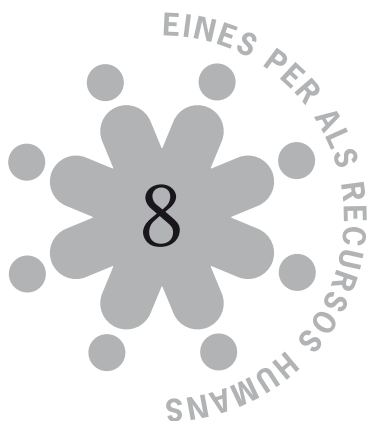


# DIAGNOSI DE NECESSITATS FORMATIVES EN INSTITUCIONS PÚBLIQUES



*Barcelona, 2010*



Generalitat de Catalunya  
**Escola d'Administració Pública  
de Catalunya**

**Diagnosi** de necessitats formatives en institucions públiques. – (Eines per als recursos humans ; 8)

Bibliografia

ISBN 9788439385387

I. Escola d'Administració Pública de Catalunya II. Col·lecció: Eines per als recursos humans ; 8

1. Funcionaris – Formació permanent

352/354:377



**Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya**

Sou lliure de:



copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra

**Amb les condicions següents:**



**Reconeixement.** Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el llicenciador (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).



**No comercial.** No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.



**Sense obres derivades.** No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

**Entenent que:**

**Renúncia** – Es pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si obteniu el permís del titular dels drets d'autor

**Altres drets** – Els drets següents no queden afectats de cap manera per la llicència:

- Els vostres drets de repartiment just o ús just;
- Els drets morals de l'autor;
- Drets que altres persones poden ostentar sobre l'obra o sobre l'ús que se'n fa, com per exemple drets de publicitat o privacitat.

**Notice** – Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència d'obra

Advertiment: Això és un resum del text legal (la llicència completa) disponible a:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Edició electrònica a l'apartat de «Publicacions» del web de l'Escola: <http://www.eapc.cat/>

© 2010, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: setembre de 2010

ISBN: 978-84-393-8538-7

Dipòsit legal: B-34478-2010

Composició: Aktiva

Impressió: Gràfiques Pacífic, SA

# Índex

Pròleg.....	5
-------------	---

Introducció .....	7
-------------------	---

## Part I. Les bases del model de diagnosi de necessitats formatives a l'Administració pública

1.1. Consideracions generals .....	9
1.2. Orientació i perspectiva .....	10
1.3. Tècniques i fonts d'informació .....	15
1.3.1. Les fonts documentals.....	16
1.3.2. Les fonts personals .....	18
1.3.3. Tècnica d'entrevista.....	19
1.3.4. Tècnica de qüestionari.....	21
1.3.5. Tècnica de dinàmica grupal.....	23

## Part II. Del model a la pràctica

2.1. El punt de partida.....	27
2.2. La tria del model.....	33
2.3. Obtenint els <i>inputs</i> (1): la perspectiva prescriptiva.....	35
2.4. Obtenint els <i>inputs</i> (2): la perspectiva participativa .....	40
2.5. Resultats i informació .....	50

Bibliografia.....	59
-------------------	----



# Pròleg

Em plau presentar-vos el llibre *Diagnosi de necessitats formatives en institucions públiques*. Es tracta de la primera obra editada sobre la matèria de la formació a la nostra col·lecció «Eines per als recursos humans». La millora en la capacitació i la formació dels empleats públics és una activitat estratègica per aconseguir institucions públiques potents, les quals representen un dels elements més essencials d'una societat desenvolupada. El nostre sistema de funció pública és meritocràtic, però, a diferència del model anglosaxó, es basa en la formació dins de l'Administració i en la polivalència. Això implica, per una banda, que el nostre sistema de selecció de nous funcionaris valora més les seves potencialitats que els seus coneixements tècnics i la seva possible expertesa professional. És la mateixa Administració que en la seva formació d'entrada i formació permanent ha d'aportar, als seus empleats, els coneixements i les competències professionals. Per una altra banda, la carrera d'una bona part de les persones funcionàries pot consistir a ocupar llocs de treball molt diferents. Utilitzant la terminologia actual, una persona funcionària no s'ha de veure limitada pel seu àmbit funcional d'accés, i ha de poder passar d'un àmbit a un altre, en funció de les seves competències i els seus interessos professionals. Aquests dos trets bàsics del nostre sistema de funció pública fan que la política en matèria de formació de les nostres institucions tingui un relleu extraordinari. Es pot dir que el rendiment institucional de la nostra funció pública depèn en gran mesura de les estratègies en formació.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya desplega un ampli ventall de vectors formatius: formació bàsica, formació estratègica, formació a mida, mestratges, etc. La seva formació cada cop s'orienta més a l'aprofitament i a la millora, amb la utilització de nous mecanismes d'aprenentatge que van més enllà de la classe magistral (formació a distància, *coaching* i, més darrerament, la utilització dels entorns col·laboratius). Però, sigui quin sigui el tipus de formació i/o canal formatiu, topem sempre amb dos grans problemes conceptuals

