de comunicación y otros muchos aspectos determinantes para el desarrollo positivo de la misma.

En este proceso la **Necesidad Formativa** se definirá como: **aquello que se debe aprender para que la organización pueda lograr de forma excelente su objetivo**. Es importante aquí que expliquemos qué entendemos por **excelente**. Algo excelente es aquello “que sobresale en bondad, mérito o estimación”¹. El concepto de excelencia profesional está ligado a **lo que hacen los mejores en un determinado puesto**.

El concepto de necesidad se suele equiparar al de carencia. Pero nosotros vamos a utilizar el siguiente:

¹ Vigésima segunda edición del Diccionario de la Real academia española.

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

Habría que distinguirlo de otros conceptos relacionados como:

Demandas que son la expresión o explicitación de una carencia o propósito.

Expectativas que son el efecto presentado y a veces deseado de la formación.

Orientación y perspectiva

Si entendemos por **orientación** “la posición desde la cual se valora el estado inicial de la organización”², se suele partir de la carencia, las debilidades, las áreas de desarrollo que se deben impulsar, pero también podemos partir del ideal al que queremos llegar.

Existen dos orientaciones básicas en detección de necesidades:

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

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

- **Prescriptiva:** cuando la interpretación de la distancia del desarrollo a alcanzar ideal y el real, es elaborada por la dirección de la organización.
- **Colaborativa.** Cuando quienes identifican la discrepancia son también las personas que hacen la tarea; es decir, son las personas destinatarias de la formación quienes emiten el juicio respecto a la distancia entre la realidad y el ideal al que habría que llegar. Esta perspectiva genera una implicación posterior en el proceso de formación al ser capaz el personal implicado de entender por qué está prevista determinada actividad en el Plan de formación y por qué es importante para su unidad acudir a la misma. Permite recoger tanto necesidades individuales como grupales y que el proceso de

² Escola d'Administració Pública de Catalunya. Diagnòs de necessitats formatives en institucions públiques. 2010.



confrontarlas, sistematizarlas y priorizarlas no lo haga un grupo de expertos sino los propios destinatarios de la formación.

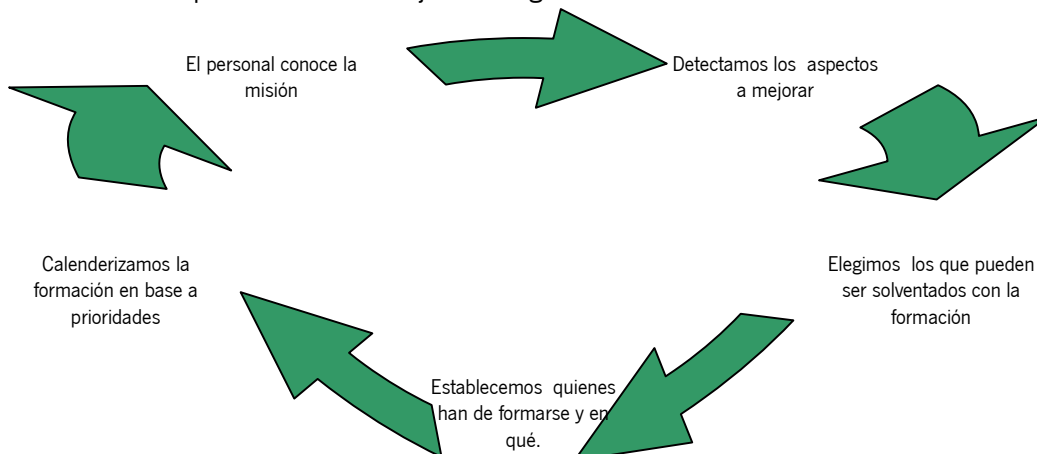
El **modelo que el Instituto Andaluz de Administración Pública** propone para la detección de necesidades formativas tiene prioritariamente una **orientación apreciativa y un enfoque colaborativo** porque:

- Partimos de la base de lo que tenemos que conseguir como organización y no de la carencia de la persona trabajadora.
- Nos basamos en la reflexión y opinión de todos los integrantes de la organización, partiendo del personal de cada Servicio y confrontándola con las estrategias y directrices a medio plazo de la organización, y por tanto cuenta igualmente con los mandos intermedios y los directivos.

Por eso no debemos olvidarnos de los puntos fuertes de cada Unidad, pues si nos apoyamos en ellos, será más fácil generar nuevas estrategias. Y porque el proceso de detección de necesidades no puede ser una manera de extraer “lo que hacemos mal” ya que esto podría convertirse en una falta de motivación. Sino que, siendo conscientes de lo que sabemos hacer, deberemos ser autocríticos y analizar qué es lo que debemos hacer mejor. Porque una unidad de gestión, no sólo debe seguir mejorando su acción cotidiana, sino que tendrá nuevos retos que poner en marcha, en los que la formación será uno de los recursos para lograrlos.

En nuestro modelo, descubrir las necesidades formativas se basa en varios pilares:

- Garantizar que todo el personal es consciente de cuál es el papel de organización y concretamente de su unidad.
- Detectar en común cuáles son los aspectos a mejorar o innovar para poder conseguirlo.
- Analizar cuáles de esos aspectos pueden ser mejorados por la formación.
- Establecer a quién hay que formar y qué tipo de formación es la necesaria.
- Decidir las prioridades para empezar a programar acciones formativas importantes y con posibilidades de mejorar la organización.



Según Allison Rosset (1987)³, se puede **recoger cinco tipos de información** durante la evaluación de necesidades:

- Conocimientos o rendimientos **óptimos**: cómo debería ser el rendimiento.
- Conocimientos o rendimientos **actuales** o reales: cómo es el rendimiento.
- **Sentimientos** de los participantes u otras personas significativas: lo que las personas sienten ante el problema.
- **Causas del problema** desde diversas perspectivas (puntos de vista, niveles en la organización): razones de los problemas.
- **Soluciones** a los problemas desde diversas perspectivas: formas de solucionar un problema.

En este caso, nos centraremos en diseñar una formación que pueda colaborar a solucionar los problemas presentes y futuros.

Según Gupta (1999) un proceso de detección de necesidades de este tipo se clasifica como una EVALUACION DE NECESIDADES ESTRATÉGICAS que ofrece a los profesionales del área de Recursos Humanos un enfoque sistemático para analizar los problemas existentes en la organización para lograr su misión o para desarrollar soluciones ante las nuevas necesidades. La evaluación de necesidades estratégicas se centra en la identificación de factores internos y externos que afectan a la estrategia de la organización.

Este tipo de evaluación **permite**:

- Desarrollar soluciones a largo plazo.
- Solucionar problemas que afecten a procesos básicos en el trabajo.

Y tiene dos **inconvenientes**:

- Puede exigir mucho tiempo.
- Supone esfuerzo.

Fuentes de información

El proceso de detección debe ayudarnos a averiguar:

- Los retos de la organización que necesitan del apoyo de la formación.
- Las áreas de mejora para que la organización funcione de forma excelente a la hora de conseguir sus objetivos.
- Los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar por medio de la formación.

Es decir deberemos averiguar cómo la formación puede ayudar a la organización a cumplir su misión y finalidades. Para ello vamos a utilizar en este caso varias **fuentes de información**:

³ Evaluación de las Necesidades de Formación



- El **personal en general**: que es quien puede darnos su visión, sus sentimientos acerca de los problemas y las causas. El personal conoce las dificultades en las que se encuentra y puede formular sus proyectos de desarrollo personal. Recogeremos de ellos las NECESIDADES SENTIDAS.
- **Los mandos intermedios**: que aportarán la visión operativa y estrategia a medio plazo. Nos proporcionarán las NECESIDADES ESTRATEGICAS.
- **La dirección**: que recordará la misión y escuchando a los anteriores establecerá las prioridades. Determinarán las NECESIDADES CORPORATIVAS.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y TIPO DE NECESIDADES		
EL PERSONAL	MANDOS INTERMEDIOS	LA DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detecta problemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha al personal, sistematiza y devuelve al personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuerda la Misión.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexiona sobre los retos 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Incorpora estrategia a medio plazo. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Escucha personal y mandos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoreflexiona sobre sus propias competencias 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recuerda posibilidades, contexto y viabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Decide las prioridades
NECESIDADES SENTIDAS Y EXPRESADAS	NECESIDADES ESTRATEGICAS	NECESIDADES CORPORATIVAS

La **reflexión** se va a centrar en la mejora de la organización y tendrá **tres momentos** en cada uno de los tres niveles arriba señalado:

1. Analizar los problemas que tenemos para conseguir los objetivos.
2. Reflexionar sobre los retos previstos o las innovaciones necesarias.
3. Decidir las prioridades.

La comparación y contraste de estas necesidades expresadas por el personal con las detectadas por sus mandos intermedios y la dirección debe producir un conjunto de necesidades priorizadas que nos darán como fruto las prioridades de acción formativas.

Deberemos preocuparnos por que la detección de necesidades tenga los siguiente atributos:

Realista	Partir de la identificación de los problemas de la organización.
Abierta	No prejuzgar ninguna alternativa formativa
Precisa	Estudiar la realidad en profundidad
Dialogada	Buscar la máxima participación de los diferentes actores

Al final lograremos:

- a. Una formación para responder a las dificultades y problemas.
- b. Una formación para predecir, para anticiparse al cambio.

La planificación de la formación es un trabajo de análisis de la realidad de las organizaciones para averiguar qué soluciones tienen un tratamiento formativo.

El proceso de detección de necesidades formativas nos permitirá determinar las competencias críticas, aquellas que deben alcanzarse para lograr los objetivos.

Etapas del proceso de detección

Como todo proceso, la detección de necesidades cuenta con una serie de etapas. Para tratar de ser lo más clarificador posible hemos planteado una serie de pasos a seguir en cada etapa.

Partiremos de la SENSIBILIZACIÓN de las personas con las que vamos a trabajar, para lo que es esencial contar con la Dirección para que ésta explicita la importancia que tiene para la organización una formación adecuada basada en necesidades.

Pasaremos a solicitar al personal una REFLEXIÓN cuya base será pensar en como mejorar la organización.

A continuación se establecerá la etapa de ACUERDO Y SINTESIS EN LA UNIDAD DIRECTIVA/DELEGACIÓN en la que se elaborarán las prioridades.

Con el conjunto de las prioridades de las Delegaciones y Unidades Directivas, el Organismo Promotor estará en disposición de diseñar su ESTRATEGIA DE FORMACIÓN. Partiendo de ella, se pasará a PRIORIZAR y se extraerán las acciones que se proponen para el Plan de Formación 2012.

Finalizaremos con un proceso de DIALOGO entre el IAAP y todos los organismos implicados para cerrar el Plan de formación 2012 en noviembre de 2011.



1. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN:

Todo proceso de reflexión y sistematización exige un esfuerzo personal. En este caso, aunque el fin es lograr una propuesta formativa adecuada a sus necesidades e intereses, el personal puede sentirlo como un “sobretabajo” sobre sus propias tareas.

Por eso, la primera labor es la de convencer, la de hacer ver las ventajas que este proceso tiene para todo el personal y para la organización.

Es importante transmitir **dos mensajes**:

- Para mantener el nivel de competencia técnica necesario respecto al entorno que evoluciona, la formación es un arma estratégica que permite no quedar desfasado.
- El plan de formación da preferencia a la adquisición de competencias necesarias para el buen funcionamiento de la organización y no puede atender a todas las peticiones individuales por muy legítimas que sean.

Lograr la sensibilización no es tarea fácil y aunque hay que dar mucha información, ello no basta. Te proponemos las siguientes estrategias para que elijas la más adecuada en cada momento, dependiendo del tipo de personas, la situación, y el tiempo con el que cuentes.

1.1. Dar información por varios canales y medios

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

Puedes utilizar:

- Un escrito de apoyo del Delegado-a/ Secretario-a General/Secretario-a General Técnico será muy efectivo.
- Aprovechar la reunión de Secretarios Generales que convoca Gobernación para pedir que se introduzca este tema en el orden del día.
- Una entrevista inicial por Delegación o Unidad Directiva con la Secretaría General y las jefaturas de Servicio.
- Una presentación en Power Point se apoyo en la reunión y que puedes enviar a los que no hayan ido.
- Entregar previamente o en la reunión el documento resumido del Proceso previsto.
- Etc.

RECURSO DE APOYO:

- 1.1.1. Guión de entrevista inicial Delegación/Unidad
- Power Point de presentación del Proceso

1.2. Buscar los beneficios para el personal y los responsables en cada Delegación/Unidad Directiva.

Hay que dar la oportunidad de que se pueda reflexionar por qué un proceso como éste es beneficioso para todos. Habrá varios grados a los que se puede aspirar:

- Básico: establecer un listado de beneficios de la formación y hacérselo llegar.
- Medio: conseguir que el jefe de servicio hable con el personal y les haga ver los beneficios para ellos y para la organización.
- Alto: establecer la reflexión de manera compartida en la primera reunión con la Delegación o la Unidad Directiva y hacerla llegar a todo el personal. Se puede construir un pequeño listado entre todos a modo de torbellino de ideas.

Algunos **beneficios** que podemos anotar son:

- Mejora del clima.
- Mejora de competencias profesionales porque: se conocen cuestiones importantes para la tarea, pueden aprender habilidades prácticas o cambiar de actitud ante determinados temas.
- Permite la promoción: a mayor formación más posibilidades.
- Actualiza al personal.
- Motivación personal.
- Mejora del servicio prestado.
- Aumento del rendimiento.
- Permite lograr mayor eficacia.
- Implica al personal en la organización.
- Ayuda a la promoción.
- Mejora el Plan de Formación

1.3. Aclarar objetivos, posibilidades sin crear expectativas imposibles.

A pesar de todo, se darán posiblemente cuatro actitudes básicas:

- Entusiastas: aquellas personas que ayudaran al proceso y, sin duda, aportarán al mismo y lo mejorarán.
- Retraídos: que necesitarán de impulso, normalmente desde algún superior, para llevarlo a cabo. Lo más probable es que éstos, si les explicamos bien todo el proceso y le damos todas las herramientas de apoyo, logren realizar perfectamente el proceso.
- Incrédulos: ante esto no cabe más que convencerlos con los hechos, dejando siempre la puerta abierta para que se incorporen cuando quieran.
- Ocupados: se trata de esas personas que creen que esto les quitará mucho tiempo que no tienen. La práctica dice que hay que convencerlos para parar y ver los beneficios en directo de la reflexión para la mejora inmediata.



Para todos ellos hay algunos aspectos que debemos aclarar desde el principio:

- ¿Cuáles son las metas que perseguimos?
- ¿Cuáles son los condicionantes que van a entrar en juego además de nuestras propias opiniones?
- ¿Cómo puedo estar seguro de que lo que hemos trabajado se tiene en cuenta?

¿Cuáles son las metas que perseguimos?

Aquí se trata de aclarar qué es lo que desde Instituto Andaluz de Administración Pública se está persiguiendo con todo este proceso y lo que se compromete a lograr:

- a) En primer lugar aclarar que el fin último es conseguir una formación que permita realmente la mejora de la organización para que ésta logre cumplir con sus objetivos.
- b) Por ello, la formación será acorde a las necesidades detectadas. Es decir, existe un compromiso de priorizar las necesidades detectadas por cada Organismo.
- c) Y por último, se parte y se quiere mantener una implicación de todos los protagonistas, para que el personal esté motivado, participe en la formación y los responsables los apoyen.

¿Cuáles son los condicionantes que van a entrar en juego además de nuestras propias opiniones?

Es verdad que les pedimos sus opiniones y que vamos a tener en cuenta la experiencia y el conocimiento de nuestro personal, pero hay que aclarar desde el principio, que esta no es la única fuente de información del proceso. Por eso está previsto “triangular” con otros puntos de vista:

- Las Jefaturas de Servicio que reciben encargos de la Dirección a medio plazo y por tanto tiene una mayor visión estratégica de los retos.
- La Dirección, estableciendo cuáles son los objetivos finales más importantes y recordando los retos de la Unidad Directiva/Delegación.
- La Consejería que, para las acciones de carácter sectorial, específicas para el personal de cada Consejería, deberá decidir qué actividades serán las más necesarias y pertinentes así como con qué recursos cuenta para ponerlas en marcha.
- Y por último, el Instituto Andaluz de Administración Pública, que deberá analizar toda la información que recoja en el proceso dotándola de coherencia y estableciendo un plan de formación a tres años que sea viable, útil y garantice la mejora de la organización. El IAAP es el organismo con competencia en la formación del personal y su intervención final en todo el proceso se basará en su experiencia y competencia como expertos en la materia.

Por supuesto no nos olvidemos del presupuesto que será un elemento a contemplar a la hora de priorizar las actividades formativas. Esta es una de las razones por las se plantea el proceso a tres años vistas. Aunque también planteamos un proceso a tres años porque consideramos que ayuda a mejorar la eficacia del plan, planteando una estrategia que puede ir sentando bases un primer año y al año siguiente desarrollarlas.

