



Diputació
Barcelona

PLA DIRECTOR

2016-2018

DIRECCIÓ DE SERVEIS DE FORMACIÓ



**Diputació
Barcelona**

Pla director 2016-2018 de la Direcció de Serveis de Formació

Gerència. Àrea de Presidència. Diputació de Barcelona

Desembre 2015

0. Introducció

0.1 Índex

0.	INTRODUCCIÓ.....	3
0.1	ÍNDEX.....	3
0.2	PRESENTACIÓ	4
0.3	ESTRUCTURA DEL PLA DIRECTOR.....	5
1.	MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	6
2.	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.....	8
2.1	LA DIRECCIÓ.....	8
2.1.1	ÀMBITS D'ACTUACIÓ	8
2.1.2	DESTINATARIS DELS SERVEIS DE FORMACIÓ.....	12
2.1.3	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	13
2.2	EL SERVEI DE DISSENY I INNOVACIÓ DE LA FORMACIÓ	15
2.2.1	ÀMBITS D'ACTUACIÓ	15
2.2.2	ORGANIGRAMA JERARQUICOFUNCIONAL.....	17
2.3	L'OFICINA D'ASSISTÈNCIA A LA FORMACIÓ	18
2.3.1	ÀMBITS D'ACTUACIÓ	18
2.3.2	ORGANIGRAMA JERARQUICOFUNCIONAL.....	20
2.4	EL SERVEI DE GESTIÓ DE LA FORMACIÓ.....	21
2.4.1	ÀMBITS D'ACTUACIÓ	21
2.4.2	ORGANIGRAMA JERARQUICOFUNCIONAL.....	23
3.	LÍNIES ESTRATÈGIQUES, OBJECTIUS ESPECÍFICS I INDICADORS.....	24
3.1	LÍNIES ESTRATÈGIQUES.....	24
3.1.1	ENS LOCALS.....	24
3.1.2	DIPUTACIÓ DE BARCELONA	24
3.2	OBJECTIUS ESPECÍFICS	25
3.2.1	ENS LOCALS.....	25
3.2.2	DIPUTACIÓ DE BARCELONA	25
3.3	INDICADORS.....	27
3.3.1	ENS LOCALS.....	27
3.3.2	DIPUTACIÓ DE BARCELONA	28
4.	AVALUACIÓ I RENDIMENT DE COMPTES.....	29

0.2 Presentació

El Pla director 2016-2018 de la Direcció de Serveis de Formació (DSF en endavant) constitueix el principal instrument de planificació estratègica del funcionament d'aquest àmbit funcional de la Diputació de Barcelona.

El Pla té un caràcter instrumental i esdevé un mitjà o un conjunt de tècniques i eines específiques per assolir un objectiu: millorar el funcionament organitzatiu de la DSF. Lluny de ser únicament i exclusiva un exercici analític, intel·lectual o de diagnòstic de la realitat, el Pla està orientat a la presa de decisions: té un caràcter eminentment pràctic, orientat a l'acció i a la transformació de l'estructura organitzativa de la DSF. El Pla respon també a criteris de racionalitat i transparència, fonamentant les accions contingudes i explicant als col·laboradors el perquè es prenen les decisions. El Pla respon també a l'intent de reduir la incertesa, tractant de fer un exercici de prospectiva per preveure els canvis de l'entorn en el que la DSF opera, adaptant permanentment els plans d'acció a aquests canvis.

Tot i la seva presentació en aquest document, el Pla té un procés dinàmic i ha d'estar subjecte a un reajustament continu i revisió d'allò planificat per adaptar-lo constantment a les circumstàncies, així com a una avaluació de resultats, amb l'objectiu d'extreure conclusions de l'experiència i generar processos d'aprenentatge en l'organització.

Sabedors que els processos de planificació estratègica de les organitzacions no es poden concebre com la panacea per resoldre els problemes organitzatius, és evident que l'adopció d'un full de ruta, d'un itinerari organitzatiu, pot reportar avantatges a la DSF per a l'assoliment dels reptes que té plantejats a mig termini. En aquest sentit, el Pla:

- Exigeix un procés sistemàtic de recollida i anàlisi d'informació sobre l'entorn, la qual cosa millora significativament el seu coneixement per part de l'organització.
- Clarifica la visió, l'orientació i el rumb futur de l'organització, proporcionant una base sòlida per a la presa de decisions.
- Estableix un sistema per a la medició del progrés i els resultats de l'organització, facilitant el control i avaluació de les activitats de l'organització.
- Delimita els rols i l'assignació de responsabilitats entre el personal de l'organització i estimula el treball en equip.
- Coordina i unifica els esforços dels membres de l'organització en torn a un conjunt d'objectius prèviament definits.

La redacció del Pla culmina el seu procés d'elaboració i serveix de guia per a l'acció i per informar qui som i què volem assolir. Planificar és imaginar i començar a construir el futur, assenyalar on volem que ens condueixin els nostres esforços i orientar-los en aquesta direcció.

0.3 Estructura del Pla director

El Pla director és un intent de sistematitzar les activitats de la DSF per a l'assoliment dels seus objectius en el període 2016-2018.

El Pla s'estructura emprant una sèrie de conceptes bàsics dels quals reproduïm la seva definició:

- La missió

És l'objectiu principal, el *leitmotiv*, de la DSF i plasma la seva essència, el seu significat últim i la justificació de la seva existència.

- La visió

És la imatge ideal de la DSF que es vol tenir en el futur, és la declaració d'intencions o d'aspiracions i voluntats en relació amb el futur.

- Els valors

Són el conjunt de principis, regles i aspectes que regeixen la DSF: les seves pautes de comportament.

- L'estructura organitzativa

És l'instrument a través del qual la DSF pot assolir les seves línies estratègiques. És l'esquema formal de relacions, comunicacions, processos de decisió, procediments i sistemes dins d'un conjunt de persones, unitats, factors materials i funcions per a la consecució dels objectius. Representa els aspectes estàtics d'una organització.

- Les línies estratègiques

Són les metes, finalitats o propòsits de caràcter general que es pretenen aconseguir per la DSF en el període de vigència del Pla.

- Els objectius específics

Són les vies, els camins o objectius operatius, per assolir les línies estratègiques.

- Els indicadors

Esdevenen la unitat de mesura que permet el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau de la gestió d'un projecte, mitjançant la seva comparació en el temps amb els corresponents referents externs i interns.

1. Missió, visió i valors

La DSF centralitza la planificació, el seguiment i l'avaluació de la totalitat d'accions formatives que la corporació projecta als ens locals de la demarcació de Barcelona, alhora que impulsa projectes de suport tècnic per a facilitar les condicions, els processos i els recursos formatius que afavoreixin el desenvolupament de les competències professionals dels empleats públics i repercuteixen en la millora organitzativa dels ens locals.