i metodològics: la detecció de necessitats formatives i l'avaluació de la formació. Són les dues dimensions clau de cara a una bona estratègia en formació. Es tracta de respondre a les preguntes: quins són els dèficits de coneixements i habilitats dels professionals d'un determinat àmbit de gestió, per aconseguir la màxima eficàcia i eficiència institucional en el marc d'un procés de millora continuada? Quin ha estat el resultat d'una determinada estratègia formativa i com ha influït en el rendiment institucional?

La dimensió de la detecció de necessitats és, segurament, l'aspecte més vidriós de tot el cicle formatiu. En la pràctica es confonen percepcions subjectives dels professionals mateixos i dels seus superiors, amb febleses organitzatives més objectives, però difícils de definir. Tradicionalment la detecció de necessitats és més el producte de la intuïció dels especialistes en matèria de formació que d'una sistemàtica de caràcter científic. Aquest manual afronta aquest repte i el seu objectiu és aportar criteris conceptuals i instruments metodològics orientats a aconseguir un major rigor en la detecció de les necessitats formatives. És obvi que aquesta funció encara es mou en dimensions subjectives vinculades al model prova/error, però crec, sincerament, que ajuda al fet que les proves que fem tinguin més rigor i, aleshores, les possibilitats d'error siguin menors.

Finalment, cal destacar que aquest llibre és una aportació de tot el personal tècnic i de comandament de l'EAPC. Ha estat una tasca col·lectiva. En tot cas s'ha d'agrair especialment a Sylvia Alonso i a Joana Martínez, que n'han estat les autores i que han aportat el seu gran coneixement teòric i, sobretot, empíric, en aquesta matèria. També vull agrair a Àgueda Quiroga la seva contribució, ja que ella ha estat l'editora, en el sentit anglosaxó del terme, d'aquest manual.

**Carles Ramió Matas**

Director de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

# Introducció

Aquesta obra té com a objectiu reflexionar sobre les necessitats formatives en organitzacions públiques. La idea sorgeix a partir d'una recerca inicial, en la qual es van revisar textos teòrics i aproximacions pràctiques a les principals institucions de formació, d'àmbit nacional i internacional. Aquesta recerca va mostrar la complexitat del llenguatge i la manca de criteris homogenis sobre els aprenentatges professionals. El vocabulari que es fa servir per identificar i definir els conceptes és tan divers com els autors i les institucions que es van consultar. En general, tant institucions públiques com privades no compten amb un model real de detecció de necessitats estructurat i sistemàtic. En el millor dels casos es troben esquemes més o menys formalitzats de preferències per determinades tècniques d'investigació, aplicades habitualment a la detecció de necessitats formatives.

Amb aquest llibre, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya es proposa contribuir a la discussió, amb la definició i la caracterització del seu model de detecció, i compartir el coneixement i l'experiència amb què ha construït aquest model. La voluntat clara de les institucions formatives en l'àmbit públic és la de dissenyar plans de formació que generin oportunitats reals d'aprenentatge, que aconseguixin implicar les persones en la incorporació de comportaments i coneixements que millorin el servei públic. Però dissenyar plans i estratègies de formació aplicable implica conèixer molt bé els objectius, les potencialitats i les particularitats de l'organització a la qual es destina el projecte. Destinar esforços a intensificar i diversificar el procés de detecció de necessitats formatives és un repte que han d'assumir les persones responsables d'afavorir l'aprenentatge dins les organitzacions.