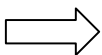
Por último, no debemos olvidar que las personas tienen limitaciones para realizar la formación que desean, bien por que no puedan compatibilizarla con su trabajo, bien por su situación personal. Por eso el número de efectivos de la organización es determinante para valorar el volumen de formación que se puede programar.

¿Cómo puedo estar seguro de que lo que hemos trabajado se tiene en cuenta?

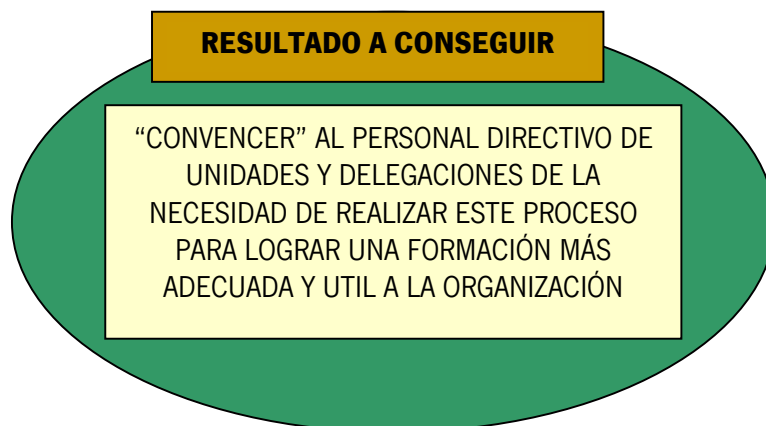
El planteamiento del proceso se ha generalizado a todas las Consejerías a partir del 2011 y se contempla como el único medio para hacer llegar las propuestas de formación al IAAP.

Existe un compromiso por parte del Instituto Andaluz de Administración Pública de aumentar el número de acciones formativas que procedan del Documento Estratégico de Formación de cada Organismo fruto del proceso de detección de necesidades. Partimos de que en el Plan de 2011, el 50% de las actividades de formación aprobadas procedieron del proceso piloto de detección de necesidades llevado a cabo. Hay que tener en cuenta que la Organización tendrá que incorporar también formación de carácter corporativo como la formación de directivos, para el acceso, etc. que casi nunca proceden de necesidades sentidas por el personal.

El proceso se basa en una actitud de confianza mutua, en el sentido que al igual que se espera implicación por parte del personal y las unidades, se espera contar con la confianza en que los distintos Organismos y el IAAP tomarán en cuenta las prioridades establecidas desde la Unidades Directivas y las Delegaciones.



En esta etapa es importante que las Consejerías animen a sus Delegaciones a implicarse en el proceso y coordinar sus avances paralelos en el proceso, de forma que, la elaboración final de la Estrategia Formativa de la Consejería, contará con los Documentos Propuestas de cada una de sus Delegaciones. Además las Unidades Directivas analizarán e incorporarán las propuestas de acciones formativas que provengan de sus Delegaciones





2. ETAPA DE REFLEXIÓN INICIAL DEL PERSONAL POR SERVICIOS:

El **Objetivo** es que el personal de cada servicio, incluido la propia jefatura del servicio, analice en qué necesitan formarse ellos y sus colegas para poder realizar adecuadamente su misión y alcanzar sus retos. Para ello deberán realizar los siguientes pasos:

- Pensar en la misión de la organización y los objetivos de su unidad.
- Reflexionar sobre las áreas a mejorar.
- Prevenir las necesidades que puedan acarrear los nuevos retos a los que ya están comprometidos.
- Pensar sobre posibles innovaciones que se deban realizar en el servicio para mejorar o adaptarse a los cambios sociales.
- Seleccionar problemas y retos que podrían ser más viables a través del apoyo de acciones formativas.

2.1. REUNIÓN INFORMATIVA AL SERVICIO

METODOLOGÍA

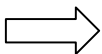
El/la jefe/a de servicio, **reúne** al personal y realiza una labor de **concienciación** acerca del papel de su unidad o servicio:

1. Explicándoles el proceso y que ellos son el primer nivel pero que habrá otros.
2. Recordando cuál es la **misión** del mismo.
3. Les explicará los **retos** que ese servicio tiene previstos hasta 2014.
4. Les proporcionará una **ficha de reflexión** que todas las personas deben rellenar.
5. Se les puede entregar la **ficha** propuesta de **actividades formativas** por si alguno quiere realizar una propuesta concreta (siempre tras hacer la reflexión).

TIEMPO: Una media hora (dependerá del número de personas).

RECURSO DE APOYO:

- Decreto de estructura de la Consejería.
- Power Point de presentación del proceso
- 2.1.1 Ficha de Reflexión individual
- 2.1.2. Ficha inicial de propuesta de actividad formativa



El hecho de que se tengan en cuenta las aportaciones de todas las personas por escrito, permite garantizar una implicación en el proceso formativo posterior ya que ha tenido oportunidad de conocer por qué esa formación es importante para el trabajo que realizan.

2.2. REFLEXIÓN INDIVIDUAL

METODOLOGÍA

Se debe producir una **reflexión individual por escrito** con la ficha que se ha proporcionado.

TIEMPO: se dará al menos un par de días.

RECURSOS DE APOYO

- Se les puede recordar por correo a los dos días que es muy importante que lo hagan todos.
- Ficha 2.1.1. de Reflexión
- Ficha 2.1.2. de Propuesta inicial de actividad formativa.

→ **El tiempo para la reflexión y el que todas las personas puedan escribir sus propias ideas, garantizan que todos hablen en la siguiente reunión.**

2.3. REUNIÓN DE DEBATE DEL SERVICIO

METODOLOGÍA

El personal traerá sus fichas de reflexión para **debatir sus aportaciones**. Podemos hablar de cinco apartados en la reunión:

- Volver a recordar la **misión y los retos**.
- **Áreas de desarrollo** para mejorar el trabajo que se hace. Se dará la palabra para que cada componente del grupo exponga qué considera necesario desarrollar en el personal para que el servicio realice las tareas.
- **Áreas en las que desarrollarse para poder enfrentar nuevos retos e innovaciones previstas.**
- **Debatir** en común hasta llegar a un **acuerdo** de lo que en su visión deben **ser las áreas prioritarias que debe abordar la formación**. Para centrar el debate se puede utilizar la técnica del DAFO y ayudar a centrar el proceso no solo en lo que nos falta sino también en lo que ya hacemos bien y en las oportunidades.
- **Seleccionar algunas de las propuestas formativas** que traigan acordes a las prioridades marcadas y que el servicio piense que responde a las necesidades detectadas (o unificar varias propuestas, o partir de una para reelaborar una propuesta). Estas acciones podrán clasificarse en Horizontales y Sectoriales.

La jefatura del servicio puede aportar como uno más lo que opina habiendo hecho igualmente su reflexión previa, pero además de intentar recoger otros puntos de vistas, unificas visiones similares, tratar de convertir “quejas” en necesidades formativas y al final habrá de conseguir que el producto de la reunión sea la base para el documento de prioridades formativas del servicio.

TIEMPO: Una hora y media.

RECURSOS DE APOYO

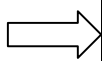
- Sala dispuesta en redondo.
- Se puede utilizar el papelógrafo (pizarra de papel) para ir recordando la misión y retos en un papel y pegarlos en la pared. Tomar nota de lo que dicen. Y transcribir posteriormente los acuerdos.



- Si no, designar a alguien que tome notas.
- Documento 2.3.1. explicativo de la técnica del DAFO.
- 2.3.2. Ficha inicial de propuesta formativa
- 2.3.3. Pautas para dirigir un grupo

Si el **Servicio es muy numeroso**, se podrá escalar la estrategia:

- Se reunirán los negociados con su personal adscrito y redactarán unas conclusiones y propuestas.
- Las secciones reunirán sus negociados y harán el proceso y sus conclusiones las llevarán a su reunión con la Jefatura del Servicio.



Si no es viable el debate, se podrá sustituir con una **sistematización** (codificación de la información) de todas las fichas que podrá realizar el personal técnico o la persona responsable.

2.4. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE PRIORIDADES DEL SERVICIO

METODOLOGÍA

El/la jefe/a del servicio, tras conocer la opinión del personal, habrá de confrontarlo con su propia perspectiva como responsable del servicio y realizar el documento definitivo de **reflexión final de su unidad**.

Podrá recoger todas las fichas de reflexión que junto al fruto de la reunión le servirán de soporte para elaborar el documento. También se podrá encargar a una parte del personal que enviará a todos para completar y que finalmente la Jefatura revisará.

El **documento resumen** tendrá que incluir:

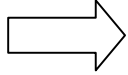
- La misión y retos del servicio.
- Las conclusiones de la reflexión acerca de las necesidades que puede cubrir la formación.
- Se seleccionará y/o diseñará las **propuestas formativas** que pueden incluir varias actividades formativas priorizadas en orden de importancia.

Deberían tenerse en cuenta acciones para diversos colectivos y si es posible con diversos formatos metodológicos: talleres de un día, procesos con aplicación práctica al puesto de trabajo, seminarios, jornadas, cursos, etc. El número de horas por actividad no está limitado por arriba pero si deberá tener un mínimo de 6 horas.

TIEMPO: dos horas

RECURSOS DE APOYO

- Guión 2.4.1. de propuesta formativa de servicio
- Ficha 2.2.1. de propuesta formativa
- El catálogo básico de la formación horizontal



ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER ENVIADO A TODO EL PERSONAL QUE HA PARTICIPADO EN EL PROCESO

ALTERNATIVA

Si no es posible el debate de todo el personal, la persona responsable del servicio o unidad, en base a las fichas de reflexión de su personal y teniendo en cuenta su experiencia, conocimiento de la realidad, y análisis de la situación, realiza una reflexión individual, sin perder de vista la misión de su unidad y los objetivos estratégicos de su Dirección General, Delegación y Consejería

PRODUCTO A CONSEGUIR

UN DOCUMENTO DEL SERVICIO QUE
CONTENGA SUS PRIORIDADES A ATENDER
POR LA FORMACION Y UNA SERIE DE
PROPUESTAS DE FORMACIÓN POR ORDEN
DE PRIORIDAD



3. ETAPA DE ACUERDOS Y SÍNTESIS EN LA UNIDAD DIRECTIVA/ DELEGACION

3.1. REUNIÓN DE LA UNIDAD DIRECTIVA/DELEGACIÓN

Los **asistentes** previstos son todas las jefaturas de servicio, el/la Coordinador/a o Director/a y/o el/la Secretario/a General. **Antes de la reunión** (al menos dos días antes) cada Servicio enviará sus propuestas a la persona responsable del tema en la Delegación/Unidad, para que ésta lo envíe a los demás compañeros/as y al Servicio de Administración Pública/Servicio de Personal. De esta forma la reunión será más ágil.

La persona responsable propondrá la fecha de reunión, hará la convocatoria y se ocupará de los preparativos de la misma. Habrá que **reservar** al menos **tres horas para la reunión**, aunque depende de la cantidad de propuestas y del nivel de acuerdo, puede acabar antes.

El itinerario a seguir puede ser:

MISION DE LA UNIDAD:

La **dirección de la Unidad** (Director-a/SG/Coordinador-a/Subdirector-a) recuerda el objeto de la reunión y la **misión** de la Organización (Objetivos de la Junta y la Consejería), esta misión deberá escribirse en un papel y pegarlo en la pared para no perder de vista que ese es el marco donde nos vamos a mover.

INTRODUCCIÓN

La persona responsable **explica la metodología** que se va a seguir y recuerda que se trata de afinar las propuestas formativas para aprovechar mejor los recursos existentes. Empezará a dar los turnos de palabra, asegurándose de que todos/as participan y dejando todo el protagonismo al personal.

RETOS DE CADA SERVICIO.

En esta primera ronda recomendamos preguntar a cada jefatura **¿Cuáles son sus principales retos a tres años vista?** Los retos, son las prioridades, aquellas cuestiones que se nos han encargado o que sabemos que tenemos que poner en marcha a medio plazo. Es importante verbalizarlos y así mismo escribirlos en una pizarra o mejor en un papel e ir pegándolo en las paredes. Muchas veces hay varios servicios implicados en los mismos. Seguramente la formación tendrá aquí un papel fundamental de apoyo para ayudar a conseguir esos retos, si se prevé con tiempo suficiente.

PROPUESTAS DE ACCIONES FORMATIVAS POR SERVICIO.

Cada Servicio realiza una **síntesis de la reflexión** que han hecho, pero será esencial que cuando se expongan las propuestas formativas solo se detallen y se expliquen aquellas que:

1. Estén relacionadas con la misión de la Delegación/Unidad.
2. Ayuden a conseguir los retos de cada servicio o de varios servicios a la vez.
3. Impliquen ideas, contenidos, formatos que han propuestos y pueden ayudar a conseguir la misión y los retos.

CERRAR PPOUESTAS DE FORMACIÓN

Se debe producir un **debate** (posiblemente de 30 a 60 m) para aclarar los contenidos generales a la Delegación/Unidad Directiva, los específicos a un servicio, así como los temas transversales a la Junta de Andalucía. Acordando las cuestiones básicas que todo el mundo comparte sobre **qué aspectos mejorar y en qué temas hay que centrar la formación** para que esta **ayude a la organización**. Como no será posible realizar todas las propuestas, se trata ahora que entre todos decidan las más importantes para la Organización, para la Delegación/Unidad y que permitan dar un mejor servicio a la ciudadanía y que por supuesto estén claramente vinculadas con la misión y los retos.

DISEÑAR UN PAR DE PROPUESTAS FORMATIVAS (Optativo)

Si hay tiempo, se pueden diseñar en común un par de actividades formativas. A modo de ejemplo, se puede seleccionar una primera actividad que todos consideren importante y diseñarla en grupo, asegurándose de que se define bien al personal destinatario y que se piensa en el IMPACTO que se espera de ese curso en el trabajo. Ello nos ayudará a seleccionar los contenidos y establecer la metodología que garantice el impacto esperado. El formato de la actividad formativa debe garantizar que el alumnado aprenda y que se parte de la realidad del trabajo, para que el producto y el resultado del curso se apliquen en su día a día. La mejor manera es que se incluya un periodo de puesta en práctica de lo aprendido durante el curso (valorable en horas) para cerrar con una jornada en la que se reflexione sobre las dificultades o beneficios de la implantación de lo aprendido al contexto del puesto de trabajo.

CIERRE SESIÓN.

Una vez decididos en común cuales serán las actividades a presentar, cada servicio se encargará de completar las elegidas. Podrán enviarlas a la persona responsable en el Servicio de AP o en el de Personal de la Consejería para que las revise. Posteriormente una vez aprobada por la SGT, se enviarán:

- En las Delegaciones:
 - Las de carácter corporativo y horizontal a los Servicios de AP.
 - Las de carácter técnico y sectorial a las SGT de las Consejerías.
- En las Unidades Directivas:
 - A la persona responsable de la Formación en su Consejería.

TIEMPO: Unas tres horas

RECURSOS DE APOYO

- Sala dispuesta en redondo.
- Se puede utilizar el papelógrafo (pizarra de papel) para ir recordando la misión y retos en un papel y pegarlos en la pared. Tomar nota de lo que dicen. Y transcribir posteriormente los acuerdos.
- Si no, designar a alguien que tome notas.
- Fichas de propuestas formativas



3.2. DISEÑAR EN DETALLE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Una vez aprobadas las acciones formativas que la Delegación /Unidad Directiva ha decidido presentar a la estrategia de formación, éstas se deberán elaborar con el máximo detalle.

Para ello se podrá acudir al catálogo básico de actividades formativas y a personas expertas en formación que ayudarán a programar dicha actividad.

Se repartirán las actividades entre los distintos servicios implicados para que vayan concretando las fichas pero serán los expertos en formación los que seleccionarán los contenidos más adecuados y el formato y número de horas necesario.

RECURSOS DE APOYO

- Catálogo básico de acciones formativas para la Formación Horizontal
- Personas expertas en formación.

3.3. ELABORAR EL DOCUMENTO DE PRIORIDADES FORMATIVAS DE LA UNIDAD

Tras la reunión se esperará a que cada servicio elabore la ficha de propuesta formativa que se ha decidido proponer y se elaborará el informe de la Delegación/ Unidad con la ayuda del Guión. A tener en cuenta que contemplaremos tres tipos de formación:

Formación Horizontal. Las propuestas que puedan ser enmarcadas en la Formación Horizontal tendrán su base fundamental en el catálogo, pero no exclusivamente, y se organizarán en torno a las áreas y materias previstas. El Instituto Andaluz de Administración Pública recibirá estas propuestas que junto a las que se reciban desde las Delegaciones de Hacienda y Administración Pública más las que plantee el propio IAAP conformarán la base para el primer borrador del plan 2012.

Formación Interadministrativa: igualmente recibirá propuestas formativas que vayan dirigidas a personal de otras administraciones o para trabajar conjuntamente con ellas.

Formación Sectorial: en cuanto a las propuestas formativas que sean específicas para el personal de cada Consejería, se irán diseñando para enviar al Instituto Andaluz de Administración Pública y acordar después cuales se incorporarán al Plan del Instituto Andaluz de Administración Pública 2012 o serán homologadas.