La seva missió, visió i valors són els següents:

- **Missió**
Enfortir les organitzacions a les que presta serveis mitjançant recursos d'aprenentatge que desenvolupin les competències professionals dels empleats públics locals.
- **Visió**
Erigir-se en principal referent dels serveis i recursos d'aprenentatge que posa a disposició dels ens locals.
- **Valors**
 1. Professionalitat i competència. Els membres de l'equip de la DSF han d'estar al cas de totes les activitats, els procediments i les disposicions que afectin directa o indirectament la seva funció principal. Per fer-ho possible han d'actualitzar permanentment els seus coneixements mitjançant els mecanismes interns de la Diputació de Barcelona o els de la pròpia Direcció, amb la finalitat d'estar al dia de tot allò que afecti a l'acompliment dels objectius generals.
 2. Innovació, iniciativa, creativitat. La formació com a procés requereix d'un plus d'aquests factors en tots els seus membres. L'execució del treball no es pot restringir únicament i exclusiva a l'aplicació automàtica d'uns procediments predeterminats: els professionals aquí adscrits han d'entusiasmar-se amb la feina que desenvolupen i erigir-se en veritables referents del seu àmbit de treball, en ser condició inherent estar implicats en un procés de millora continuada.
 3. Confidencialitat. Sens perjudici del deure d'informació d'interès públic, la DSF ha d'actuar sempre mantenint la cura deguda, la diligència professional, la reserva, el sigil i la discreció en relació amb les dades i els informes coneguts per raó de la seva posició.
 4. Neutralitat i imparcialitat. Els membres de la DSF, en totes les seves actuacions, han de demostrar la més estricta neutralitat i imparcialitat. En l'exercici de les seves funcions, no poden intervenir en benefici propi, ni en benefici d'interessos particulars o de tercers.
 5. Honestetat. La DSF no pot acceptar cap tracte de favor de persones físiques o jurídiques per raó de la seva posició i s'ha de sotmetre a les mateixes condicions i exigències que la resta de professionals de la Institució.
 6. Orientació a l'usuari. Els professionals de la DSF han d'orientar les seves funcions i prestar els seus serveis basant-se en el servei als seus clients interns i externs, fomentant el treball en equip i la transversalitat dels diferents àmbits interns de la DSF i de la corporació a la qual s'adscriu, amb l'objectiu que les relacions amb tots ells siguin el més profitoses i transversals possibles.
 7. Lleialtat i respecte. Els membres de la DSF han de creure inequívocament en el projecte en el que estan immersos, han de ser lleials amb els companys de l'equip i afrontar honestament els problemes que es

generin en el seu desenvolupament. Tothom té dret a equivocar-se i a millorar progressivament. Aquests dos principis han de ser d'aplicació idèntica a altres companys de la corporació.

8. Correcció, educació i empatia. L'equip de la DSF s'ha de comportar, en l'exercici de les seves funcions, amb correcció i cortesia envers els seus clients, els professionals de la Institució i qualsevol altre actor amb el que s'interrelacioni. El seu comportament, en qualsevol situació, ha de respondre al manteniment dels valors de l'Administració a la qual serveix. El fet que el projecte fomenti la creació de xarxes professionals motiva encara més aquests tres principis.
9. Austeritat. L'equip de la DSF està obligat a actuar amb austeritat en l'exercici de les seves funcions i s'ha d'abstenir de fer ús impropï dels béns i serveis de l'Administració posats a la seva disposició. En són exemples l'estalvi de paper, el bon ús dels equipaments informàtics o evitar l'ús de recursos per a fins personals.

2. Estructura organitzativa

2.1 La Direcció

2.1.1 Àmbits d'actuació

Una funció principal de l'acció d'organitzar és configurar una estructura. Un dels elements essencials per al bon funcionament d'una organització és que la seva estructura sigui adequada, flexible i àgil. Les estructures organitzatives no solament tenen interès pel seu caràcter instrumental respecte als objectius sinó també per la influència que tenen en el comportament i les actituds dels membres d'una organització.

Una de les idees clau que ha d'arrelar en l'estructura organitzativa de la DSF és la d'interdependència: interdependència dels processos de servei, dels programes i dels projectes, i sobretot dels seus col·laboradors. La interdependència és una elecció només a l'abast de les persones independents: les persones dependents no poden optar a ser interdependents. Cal evolucionar del 'jo' al 'nosaltres', de la individualitat a la cooperació, de la combinació de talents a la creació conjunta de quelcom important.

L'estructura proposada per al funcionament de la DSF parteix dels processos bàsics d'assistència o suport tècnic a un ens local o a una àrea funcional de la Diputació de Barcelona i inspirant-se en el cicle de millora continuada (cicle PDCA¹ o cercle de Deming):

- El *disseny* d'una acció formativa o d'un projecte de suport tècnic
- La *gestió* econòmicoadministrativa que precedeix tota actuació, en ordre al procediment administratiu
- L'*assistència o suport* efectiu de la prestació del servei
- La *innovació* resultant d'un procés d'avaluació i millora continuada

La DSF orienta la seva activitat a dos grans processos de servei:

1. La consultoria, assessorament o suport tècnic per a facilitar les condicions, els processos i els recursos formatius que afavoreixin el desenvolupament de les competències professionals dels empleats públics i repercuteixin en la millora organitzativa dels ens locals. Els projectes d'assessorament als ens locals parteixen d'una prèvia anàlisi de les necessitats concretes de cada organització. El model de prestació de serveis de la DSF és adaptatiu, flexible. De manera general, els serveis que es presten parteixen de la diferenciació entre organitzacions mitjanes i grans, d'una banda i petites, de l'altra:
 - Ajuntaments de menys de 20.000 habitants
 - S'ofereix assistència tècnica integral en formació. Suport integral per a facilitar les condicions, els processos i els recursos formatius que afavoreixin el desenvolupament de les competències professionals dels empleats públics i repercuteixin en la millora organitzativa dels ens locals. Inclou:
 - Suport en l'ordenació del funcionament de la formació
 - Assistència en la detecció i la diagnosi de necessitats formatives

¹ Plan-Do-Check-Act

- Acompanyament en la construcció d'itineraris formatius per a col·lectius professionals
- Assistència en la planificació i el disseny de solucions formatives adaptades a les necessitats dels ens locals, ja siguin presencials o amb suport virtual
- Altres assistències tècniques en matèria de formació
- Ajuntaments de més de 20.000 habitants
 - Plans i programes municipals de formació. Suport tècnic a l'elaboració de plans i programes de formació adreçats al desenvolupament de les competències professionals dels empleats dels ens locals davant la implantació de nous projectes, d'objectius de millora organitzativa, de reorientació del servei, etc. Inclou:
 - Plans de desenvolupament directiu i de comandament
 - Programes d'acompanyament a projectes
 - Plans municipals de formació
 - Els destinataris poden ser un col·lectiu professional, una unitat organitzativa o tota l'organització, i les fases del procés són: definició d'objectius, detecció de necessitats, disseny de solucions formatives, elaboració dels plans i orientacions per a la seva implementació i avaluació
 - Suport a projectes impulsats pels ens locals que tinguin per objectiu incorporar la tecnologia com a mitjà per a cobrir les seves necessitats formatives. La identificació de necessitats inicial definirà l'abast del suport que pot incloure:
 - Acompanyament en l'ús d'eines tècniques per a elaborar materials formatius propis
 - Assessorament en models i gestió d'aules virtuals
 - Cessió d'accions formatives semipresencials i en línia
 - Assessorament per al disseny d'accions formatives no presencials
 - Acompanyament en projectes d'implantació d'entorns virtuals d'aprenentatge