L'obra s'estructura en dues parts. A la primera es presenten els fonaments i les característiques principals de les aproximacions més freqüents en la detecció de necessitats formatives a les organitzacions públiques, i, en particular, es descriu i fonamenta el model d'abordatge proposat per l'EAPC. A grans trets, es tracta d'una aproximació

flexible, que promou la detecció de les necessitats formatives a partir de l'anàlisi de la discrepància entre les competències actuals del personal i les competències ideals, amb l'aplicació, quan sigui possible, d'una orientació que ressalti els punts forts sobre els febles, i que consideri tant la visió oficial d'objectius institucionals, i la discrepància en matèria de formació, com els punts de vista i les percepcions dels seus treballadors i treballadores. La segona part del llibre se centra a esbrinar els aspectes centrals que cal tenir en compte a l'hora de portar a la pràctica l'aproximació proposada per l'EAPC, amb la inclusió d'eines clau de planificació i control del projecte.

Aquest no és un estudi de caire universitari on es dibuixi un panorama actualitzat de corrents bibliogràfics nacionals i internacionals, sinó que és un document que recull un seguit de reflexions sistematitzades sobre la seva pràctica. Una part important de la reflexió prové de l'experiència d'intercanvi d'idees amb professionals i institucions de l'Administració pública, amb els quals l'Escola ha establert relacions de col·laboració al llarg d'aquests anys, i de les quals cal reconèixer i agrair les seves aportacions. Les autores agraeixen també especialment la contribució de Lluís Casado, Francisco Elejabarrieta, Francesc Imbernon, Carme Ledesma i Pilar Pineda, per la seva inspiració i ajut per referenciar els conceptes tècnics mitjançant els quals es va representar l'experiència pràctica de l'EAPC en aquest àmbit.



# Les bases del model de diagnosi de necessitats formatives a l'Administració pública



## 1.1. Consideracions generals

La detecció de les necessitats formatives d'una organització és un procés formal de recerca, tractament i anàlisi de dades que es posa en marxa amb l'objectiu de disposar d'informació substantiva per dissenyar una estratègia de formació que sigui útil a les persones que integren l'organització, per a l'adquisició de les competències necessàries per assolir els objectius organitzacionals, i per al desenvolupament professional.

Es tracta d'una aproximació interrogativa a les persones que componen l'organització, amb la utilització de les tècniques més freqüents en la investigació social, complementada amb una anàlisi documental dels fons de la institució, imprescindible per obtenir el context necessari i la vinculació amb els seus objectius estratègics.

La finalitat del procés és conèixer la **discrepància** entre les competències actuals de les persones en el seu exercici professional, i les competències considerades ideals per a un exercici òptim. Aquesta diferència o discrepància constitueix la **necessitat formativa**. L'aparent simplicitat d'aquesta definició amaga aspectes més complexos, alguns dels quals es tractaran en aquest document. En particular es farà èmfasi en l'orientació de la detecció i la perspectiva des de la qual es percep la discrepància.

És important recordar que el procés de detecció de necessitats formatives té la missió de donar suport efectiu al disseny de plans de formació que assegurin l'impacte i la millora continuada de l'organització, per tant, s'ha de privilegiar l'aplicabilitat per sobre de la complexitat tècnica. La intenció de les persones que dissenyen plans de formació

no és la investigació social, sinó l'obtenció de resultats concrets, la generació de comportaments nous que aportin solucions a la manera en què presten els seus serveis les administracions públiques. En aquest sentit, l'EAPC proposa un model flexible, que s'empara en el rigor de les tècniques d'investigació social, però s'orienta decididament a l'aplicabilitat, de manera que s'inverteixin els recursos estrictament necessaris en el procés de detecció.

## 1.2. Orientació i perspectiva

El model de detecció de necessitats formatives de l'EAPC es constitueix a partir de la interacció de dos eixos d'anàlisi: l'orientació del pla i la perspectiva d'anàlisi aplicada.

En el marc de la detecció de necessitats formatives es denomina **orientació** la posició des de la qual es valora la situació inicial de l'organització. Així, en valorar aquest estat inicial es pot fer èmfasi en les mancances de les persones i de l'organització o, per contra, es poden destacar els seus punts forts. En el primer cas, es parla d'una orientació **cap a la carència**, i és l'orientació que potser s'aplica amb major freqüència. El segon cas es denomina orientació **apreciativa** i, malgrat que té un menor grau de difusió, presenta potencialitats que fan molt atractiva la seva aplicació.