RECURSOS DE APOYO

- Fichas de propuestas formativas
- 3.2.1. Guión propuestas de formación de la Unidad/Delegación

ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER ENVIADO A TODO EL PERSONAL QUE HA PARTICIPADO EN EL PROCESO

PRODUCTO A CONSEGUIR

UN DOCUMENTO DE LA
UNIDAD/DELEGACION QUE CONTENGA SUS
PRIORIDADES A ATENDER POR LA
FORMACION Y UNA SERIE DE PROPUESTAS
DE FORMACIÓN POR ORDEN DE PRIORIDAD

En el caso de la Delegaciones, este documento, junto a las acciones formativas de carácter horizontal y sectorial que se propongan, será enviado a:

- Las Unidades Directivas de la Consejería o Agencia con las que estén relacionadas las propuestas formativas.
- El Servicio de Administración Pública de su provincia.



4. ETAPA DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORMACION DE CADA PROMOTOR

Se propone crear una **comisión de formación** formada por al menos el jefe de servicio con competencias en formación del personal en la Consejería y un representante de cada Unidad Directiva. Esta Comisión será la que analice las propuestas de las Unidades Directivas y de las Delegaciones en función de la misión de la Consejería y de los retos previstos.

4.1. CONTRASTE DE LAS NECESIDADES Y PROPUESTAS DE LAS DELEGACIONES CON LAS DE LA UNIDAD DIRECTIVA

METODOLOGIA

- Cada Unidad Directiva habrá incorporado a sus necesidades, las reveladas por el personal de sus Delegaciones Provinciales y sus centros asociados. Así mismo habrá recibido las propuestas que desde las Delegaciones provinciales se realizan y tienen relación con las competencias de la Unidad.
- Deberá comprobar si las propuestas de las Delegaciones:
 - Coinciden entre ellas.
 - Coinciden con las de la Unidad Directiva.
 - No coinciden pero son relevantes
- Se seleccionarán y priorizarán las actividades que se van a proponer, para ello se manejarán **criterios** como:
 - relación con la misión de la Unidad Directiva y con los retos a medio plazo,
 - número de personas a los que va dirigido,
 - importancia y oportunidad del tema propuesto,
 - recursos, etc.
- Se reelaborará la propuesta de la Unidad Directiva

RECURSO DE APOYO

- Las documentos de reflexión y propuesta de cada Delegación Provincial
- Ficha 4.1.1. de las Áreas y materias de la Formación Horizontal
- 4.1.2. Tipos de Formación.
- 4.1.3. Formatos de las acciones formativas

→ Cuando se trabajen propuestas que vayan dirigidas a todo el personal de la Junta de Andalucía, se utilizará como base el **catálogo básico de actividades formativas para la Formación Horizontal** lo que permitirá seleccionar cursos ya diseñados. Ello no invalida la posibilidad de diseñar nuevos cursos acordes a las necesidades, personal, situación actual, contenidos, etc.

4.2. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE CADA PROMOTOR

Con la reflexión acerca de las prioridades de los Servicios, Unidades y Delegaciones y la propia Consejería/Organismo/Agencia, se estará en condiciones de decidir qué objetivos se van a priorizar con la formación, cuáles serán las personas destinatarias prioritarias y qué áreas de contenidos serán trabajados. A partir de ahí, se priorizarán las actividades formativas, temporalizando anualmente.

Es importante recordar que para tener una formación de **CALIDAD** han de darse algunas condiciones:

- **Seleccionar** adecuadamente a los **participantes** para que sean verdaderamente las personas que puedan aplicarlo al puesto de trabajo.
- Haber realizado una buena **información previa** a los participantes.
- Contar con **docentes** que dominen la temática, tengan entusiasmo al trasmitirla, sean amenos, sepan transmitir, tengan experiencia, sepan resolver dudas y tengan capacidad de comunicación.
- Prever una **metodología** de formación que incorpore práctica en el aula, genere un clima propicio para que se produzca el aprendizaje, parta de los niveles del alumnado y aproveche el conocimiento y experiencia de los mismo, utilice diversidad de técnicas didácticas, fomente la participación, genere inquietud para seguir aprendiendo.
- El **contenido** esté ajustado a la realidad de la Organización, sea útil y adecuado a los objetivos e impacto previsto.
- Cuento con un **material** de apoyo complementario al curso, actualizado y en formato y lenguaje adecuado al público.
- Se desarrolle en un espacio físico sin ruidos, accesible y que permita la realización de distintas técnicas de formación.

Como vemos algunas de estas cuestiones son responsabilidad de los gestores de la formación y otras de los propios docentes.

Esperamos contar en ese momento con el **catálogo básico de actividades formativas de la Formación Horizontal** que podrá servir de apoyo.

→ Se contará con el asesoramiento técnico del Instituto Andaluz de Administración Pública en esta fase.

RECURSO DE APOYO

4.1.1. Áreas y materias de la Formación Horizontal

4.1.2. Tipos de formación

4.1.3. Formatos de acciones formativas

4.2.1. Documento guía de propuesta estratégica de Formación del Promotor.



→ **EL DOCUMENTO FINAL ELABORADO POR LA DELEGACIÓN /UNIDAD SE DEBE ENVIAR A TODO EL PERSONAL QUE SE HA IMPLICADO EN EL PROCESO AUNQUE AÚN NO HAYA SIDO APROBADO, DE ESA FORMA DARÁ CREDIBILIDAD AL PROCESO QUE HABRÁ RECOGIDO LAS PRIORIDADES DE LAS UNIDADES Y DELEGACIONES**

PRODUCTO A CONSEGUIR

UN DOCUMENTO DEL ORGANISMO (AGENCIA, CONSEJERÍA) QUE CONTENGA SUS PRIORIDADES A ATENDER POR LA FORMACION Y UNA SERIE DE PROPUESTAS DE FORMACIÓN POR ORDEN DE PRIORIDAD

5. ETAPA DE DIÁLOGO PARA EL PLAN 2012

Una vez recibido en el Instituto Andaluz de Administración Pública todos los documentos de estrategia de formación de cada Consejería y las propuestas de formación Horizontal de cada provincia, se analizarán las propuestas y se contrastarán.

La sistematización realizada permitirá al IAAP realizar un análisis de las prioridades del personal y sus directivos que junto a las necesidades corporativas que el IAAP ha de poner en juego conformarán un conjunto de necesidades que de nuevo habrá que priorizar. Los pasos a realizar serán:

1. Análisis de las propuestas formativas realizadas desde Consejerías y Delegaciones.
2. Procesado de la información.
3. Elementos a incorporar desde el Instituto Andaluz de Administración Pública:
 - a. Propuestas para el Personal de Justicia.
 - b. Propuestas de carácter corporativo y estratégico.
4. Propuesta para la determinación de las acciones formativas:
 - a. Determinación del porcentaje de cada área temática.
 - b. Determinación del número de acciones formativas en cada área temática en base al marco presupuestario.
 - c. Determinación del número de acciones/horas formativas en Consejerías en relación al número de efectivos.
 - d. Territorialización de las acciones formativas.
 - e. Decisión acerca de la apuesta en Teleformación.

Con todo ello se estará en condiciones de realizar una propuesta para el Plan 2012 en la que se especificará aquello que la organización propondrá por igual para todas las provincias y aquello que será específico para quién lo haya demandado.

Este borrador primero será objeto de debate y acuerdo con las Consejerías y Delegaciones Provinciales de Hacienda y Administración Pública. Este proceso permitirá decidir:

- a. Actividades formativas que se presentarán al Plan del IAAP.
- b. Actividades formativas que se presentarán al proceso de Homologación.
- c. Otras actividades que la Consejería pudiera asumir por otros marcos de actuación.
- d. Acciones internas de carácter no formativo que la Consejería va a poner en marcha.
- e. Acciones que se planificarán para 2013 y 2014.

A la hora de presentar las propuestas de formación de 2012, el Instituto Andaluz de Administración Pública establecerá un cupo de horas formativas mínimas por Consejería que dependerá entre otros criterios del número de efectivos y del presupuesto. Las Consejerías y organismos habrán priorizados sus propuestas por orden de importancia, lo que permitirá fácilmente saber hasta donde podrá asumirse en 2012.



6. VALORACIÓN FINAL DEL PROCESO:

Este proceso de reflexión sobre las necesidades formativas de la organización que se implantará durante 2011 de manera generalizada habrá de evaluarse para establecer las medidas correctoras y de mejora que sean necesarias.

Se trata de aprender de la experiencia para poder hacerlo mejor en los años sucesivos. Por eso es importante que **a lo largo de todo el proceso** vayamos **recogiendo información** que nos permita revisar el proceso. En este sentido, **los documentos** de propuesta formativa de los Servicios, Delegaciones, Unidades Directivas y por fin la Estrategia de Formación de la Consejerías serán esenciales para revisar cómo se ha hecho el proceso.

Pero además, habrá que estar atentos a recoger cualquier eventualidad que surja a lo largo del proceso para:

- 1 Corregirla sobre la marcha si fuera posible.
- 2 Establecer una estrategia futura y que no vuelva a suceder.

Además de recoger la información con los documentos mencionados, se establecerán otras estrategias complementarias.

- Reuniones de seguimiento con las personas responsables de dinamizar los procesos de detección.
- Visitas a las Consejerías/Agencias durante el proceso de recogida de información.
- Recogida de valoraciones a través de un pequeño cuestionario (ver 6.1.1. en los recurso de apoyo) a enviar antes del 30 de julio.
- Documento resumen del proceso (ver 6.1.2 Memoria Valorativa del Proceso) antes del 15 de noviembre.
- Reunión de valoración final.

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO DE ACCIONES FORMATIVAS PLAN 2012

Para comprobar si la formación que se ha diseñado es la adecuada a las necesidades detectadas y ha logrado los resultados esperados (resolver las carencias formativas, y adelantarse a los retos) habrá que prever una evaluación de los resultados de la formación diseñada fruto de este proceso.

Hasta ahora se ha venido realizando en el Instituto Andaluz de Administración Pública, una EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN, que es la que mide la reacción del personal destinatario a la formación que acaba de recibir. Esta reacción es importante porque, si es positiva no asegura el aprendizaje pero seguro que le ayuda y enriquece el proceso formativo. En cambio si la reacción es negativa, reduce muchas las posibilidades de conseguir el aprendizaje (Kirkpatrick, 2004).

En algunas actividades formativas se ha previsto EVALUAR EL APRENDIZAJE CONSEGUIDO. Esto solo se puede hacer si se han definido bien los objetivos específicos a conseguir, que puedan ser de tres tipos:

- Cambio de actitudes.
- Incremento de conocimientos.
- Aumento de habilidades.

Valorar si se ha producido aprendizaje tras la formación es muy importante y ayuda a medir el éxito de la misma sabiendo el grado en el que los participantes cambian de actitud, conocimientos o habilidades, pero implica MEDIRLOS ANTES Y DESPUÉS. Además, no garantiza que una vez aprendido se ponga en práctica en el puesto de trabajo. Entre otras cosas por que no solo depende del trabajador el poder aplicar lo aprendido sino también de otras condiciones que veremos más adelante.

Un tercer paso, complementario a los anteriores es EVALUAR LA CONDUCTA producida por el aprendizaje. Para que se produzca un cambio en la conducta de la persona trabajadora que ha estado en formación han de darse una serie de condiciones:

- Deseo de cambiar.
- Saber lo que hacer y cómo.
- Tener un clima apropiado, ya que el clima laboral puede ser obstaculizante y al menos tiene que ser neutral al cambio y si es posible positivo o exigente. Este clima deberá ser creado por los responsables de los equipos.
- Tener una recompensa intrínseca o extrínseca por su cambio de conducta.

Por último, podemos EVALUAR EL IMPACTO de la formación, es decir la consecuencia del cambio de conducta, por ejemplo: si el personal tiene una mayor actitud de escucha a los ciudadanos, la consecuencia (el impacto) es que se conocen mejor sus demandas. Si la formación ha logrado que determinados trabajadores manejen mejor una aplicación informática, el impacto puede ser menor tiempo de gestión.

Para evaluar el IMPACTO, es necesario que en el proceso de detección de necesidades y en el propio diseño de la acción formativa se describa el impacto esperado

La única forma de saber si ha cambiado la situación de partida es describiéndola anteriormente a la formación y valorando en qué medida ha cambiado gracias a la formación.

Está previsto organizar algunos **proyectos piloto de evaluación de resultados e impacto** de acciones formativas que se realizarán en 2012. Los organismos que lo deseen podrán colaborar. La única condición es que la acción formativa debe haber definido claramente el impacto esperado, haber medido previamente la situación y estar dispuesto a medirlo después.



8. BIBLIOGRAFIA

- Colom, A. Diagnóstico y análisis de necesidades. En: Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea, 1994. P 53-65.
- FACTAM, S.L. Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas. Programa de Actividades de Formación Continua. Madrid: INAP, 2002.
- Generalitat de Catalunya Diagnósis de necessitats formatives en Institucions públiques. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2010.
- Gupta, Kavita. Guía práctica para evaluar necesidades Madrid: Ed Centro de Estudios Ramón Areces. 1999.
- Herrera Menchén, M.M. El análisis participativo de la realidad: el autodiagnóstico de la comunidad. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide, 2005, P. 27-68.
- Kirkpatrick, D.L. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: EPISE. 2004
- López Camps; J. Etapa 1. Análisis de las necesidades formativas. En: Aprender a planificar la formación. Barcelona: Paidós, 2002, P. 57-83.
- Lopez Camps, J. Momento político. En: Planificar la formación con calidad. Barcelona: Cisspraxis, 2005. P. 77-122-
- Solé Prellada, F.; Mirabet Vilhonestá, M. Segunda etapa para la confección de las necesidades de formación. En: Como funciona un plan de formación en una empresa". Barcelona: Hogar del libro, 1994.P. 57-102.

RECURSOS DE APOYO AL PROCESO DE REFLEXIÓN PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Este documento recoge los recursos de apoyo que se han elaborado para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades formativas de la Junta de Andalucía. Los presentamos numerados y en relación a cada etapa del proceso prevista en la Guía.

9. ETAPA DE SENSIBILIZACION:

9.1.1. Guión de entrevista inicial Delegación /Unidad Directiva

10. ETAPA DE REFLEXIÓN INICIAL DEL PERSONAL POR SERVICIOS:

10.1.

10.1.1. Ficha para reflexionar sobre las necesidades de mejora de nuestra organización

10.2.

10.2.1. Ficha inicial para proponer una acción formativa

10.3.

10.3.1. DAFO: Debilidades; Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

10.3.2. Pautas para dirigir un grupo

10.4.

10.4.1. Guión de Documento de propuesta formativa del servicio.

11. ETAPA DE REFLEXIÓN EN LA UNIDAD DIRECTIVA/DELEGACIÓN:

11.1.1. Guión de la propuesta formativa de unidades/delegaciones

12. ETAPA DE ELABORACION DE LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE CADA PROMOTOR

12.1.

12.1.1. Áreas y materias de la Formación Horizontal

12.1.2. Tipos de formación

12.1.3. Formatos de acciones formativas

12.2.

12.2.1. Guión del Documento de la Estrategia Formativa de cada Promotor.

13. ETAPA DE DIÁLOGO PARA EL PLAN 2012

13.1.1. Ficha final par proponer una acción formativa

13.1.2. Modelo de ficha de acción formativa para solicitar Homologación

14. VALORACIÓN FINAL DEL PROCESO:

14.1.1. Cuestionario final de valoración del proceso

14.1.2. Memoria sobre el proceso



1. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN:

1.1. Dar información por varios canales y medios.

1.1.1. ENTREVISTA INICIAL CON LA DELEGACIÓN PROVINCIAL O LA UNIDAD DIRECTIVA

A la hora de presentar el proceso de Detección de Necesidades es muy importante implicar a los directivos y mandos intermedios.

La razón principal es que el aprendizaje que se pueda producir en una acción formativa puede que nunca se aplique si no se dan dos factores importantes:

1. Que exista un clima positivo al cambio de conducta esperable (o al menos neutral u no obstaculizante). Este clima deberá ser creado por los responsables de los equipos.
2. Que se recompense el cambio en el personal trabajador. En lo cuál solo pueden colaborar de manera muy activa los superiores jerárquicos. La recompensa puede ser el **reconocimiento** de que lo que ha aprendido se ha aplicado y ha mejorado el servicio que se presta a la ciudadanía.

Es decir, que los mandos intermedios y directivos próximos han de estar informados y hacer lo posible para que se apliquen los nuevos conocimientos, habilidades o actitudes que se puedan aprender a través de los procesos de formación.