2. El disseny, desenvolupament i avaluació d'accions formatives:

La DSF assumeix de manera referencial els pressupostos tècnics i de gestió que emanen del model de gestió per competències: aprenentatge orientat al desenvolupament de competències i no tan sols a la mera transmissió de coneixements. Es distingeixen diferents tipologies d'accions formatives en funció dels criteris següents:

- La classificació en competències i àmbits de coneixement
 - La totalitat d'accions formatives que es projecten als ens locals es classifiquen en dos grans tipus de competències: qualitatives i tècniques. Les accions formatives associades a les competències qualitatives, habilitats personals i socials, cerquen donar suport formatiu al desenvolupament de determinades habilitats relacionades amb el 'com s'han de fer les coses' i 'com han d'actuar' els empleats públics. Les accions formatives associades a les competències tècniques específiques estan relacionades amb els coneixements i les habilitats professionals pròpies d'un determinat col·lectiu professional i, fins i tot, d'un determinat àmbit específic d'activitat.
 - Un segon sistema de classificació és l'àmbit de coneixement. En funció de les línies d'assessorament i suport tècnic de les àrees corporatives l'oferta formativa sectorial és dissenyada des d'aquestes i validada des de la DSF. Les accions formatives que promou la Direcció en aquest apartat corresponen a

aquells col·lectius que no tenen un referent directe en la seva translació a la corporació (polícies locals, personal d'oficis, etc.) i aquells àmbits de coneixement transversal (assessorament jurídic, contractació administrativa, recursos humans, etc.) que són treballats conjuntament amb el personal tècnic qualificat de la pròpia Diputació.

- La programació o planificació prèvia
 - Gran part de l'oferta formativa parteix del Pla estratègic de formació que s'impulsa biennalment i que conté la formació generalista adreçada a la pràctica totalitat de perfils professionals dels ens locals.
 - De forma complementària, aquelles necessitats formatives complementàries i relatives a la competència tècnica dels perfils professionals, especialitzades o sobrevingudes es cobreixen amb formació no planificada, adquirint diferents formats.
- El format
 - La formació genèrica coincideix, com dèiem, amb el Pla estratègic de formació, tot i que aquest també conté la formació especialitzada dels diferents àmbits sectorials de la corporació.
 - La formació a mida o *in company* és una tipologia d'aprenentatge especialitzada, molt relacionada amb les particularitats d'una determinada organització o àmbit funcional.
 - La formació derivada d'un projecte organitzatiu té un caire transversal en una organització i respon a la necessitat de formar col·lectius de diferents àmbits funcionals.
 - La formació externa (d'aplicació exclusiva als empleats de la Diputació de Barcelona) és la possibilitat d'assistir a cursos de perfeccionament o jornades tècniques que per raó de la seva singularitat, especialització o innovació no poden ser inclosos en la formació organitzada internament per la DSF.
- La modalitat formativa
 - La formació presencial. És la tipologia de formació majoritària, la tradicional, s'imparteix en una aula, en la que alumne i docent comparteixen un espai físic comú i s'interrelacionen personalment.
 - La formació semipresencial. És l'aprenentatge que combina diferents mètodes d'impartició, models d'ensenyament i estils d'aprenentatge mitjançant l'ús de recursos virtuals i físics: inclou tant classes presencials com activitats d'aprenentatge virtual, on les primeres serveixen de tutoria, per fer activitats orals o presentar nous conceptes que després es tractaran en línia, per enfortir els lligams del grup o com a complement formatiu.
 - La formació en línia. Es tracta d'una educació a distància completament virtualitzada mitjançant canals electrònics, emprant eines o aplicacions d'hipertext com a suport dels processos d'aprenentatge.
 - L'autoaprenentatge. A partir d'un recull de materials, dissenyats a partir de criteris pedagògics, esdevenen recursos que tenen com a objectiu ampliar i perfeccionar, de manera flexible i individualitzada, les competències tècniques i qualitatives del personal corporatiu, sense la presència d'un docent ni l'existència d'una programació establerta amb caràcter previ.

- Els destinataris
 - Els perfils professionals. L'estructuració de l'oferta formativa adreçada als ens locals de la DSF parteix dels plantejaments de la gestió per competències plantejament que necessita una prèvia definició dels perfils professionals. És a partir d'aquests perfils que l'esquema d'itineraris formatius és possible.
 - Les entitats. L'organització d'accions formatives ve precedida per la seva planificació i format. No obstant això, influeixen altres factors a l'hora de desenvolupar-les: la formació generalista adquireix una dimensió 'provincial' o 'comarcal' quan agrupa transversalment a diferents ajuntaments o 'tancada' quan la destinatària és una única entitat local.

2.1.2 Destinataris dels serveis de formació

La DSF projecta la seva activitat a un públic ampli, tant des del punt de vista organitzatiu (nombre d'entitats) com de recursos humans (nombre d'empleats públics).

En termes organitzatius, els destinataris dels serveis que presta la DSF són:

- Els ajuntaments de la demarcació de Barcelona
- La resta d'ens locals que determina la normativa vigent
- Les àrees funcionals de la Diputació de Barcelona, variables en número segons l'estructura organitzativa establerta en cada mandat

En termes de recursos humans, els beneficiaris dels serveis que presta la DSF són:

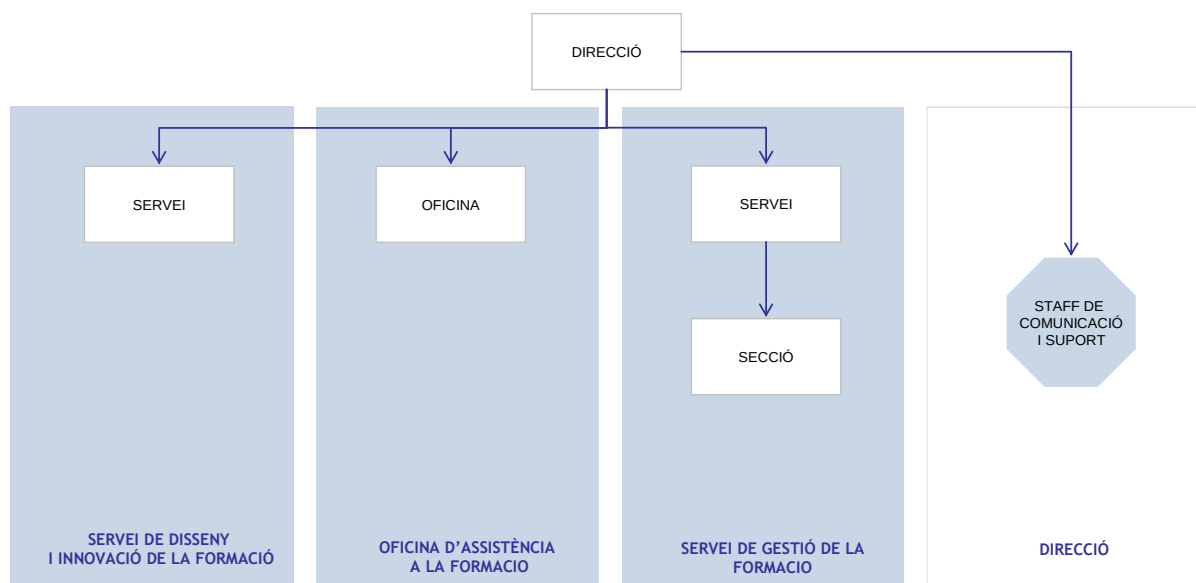
- Els empleats públics dels ens locals de la demarcació de Barcelona
- Els empleats públics de la Diputació de Barcelona