L'axioma fonamental en l'orientació **cap a la carència** és suposar que les persones tenen mancances formatives que han de ser satisfetes per arribar a la situació de coneixement que desitja l'organització. Una altra versió d'aquesta orientació és la que proposa aproximar-se al coneixement de l'organització a partir de la identificació de problemes o d'incidents crítics. Ambdues maneres de mirar l'organització comparteixen el fet de partir d'una òptica negativa, i d'identificar allò que no funciona amb la intenció de canviar-ho. Però, tal com assenyala Hammond (1996), aquest punt de partida, malgrat que és l'orientació generalitzada a les organitzacions i que té el seu fonament, limita

de manera important la capacitat de motivar i de millorar, per raó de l'èmfasi que fa en la carència i la insuficiència de les persones, dels processos i de les organitzacions. D'alguna manera, limitar el punt de vista a mirar els problemes, comporta centrar l'atenció en els aspectes negatius i exclou el que sí funciona. Aquesta orientació reforça l'hàbit, natural en moltes persones i organitzacions, de valorar les dificultats i no les possibilitats, és a dir, de centrar-se en les preocupacions en lloc d'orientar-se en eixamplar la capacitat d'influència (Covey, 1996).

Per contra, l'**orientació apreciativa** és un enfocament positiu que promou l'anàlisi de les fortalezes que té l'organització per arribar a una situació millor, la ideal. Si es parteix del supòsit del fet que totes les persones fan moltes coses correctament, és més senzill arribar a conèixer els camins possibles de millora, fins a arribar a la situació ideal que espera l'organització. L'orientació positiva del procés, com que parteix del reconeixement de les fortalezes, facilita la generació d'il·lusió i la implicació de les persones en el procés de millora, factors que mai s'han de subvalorar en l'àmbit de l'Administració pública. Aquesta mirada apreciativa reforça la percepció d'autoeficàcia i permet una lectura positiva de les carències, la qual cosa facilita un posicionament més engrescador a l'hora de resoldre els problemes. Les carències i els problemes deixen de ser concebuts com a llindars inamovibles per transformar-se en reptes i objectius a assolir.

Tot i que cada projecte concret de detecció de necessitats formatives combina les orientacions possibles, d'acord amb la cultura organitzativa de la institució per a la qual s'elabora el pla de formació, l'experiència de l'EAPC decanta l'orientació del procés de detecció cap a la modalitat apreciativa, ja que analitza la informació partint d'una base positiva i genera en les persones un clima de bona col·laboració.

El segon eix que caracteritza el model és la **perspectiva** o punt de vista des del qual es tractarà la discrepància. Es parla de **perspectiva prescriptiva** quan la interpretació sobre la distància entre el desenvolupament ideal i el real de les competències, és elaborada per la direc-

ció de l'organització o la línia de comandament. En canvi, quan qui identifica la discrepància són les persones que fan la tasca, és a dir, que és la mateixa persona o el mateix grup destinatari de la formació qui emet el judici respecte a la distància entre l'ideal i la realitat, es parla d'una **perspectiva col·laborativa**.

Els objectius d'un pla de formació i les característiques de l'organització condicionen les perspectives que caldrà fer servir. El model de detecció de necessitats formatives de l'EAPC, seguint Imbernon i Font (2002), proposa la combinació de totes dues.

En general, la perspectiva prescriptiva d'una organització es troba definida en documents, com en els diccionaris de competències, les descripcions de llocs de treball, les definicions de processos, i els objectius de les unitats. Sorgeix també en el discurs sobre el funcionament ideal de les unitats que en fan els seus responsables. Les principals aportacions d'aquesta perspectiva són:

- fer coherent el pla de formació amb les línies i interessos estratègics de l'organització;
- conèixer la visió de la direcció i la seva implicació en el procés;
- obtenir informació sobre els canvis importants que es preveuen a mitjà i llarg termini;
- analitzar documents organitzatius o visions dels comandaments que actuen com a referents, amb els quals mesurar la discrepància.

Complementària amb l'anterior, la perspectiva col·laborativa hauria d'entendre's com una oportunitat que s'atorga a les persones que són protagonistes de la tasca, per identificar els seus punts forts i les seves oportunitats de millora, per construir la seva definició del problema i el seu camí de millora, sense comparar-se necessàriament amb un estàndard extern preestablert.