Por eso proponemos un guión de la primera entrevista inicial con las Delegaciones o las Distintas Unidades Directivas de la Consejería:

- Pedir que sea la Secretaría la que abra la reunión invitando a todas las personas a colaborar.
- Informar en qué va a consistir el proceso. Breve resumen de las etapas del mismo. Se puede aprovechar la presentación en power point y entregar el documento "Proceso de Reflexión para la Detección de las Necesidades".
- Informar del calendario previsto.
- Explicar que esta nueva estrategia del IAAP es este año el único canal que le da importancia a pararse, reflexionar y aportar desde todos los ámbitos.
- Asegurar que durante todo el proceso estaremos apoyando a la Delegación/unidad en las distintas etapas.
- Analizar con ellos los beneficios de la formación basada en necesidades detectadas por el personal.
- Pedir su colaboración y complicidad con un escrito que envíen por correo a todo el personal explicándole la importancia de su colaboración activa.

2. ETAPA DE REFLEXIÓN INICIAL DEL PERSONAL POR SERVICIOS:

2.1. Reunión informativa al Servicio.

2.1.1. FICHA PARA REFLEXIONAR SOBRE LAS NECESIDADES DE MEJORA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Vas a colaborar en un proceso de detección de necesidades formativas que tiene como objetivo último la mejora de nuestra organización a través del diseño de un plan de formación a tres años vista. Te damos las gracias por ello.

Por favor, lee tranquilamente y expón, por medio de ideas básicas, sus puntos de vista. Es primordial que tus superiores contemplen tu opinión y ésta es tu oportunidad.

DATOS BÁSICOS					
Servicio de:					
Nº de años que llevo en la Administración:					
Nº de años y meses que llevo en este Servicios/Unidad:					
¿Cuáles son los <u>objetivos y misión de tu unidad</u> ? Es importante enmarcar la formación en el contexto del servicio que se preste.					
¿Qué temas, áreas, proyectos se realizan en tu unidad? En cada uno de ellos ¿Qué habría que hacer <u>mejor</u> para lograr esos objetivos?					
Área, tema o proyecto	Aspecto concreto a mejorar	Afecta a:		Tipo de Solución:	Importancia de 1 a 5
		Tu unidad	Toda la organización	Reorganización, comunicación, formación, información, otras	



¿Cuáles de ellos mejorarían con formación?	
a) En tu área de trabajo:	
b) En otras áreas de la Organización:	
En relación a la <u>Visión y Misión</u> de tu Organismo ¿Qué <u>nuevos proyectos o retos</u> están previstos a medio plazo que podrían tener mejor viabilidad con formación?	
Proyecto nuevos	Áreas a desarrollar con formación
¿Qué necesitas tú aprender para formarte, colaborar a solucionar los problemas y adaptarte a los nuevos retos y cambios?	
¿Qué necesitan las personas de tu unidad/servicio para poder conseguirlo? (<i>Concretar</i>)	
¿En qué debería formarse a las personas de tu unidad/servicio, para conseguir esos objetivos? Plantea contenidos, habilidades, destrezas, nuevas actitudes, etc. (Piensa en qué tendríais que mejorar).	

Si lo deseas, tras esta reflexión selecciona una o dos actividades formativas que tú consideres básicas o críticas para la organización y elabora una propuesta formativa con la FICHA 2.2.1.

2.2. Reflexión individual

2.2.1. FICHA INICIAL PARA PROPONER UNA ACCIÓN FORMATIVA

Si tras la reflexión tiene clara una actividad formativa a proponer a tu servicio o unidad por favor, rellene la información de abajo hasta donde te sea posible.

Recuerde que esto es una propuesta inicial que deberá ser consensuada por su unidad directiva y su Consejería; y que finalmente pasará o no al programa del Instituto Andaluz de Administración Pública o de la Consejería si existe un acuerdo para priorizarla el próximo año.

En todo caso, como se está trabajando a tres años vista, puede ser retomada para un momento posterior.

Servicio/unidad/centro/delegación: Dirección General (que propone o con la que la Delegación está relacionada): Otra Dirección General⁴: Consejería:
DISEÑA UNA ACTIVIDAD FORMATIVA:
▪ <u>Colectivo destinatario:</u> explicar tipo y número de personas para las que se ha pensado esta propuesta. Por favor, sea lo más concreto posible.
▪ ¿Qué debe <u>aprenderse</u> con esta actividad? ¿<u>Para qué</u> tiene que servir? Piense en qué debe haber aprendido el alumnado al finalizar el curso, es mejor ser concretos y seleccionar lo básico.
▪ ¿Qué <u>contenidos</u> son los que permitirían aprenderlo? ¿Qué temas, estrategias, procesos, actitudes, habilidades, etc., deberían aprender para conseguirlo?

⁴ Si el servicio de Delegación o el centro tiene relación con más de una Dirección General, indicarlo.



<p>▪ ¿Cuánto <u>tiempo</u> (horas de dedicación) habría que dedicarle y qué <u>formato</u> se podría dar? (ver ficha de apoyo respecto a formatos)</p>
<p>▪ Póngale un <u>título explicativo</u> a la acción formativa (en MAYÚSCULAS POR FAVOR)</p>
<p>▪ ¿Qué <u>impacto</u> espera en la organización al finalizar la formación? ¿Está seguro que con lo que ha previsto puede conseguirlo? ¿Ha previsto alguna acción de puesta en práctica de lo aprendido en el puesto de trabajo? Revise por favor, contenidos y metodología.</p>
<p>▪ ¿Puedes proponer a una <u>persona experta en esto</u>? En ese caso, indica sus datos de contacto</p>
Nombre completo: Perfil profesional breve: Correo-e: Teléfono:
Observaciones:

2.3. Reunión de debate del Servicio

2.3.1. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Objetivo: ajustar las expectativas a las posibilidades.
Descripción: Un grupo de personas implicadas analiza las posibilidades de un determinado proyecto o acción. Esto permitirá establecer los objetivos y elaborar una programación.
Desarrollo
1.- Se reparte una matriz DAFO (un folio dividido en cuatro partes) a cada persona del grupo para que la rellene individualmente. La matriz hace referencia a las posibles FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS que tiene, en este caso, la organización, se le acompaña como una ficha en la que se especifica que se entiende por estos cuatro conceptos. 2.- Cada participante hace una lista de las fuerzas positivas y negativas que se dan en la organización o grupo o en el aspecto que se desea tratar, escogiendo el más importante. 3.- Se reúnen en pequeños grupos si el grupo es numeroso, o directamente se pasa a intentar rellenar entre todos una sola matriz. En este caso se utiliza un papel grande o la pizarra. 4.- Al final todo el grupo va discutiendo cada uno de los aspectos y se determina entre todos cómo afectan al futuro proyecto. Por último se va analizando qué se debe hacer en cada caso y se les entrega la ficha “ Elaborando una estrategia de formación ”.
Observaciones: Es una técnica que posibilita el análisis conjunto para la puesta en marcha de acciones, ayuda a determinar cuáles deben ser las cosas a tener en cuenta desde el punto de vista positivo y negativo antes de la puesta en marcha de cualquier proyecto.

CONCEPTOS CLAVE

FORTALEZAS: ASPECTOS POSITIVOS O SATISFATORIOS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN INTERNA EN EL MOMENTO PRESENTE. Estos aspectos pueden representar la base sobre la cual construir el éxito de los programas futuros. Son aquellas cosas que van bien y que normalmente seguirán yendo bien. Estos puntos positivos no se pueden descuidar para que sigan siendo satisfactorios. Hay que analizar por qué razón son satisfactorios

OPORTUNIDADES: ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE YENDO BIEN O MAL OFRECEN BUENAS PERSPECTIVAS ASÍ COMO ELEMENTOS DEL ENTORNO QUE PUEDEN OFRECER A LA ORGANIZACIÓN Y AL PLAN DE TRABAJO OPORTUNIDADES DE QUE ÉSTE MARCHE BIEN.

Habrà que estar atentos a estas oportunidades que ofrece el entorno a la organización y al trabajo futuro para poder aprovecharlas cuando surjan. Además, nos señalan nuevos ámbitos de intervención y nuevos métodos de trabajo. Deben ser oportunidades constatadas, realmente previsibles y no expresión de deseos. Hay que definir por qué son oportunidades y en qué aspectos.

DEBILIDADES: ELEMENTOS DEFECTUOSOS O NEGATIVOS DEL MOMENTO PRESENTE QUE PUEDEN SER MEJORABLES EN LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE NUESTRAS UNIDADES.

Son aspectos que pueden remediarse si se adoptan las medidas oportunas. Son cosas que van mal y que probablemente seguirán yendo mal como no se haga algo para remediarlo. Hay que definir por qué son problemáticos y en qué aspectos. Se debe valorar que posibilidad tienen de ser convertidos en elementos oportunos

LAS AMENAZAS: ASPECTOS AMENAZANTES INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN Y QUE PUEDEN DIFICULTAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN. Son aspectos que yendo bien o mal pueden convertirse en negativos o ponerse peor. Es necesario analizarlos desde el punto de vista de su tendencia.



FICHA PARA REALIZAR EL DAFO

FORTALEZAS

AMENAZAS

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

ELABORANDO UNA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

ELEMENTOS	ACCIONES	TIPOS DE OBJETIVOS
FORTALEZAS: ASPECTOS POSITIVOS INTERNOS DEL PRESENTE	MANTENERLOS: prestarle una atención continuada pero no exagerada. Teniendo en cuenta que algo es satisfactorio en un aspecto y si deja de serlo nos será difícil recuperarlo.	Objetivos de mantenimiento para no perder lo que ya tenemos a nuestro favor.
OPORTUNIDADES: ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS FUTUROS QUE PUEDEN OFRECER POSIBILIDADES A LA ACCIÓN	EXPLOTARLOS: Hay que sacarles el mayor provecho. Debemos tener en cuenta que una oportunidad desaprovechada, o se pierde o revierte en contra nuestra y se convierte en una amenaza. Además una expectativa no satisfecha genera descontento y rechazo.	Objetivos de ampliación o mejora de la situación.
DEBILIDADES: ELEMENTOS NEGATIVOS PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA.	CORREGIRLOS O AL MENOS COMPENSARLOS: si la causa de las debilidades se nos escapa y no podemos hacerla desaparecer, habrá que tratar de compensarla en lo posible. Sin perder demasiadas energías, tiempo o recursos. Además todo ataque frontal tiene pocas posibilidades de éxito.	Objetivos para la solución de las circunstancias que provocan las debilidades.
AMENAZAS: INTERNAS Y EXTERNAS QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO EL FUTURO DEL PLAN.	AFRONTARLOS: de forma inmediata. Actuar rápidamente, si la tendencia es mala hoy mañana será un gran problema. NO esperar a que surja el problema.	Objetivos para adelantarnos a una posible mala situación y convertirla en positiva.



2.3.2. PAUTAS PARA DIRIGIR A UN GRUPO

En este documento damos algunas pistas para aquellas personas que tengan menor experiencia dirigiendo reuniones de grupo efectivas.

Preparar la reunión

Supone:

1. Tener claro el objetivo, el producto que tiene que conseguir y no olvidarlo para no desviarse a otros temas.
2. Preparar un guión de los puntos esenciales a tocar.
3. Como se trata de que haya diálogo y debate, la disposición del espacio deberá ser en U o en redondo.
4. Preparar los elementos de apoyo que vayan a ser necesarios: pizarra, papelógrafo (pizarra de papel), folios, bolígrafos, etc.

Dirigir la reunión

Debe ser lo más espontáneo posible, aunque dentro de unas mínimas normas. Algunas pistas:

- a. Si la persona que coordina la discusión no puede tomar notas, escoger a alguien que le apoye.
- b. Esclarecer los objetivos, propone los aspectos que se van a tratar.
- c. Se acuerdan entre todos las normas y el tiempo total para el desarrollo global de la sesión.
- d. El intercambio de ideas sigue cierto orden lógico, gira en torno al objetivo central.
- e. La discusión se desarrollará en un clima democrático y con el mayor estímulo a la participación posible.
- f. Los miembros del grupo exponen libremente sus ideas y puntos de vista. La discusión debe ser cordial, cooperativa, ecuaníme. Debe procurarse no apartarse del objetivo y a la vez relajar el ambiente para que todos participen.
- g. Si es necesario se recapitulará de vez en cuando.
- h. Hay que estimular la participación de todas las personas, dirigiéndose personalmente a las personas que menos hablan.
- i. Se llegaran a conclusiones por acuerdo o por consenso.
- j. Al finalizar se hará un resumen y se formularán las conclusiones.

Elaborar las conclusiones

Las conclusiones, junto a la reflexión de la propia Jefatura del Servicio, se volcarán en el documento GUIÓN DE PROPUESTA FORMATIVA DEL SERVICIO, que servirá tanto para devolver la reflexión al personal como para presentarlo en el siguiente nivel: la reunión de las Jefaturas de Servicio con la figura directiva.

Devolver sistematizados los acuerdos

Es muy importante que se envíe copia del documento final de propuesta formativa del servicio a todas las personas que han participado. De esa forma el equipo verá que sus aportaciones han sido recogidas, al menos en este primer nivel. Aunque habrá que recordar que quedan aún quedan varios niveles de decisión y que no todo lo priorizado podrá ser aprobado a corto plazo.

2.4. Elaboración del documento de prioridades del Servicio

2.4.1. GUIÓN DOCUMENTO DE PROPUESTA FORMATIVA DEL SERVICIO

CONSEJERÍA/ DIRECCION GENERAL/DELEGACIÓN:
SERVICIO:
Nº DE PERSONAS ALCRITAS:
Nº DE PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO:
Nº DE FICHAS PROPUESTAS DE REFLEXION RECOGIDAS:
Nº DE FICHAS PROPUESTAS FORMATIVAS RECOGIDAS:
NUESTROS <u>RETOS Y CAMBIOS PREVISTO:</u>
NUESTRA <u>MISIÓN:</u>
CONCLUSIONES
LOS <u>PROBLEMAS</u> QUE HEMOS DETECTADO EN NUESTRA UNIDAD QUE PUEDAN SER MEJORADOS CON FORMACIÓN SON POR ORDEN DE IMPORTANCIA:⁵
LAS <u>NECESIDADES FORMATIVAS EXPRESADAS DE LAS PERSONAS DE ESTE SERVICIO SON</u> (redactar en forma de logros, Ej: saber manejar adecuadamente determinada aplicación, que la ciudadanía conozca determinado recurso, conocer la legislación actualizada en materia de...; establecer una estrategia o procedimiento sobre...)

⁵ Evitar incluir en la definición del problema las posibles causas y soluciones, y es mejor definir el problema de forma evaluables (observable y/o medible).



LAS PROPUESTAS FORMATIVAS QUE CREEMOS PUEDEN AYUDAR A CONSEGUIR MEJORES RESULTADOS Y ENFRENTAR LOS RETOS POR ORDEN DE PREFERENCIA SON:

(Ej. de formato: un seminario semanal, un curso con aplicación en la práctica, un taller para producir un documento o una herramienta, etc.

Título	Personal destinatario	Formato	Horas
1.-			
2.-			

OTRAS ACCIONES QUE PROPONEMOS QUE NO SON DE CARACER FORMATIVO

--

ADJUNTAMOS _____ N° DE FICHAS DE ACTIVIDADES FORMATIVAS

**¿Cómo valoran los productos conseguidos? (Mal, regular, bien o excelente)
Por favor diga por qué.**

--

3. ETAPA DE REFLEXIÓN EN LA UNIDAD DIRECTIVA/DELEGACIÓN:

3.1. Reunión de la Unidad Directiva/Delegación

3.2. Elaboración del documento de prioridades formativas

3.2.1. GUIÓN DE LA PROPUESTA FORMATIVA DE UNIDADES/DELEGACIONES

CONSEJERÍA
DELEGACION PROVINCIAL DE
DIRECCION GENERAL:
Nº de personas adscritas:
Nº de personas que han participado:
Nº de servicios adscritos:
Nº de servicios que han participado:
Nº de fichas propuestas de reflexión recogidas:
Nº de fichas propuestas formativas recogidas:
NUESTRA MISION:
NUESTROS RETOS Y CAMBIOS PREVISTOS:
NUESTROS PROBLEMAS A MEJORAR CON FORMACIÓN:
CONCLUSIONES
LAS NECESIDADES FORMATIVAS QUE HEMOS DECIDIDO ABORDAR POR ORDEN DE PRIORIDAD SON:
<ul style="list-style-type: none">•



LAS PROPUESTAS FORMATIVAS QUE CREEMOS PUEDEN AYUDAR A CONSEGUIR ESTOS RESULTADOS POR ORDEN DE PREFERENCIA SON: (Ej. De formato: un

seminario semanal, un curso con aplicación en la práctica, un taller para producir un documento o una herramienta, etc.