De manera complementària, la DSF té relació amb la seva xarxa de *stakeholders* o grups d'interès:

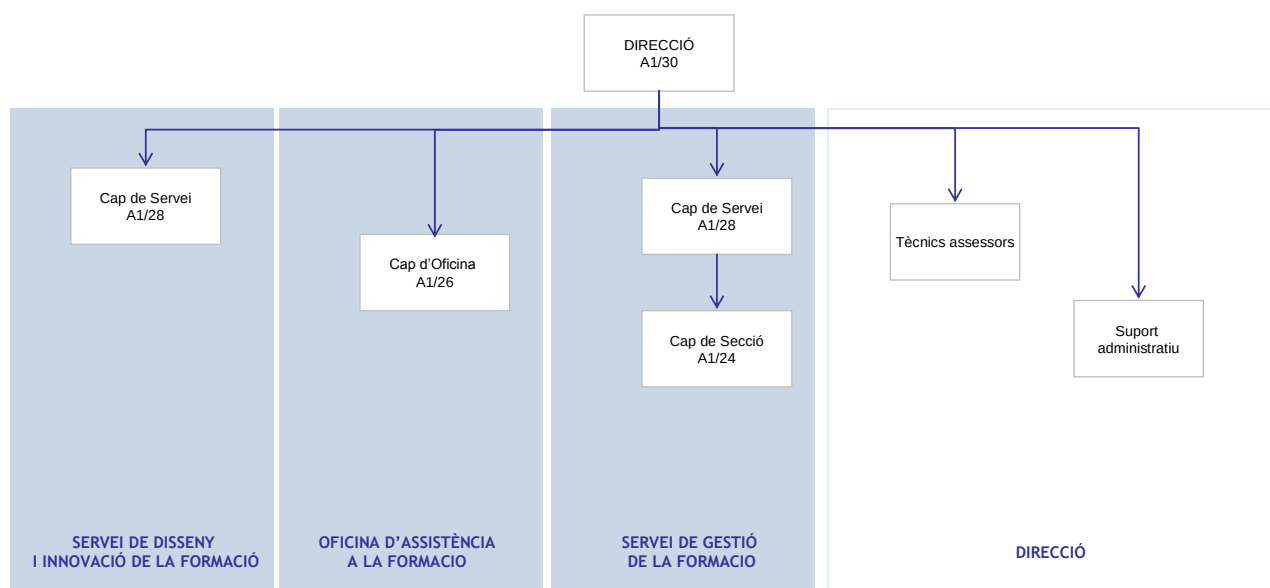
- Els sindicats o representants dels empleats públics, diferenciant entre els de la pròpia corporació que vetllen per la formació interna, uns, i els que signen els fons subvencionats, altres; i els que estan adscrits a cadascun dels ens locals barcelonins
- La resta d'administracions públiques amb les que interactua: l'Instituto Nacional de Administración Pública, les diputacions provincials catalanes i espanyoles, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, etc.
- Altres entitats que gestionen formació en el territori provincial: Associació Catalana de Municipis, Federació de Municipis de Catalunya, etc.
- Les universitats públiques i privades, i els col·legis professionals
- Les empreses o professionals amb els que treballa (o no) la DSF
- La societat en general

2.1.3 Organigrama funcional

L'estructura organitzativa de la DSF conté dos serveis i una oficina, amb caràcter orgànic, i llocs de treball de suport en l'àmbit de la comunicació i suport a la Direcció (caràcter no orgànic). L'organigrama és el següent:



La divisió funcional en els àmbits de treball exposats respon a la necessitat organitzativa de delimitar amb claredat el contingut funcional de cadascun d'ells, sense interpretacions i imprecisions. No obstant això, l'estructura ha de ser prou flexible i adaptativa a les necessitats dels seus clients. En els apartats següents s'especifica l'estructura de llocs de treball genèrics en dependència de les unitats orgàniques de la Direcció; es detalla aquí l'estructura de llocs en adscrits directament a la Direcció:



La Direcció de Serveis té reservades les línies de treball següents:

1. L'anàlisi, planificació i direcció estratègica de la totalitat de processos de serveis relacionats amb la formació de la corporació i dels ens locals.
2. L'establiment dels mètodes de treball que han de permetre una homogeneïtat en l'actuació dels diferents àmbits funcionals, mecanismes de coordinació interna, definint els diferents nivells de responsabilitats i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions.
3. La definició de l'organigrama jeràrquic i funcional, l'avaluació dels seu funcionament i l'anàlisi de l'impacte organitzatiu i econòmic de les seves adequacions.
4. L'impuls dels mètodes i procediments d'avaluació amb la finalitat de potenciar els recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius.
5. La coordinació de l'estratègia comunicativa interna i externa dels processos i projectes relacionats amb la formació.
6. La representació institucional i interlocució amb els ens locals als que presta servei.

Els llocs de treball tenen atribuïts les funcions següents:

- El director de serveis planifica, dirigeix i coordina l'activitat dels àmbits de treball dependents de la Direcció, amb l'objectiu de garantir el desenvolupament professional del personal al servei de les administracions locals de la demarcació de Barcelona mitjançant l'establiment de plans de formació, d'acord amb els procediments establerts per la corporació i la legislació vigent.
- Els tècnics assessors donen suport tècnic en relació a les activitats vinculades al disseny, elaboració i la gestió dels programes i serveis propis de la DSF, d'acord amb els procediments establerts per la corporació i la legislació vigent.
- El suport administratiu col·labora en la gestió i la tramitació del seu àmbit d'actuació seguint els criteris expressament fixats pel director de Serveis d'acord amb la normativa vigent.

2.2 El Servei de Disseny i Innovació de la Formació

2.2.1 Àmbits d'actuació

El Servei de Disseny i Innovació de la Formació és l'àmbit funcional responsable de modelar els productes i serveis formatius, tutelar a la resta d'àmbits funcionals de la DSF en la seva aplicació als ens locals, innovar en el seu desenvolupament i avaluar el resultat de la seva implantació.

El seu àmbit competencial comprèn les tres línies de treball següents:

1. Disseny, producció, avaluació i innovació de:

- El marc conceptual, teòric, de la DSF per a l'execució dels projectes, tant des del punt de vista de la consultoria com del desenvolupament d'accions formatives: diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics dels ens locals, perfils professionals dels ens locals, itineraris formatius dels perfils professionals dels ens locals, plans docents de les accions formatives, sistemes corporatius d'anàlisi de necessitats formatives, mètodes d'ordenació del funcionament de la formació, etc.
- L'oferta formativa², planificada³ i no planificada⁴, que projecta la corporació a partir de les necessitats detectades als ens locals i a la Diputació de Barcelona per part de l'Oficina d'Assistència a la Formació.
- Els recursos formatius (guies, activitats, materials) necessaris per al desenvolupament d'una acció formativa presencial, semipresencial o en línia.
- Els productes i serveis de consultoria, assessorament o suport tècnic en formació que repercuteixin en la millora organitzativa dels ens locals i inclosos al Catàleg de Serveis de la Diputació de Barcelona.
- Els projectes estratègics que permetin assolir la visió de la DSF: noves formes d'aprenentatge informal, proves d'acreditació de coneixements i d'acreditació professional, programes d'acollida per a comandaments i directius dels ens locals, entre d'altres.