Personal destinatario	Título	Formato	Horas

ADJUNTAMOS _____ N° DE FICHAS

**¿Cómo valoran los productos conseguidos? (Mal, regular, bien o excelente)
Por favor diga por qué.**

--

4. ETAPA DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGÍA DE FORMACION DEL ORGANISMO PROMOTOR

4.1. Contraste de necesidades y propuestas de Delegaciones y Unidades Directivas implicadas

4.1.1. ÁREAS Y MATERIAS DE LA FORMACIÓN HORIZONTAL

	AREA	MATERIA
1	Idiomas	1.1. Inglés
		1.2. Francés
		1.3. Portugués
		1.4. Árabe
		1.5. Lenguaje de signos
2	Tecnologías	2.1. Herramientas corporativas horizontales
		2.2. Ofimática
		2.3. Internet actual
		2.4. Sistemas de información geográfica
		2.5. Gestión de las TIC
		2.6. Herramientas tecnológicas
		2.7. Administración Electrónica
3	Régimen jurídico	3.1. Normativa
		3.2. Procedimiento
		3.3. Unión Europea
4	Gestión de Personas	4.1. Gestión de personal
		4.2. Liderazgo y desarrollo de personas
		4.3. Acceso y promoción
		4.4. Elementos básicos
		4.5. Atención a la Ciudadanía
5	Gestión Económica	5.2. Contratación
		5.3. Subvenciones
		5.4. Gestión Presupuestaria
6	Gestión de la Organización	6.1. Calidad
		6.2. Gestión documental
		6.3. Formación y gestión del conocimiento
		6.4. Salud laboral
		6.5. Sostenibilidad
		6.6. Igualdad de Género
		6.7. Comunicación Externa y Atención a la ciudadanía



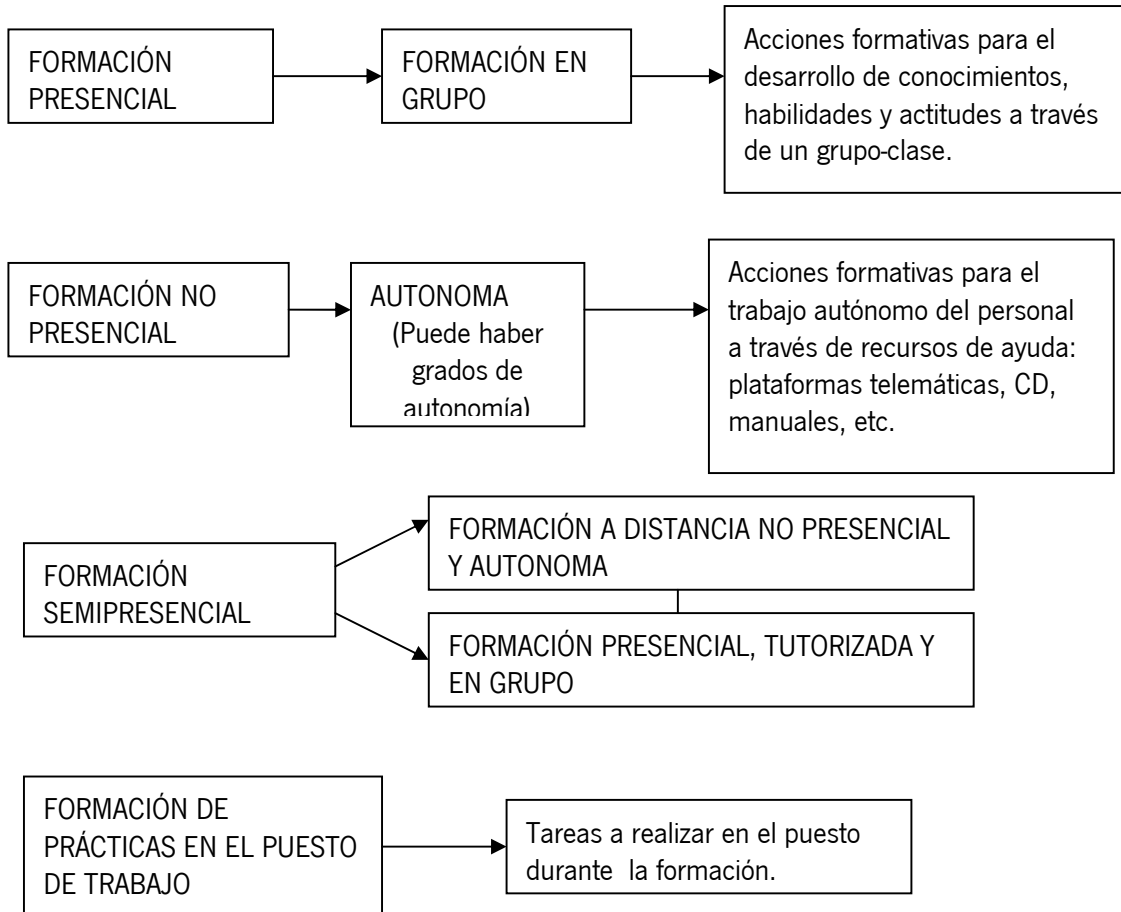
4.1.2. TIPOS DE FORMACIÓN

A continuación y en aras a que todos manejemos un mismo lenguaje desarrollamos algunos conceptos sobre los tipos de formación:

- ⊗ **Formación en grupo:** Esta formación se caracteriza porque necesita a una persona facilitadora del aprendizaje y al grupo para desarrollarla, es decir el docente que programa y coordina las acciones educativas pero que aprovechará las experiencias y conocimientos del grupo para producir aprendizaje grupal. En definitiva, se trata de un proceso continuo que permitirá avanzar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo-clase. Dentro de esta fase, se trabajarán tanto conceptos teóricos como competencias técnicas que podrán ponerse en juego en formación prácticas.
- ⊗ **Formación autónoma:** es el aprendizaje auto instructivo que se produce gracias a los materiales y recursos preparados expresamente en un programa formativo conocido como “**a distancia**”, pues no necesita la presencia en tiempo real del docente sino que dispone de una persona tutora con el que puede verse en momentos puntuales y a consultar a través de diversas vías: teléfono, correo electrónico, foros, plataformas, etc. Hoy en día los procesos de **teleformación** se plantea normalmente a distancia y de forma no presencial aunque existe una tendencia a convertirlos en semipresencial.
- ⊗ **Prácticas:** En esta fase de la formación, el alumnado deberá poner en práctica lo aprendido, en entornos reales. Además de aprender habilidades que sólo en el puesto de trabajo se pueden desarrollar. Estas habilidades pueden ser conceptuales, por ejemplo: saber elaborar una memoria, etc. o pueden ser habilidades para desarrollar un determinado procedimiento o para saber manejar una aplicación informática.

Desde otro punto de vista, la formación puede clasificarse en presencial, no presencial y semipresencial:

- ⊗ **Formación presencial:** aquella que se produce en una actividad formativa, organizada, que tiene al frente un/a docente que es la persona responsable de que el alumnado aprenda –in situ- un determinado programa previamente establecido con objetivos, medios y recursos que pondrá a disposición del alumnado para que se produzca el aprendizaje esperado, durante un número de horas determinado y en un calendario previsto para todo un grupo. La formación presencial se basará en el aprendizaje significativo y cooperativo, y respetará los ritmos de cada persona en su proceso educativo.
- ⊗ **Formación no presencial (a distancia):** Cuenta igualmente con un programa formativo en el que se determinan objetivos y medios que se ponen a disposición del alumnado para que se pueda producir la autoformación. Por tanto, es una formación autónoma que se realiza con materiales diversos (**telemáticos o no**) y que puede realizarse en el domicilio o en unas instalaciones específicas que se ponen a disposición del alumnado bien en el puesto de trabajo o en otras instalaciones. No requiere la presencia de un docente en el momento de la formación, en todo caso estará a cargo de un/a tutor/a que no tendrá más de 20 alumnos si se dedica a ello a tiempo parcial y 50 si lo hace a tiempo completo. La formación no presencial debe hacer hincapié en la flexibilidad y en la adaptación a la situación personal de cada alumno/a.
- ⊗ **Formación semipresencial:** es una modalidad formativa que contempla ambas versiones. Por un lado, existe un programa y medios didácticos para que el alumnado autónomamente y sin necesidad de un docente físicamente presente, pueda guiar su propio proceso de aprendizaje. Sin embargo se contemplan, así mismo, momentos de encuentro con un grupo de no más de 25 personas y su tutor/a, en los que se completa el proceso de aprendizaje con trabajo grupal. Estos momentos de encuentros son periódicos (cuatro horas al mes por ejemplo) y adaptados a la situación del grupo.



Las distintas combinaciones dependerán de tres elementos caracterizadores:

- La **colaboración y cooperación entre iguales** (compañeros de trabajo y de formación).
- Los **recursos y medios** que se utilizan (telemáticos, textos, presentaciones, técnicas grupales, etc.)
- El papel del **acompañamiento: profesorado y tutores**.

En función de la predominancia de unos u otros se extraen diversos tipos de **modalidades formativas**: presencial, semipresencial, no presencial. Las dos últimas pueden ser totalmente autónomas o no (es decir con un mayor papel del tutor). Además la no presencial y semipresencial pueden apoyarse o no en la teleformación. Por último todas ellas pueden incluir o no prácticas en el entorno laboral.

En base a ello podremos tener como expresa el cuadro diversas modalidades formativas y sus combinaciones:

	FORMACION EN GRUPO	FORMACIÓN AUTÓNOMA	FORMACIÓN PRÁCTICA
FORMACIÓN PRESENCIAL	Acción formativa en aula y en grupo	Acción formativa uno a uno (1:1) asesoría, mentoría, etc.	Dentro del aula
FORMACIÓN DISTANCIA	A Acción de teleformación con trabajo colaborativo on line (con tutor no presencial)	Acción de teleformación (con tutor no presencial)	En el puesto de trabajo

A parte de las contempladas en el cuadro, podrán darse múltiples las combinaciones:

- Formación semipresencial: con acciones en grupo y trabajo individualizado fuera del aula que puede incluir o no prácticas dentro o fuera del aula.
- Teleformación en grupo con sesiones presenciales y tareas practicas a realizar en el puesto de trabajo.
- ETC.



4.1.3. FORMATOS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.

Hablemos mejor de **ACCIONES FORMATIVAS**. Como se habrá visto a lo largo de todo el documento venimos hablando de acciones formativas y no de cursos, ya que el término es más amplio y permite pensar en múltiples posibilidades de formatos de enseñanza.

Por **curso**, en general, se entiende el término académico que denomina la **duración de instrucción en una materia**. Si hablamos de **curso de capacitación** se entiende el **adiestramiento de una persona para que pueda desempeñar un trabajo específico**. Tiene realmente una idea de algo suficientemente largo como para producir la instrucción o la capacitación.

De los trece significados que el Diccionario de la Real Academia contempla para el término curso, cinco tienen que ver con un contenido educativo:

2. m. En un centro de enseñanza, **tiempo** señalado en **cada año** para asistir a oír las lecciones.
4. m. **Estudio** sobre una materia, desarrollada con unidad.
5. m. Tratado sobre una **materia explicada** o destinada a ser explicada durante cierto tiempo.
6. m. **Conjunto de alumnos** que asisten al mismo grado de estudios.
12. m. **Tiempo** que se empleaba **en leer y en estudiar** una facultad en las universidades y escuelas públicas.

Desde el Instituto Andaluz de Administración Pública, se ponen en marcha acciones formativas con distintos recursos metodológicos que, sumadas a la experiencia laboral, deben ir mejorando la cualificación profesional.

Los recursos metodológicos son aquellos que permiten a los formadores facilitar los aprendizajes de forma integrada y coherente de manera que se puedan conseguir, de forma eficaz, dinámica y amena, los objetivos de aprendizaje propuestos. Como dice De la Mata (1991) los recursos metodológicos no son algo preestablecido sino que se construyen en función de los objetivos.

A continuación presentamos algunos **formatos metodológicos** que pueden ser seleccionados para las acciones formativas. Teniendo en cuenta algunos **criterios para seleccionar el formato más adecuado**:

- Que sea la más adecuada al objetivo que persigue. No es lo mismo enseñar conocimiento que habilidades o actitudes.
- El nivel de formación y conocimiento previo del tema del personal destinatario.
- La experiencia previa que puedan tener del tema.
- Los contenidos que se vayan a trabajar.

A mayor diversidad de las estrategias didácticas y con una duración suficiente más probabilidad de conseguir el objetivo de aprendizaje.

A LA HORA DE DISEÑAR LAS ACCIONES FORMATIVAS HAY QUE SER CREATIVOS. NO HAY UN FORMATO IDEAL, EL UNICO LÍMITE PARA EL IAAP ES QUE COMO MÍNIMO TENGA 6 HORAS, PERO SÍ ES IMPORTANTE QUE RECORDEMOS QUE HAN DE SER PRÁCTICAS: GARANTIZAR QUE PUEDE APLICARSE LO APRENDIDO AL PUESTO DE TRABAJO.

Algunos formatos metodológicos que pueden proponerse e incluso formar parte de una acción formativa son:

MESAS REDONDAS

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN DE EXPERTOS SOBRE UN TEMA CONCRETO.

Descripción: un grupo de personas expertas con puntos de vista distintos sobre un tema, expone sus ideas de forma sucesiva ante el grupo.

Desarrollo: Se realiza una reunión preparatoria, de tres a seis expertos bien seleccionados, para mantener puntos de vista distintos. Permite confrontar diversas opiniones y así hacerse una idea más ecuatoriana de un determinado asunto. Los expertos se deben situar en un escenario frente al grupo. Debe tener una persona coordinadora. No se debe extender más de 50 minutos para poder pasar a las preguntas del auditorio.

- 1.- Se abre la sesión, explicando el tema y el procedimiento,
- 2.- Cada ponente tiene 10 minutos,
- 3.- El/la coordinador/a al finalizar las exposiciones hace un resumen de las ideas principales de cada uno,
- 4.- Se abre un nuevo turno para aclarar posiciones, se establece un diálogo,
- 5.- El/la coordinador/a hace un resumen exponiendo los puntos coincidentes y las diferencias,
- 6.- Se abre el turno de preguntas

Observaciones: Se puede plantear una mesa redonda para el análisis de un tema y conocer la opinión de grupos enfrentados en la comunidad. (Ver Cirigliano y Villaverde, 1987: 115-119).

REUNIÓN/ES

OBJETIVO: CONOCER, ANALIZAR E INTERPRETAR UN DETERMINADO ASPECTO

Descripción: Grupo de personas, que normalmente se reúnen periódicamente, para trabajar en común. En este caso para analizar entre todos un tema, un procedimiento, un problema y buscar una solución desde la práctica para aplicarla al trabajo cotidiano.

Desarrollo:

- 1.- Preparación: decidir objetivos y asistentes
- 2.- Preparar un orden del día para todos/as y con antelación,
- 3.- Establecer las normas en el propio grupo,
- 4.- El/la moderador/a debe tratar que todos participen y de llegar a los objetivos previstos en el mínimo de tiempo,



- 5.- Nombrar un/a secretario/a que registre, al menos, los acuerdos,
- 6.- El/la moderador/a tratará que se llegue a unas conclusiones consensuadas y en muchos casos, al posterior reparto de tareas.,
- 7.- Las conclusiones y los acuerdos se devuelven al grupo,
- 8.- Se acuerda el objetivo y el lugar y día de la próxima reunión antes de cerrar.

Observaciones: Esta técnica es básica pues deberemos reunirnos con el grupo en múltiples ocasiones así como con otros individuos o grupos. Por eso se hace necesario que el animador/a la domine si no que sea parte de los primeros aprendizajes que se plantea el grupo. La reunión no se utilizará para el análisis de la realidad sino para planificar, evaluar, valorar, decidir, etc. Lo más importante es decidir cuál es el objetivo de la reunión y tratar de que sea amena y efectiva.

Para determinados temas formativos, no es necesario traer personas expertas de fuera, basta prever reuniones internas para abordar temas concretos, eso sí, la reunión tiene que ser responsabilidad de alguien que debe prepararla bien.

DEBATES

OBJETIVO: ANALIZAR UNA SITUACIÓN DESDE DIVERSOS PUNTOS DE VISTA.

Descripción: Dos personas capacitadas conversan ante un auditorio sobre un tema previsto.

Desarrollo:

- 1.- Preparación: seleccionar dos personas dialogantes, a ser posible con puntos de vista distintos. Deberán preparar un esquema de los aspectos a tratar, así como material ilustrativo,
- 2.- El/la coordinador/a formula el tema, presenta y explica el procedimiento.
- 3.- Empieza el diálogo de acuerdo al esquema previsto pero como una conversación animada y teniendo siempre en cuenta al auditorio.
- 4.- Los dialogantes exponen teniendo en cuenta que es un dialogo informativo con responsabilidad compartida,
- 5.- La duración aproximada será de 30 minutos.
- 6.- El auditorio al final hace preguntas o propone reflexiones sobre el tema.

Observaciones: Permite obtener datos, análisis, reflexiones de dos fuentes y hace reflexionar a los espectadores, suele mantener atento al auditorio. Se puede complementar haciendo participar al auditorio después con un foro o un Phillips 6/6 (Ver Cirigliano y Villaverde, 1987:125-127).