2. Coordinació de sistemes de treball i interlocució amb agents externs:

- Administració, manteniment i desenvolupament tecnològic del campus virtual de la Diputació de Barcelona i capacitat dels agents que hi intervenen: Formadiba.
- Administració, manteniment i desenvolupament tecnològic de l'aplicació de gestió de la formació de la Diputació de Barcelona i capacitat dels agents que hi intervenen: Gestforma.
- Selecció dels docents o consultors, interns o externs, de les accions formatives planificades o no planificades i dels projectes d'assessorament, i comunicació al Servei de Gestió de la Formació per a la seva incorporació a la cartera de docents de la Diputació de Barcelona.
- Informació i comunicació als agents socials, en el si de la Comissió de Formació i Promoció, dels criteris generals dels plans i fons per a la formació interna i de l'evolució de la formació corporativa.

² Presencial, semipresencial o en línia.

³ La formació planificada és la que conté el Pla estratègic de formació de la Diputació de Barcelona.

⁴ Formació a mida, formació de projecte o autoformació.

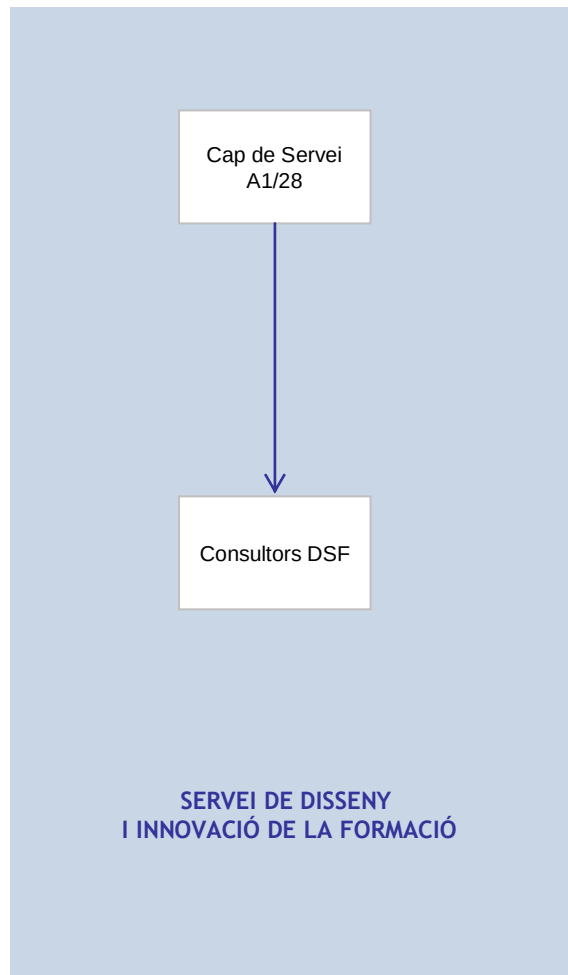
- Participació en projectes específics o assessoraments especials de la cartera de productes i serveis que la DSF posa a disposició dels ens locals i de les àrees corporatives, coordinats per un Referent DSF.
- Capacitació dels proveïdors respecte el model tècnic de la DSF i homogeneïtzació de la seva actuació d'acord amb els plans docents de les accions formatives o els plans d'actuació de projectes de consultoria.

3. Innovació i prospectiva:

- Elaboració dels estudis d'anàlisi i prospectiva, investigació, recull de documentació i publicacions, que permetin posicionar la DSF en un estadi preferent en el context de la formació i els processos d'aprenentatge.
- Col·laboració amb departaments de formació d'altres entitats que, en compliment dels seus objectius, pretenguin posar en marxa jornades informatives i formatives sobre assumptes propis de les seves competències o compartir projectes relatius al fet formatiu.
- Disseny d'estratègies d'implantació de modalitats alternatives de formació i aprenentatge en els ens locals: formació en el propi lloc de treball: autoformació, formació informal, gestió del coneixement, xarxes professionals, etc.
- Contrast de mètodes, pautes i procediments per generar un sistema corporatiu d'anàlisi de necessitats formatives, estructurat i sistemàtic, en els diferents col·lectius als que la corporació adreça la seva oferta formativa.

2.2.2 Organigrama jerarquicofuncional

L'organigrama del Servei de Disseny i Innovació de la Formació és vertical: un directiu i llocs base o singulars en dependència directa. La relació de llocs de treball corporativa determina el lloc de treball concret dels perfils professionals que apareixen en el gràfic.



Els llocs de treball tenen atribuïdes les funcions següents:

- El cap del Servei planifica, organitza, dirigeix, gestiona i avalua les funcions descrites en l'apartat anterior.
- El Consultor DSF és un tècnic de *back office* que col·labora en els processos detallats en l'apartat anterior. Pot desenvolupar també un projecte específic o un assessorament especial de la cartera de productes i serveis que la DSF posa a disposició dels ens locals i de les àrees corporatives, de manera coordinada amb el Referent DSF.

2.3 L'Oficina d'Assistència a la Formació

2.3.1 Àmbits d'actuació

L'Oficina d'Assistència a la Formació és l'àmbit funcional responsable de la interlocució principal amb la xarxa de referents de la Diputació de Barcelona (Promotor Formació Sectorial, Interlocutor Formació DIBA) i dels ens locals de la demarcació de Barcelona (Responsable Municipal Formació), tant per a la prestació dels serveis de consultoria, assessorament o suport tècnic com per a la detecció i desenvolupament d'accions formatives.

El seu àmbit competencial comprèn les quatre línies de treball següents, adreçades als ens locals de la demarcació de Barcelona i a les àrees funcionals de la Diputació de Barcelona:

1. Interlocució de la DSF:

- Coneixement de la realitat organitzativa (plantilla, perfils, itineraris) i posició de la formació
- Detecció, filtratge i transmissió de les seves demandes i necessitats
- Comunicació dels serveis i productes formatius/organitzatius que s'ofereixen des de la DSF i des d'altres àmbits corporatius
- Coordinació general de l'oferta formativa i de serveis que s'ofereix a cada ens o àmbit

2. Coordinació de les accions formatives:

- Detecció i diagnosi de necessitats formatives a partir del mètode corporatiu
- Recollida de la demanda d'accions formatives i proposta de programació per a la seva execució
- Trasl·lat al Servei de Disseny i Innovació de la Formació d'aquelles necessitats formatives a mida i no planificades per al seu disseny
- Programació d'accions formatives en col·laboració amb el Servei de Gestió de la Formació
- Col·laboració en la definició dels aspectes de programació (calendari, horari...) i preparació logística (lloc d'impartició, característiques de l'aula...)
- Col·laboració en la selecció dels empleats inscrits i resolució d'incidències, si s'escau
- Anàlisi de les avaluacions de les accions formatives en col·laboració amb el Servei de Disseny i Innovació de la Formació i trasllat dels resultats al referent corresponent

3. Consultoria de suport tècnic i assessorament:

- Ordenació del funcionament de la formació: reglamentació, procediments i circuits i organització general
- Implantació dels perfils professionals a partir dels plantejaments de la gestió per competències
- Adaptació d'itineraris formatius per a col·lectius professionals
- Programació i disseny de solucions formatives adaptades, ja siguin presencials o amb suport virtual

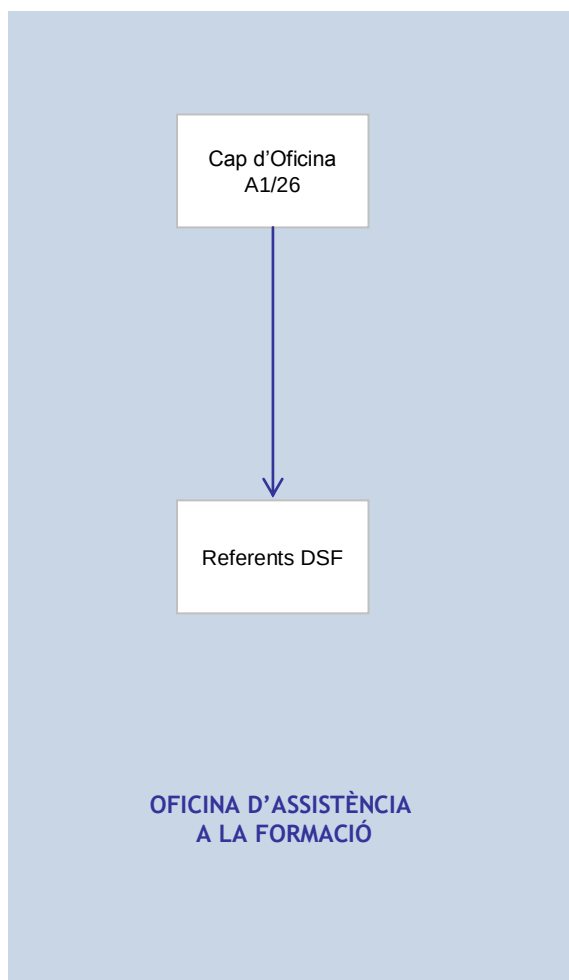
- Elaboració de plans i programes de formació adreçats al desenvolupament de les competències professionals dels empleats dels ens locals davant la implantació de nous projectes, d'objectius de millora organitzativa, de reorientació del servei, etc.
- Suport a projectes que tinguin per objectiu incorporar la tecnologia com a mitjà per a cobrir les seves necessitats formatives: ús d'eines tècniques per a elaborar materials formatius propis, models i gestió d'aules virtuals, cessió d'accions formatives semipresencials i en línia, disseny d'accions formatives no presencials, projectes d'implantació d'entorns virtuals d'aprenentatge

4. Dinamització de la xarxa de referents de la Diputació de Barcelona i dels ens locals:

- Suport i acompanyament en la figura del referent de formació municipal o de les àrees corporatives
- Formalització de la xarxa a partir d'un estudi de necessitats: estratègia de visualització, compartició i generació de continguts, eines i bones pràctiques d'interès formatiu en l'àmbit municipal
- Anàlisi i desenvolupament d'estratègies per incrementar les opcions de participació del personal dels ens locals de menor grandària en les activitats formatives
- Promoció d'estratègies, dissenyades pel Servei de Disseny i Innovació de la Formació, d'implantació de modalitats alternatives de formació i aprenentatge en els ens locals: formació en el propi lloc de treball: autoformació, formació informal, gestió del coneixement, etc.

2.3.2 Organigrama jerarquicofuncional

L'organigrama de l'Oficina d'Assistència a la Formació és vertical: un directiu i llocs base o singulars en dependència directa. La relació de llocs de treball corporativa determina el lloc de treball concret dels perfils professionals que apareixen en el gràfic.



Els llocs de treball tenen atribuïdes les funcions següents:

- El cap de l'Oficina planifica, organitza, dirigeix, gestiona i avalua les funcions descrites en l'apartat anterior.
- El Referent DSF és un tècnic de *front office* (o de territori) que col·labora en els processos detallats en l'apartat anterior. És l'interlocutor principal amb els ens locals i amb les àrees corporatives (Promotor Formació Sectorial, Interlocutor Formació DIBA). És la figura de referència a la que en primer terme s'ha d'adreçar qualsevol agent d'un ens local o d'una àrea de la Diputació de Barcelona.

2.4 El Servei de Gestió de la Formació

2.4.1 Àmbits d'actuació

El Servei de Gestió de la Formació és l'àmbit funcional responsable de gestionar els processos administratius acadèmics, econòmics i pressupostaris, de contractació administrativa, de subvencions, de convenis i de recursos humans, d'una banda, i de prestar suport als empleats interns en tot allò referent a la gestió dels serveis generals de la DSF, de l'altra.

El seu àmbit competencial comprèn les quatre línies de treball següents:

1. Gestió de les accions formatives adreçades als ens locals o a les àrees funcionals de la Diputació de Barcelona:
 - Programació en col·laboració amb l'Oficina d'Assistència a la Formació d'una proposta general de les accions formatives a projectar als ens locals
 - Gestió integral de les accions formatives proposades per l'Oficina d'Assistència a la Formació, encarregant-se de la reserva i gestió de les aules, l'assignació del docent, la concreció del calendari i horari, l'alta i manteniment del curs a l'aplicació de gestió, la preparació del material a lliurar i l'acreditació de la seva execució
 - Gestió i seguiment de les accions formatives de l'aplicació de gestió de la formació de la Diputació de Barcelona: Gestforma
 - Gestió i seguiment de les accions formatives semipresencials i en línia del campus virtual de la Diputació de Barcelona: Formadiba
2. Seguiment de la gestió d'expedients i actes administratius:
 - Decretació de les accions formatives planificades i no planificades i dels productes o serveis oferts en el catàleg de serveis de la corporació
 - Elaboració dels compromisos de col·laboració resultants de la petició d'un servei ofert en el catàleg de serveis intern de la corporació
 - Contractació de les accions formatives planificades i no planificades i els projectes oferts en el catàleg de serveis, intern i extern, de la corporació o d'altres projectes de caire intern
 - Notificació de la resolució dels actes administratius aprovats per la corporació als destinataris corresponents
 - Fer el manteniment de les aplicacions de seguiment de projectes i el seguiment dels portals de la corporació establerts per a la petició de serveis d'ens locals o de les àrees funcionals de la Diputació de Barcelona
 - Conformació o edició de l'acta de recepció de les accions formatives i projectes quan finalitzen