SEMINARIOS

OBJETIVO: 1.- INTERPRETAR LA REALIDAD, 2.- CONSEGUIR UNA TOMA DE CONCIENCIA

Descripción: Un grupo reducido investiga o estudia intensamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

Desarrollo:

- 1.- Preparar el tema y los grupos de trabajo, buscar las fuentes de información y establecer el objeto del trabajo, así como el horario y el sitio.
- 2.- Todos los participantes acuerdan la agenda de trabajo.
- 3.- Se crean subgrupos de 5 a 12 miembros que se instalarán independientemente y con todo el material y fuentes de información necesaria.
- 4.- Cada grupo designa un/a coordinador/a y un/a secretario/a.
- 5.- La tarea consistirá en indagar, buscar información, consultar documentos y fuentes bibliográficas, recurrir a personas expertas, discutir, analizar los datos, relacionar los distintos aportes hasta llegar a formular las conclusiones sobre el tema.
- 6.- Cada grupo redacta unas conclusiones.
- 7.- Los subgrupos se reúnen, dan a conocer sus conclusiones y se inicia el debate hasta llegar a unas conclusiones generales del Seminario.
- 8.- Se evalúa la tarea.

Observaciones: Esta técnica requiere personas con experiencia en el manejo de información escrita. Puede ser útil para cuando se plantee la interpretación de todos los datos recogidos y aproveche para invitar a algunos personajes claves y profesionales. Hay que dedicarle bastante tiempo. (Ver Cirigliano y Villaverde, 1987:170-173). Puede haber **dos versiones:** los grupos trabajan todos los mismos temas, o cada grupo trabaja una parte. Es fundamental que los organizadores provean a cada grupo con todas las fuentes de información necesarias.

TALLER

OBJETIVO: 1.- INVESTIGAR EN GRUPO SOBRE UN TEMA DE CARÁCTER TEORICO PRÁCTICO. 2.- LOGRAR UN PRODUCTO FRUTO DE ESA INVESTIGACIÓN. UN DOCUMENTO, UN PROCEDIMIENTO, ETC.

Descripción: es una metodología de trabajo en la que se integran la **teoría y la práctica**. Se caracteriza por la investigación, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un **producto tangible**. Es también una sesión de **entrenamiento o guía de varios días de duración**. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si son acompañados de una demostración práctica.

Desarrollo: Un taller debe combinar varias estrategias didácticas:

- Momentos de exposición del tema de trabajo y aclaraciones conceptuales si fuera necesario.
- Trabajo en grupos que permitan extraer el conocimiento del tema de los participantes.
- Debate y análisis que permitan llegar a conclusiones compartidas.



Momentos de producción en común: un documento, un procedimiento, una guía de pistas para otras personas, un manual, etc.

Observaciones: Los talleres tienen un marcado matiz práctico muy adecuado en el ámbito laboral.

Un aspecto importante que deben incluir las acciones formativas son **tareas para realizar en el puesto de trabajo y aplicar lo aprendido en la formación** que luego sean revisadas por el docente: bien on line, bien en una sesión posterior grupal.

4.2. Elaboración de la Estrategia de Formación de la Consejería:

4.2.1. GUIÓN DEL DOCUMENTO: ESTRATEGIA FORMATIVA DE CADA PROMOTOR

CONSEJERÍA/AGENCIA DE....

SITUACIÓN ACTUAL
▪ PROBLEMAS DETECTADOS:
▪ NECESIDADES EXPRESADAS:
PRIORIDADES Y RETOS A ABORDAR
▪ OBJETIVOS QUE SE PROPONE LA FORMACIÓN
ESTRATEGIAS
▪ FASES
▪ FORMATOS DE FORMACIÓN QUE SE PRIORIZAN
▪ ORGANIZACIÓN (Responsables, espacios previstos, etc.)



PERSONAL CON EL QUE SE CUENTA PARA COLABORAR (docentes, personas expertas, gestores de formación)
RECURSOS MATERIALES: ESTRUCTURALES Y FINANCIEROS (aulas, presupuestos, etc.)
AREAS DE FORMACION
▪ AREAS DE FORMACION SECTORIAL QUE ABORDARÁ
▪ AREAS DE FORMACION HORIZONTAL QUE PROPONE

LISTA DE ACCIONES PRIORIZADAS POR SU IMPORTANCIA Y CALENDARIO

ACCIONES 2012:
 CLASIFICAR EN HORIZONTAL, SECTORIAL O INTERADMINISTRATIVA (H/S/I)

Orden Prioridad	Personal destinatario	Titulo	Formato	Horas	H/S/I

ACCIONES PARA 2013

Personal destinatario	Titulo

ACCIONES PARA 2014

Personal destinatario	Titulo

ADJUNTAMOS _____ N° DE FICHAS

**¿Cómo valoran los productos conseguidos? (Mal, regular, bien o excelente)
 Por favor diga por qué.**



5. ETAPA DE DIÁLOGO PARA EL PLAN 2012

Una vez acordada con el Instituto Andaluz de Administración Pública cuáles serán las acciones formativas que se incorporarán al Plan 2012, se incorporará a SIGEFOR la siguiente información.

5.1.1. FICHA FINAL PARA PROPONER UNA ACCIÓN FORMATIVA

Servicio/unidad/centro/delegación:

Dirección General (que propone o con la que la Delegación está relacionada):

Otra Dirección General⁶:

Consejería:

INDICAR SI SE PROPONE PARA:

Plan de Formación de la Consejería (FORMACIÓN SECTORIAL):

- Plan de formación del IAAP 2012
- Homologación

Para el Plan de Formación del IAAP (FORMACIÓN HORIZONTAL)

Plan de Formación del IAAP (FORMACIÓN INTERADMINISTRATIVA)

Esta es la ficha para proponer una actividad formativa para el próximo año, una vez realizado el proceso de detección de necesidades y priorizadas las acciones a acometer.

TITULO DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA:

- Colectivo destinatario: explicar tipo y número de personas para las que se ha pensado esta propuesta. Por favor, sea lo más concreto posible.**

- ¿Qué debe aprenderse con esta actividad? ¿Para qué tiene que servir? Piense en qué debe haber aprendido el alumnado al finalizar el curso, es mejor ser concretos y seleccionar lo básico.**

⁶ Si el servicio de Delegación o el centro tiene relación con más de una Dirección General, indicarlo.

<input type="checkbox"/> ¿Qué <u>contenidos</u> son los que permitirían aprenderlo? ¿Qué temas, estrategias, procesos, actitudes, habilidades, etc., deberían aprender para conseguirlo?
<input type="checkbox"/> ¿Cuánto <u>tiempo</u> (<u>horas</u> de dedicación) habría que dedicarle y qué <u>formato</u> se podría dar? (ver ficha de apoyo respecto a formatos)
<input type="checkbox"/> ¿Qué <u>impacto</u> espera en la <u>organización</u> al finalizar la formación?
<input type="checkbox"/> Personas expertas en el tema que puedan ayudar a elaborar los contenidos, manuales, etc. Indique sus datos de contacto.
Nombre completo: Perfil profesional breve: Correo-e: Teléfono:
<input type="checkbox"/> Profesorado previsto, indique sus datos de contacto
Nombre completo: Perfil profesional breve: Correo-e: Teléfono:
<input type="checkbox"/> Fechas previstas para llevarlo a cabo
Observaciones:



5.1.2. MODELO DE FICHA DE ACCIÓN FORMATIVA PARA HOMOLOGAR

Las Acciones Formativas nuevas (no registradas en el Catálogo del IAAP) detectadas por el Sistema Permanente de Detección de Necesidades, se propondrán para su **homologación** a partir de la información del siguiente:

PROGRAMA DE ACCIÓN FORMATIVA (FICHA PARA SU HOMOLOGACIÓN)

Promotor de Formación:

.....

..... **Denominación de la Acción Formativa**

Nº de horas lectivas:	Nº de participantes:	Modalidad de impartición:

Objetivo General

Contenido (*Relación de las denominaciones de las Unidades de Aprendizaje expresadas en términos de Objetivos Específicos*)

Denominación	Nº de horas lectivas
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
n.-	

Perfil de acceso de los participantes

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">PERSONAL FUNCIONARIO</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">PERSONAL LABORAL</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AN</td> <td style="text-align: center;">ACTUAL</td> <td style="text-align: center;">ANT.</td> <td style="text-align: center;">ACT</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">T</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Grupo A</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">Subgrupo A1</td> <td style="text-align: center;">(G.1)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">Subgrupo A2</td> <td style="text-align: center;">(G.2)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Grupo B</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Grupo C</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">Subgrupo C1</td> <td style="text-align: center;">(G.3)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">•</td> <td style="text-align: center;">Subgrupo C2</td> <td style="text-align: center;">(G.4)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">E</td> <td></td> <td style="text-align: center;">Agrup. Profesionales</td> <td style="text-align: center;">(G.5)</td> </tr> </table>	PERSONAL FUNCIONARIO		PERSONAL LABORAL		AN	ACTUAL	ANT.	ACT	T				Grupo A				A	•	Subgrupo A1	(G.1)	B	•	Subgrupo A2	(G.2)			Grupo B		Grupo C				C	•	Subgrupo C1	(G.3)	D	•	Subgrupo C2	(G.4)	E		Agrup. Profesionales	(G.5)	<p>OTROS :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Experiencia previa en :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Funciones que desempeñan :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
PERSONAL FUNCIONARIO		PERSONAL LABORAL																																											
AN	ACTUAL	ANT.	ACT																																										
T																																													
Grupo A																																													
A	•	Subgrupo A1	(G.1)																																										
B	•	Subgrupo A2	(G.2)																																										
		Grupo B																																											
Grupo C																																													
C	•	Subgrupo C1	(G.3)																																										
D	•	Subgrupo C2	(G.4)																																										
E		Agrup. Profesionales	(G.5)																																										

	Observaciones :
--	---

Perfil Genérico del Profesorado

Formación Académica: Igual o superior a la exigida en el perfil del alumnado. Preferentemente titulación universitaria de grado medio o superior.

Experiencia Profesional: Al menos tres años de experiencia en puestos de trabajo muy relacionados con la Acción Formativa.

Formación metodológica: Preferentemente con formación en metodología didáctica.

Experiencia docente: Preferentemente con experiencia en formación permanente laboral.

Perfil o perfiles específicos del profesorado *(Repetir por cada uno de los perfiles previstos)*

Perfil para las Unidades de Aprendizaje nº:

Formación académica:

Experiencia profesional relacionada con la Acción Formativa *(describir e indicar nº de años)*:

Formación en metodología didáctica :

Experiencia docente:

Evaluación *(Descripción de los métodos para evaluar a los participantes, y el proceso de formación en su totalidad)*

MEDIOS MATERIALES

El Promotor solicitante se compromete respecto a la Acciones formativa :

- A que el equipamiento, dotación formativa, y material didáctico del profesorado y de los participantes, sobre los que tiene pleno derecho de uso, posibilitará la impartición de los contenidos íntegros avalados por el IAAP, en las condiciones adecuadas para conseguir los objetivos previstos.
- A cumplir y garantizar la prevención y planificación en todos los aspectos exigidos por la legislación en materia de accesibilidad, seguridad, y prevención de riesgos laborales.
- A mantener una relación máxima profesor/alumno/a de 1/25 (modalidad presencial) y 1/30 en Teleformación.
- A proporcionar a los participantes el material y los medios didácticos necesarios para el desarrollo de la Acción Formativa, al inicio de la Acción Formativa.

Asimismo respecto a las instalaciones inmuebles, donde se propone la impartición de las Acciones Formativas solicitadas, se garantiza que:

- Las mismas reúnen las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad, de seguridad, y de accesibilidad para



personas discapacitadas, exigidas por la legislación vigente.

- El aula/s tienen un mínimo de 2 metros cuadrados por alumno.
- Las instalaciones, dotación y equipamiento didáctico, dedicadas a ejecución de prácticas, a partir de la superficie mínima indicada para las aulas, cumplen las condiciones mínimas que permiten que todos los participantes, puedan realizar las prácticas individual y simultáneamente, de manera adecuada.
- En el caso de acciones formativas con dotación informática la relación ordenador / alumno será de 1 : 1
- El espacio o espacios a utilizar permitirán la atención personalizada del alumnado, y dispondrán de servicios higiénicos-sanitarios adecuados y suficientes

OBSERVACIONES

Fecha y firma
El Responsable de Formación

Fdo:

6. VALORACIÓN DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

6.1.1. CUESTIONARIO FINAL DE VALORACIÓN DEL PROCESO
¿Han participado todas los Servicios y Unidades Directivas? Si no ha sido así ¿Cuáles cree que han sido las causas?
¿Cuántas personas en total han participado en el proceso? ¿Qué porcentaje supone del total?
¿Cómo valora el resultado del proceso? Mal, regular, bien o excelente. Por favor diga por qué.
¿Qué mejoraría de cara a la próxima vez?

CONSEJERÍA/AGENCIA/ORGANISMO:

FECHA:

Responsable de Formación de la Consejería....

Fdo:

Enviar a necesidadformacion.iaap@juntadeandalucia.es antes del 30 de julio



6.1.2. MEMORIA SOBRE EL PROCESO

Los responsables de formación de las Delegaciones de Hacienda y Administración Pública así como los que sean responsables de la formación del personal en las Consejerías y Agencias Administrativas, al objeto de que todos podamos reflexionar sobre la experiencia y aprender de la misma, elaborarán una memoria del proceso que al menos contendrá los siguientes apartados:

Memoria:

- Descripción del proceso llevado a cabo (cuantitativo y cualitativo).
- Balance general (aspectos positivos y a mejorar).
- Valoración del proceso con respecto a la mejora de la formación prevista ¿Se ha conseguido diseñar una formación más acorde a las necesidades de la organización? ¿puede aportar evidencias o indicios de su respuesta anterior?
- Relación de participantes: Delegaciones/Unidades, Servicios que se han implicado, Número de personas y porcentaje respecto a los efectivos adscritos.

Esta memoria será enviada al correo

necesidadesformacion.iaap@juntadeandalucia.es antes del 15 de noviembre.

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

ACCIÓN FORMATIVA	<p>La dirigida a la adquisición y mejora de las competencias y cualificaciones profesionales de los empleados públicos, pudiéndose estructurar en varias Unidades de Aprendizaje con objetivos, contenidos y duración propios.</p> <p>Las acciones formativas podrán impartirse de forma presencial, mediante teleformación y en modalidad semipresencial o mixta.</p> <p>Otros elementos a tener en cuenta en la Acción Formativa en su conjunto son :</p> <ul style="list-style-type: none">• Perfil del Profesorado• Perfil de Acceso de los participantes• Contenidos• Locales, Instalaciones, material didáctico, de consumo, etc• Elementos de Evaluación
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	<p>Proceso permanente de diagnóstico e identificación de los problemas presentes y previsibles de futuro que afectan a una organización o partes de la misma, a los que se puede dar respuesta total o parcial, mediante el establecimiento de Planes de Formación que respondan a los Perfiles de Exigencias de los Puestos de Trabajo, y al desarrollo profesional de los empleados públicos, con la instauración de itinerarios formativos individuales, y que estén en sintonía con la evolución y expectativas estratégicas de la organización.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
APRENDIZAJE	<p>Proceso mediante el cual la persona desarrolla capacidades, adquiere conocimientos, despliega destrezas y habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos, adopta nuevas estrategias de conocimiento y acción. Es el objetivo y motivo de toda acción y proceso formativo.</p> <p>El aprendizaje puede definirse de un modo más formal "como un cambio relativamente permanente en el comportamiento o en el posible comportamiento, fruto de la experiencia"</p> <p>Fuente: Uvirtual</p>
ÁREA FUNCIONAL	<p>Se entiende por Área Funcional el conjunto de Actividades y tareas homogéneas con características comunes respecto de los conocimientos y formación necesarios, así como de los procedimientos de trabajo utilizados. El Área funcional tiene la naturaleza de característica esencial del Puesto de Trabajo.</p> <p>Fuente: (D65/1996 13 Feb Junta de Andalucía, BOJA 7 Marzo 1996)</p>
ÁREA RELACIONAL	<p>El área relacional de un puesto de trabajo concreto es un área funcional distinta a la que se encuentra adscrito el mencionado puesto de trabajo, con la que se relaciona en</p>



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<p>función de los cometidos, características y procedimientos de trabajo análogos que desarrolla.</p> <p>Fuente: (D65/1996 13 Feb Junta de Andalucía, BOJA 7 Marzo 1996)</p>
ASISTENCIA TUTORIAL	<p>Asistencia personalizada y periódica de orientación y apoyo a la formación que ejerce el formador o formadores hacia el alumno en las Acciones Formativas a distancia convencional, de teleformación o semipresencial</p>
ATENCIÓN PERSONAL	<p>Función docente que se desarrolla fundamentalmente en el seno de la tutoría, presencial o virtual.</p>
AUTOTUTELA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<p>Es la potestad que permite articular los medios de ejecución que garanticen la eficacia de la actividad administrativa</p>
CAPACIDAD	<p>Posibilidad de éxito en el cumplimiento de una tarea. Puede ser condicionada por una aptitud, pero depende de unos requisitos como el nivel de madurez, la formación, la práctica. Una capacidad no tiene existencia propia sino que se manifiesta únicamente a través de la aplicación de contenidos.</p>
CAPACIDADES	<p>Expresión de los resultados esperados de las personas en situación de aprendizaje al finalizar el módulo formativo, que permite considerar que ha alcanzado la competencia profesional especificada en la unidad de competencia.</p> <p>Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>
CAPACIDADES PROFESIONALES	<p>Son aquellas necesarias para el desarrollo de la ocupación y hacen referencia a todas las dimensiones de la profesionalidad. Tales como: capacidad técnica, capacidad organizativa, de relación con el entorno y de respuesta a contingencias.</p> <p>Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración</p> <p><i>Capacidades-Competencias-Habilidades-Destrezas</i> son términos que se utilizan frecuentemente de forma indistinta. Capacidad para dar respuesta a los requerimientos de la profesión y para realizar actuaciones profesionales específicas.</p>
CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS	<p>La capacitación por competencias es un enfoque personalizado y modular, con lo que permite al empleado público acoplar sus capacidades personales con las necesidades de</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	formación.
COMPETENCIA	<p>La capacidad de realizar las actividades y roles de trabajo a los niveles requeridos en el empleo.</p> <p>La competencia de una persona abarca la gama completa de sus conocimientos y sus capacidades en el ámbito personal, profesional o académico, adquiridas por diferentes vías y en todos los niveles, del básico al más alto.</p> <p>Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p> <p>"El conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo"</p> <p>Fuente: Ley 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional</p>
COMPETENCIA LABORAL	<p>Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.</p> <p>Fuente: IBERFOP.</p>
COMPETENCIA PROFESIONAL	<p>El conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.</p> <p>Fuente: Ley orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.</p>
COMPETENCIAS CLAVE	<p>Las competencias claves de un individuo, de una organización, de un sector o actividad económica son aquellas competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo mismo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño. pueden ser entre otras las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aspectos tecnológicos únicos• Bases de conocimiento del personal• Formación y capacitación• Sistemas de Motivación• Experiencia acumulada• Capacidades de innovación



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<ul style="list-style-type: none">•
	Fuente : OIT/Cinterfor
CONOCIMIENTO	Es el componente cognitivo que sustenta a una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva . Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate. Fuente: IBERFOP.
CONOCIMIENTOS	Conocimientos adquiridos a través del estudio o la experiencia (diccionario Littré). En el sector de la formación profesional, bajo esta apelación se encuentra el conjunto de los conocimientos generales y tecnológicos, así como las informaciones específicas (a una empresa , a un material,...) necesarias para ejercer una determinada actividad profesional. Fuente: DYNANO.Glossaire français-anglais-allemandespagnol- italien.
CONTENIDOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA	Relación secuencial por orden de impartición de las Unidades de Aprendizaje que la forman. Fuente : IAAP
CONTENIDOS FORMATIVOS	Son el conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y de profesionalidad, derivados del análisis del perfil profesional y que, organizados pedagógicamente, y a través de un proceso de aprendizaje , permitirán la adquisición de las competencias profesionales correspondientes. Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración
CRITERIOS DE REALIZACIÓN	Componente de un estándar de competencia que expresa el nivel necesario de las Realizaciones Profesionales para el cumplimiento satisfactorio de las mismas. Describen los resultados , consecuencias o aspectos observables del trabajo. Los criterios de realización expresan el nivel aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de las organizaciones y, por tanto, constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional . Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA	<p>La Denominación de la Acción Formativa se redactará en un término conceptual: sustantivo, corto y sencillo.</p> <p>Ejemplos válidos de redacción de la denominación de Acciones Formativas :</p> <ul style="list-style-type: none">○ Atención a la ciudadanía en materia de vivienda○ Mediación y resolución de conflictos○ Tratamiento archivístico de la documentación judicial○ Gestión de desastres en archivos○ Sistema de gestión integral de museos (DOMUS) <p>Fuente : IAAP</p>
DESEMPEÑO	<p>Grado de eficacia y eficiencia de un empleado público en su puesto de trabajo.</p>
ELEMENTO DE COMPETENCIA	<p>Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.</p> <p>Fuente: IBERFOP.</p> <p>Como se pretende que el elemento de competencia sirva como referente técnico en la determinación y definición de los componentes normativos que configuraran el patrón para identificar la competencia laboral, el elemento de competencia debe referirse al resultado que se espera lograr en la actividad que se realiza; en este sentido <u>la función</u> tiende a diferenciarse del concepto de <u>tarea</u>, que refiere normalmente el qué, el cómo y el con qué se lleva a cabo el trabajo.</p> <p>Por ejemplo, si se dice que la persona "abre y cierra las válvulas en una línea de conducción de un líquido determinado", sólo se reconoce la puesta en práctica de su capacidad física de trabajo; mientras que si se identifica que una persona es capaz de "mantener regulado el flujo de líquidos en un línea de conducción" se está reconociendo su capacidad para interpretar las distintas circunstancias en que se puede presentar el flujo y la capacidad para decidir cómo actuar frente a las condiciones del flujo para mantenerlo regulado, además de su capacidad para operar la válvula.</p> <p>Fuente : Conocer</p> <p>Los Elementos de Competencias constituyen la Unidad de Competencia y corresponden a la última desagregación realizada en el Mapa Funcional.</p> <p>Estas realizaciones, deben ser logradas por una persona en el ámbito de su ocupación, por tanto se refieren a acciones, comportamientos o resultados que el trabajador debe demostrar.</p>



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<p>Son características definitorias de los mismos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser la última fase del Análisis Funcional.• Describen lo que un trabajador “debe ser capaz de lograr”.• Describen comportamientos expresados como resultados esperados.• Deben ser expresado de forma concreta.• Su expresión debe ser lo más genérica posible para facilitar la evaluación y aplicación a otros contextos laborales, o áreas ocupacionales.• Deben expresarse en un lenguaje reconocible por el mundo laboral.
ESTANDAR	<p>Norma aceptada de forma general. Pueden ser de facto, resultado de un proceso espontáneo; o de jure, como consecuencia de una aceptación formal.</p>
ESTÁNDAR DE COMPETENCIA	<p>El nivel de realización del trabajo que se requiere en una función de la producción para lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos, tal y como se expresa por los criterios de realización correspondientes. Consta de tres elementos que deben ser considerados conjuntamente: la realización profesional, los criterios de realización y los indicadores de campo ocupacional. Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>
EVALUACIÓN	<p>Cualquier método sistemático para recabar información sobre el impacto y efectividad de una acción formativa.</p> <p>Los resultados de esta medición pueden ser :</p> <ul style="list-style-type: none">• la mejora de la oferta formativa,• determinar si se han conseguido los objetivos planteados,• y valorar la acción formativa de cara a la organización. <p>La evaluación es una parte fundamental de la actividad formativa, y por ello además de evaluar al participante se debe evaluar el proceso de formación en su totalidad. La evaluación estará presente a lo largo de todo el proceso, y no sólo al final del mismo. Evaluar significa comprobar si se han conseguido los objetivos específicos propuestos .</p>
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	<p>La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el empleado, como para organización.</p> <p>La evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<ul style="list-style-type: none">• Definición de los objetivos.• Recolección de evidencias.• Comparación de evidencias con los objetivos.• Formación de un juicio (competente o aún no competente).
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<p>Fuente: OIT</p> <p>La evaluación de desempeño procura identificar los déficit que los empleados públicos pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas.</p> <p>Previamente debe existir un perfil ocupacional definido para los puestos de trabajo.</p> <p>El análisis funcional permite graduar los niveles de importancia de las diferentes competencias involucradas en los puestos de trabajo.</p> <p>Este es el medio de contraste, por así llamarlo, que nos permite detectar las carencias del empleado público. Requiere la participación de los propios empleados públicos y las organizaciones sindicales para identificar las competencias.</p>
EVIDENCIAS	<p>Actuaciones inobjetable observables y evaluables</p>
EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO	<p>La evidencia de conocimiento es complementaria a la evidencia por desempeño; no debe considerarse que la sustituye y tampoco debe -cuando el nivel no lo justifique- favorecerse que en la evaluación se pretenda ahondar en los aspectos científicos que fundamentan el desempeño esperado.</p> <p>De manera general, puede decirse que este apartado refiere las teorías, los principios y las habilidades cognitivas que le permiten a una persona contar con un punto de partida para un desempeño sistemáticamente eficaz. La forma de hacer evidente el conocimiento debe considerar que éste -en el trabajo- no se da en forma aislada, sino integrada al desempeño mismo.</p> <p>Fuente : Conocer</p>
EVIDENCIAS POR DESEMPEÑO	<p>Para que la evaluación de la competencia tenga la mayor objetividad posible, se ha considerado que las evidencias sean derivadas de un desempeño.</p> <p>Por su naturaleza las evidencias por desempeño se han dividido en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evidencias directas por desempeño. Tienen que ver con la técnica utilizada en el desempeño de una actividad, requieren de la observación y el análisis del proceso de trabajo de la persona evaluada.• Evidencias por producto. Las evidencias por producto refieren los resultados o los productos identificables y tangibles, que pueden usarse como referentes para



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<p>demostrar que la actividad fue realizada.</p> <p>Evidentemente debe haber una relación estrecha entre las evidencias por desempeño y los criterios de desempeño.</p> <p>Fuente: Conocer</p>
EXIGENCIAS DE FORMACIÓN	<p>Carencias relacionadas con el desempeño del puesto de trabajo, susceptibles de ser solventadas mediante la formación.</p>
FORMACIÓN A DISTANCIA	<p>Formación caracterizada por la separación espacio/temporal entre tutor y alumnos.</p>
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	<p>La formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector.</p> <p>La Formación basada en competencias debe caracterizarse al menos por:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.• Mejorar la relevancia de lo que se aprende.• Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.• Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.• Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.• Favorecer la autonomía de los individuos.• Transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar el aprendizaje.• Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.• Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.• La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.• El progreso de los alumnos en el programa es al ritmo de cada uno.• La instrucción es individualizada al máximo posible.• Énfasis puesto en los resultados.• Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.• Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	retroalimentación.
	Fuente : OIT
FORMACIÓN DE ACCESO	Tiene como objetivo integrar profesionalmente al nuevo empleado público, que accede por primera vez a la Administración Autonómica, adaptando sus conocimientos al ejercicio de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo en el que ha tomado posesión y al contexto de la Unidad Administrativa en que se integra.
	Fuente : IAAP
FORMACIÓN DE DIRECTIVOS	Acciones dirigidas a proporcionar al personal que ocupa puestos de responsabilidad la capacitación apropiada a las funciones de dirección que tienen encomendadas.
	Fuente : IAAP
FORMACIÓN DE FORMADORES	Tiene como objetivo potenciar la cualificación docente de las personas que colaboran en las actividades formativas del Instituto. Con este programa se pretende garantizar la capacitación del profesorado instruyéndole sobre técnicas pedagógicas y de desarrollo de material didáctico que pueden facilitar su tarea docente.
	Fuente : IAAP
FORMACIÓN DE PERFECCIONAMIENTO	Elemento básico de la línea formativa del Instituto. Atiende las necesidades inmediatas de actualización y adecuación a los requerimientos de las funciones de los puestos de trabajo que se desempeña. Acoge, además, las necesidades elaboradas y planteadas con rigor e interés por los centros y agentes interesados en la formación de los empleados públicos.
	Fuente : IAAP
FORMACIÓN ESPECIALIZADA	Tiene como fin la movilidad del personal dentro de la organización administrativa de la Junta de Andalucía, proporcionando al interesado, que libremente la solicita, la posibilidad de acceder a áreas de conocimiento distintas a las que se encuadra el puesto de trabajo que desempeña.



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

FORMACIÓN ESPECÍFICA	<p>Fuente : IAAP</p> <p>Es la que incluye una enseñanza teórica y/o práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro empleado público y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otros ámbitos laborales.</p>
FORMACIÓN GENERAL	<p>Su principal objetivo es mantener actualizados los conocimientos generales exigibles en el momento de acceder a la función pública y también aquéllos otros que formen parte de los contenidos que, de forma general, son idóneos para complementar los conocimientos y habilidades específicas de cada función.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
FORMACIÓN PARA LA PROMOCIÓN	<p>Facilita los conocimientos necesarios para concurrir a los correspondientes procesos selectivos de acceso a los grupos/categorías superiores.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
FORMACIÓN POR TELEFORMACIÓN	<p>Proceso formativo en el que el aprendizaje se desarrolla con el apoyo de Tecnologías de la Información y la Comunicación en línea. Facilita la creación, adopción y distribución de contenidos, la adaptación del ritmo de aprendizaje, la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos y el intercambio de opiniones y aportes a través de la plataforma.</p>
FORMACIÓN PRESENCIAL	<p>Formación en la que las acciones formativas desarrollan las actividades prácticas y de conocimientos teóricos, en espacios de formación determinados y cuenta todo el tiempo con la presencia del profesorado y alumnos.</p>
FORMACIÓN SEMIPRESENCIAL	<p>Formación mixta que consiste en un proceso docente que combina la formación presencial con otras modalidades como la distancia y/o teleformación.</p>
FORMACIÓN TRANSVERSAL	<p>Es la que incluye una enseñanza que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del empleado público sino que proporciona cualificaciones en su mayor parte transferibles a otros ámbitos laborales dentro de la Administración.</p>
FUNCIÓN	<p>Objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa, lo que permite hablar de funciones a otros tantos</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

FUNCIÓN PRINCIPAL	<p>niveles. Es común utilizar indistinta e impropriamente los siguientes términos: cometido, actividad, competencia, incumbencia, encargo, trabajo.</p> <p>Fuente: FERNÁNDEZ-RÍOS, M. y SÁNCHEZ, J.C</p> <p>La función principal, o propósito clave, es el punto a partir del cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”.</p> <p>Ejemplo : “Gestionar servicios de formación técnica y capacitación, basados en normas de competencia.”</p> <p>Usualmente el propósito clave se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra enunciando una condición relacionada con la función descrita.</p> <p>El propósito clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.</p> <p>Fuente: OIT</p>
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>Organizar y almacenar el conocimiento individual de los empleados públicos y grupos de una organización y hacerlo disponible a otros en la organización. La información es almacenada en una base de datos especial llamada Base de Conocimiento.</p>
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	<p>Sistema utilizado para identificar habilidades, conocimiento y desempeño en una organización. Permite a la organización identificar sus puntos débiles y compensarlos a través de la formación, políticas de remuneración y programas de reclutamiento basándose en las necesidades presentes o futuras. Administrar la información y el conocimiento existente en una organización.</p>
HABILIDAD	<p>Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.</p> <p>Se distinguen seis grandes grupos de habilidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none">● motrices,● sensomotrices,● perceptivas,● comunicativas,● cognitivas● y sociales. <p>El aprendizaje de cada una requiere unas técnicas y unas prácticas diferenciales que atiendan a la adecuada percepción de los estímulos externos, a la precisión y velocidad de la respuesta y a la reflexión sobre cómo el sujeto lleva a cabo la acción.</p>



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Se suele diferenciar entre habilidad y destreza, aunque en ocasiones se emplean como sinónimos. la destreza es más específica y tiene un carácter más instrumental, referida a una modalidad de acción. una habilidad, sin embargo, puede requerir de varias destrezas combinadas.

Fuente : CEA

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran:

- el **análisis funcional**,
- el método “desarrollo de un currículo” (**DACUM**, por sus siglas en inglés), así como sus variantes **SCID** y **AMOD**
- y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

Fuente : OIT

INDICADOR

Dimensión utilizada para medir los **resultados** efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o **actividad**. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una **función**.

Fuente: BENJAMÍN FRANKLIN, E. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Ed. Mc Graw Hill.

INFORME DE MEDIOS MATERIALES

El informe de Medios Materiales, contendrá una relación detallada, por cada una de las aulas o espacios formativos, del mobiliario, dotación y equipamiento didáctico, así como del material fungible existente en cada uno de los citados espacios de formación, a disposición de los participantes en la Acción Formativa, en sus sesiones **presenciales**, precisando denominación del concepto y cantidad.

Este Informe describirá tanto lo necesario en las sesiones presenciales, como lo facilitado a los participantes para el desarrollo de la Acción Formativa on line.