3. Control de gestió i actualització de circuits administratius:

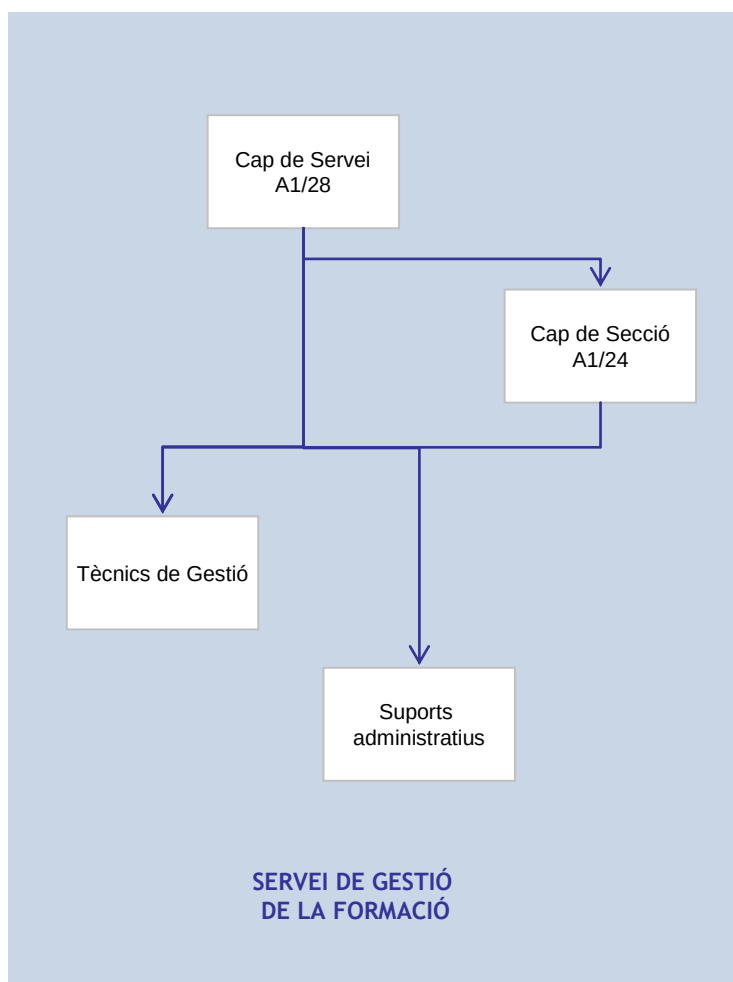
- Gestió del pressupost de la DSF, reportant periòdicament sobre la seva evolució a la Direcció i establint els circuits necessaris per a un control de gestió eficient, incloent l'elaboració de l'avantprojecte de pressupost, el seguiment pressupostari i el tancament
- Gestió dels recursos humans, controlant i informant les incidències horàries, mantenint el currículum formatiu dels empleats, fent seguiment de les situacions personals i establint els circuits necessaris per a un control de gestió eficient, incloent un seguiment de les variables més significatives
- Gestió de les subvencions rebudes per la DSF, justificant la seva execució i tramitant la documentació escaient
- Tramitació de convenis de col·laboració amb altres entitats que gestionen el fet formatiu
- Impuls de l'actualització de la normativa i la documentació administrativa que regula els aspectes bàsics de la formació planificada i no planificada (circulars, decrets, bases d'execució, reglaments, etc.)
- Disseny dels models documentals tècnics i de gestió necessaris per al bon funcionament del Servei
- Anàlisi, redisseny i millora dels procediments de gestió a partir del mapa de processos general de la DSF
- Control de gestió de la DSF a partir de la informació gestionada i generant un quadre de comandament amb indicadors de gestió

4. Gestió administrativa general i de suport a la resta d'àmbits funcionals de la DSF:

- Registre d'entrada i de sortida de la documentació rebuda o enviada des de la DSF i distribució interna de la mateixa
- Manteniment i actualització de la cartera de docents de la Diputació de Barcelona, a partir dels criteris fixats pel Servei de Disseny i Innovació de la Formació
- Tramitació de les peticions de formació externa de les àrees corporatives a partir de la normativa vigent i de la consignació pressupostària disponible
- Arxiu i custòdia dels expedients d'accions formatives i projectes de la DSF
- Manteniment del material assignat, de la caixa fixa i de la logística general de la DSF
- Atenció telefònica centralitzada de la DSF i derivació de trucades a partir de les instruccions aprovades a aquest efecte

2.4.2 Organigrama jerarquicofuncional

L'organigrama del Servei de Gestió de la Formació és vertical: un directiu, un comandament i llocs base o singulars en dependència directa. La relació de llocs de treball corporativa determina el lloc de treball concret dels perfils professionals que apareixen en el gràfic.



Els llocs de treball tenen atribuïdes les funcions següents:

- El cap del Servei planifica, organitza, dirigeix, gestiona i avalua les funcions descrites en l'apartat anterior.
- El cap de Secció organitza i coordina la redacció i execució de projectes, programes, estudis i altres treballs tècnics propis del seu àmbit d'actuació, d'acord amb les directrius operatives fixades pel seu comandament immediat i amb els procediments establerts per la corporació i la legislació vigent.
- El tècnic de gestió és un tècnic de *back office* que col·labora en els processos detallats en l'apartat anterior des d'un vessant tècnic: gestió dels processos administratius de gestió acadèmica, de gestió econòmica, de contractació administrativa, de gestió de subvencions, de gestió de convenis i de gestió de recursos humans.
- El suport administratiu col·labora en els processos detallats en l'apartat anterior des d'un vessant administratiu: gestió dels processos administratius de gestió acadèmica, de gestió econòmica, de contractació administrativa, de gestió de subvencions, de gestió de convenis i de gestió de recursos humans.

3. Línies estratègiques, objectius específics i indicadors

3.1 Línies estratègiques

Les línies estratègiques del Pla director 2016-2018 de la DSF de la Diputació de Barcelona són les metes, finalitats o propòsits de caràcter general que es pretenen aconseguir en el període de vigència del Pla.

Es diferencien les línies estratègiques adreçades als ens locals i concretament a la Diputació de Barcelona.

3.1.1 Ens locals

1. Línia 1. Consolidació del model integral de formació de la corporació en els ens locals amb atenció especial a la implantació de la totalitat de processos estratègics, de suport i operatius.
2. Línia 2. Capacitació dels responsables municipals de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les seves línies estratègiques i reforç del sistema d'informació de rendició de comptes de l'activitat realitzada en els ens locals.
3. Línia 3. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes dels ens locals que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.

3.1.2 Diputació de Barcelona

1. Línia 1. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes de la corporació que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.
2. Línia 2. Capacitació dels interlocutors de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les línies estratègiques de la corporació i reforç de la rendició de comptes de l'activitat realitzada en les àrees.

3.2 Objectius específics

Els objectius específics són les vies, els camins o objectius operatius, per assolir les línies estratègiques. En relació directa amb aquestes, els objectius del Pla són els següents:

3.2.1 Ens locals

1. Línia 1. Consolidació del model integral de formació de la corporació en els ens locals amb atenció especial a la implantació de la totalitat de processos estratègics, de suport i operatius.
 - Objectiu 1. Consolidar el rol dels responsables municipals de formació com a figures de referència per a la gestió de la formació dels ens locals
 - Objectiu 2. Impulsar els models metodològics i documentals, tècnics i de gestió necessaris per a configurar i implementar el model formatiu de la corporació en col·laboració amb les àrees
 - Objectiu 3. Reforçar el model d'oferta formativa a través d'un banc integral d'accions formatives
2. Línia 2. Capacitació dels responsables municipals de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les seves línies estratègiques i reforç del sistema d'informació de rendició de comptes de l'activitat realitzada en els ens locals.
 - Objectiu 4. Consolidar el marc conceptual per a l'execució dels projectes, tant des del punt de vista de la consultoria com del desenvolupament d'accions formatives: mapa de llocs de treball, itineraris formatius i diccionari de competències.
 - Objectiu 5. Estandarditzar el banc d'accions formatives a partir de patrons metodològics.
 - Objectiu 6. Desenvolupar nous mètodes d'aprenentatge i impulsar-ne la implantació a partir d'experiències pilot.
3. Línia 3. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes dels ens locals que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.
 - Objectiu 7. Impulsar línies de suport integral als ajuntaments de menys de 20.000 habitants mitjançant un conveni marc de col·laboració de gestió delegada.
 - Objectiu 8. Assessorar i acompanyar els ajuntaments de més de 20.000 habitants en la línia de suport de consultoria en el desenvolupament de projectes formatius
 - Objectiu 9. Garantir la prestació equitativa de serveis (oferta formativa, serveis d'assessorament) entre els ens locals de la demarcació