También incluirá en su caso, una **Memoria descriptiva de la Plataforma** a utilizar en la que se indicará entre otras opciones o características las siguientes:

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<ul style="list-style-type: none">• Modo de localización y acceso. Debe ser fácilmente accesible a través de navegadores por internet estándar.• Funciones de navegación requeridas• Descripción de las funciones básicas para la administración de usuarios.• Descripción del sistema de gestión de permisos.• Descripción de las vías para interactuar a través del navegador con el profesor, el sistema y otros alumnos.• Descripción de funciones para la evaluación y progreso del alumnado• Descripción de funciones para la evaluación de la Acción Formativa• Descripción de funciones para la gestión de cursos.• Descripción de funciones para la gestión de contenidos.• Conformidad con estándar (SCORM) <p>Etc.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
ITINERARIO FORMATIVO	Conjunto concatenado de acciones formativas complementarias entre sí, dirigidas a un grupo de empleados públicos con el fin de ofrecerles una mayor especialización que permita completar su cualificación y para mejorar su profesionalidad.
ITINERARIO FORMATIVO DIAGONAL	Itinerarios diagonales son aquellos itinerarios que se configuran con relación a la filosofía y el planteamiento ideológico que cada institución tiene respecto a la formación. Son de posicionamiento versátil y de participación. Estos itinerarios definen el marchamo que diferencia e identifica a cada institución de otra y definen el curriculum oculto de la formación, las intenciones o finalidades con la que se desarrolla una oferta formativa, son el PARA QUÉ y el POR QUÉ de la misma. Este itinerario es el que tienen que integrar los dos itinerarios siguientes en uno sólo.
ITINERARIO FORMATIVO HORIZONTAL	Itinerarios horizontales son aquellos itinerarios que se configuran con relación a las necesidades derivadas de las funciones de un empleado público en su puesto de trabajo y a su promoción profesional . Son ocupacionales de adecuación y promoción. Estos itinerarios definirían los contenidos (conceptos, destrezas y actitudes) y el QUÉ de la oferta formativa . Estos itinerarios se configuran en, al menos tres niveles: Iniciación, profundización y especialización .
ITINERARIO FORMATIVO VERTICAL	Itinerarios verticales son aquellos itinerarios que se configuran con relación a las necesidades de formación de base de una persona y su nivel de formación durante su vida (desde analfabetos al nivel superior) . Estos itinerarios definirían las metodologías y los materiales que deben utilizarse y el CÓMO y el CON QUÉ en las ofertas formativas, de base, de promoción y de polivalencia



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<p>ante el cambio. Estos itinerarios son los más importantes puesto que son los que van a permitir la polivalencia de la formación y la posibilidad de reciclarse continuamente un trabajador, adaptándose a los cambios tecnológicos y al ritmo del mismo.</p>
MANUAL DEL ALUMNADO	<p>Conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y de profesionalidad, derivados del análisis del perfil profesional y que, organizados pedagógicamente, y a través de un proceso de aprendizaje, permitirán la adquisición de las competencias profesionales correspondientes de la Acción Formativa. Se elaborará de manera que el conjunto del Manual sea la suma desagregada, <u>en ficheros en soporte informático independientes</u>, de las Unidades de Aprendizaje que lo componen.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
MÓDULO ECONÓMICO	<p>Coste máximo establecido por participante y hora de formación. El módulo económico es diferente según la modalidad de impartición de las Acciones formativas (Presencial, a Distancia convencional, Teleformación o Mixta) y teniendo en cuenta el nivel de formación. Se distingue entre nivel básico (para materias transversales o genéricas) y nivel medio-superior (para materias que impliquen especialización).</p>
MÓDULO FORMATIVO	<p>Bloque coherente de formación asociado a las unidades de competencia que configuran las cualificaciones. Constituye la unidad mínima de formación profesional para determinar los títulos y certificados de profesionalidad. Cada módulo formativo tendrá un formato normalizado que incluirá los datos de identificación y las especificaciones de la formación. Datos de identificación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Denominación: sustantivo, corto y sencillo.• Nivel: el mismo nivel que la unidad de competencia a la que se asocia• Código alfanumérico.• Unidad de competencia a la que se asocia.• Duración de la formación, expresada en horas. <p>Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES</p>
NIVELES DE CUALIFICACIÓN	<p>Nivel 1: competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.</p> <p>Nivel 2: competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL

Nivel 3: competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

Nivel 4: competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.

Nivel 5: competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizados en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Fuente : Terminología básica del catálogo de títulos de formación profesional

Es un instrumento que define la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperados .

Una Norma de Competencia Laboral refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- La habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.

Una Norma De Competencia Laboral describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

Dado que la Competencia Laboral expresa el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser* de un individuo, lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<p>destrezas en el desempeño de una función productiva, ésta no puede derivarse del análisis ocupacional tradicional (que consiste en identificar y enunciar tareas por puestos de trabajo), sino que es necesario aplicar un método que permita destacar las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva.</p> <p>Fuente : OIT/Cinterfor</p>
Nº DE HORAS LECTIVAS	<p>Carga de trabajo del participante en la Acción Formativa en horas, en modalidad presencial.</p>
Nº DE PARTICIPANTES EN ACCIONES FORMATIVAS DE TELEFORMACIÓN	<p>Relación máxima Tutor/Alumnos = 1/30</p> <p>Fuente : IAAP</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE	<p>Su redacción debe ajustarse a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Expresada en términos de resultados esperados.• Presentar un principio y un fin preciso, es decir, estar delimitada.• Debe expresarse en un lenguaje reconocible en el ámbito de trabajo.• Ser medible y evaluable.• Su redacción ha de ser expresada de la siguiente manera:• Verbo infinitivo + Objeto + Condición <p>Debe existir claramente la posibilidad de enlazar la expresión "La persona debe ser capaz de" con el enunciado de la Unidad de Aprendizaje.</p> <p>Fuente: IAAP</p>
OBJETIVOS DE FORMACIÓN	<p>Expresan, de forma sintética, el comportamiento profesional que ha de alcanzarse al final de la formación y ponerse en práctica en una situación de trabajo.</p> <p>Fuente: SECRETARIA DE FORMACIÓN Y CULTURA DE LA CS DE CCOO Y FUNDACIÓN FORMACIÓN Y EMPLEO "MIGUEL ESCALERA" (FOREM)(1999).</p>
OBJETO DE APRENDIZAJE (OA)	<p>En Inglés, Learning Object (LO) Mínima expresión de contenido formativo con entidad por sí mismo. Esta etiquetado con metadata para permitir su búsqueda y recuperación. Puede ser agregado a otros LO's para crear unidades de instrucción de mayor entidad. Cuando un Learning Object (LO) implementa la especificación SCORM pasa a llamarse Sharable Content Objetc (SCO).</p> <p>Los Objetos de Aprendizaje son definidos como cualquier entidad, digital o no digital, que puede ser utilizada, re-utilizada o referenciada durante el aprendizaje apoyado por la tecnología, fundamentalmente informática. Estos paquetes conforman un conjunto de recursos digitales, autocontenible y reutilizable que pueden incluir páginas web, gráficos, programas Javascript, presentaciones Flash y cualquier otra cosa que funcione en un</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

navegador web, convirtiéndose en parte de una Acción Formativa.

Las Unidades de Aprendizaje en la modalidad de impartición de Teleformación, y en su caso, en la Semipresencial o Mixta, **se elaborarán incluyendo total o parcialmente Objetos de Aprendizaje Reutilizables (OA`s)** empaquetados de acuerdo al estándar SCORM, respetándose los objetivos, contenidos y carga de trabajo del alumno, establecidos para la modalidad Presencial.

Todo Objeto de Aprendizaje (OA) debe cumplir, una serie de propiedades:

- Indivisible, es decir, que no contenga unidades más pequeñas con significado propio.
- Independiente de otras unidades de aprendizaje y tener sentido en sí mismo.
- Capacidad de ser combinado con otros OA`s para formar una unidad superior (bloque, Unidad de Aprendizaje, etc.).
- Accesibilidad a través de una base de datos.
- Reutilizable y flexible en distintas plataformas y aplicaciones.
- Adaptabilidad a cambios tecnológicos sin necesidad de rediseñarse.

Fuente : IAAP

OCUPACIÓN

Término genérico utilizado para un conjunto de **puestos**, roles o situaciones de trabajo que tienen afinidad en la **competencia**.

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES

PERFIL DE COMPETENCIAS

Listado de competencias que posee un empleado.

PERFIL DE EXIGENCIAS

Listado de competencias exigidas por el puesto de trabajo, para un desempeño eficiente.

PERFIL OCUPACIONAL

El perfil ocupacional estará formado por el agregado de Unidades de Aprendizaje cuyos referentes competenciales facilitan el desempeño de las tareas descritas en el perfil demandado

PERFIL PROFESIONAL

Es la descripción en términos “ideales” de lo que es necesario saber realizar en una **ocupación**. Es el marco de referencia, el ideal para el **desarrollo profesional** que, contrastado con el desempeño real de los individuos, permite calificarles o no como **competentes** y determinar su grado de adecuación a la ocupación. Está integrado por las **Competencias Profesionales** y por el Desarrollo Profesional de la ocupación.

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración

PLAN DE CARRERA

Planificación de la evolución profesional de un empleado público dentro de la organización.



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

PLAN DE FORMACIÓN	<p>Conjunto de Acciones formativas que responde a las necesidades de formación de la organización o a su estrategia de recursos humanos, cuya finalidad es asegurar la formación de su personal en un período de tiempo determinado. El Plan de Formación debe contemplar los destinatarios de las Acciones formativas, el contenido y objetivos de las mismas, el calendario y lugar de ejecución, el presupuesto, los resultados esperados y la forma de su evaluación.</p>
PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA FORMACIÓN	<p>Conjunto de actuaciones dirigidas a comprobar la utilización adecuada de los recursos públicos destinados a financiar las diferentes Iniciativas de Formación.</p>
PLATAFORMA DE RECURSOS	<p>Concepto ampliado del centro de recursos, accesible a múltiples individuos y estructuras gracias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC), constituye el relé central de un dispositivo de formación multimedia, abierto y a distancia.</p> <p>Fuente: Ministerio de la Educación Nacional (Francia)</p>
PORTAL DE TELEFORMACIÓN	<p>Cualquier sitio de internet, que ofrezca a los alumnos u organizaciones acceso a recursos de formación y aprendizaje. Quienes manejan estos portales son también llamados distribuidores de contenidos, o hosts.</p>
PROCESO DE TRABAJO	<p>Sucesión de acciones, actividades o fases requeridas para la obtención de un producto/servicio y que queda enmarcado en una fase del proceso productivo.</p> <p>Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración</p> <p>Un conjunto de procedimientos afines entre sí, cuya amplitud permite identificar claramente un producto o servicio determinado, en términos de calidad, cantidad o volumen, costo y tiempo.</p> <p>Fuente : OIT</p>
PROGRAMA DE ACCIÓN FORMATIVA	<p>Los Programas de Acciones Formativas, responden a la necesidad de disponer de un extracto resumen de las mismas, en el que queden perfectamente definidos los elementos esenciales, en los que se precisará, como mínimo :</p> <ul style="list-style-type: none">• Denominación• Objetivos Generales de la Acción Formativa• Relación de Unidades de Aprendizaje• Modalidad de impartición

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

	<ul style="list-style-type: none">• Duración en nº de horas (lectivas presenciales)• Nº Idóneo de Alumnos• Perfil de Acceso del alumnado participante• Perfil previsto del profesorado
	Elementos de Evaluación
	Fuente : IAAP
PUESTO DE TRABAJO	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que, en el marco de las condiciones de trabajo de una entidad concreta, constituye la actividad laboral regular de una persona. Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración El puesto de trabajo , considerado como el núcleo básico de la estructura del empleo público, se puede definir como el conjunto de tareas, funciones, responsabilidades y finalidades que se asignan a una persona en la administración. La identificación de cada puesto debería tener en cuenta, entre otros elementos, los siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Su contenido funcional.• La ubicación del puesto en la estructura organizativa.• El perfil de competencias que se requiere para ocuparlo, que debe ser coherente, obviamente, con las exigencias funcionales del puesto.• El carácter de fijo o temporal del puesto de trabajo, si se trata de un puesto a tiempo completo o parcial, etc.
REALIZACIÓN PROFESIONAL	Una componente o elemento de competencia del estándar de competencia que establece la función , acción o comportamiento expresado de la persona en forma de consecuencias o resultados de las actividades de trabajo, en un campo ocupacional . Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES
REALIZACIONES PROFESIONALES	Surgen de la desagregación de la Unidad de Competencia y constituyen elementos profesionales independientes que hacen referencia a los procesos, técnicas o productos parciales de la misma, expresando además los logros técnicos, funcionales y de calidad que se esperan en el ejercicio profesional de la ocupación . Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

REFERENTE COMPETENCIAL	<p>El referente competencial es la denominación que se asigna al objetivo de la Unidad Modular de Formación (Unidad de Aprendizaje). Por lo tanto, es un elemento del currículo de la Unidad de Aprendizaje.</p>
SUBPROCESO TECNOLÓGICO	<p>Conjunto de trabajos ligados entre sí por la utilización de una tecnología y unos modos operativos característicos. Se caracterizan por los medios de producción, de tratamiento de la información, materiales y productos intermedios, información y resultados del trabajo.</p> <p>Fuente : Terminología básica del catálogo de títulos de formación profesional</p>
TAREA	<p>Secuencia de actividades manuales y/o intelectuales que constituyen un conjunto identificable como unidad elemental de trabajo y que tiene en sí misma un principio y un fin. Como mínimo requiere para su realización la aplicación de unos conocimientos profesionales, destrezas o aptitudes concretos y la utilización de instrumentos o equipos específicos.</p> <p>Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración</p> <p>Es el conjunto de actividades que requieren un esfuerzo intelectual o físico para conseguir un fin. Ejemplo: elaborar un manual.</p> <p>Fuente : CEA</p>
TELEFORMACIÓN	<p>Proceso formativo en el que el aprendizaje se desarrolla con el apoyo de Tecnologías de la Información y la Comunicación en línea. Facilita la creación, adopción y distribución de contenidos, la adaptación del ritmo de aprendizaje, la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos y el intercambio de opiniones y aportes a través de la plataforma.</p>
TIEMPO DE IMPARTICIÓN	<p>Nº de días laborables calculados entre la fechas previstas de inicio y finalización de la Acción Formativa.</p> <p>El tiempo planificado entre la fecha de inicio y la fecha de finalización de las Acciones Formativas en modalidad de Teleformación es variable en función de la carga de trabajo en horas lectivas presenciales, siendo corriente, que para una Acción Formativa de 30 horas lectivas, la impartición de la Acción Formativa se realice a lo largo de 30 a 40 días.</p> <p>Fuente : IAAP</p>
UNIDAD DE COMPETENCIA	<p>La menor subdivisión de la competencia requerida para obtener una Cualificación Profesional del Estado. Tiene valor y significado en el empleo y puede ser reconocida y certificada como un crédito para la obtención de una Cualificación Profesional del Estado.</p>

GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

UNIDAD de APRENDIZAJE

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE LAS CUALIFICACIONES

Conjunto de **realizaciones profesionales** con valor y significado en el **empleo**. Se obtienen por división de la **competencia general** de la “**figura profesional**” y deben tener sentido para la mayoría de los empleadores del sector.

El conjunto de realizaciones profesionales que engloba, debería ser susceptible de constituir un rol esencial de trabajo. **Fuente:** Ministerio de Educación y Ciencia

Unidad didáctica elemental desagregada del Módulo Formativo asociado a la Unidad de Competencia, integrada por una **Realización Profesional o Elemento de Competencia**, expresada como **objetivo específico**, y la **formación asociada**, que incluye los contenidos necesarios y precisos, **para adquirir la competencia definida en dicha Realización Profesional**.

Se define la **Unidad de Aprendizaje** como la unidad didáctica elemental, que incluye los contenidos necesarios y precisos, para adquirir la competencia definida como objetivo específico. En la misma :

- Se relacionarán las **Prácticas** secuencialmente, que corresponden con aquellas “operaciones fundamentales” ineludibles para alcanzar los objetivos marcados. Cada operación fundamental incluirá una fase de aprendizaje y no más. Se indicará en cada caso, si ha lugar, las normas de seguridad precisas, y las exigidas por la legislación, si las hubiese.
- Se indicarán aquellos **Conocimientos teóricos**, necesarios para la comprensión y ejecución de los ejercicios prácticos, y que potencien la relación con el entorno, y la respuesta a contingencias.

La formación debe contener una gran componente práctica y una participación activa de los asistentes en el proceso, y para que sea un instrumento eficaz, debe basarse en situaciones o problemas a resolver y en proyectos o tareas que se van a realizar, evitando la lógica academicista de transmisión de conocimientos (normalmente conceptuales).

Una Unidad de Aprendizaje podrá impartirse en diferentes modalidades de impartición, y mantendrá comunes los objetivos y los contenidos, definiéndose la carga de trabajo del alumnado participante en nº de horas lectivas presenciales.

Las denominaciones de las Unidades de Aprendizaje se redactarán en términos de objetivos específicos, que reflejen metas parciales de la Acción Formativa y específicas de su contenido, determinando conductas finales claramente evaluables. Se expresarán con la estructura : Verbo infinitivo + Objeto + Condición



GLOSARIO

TÉRMINOS Y CONCEPTOS BÁSICOS MAS USUALES EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Ejemplos:

- Preparar los documentos de uso frecuente utilizando aplicaciones informáticas de procesado de textos y/o de autoedición, a fin de entregar la información requerida en los plazos y forma establecidos.
- Realizar el seguimiento del proceso de atención y resolución de las consultas, quejas o reclamaciones detectando y corrigiendo anomalías o retrasos, para mejorar la calidad del servicio.

Fuente: IAAP