3.2.2 Diputació de Barcelona

1. Línia 1. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes de la corporació que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.
 - Objectiu 1. Consolidar el marc conceptual per a l'execució dels projectes, tant des del punt de vista de la consultoria com del desenvolupament d'accions formatives: mapa de llocs de treball, itineraris formatius i diccionari de competències.
 - Objectiu 2. Consolidar el model d'oferta formativa a través d'un banc integral d'accions formatives.
 - Objectiu 3. Desenvolupar nous mètodes d'aprenentatge i impulsar-ne la implantació a partir d'experiències pilot.

2. Línia 2. Capacitació dels interlocutors de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les línies estratègiques de la corporació i reforç de la rendició de comptes de l'activitat realitzada en les àrees.
- Objectiu 4. Posicionar els interlocutors de formació com a responsables corporatius de la formació del seu àmbit funcional.
 - Objectiu 5. Tendir cap a formes de treball col·laboratiu amb la xarxa de referents: estratègia de visualització, compartició i generació de continguts, eines i bones pràctiques d'interès formatiu (via wiki).
 - Objectiu 6. Informar periòdicament sobre els consums pressupostaris de cada gerència o direcció de serveis amb la finalitat de fomentar la transparència, l'eficiència i la igualtat d'oportunitats a l'hora de crear valor.

3.3 Indicadors

Els indicadors clau esdevenen la unitat de mesura que permet el seguiment i l'avaluació periòdica de les variables clau de la gestió d'un projecte, mitjançant la seva comparació en el temps amb els corresponents referents externs i interns. Cadascun dels 9 objectius específics vistos anteriorment té un objectiu de referència:

En ascendència directa amb les línies estratègiques i els objectius descrits anteriorment, els indicadors del Pla són els següents que es relacionen a continuació:

3.3.1 Ens locals

1. Línia 1. Consolidació del model integral de formació de la corporació en els ens locals amb atenció especial a la implantació de la totalitat de processos estratègics, de suport i operatius.
 - Objectiu 1. Consolidar el rol dels responsables municipals de formació com a figures de referència per a la gestió de la formació dels ens locals
 - Indicador 1. Percentatge d'ens locals que han consolidat el model formatiu de la corporació
 - Objectiu 2. Impulsar els models metodològics i documentals, tècnics i de gestió necessaris per a configurar i implementar el model formatiu de la corporació en col·laboració amb les àrees
 - Indicador 2. Percentatge de protocols, procediments i instruccions de treball aprovades respecte a l'any anterior
 - Objectiu 3. Reforçar el model d'oferta formativa a través d'un banc integral d'accions formatives
 - Indicador 3. Percentatge d'accions formatives incorporades al banc d'accions formatives respecte a l'any anterior
2. Línia 2. Capacitació dels responsables municipals de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les seves línies estratègiques i reforç del sistema d'informació de rendició de comptes de l'activitat realitzada en els ens locals.
 - Objectiu 4. Consolidar el marc conceptual per a l'execució dels projectes, tant des del punt de vista de la consultoria com del desenvolupament d'accions formatives: mapa de llocs de treball, itineraris formatius i diccionari de competències.
 - Indicador 4. Percentatge d'increment d'organització de jornades de divulgació del model conceptual en el territori
 - Objectiu 5. Estandarditzar el banc d'accions formatives a partir de patrons metodològics.
 - Indicador 5. Percentatge d'accions formatives estandarditzades segons patrons metodològics
 - Objectiu 6. Desenvolupar nous mètodes d'aprenentatge i impulsar-ne la implantació a partir d'experiències pilot.
 - Indicador 6. Percentatge d'empleats públics participants en nous mètodes d'aprenentatge sobre el total.
3. Línia 3. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes dels ens locals que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.
 - Objectiu 7. Impulsar línies de suport integral als ajuntaments de menys de 20.000 habitants mitjançant un conveni marc de col·laboració de gestió delegada.

- Indicador 7. Percentatge de convenis formalitzats sobre el total d'ens locals previstos
- Objectiu 8. Assessorar i acompanyar els ajuntaments de més de 20.000 habitants en la línia de suport de consultoria en el desenvolupament de projectes formatius
 - Indicador 8. Percentatge de projectes desenvolupats en ajuntaments que no han rebut mai assessorament
- Objectiu 9. Garantir la prestació equitativa de serveis (oferta formativa, serveis d'assessorament) entre els ens locals de la demarcació
 - Indicador 9. Percentatge de desviació del consum pressupostari dels ens local

3.3.2 Diputació de Barcelona

1. Línia 1. Disseny i innovació en la creació i el desenvolupament d'eines i recursos formatius adaptats a les demandes de la corporació que donin cobertura a les seves necessitats organitzatives.
 - Objectiu 1. Consolidar el marc conceptual per a l'execució dels projectes, tant des del punt de vista de la consultoria com del desenvolupament d'accions formatives: mapa de llocs de treball, itineraris formatius i diccionari de competències.
 - Indicador 1. Percentatge d'increment anual d'accions de divulgació del model conceptual
 - Objectiu 2. Consolidar el model d'oferta formativa a través d'un banc integral d'accions formatives.
 - Indicador 2. Percentatge d'incorporació d'accions formatives en el banc d'accions formatives respecte al darrer exercici
 - Objectiu 3. Desenvolupar nous mètodes d'aprenentatge i impulsar-ne la implantació a partir d'experiències pilot.
 - Indicador 3. Percentatge d'empleats públics participants en nous mètodes d'aprenentatge sobre el total
2. Línia 2. Capacitació dels interlocutors de formació perquè impulsin una política de formació alineada amb les línies estratègiques de la corporació i reforç de la rendició de comptes de l'activitat realitzada en les àrees.
 - Objectiu 4. Posicionar els interlocutors de formació com a responsables corporatius de la formació del seu àmbit funcional.
 - Indicador 4. Percentatge d'interlocutors (i directius) alineats amb l'estratègia corporativa
 - Objectiu 5. Tendir cap a formes de treball col·laboratiu amb la xarxa de referents: estratègia de visualització, compartició i generació de continguts, eines i bones pràctiques d'interès formatiu (via wiki).
 - Indicador 5. Percentatge de referents participants en espais col·laboratius
 - Objectiu 6. Informar periòdicament sobre els consums pressupostaris de cada gerència o direcció de serveis amb la finalitat de fomentar la transparència, l'eficiència i la igualtat d'oportunitats a l'hora de crear valor.
 - Indicador 6. Percentatge d'àrees funcionals que reben informes periòdics informatius

4. Avaluació i rendiment de comptes

El seguiment de les línies estratègiques, objectius específics i indicadors del Pla director es pot consultar al web del [Pla d'Actuació del Mandat de la Diputació de Barcelona](#).