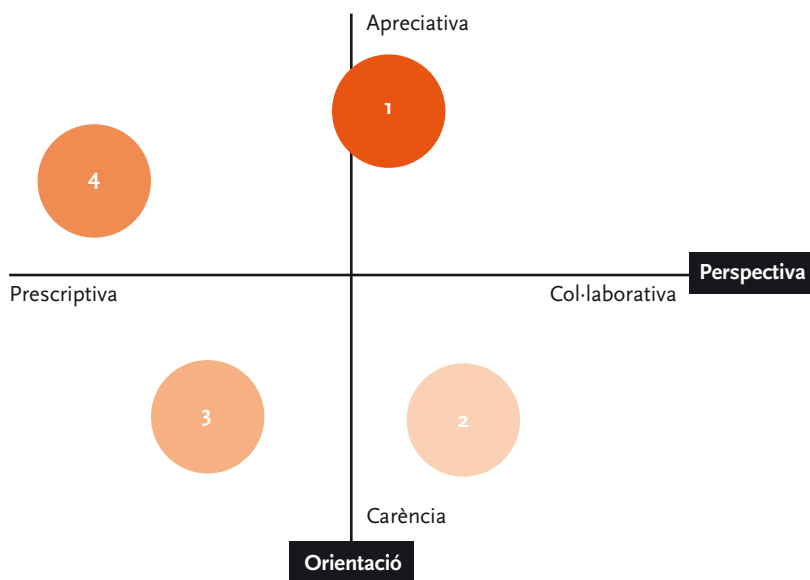
Aquesta perspectiva permet:

- Obtenir informació sobre les necessitats concretes individuals o grupals.

- Implicar les persones en el procés de detecció.
- Reconstruir la situació com a repte i no com a limitació, per part de qui ha de fer la tasca.

El model que proposa l'EAPC és flexible i s'adequa als objectius que proposa el pla de formació, per tant, la perspectiva aplicada serà més o menys prescriptiva o col·laborativa segons quins siguin aquests objectius. No obstant això, i d'acord amb l'experiència de l'Escola, la recomanació general és la de creuar les dues perspectives, per tal d'assegurar la màxima coherència, i integrar la informació de la detecció al pla de formació que en resulti. És recomanable complementar les necessitats prescrites per qui dirigeix l'organització amb les necessitats sentides per les persones que executen la tasca, de manera que abastem l'organització d'una manera més completa.

*Gràfic 1. Escenaris possibles per a l'elaboració del pla de detecció de necessitats formatives, d'acord amb l'orientació i perspectiva escollida*



El gràfic 1 presenta els quatre escenaris possibles que es deriven de la combinació dels dos eixos d'anàlisi. Com s'observa, un pla de detecció de necessitats formatives pot tenir una orientació més apreciativa o més de carència, combinada amb una perspectiva més fortament prescriptiva o més col·laborativa. Orientació i perspectiva han d'estar al servei d'obtenir el pla de formació més apropiat per a una organització particular en un moment concret. Aquesta maniobrabilitat és la que caracteritza la **flexibilitat** del model proposat.

Amb el número 1 s'identifica el model que permet obtenir millors resultats, d'acord amb l'experiència de l'EAPC, ja que permet aprofundir en l'estructura de l'organització i contrastar punts de vista amplis i diversos. Es tracta d'una aproximació que combina tant la perspectiva prescriptiva com la col·laborativa, malgrat que li dona un pes més gran a la segona, amb una orientació totalment apreciativa, és a dir, centrada en les fortaleces de les persones i de la mateixa organització.

El segon model comparteix amb el primer la perspectiva col·laborativa, però en canvi s'orienta cap a la carència. El procés d'indagació incorpora el punt de vista de totes les persones integrants de l'organització, però centra els esforços en identificar allò que no funciona, les febleses, tant de l'organització com de les persones que l'integren.

El tercer model combina la perspectiva prescriptiva amb l'orientació cap a la carència. Es tracta d'un anàlisi basat casi totalment en la visió *oficial* de l'organització i centrat en tot allò que ni les persones ni l'organització no tenen i que haurien d'assolir per tal d'apropar-se a l'ideal previst.

El quart model probablement és el menys freqüent, ja que combina una orientació apreciativa amb una perspectiva prescriptiva. És el cas d'organitzacions que inicien el seu pla des de documents normatius o de futur, com ara plans estratègics, i centren les possibles accions

formatives en donar suport als punts forts identificats a la documentació, però sense incorporar, en el procés, els punts de vista directes dels integrants de l'organització.

### 1.3. Tècniques i fonts d'informació

En tant que es considera la detecció de necessitats formatives com un procés de recerca dins una organització, la qual té per finalitat identificar les àrees de millora que admeten solucions formatives, les tècniques i fonts per les quals s'arriba a aquest coneixement són les de la investigació social aplicada.

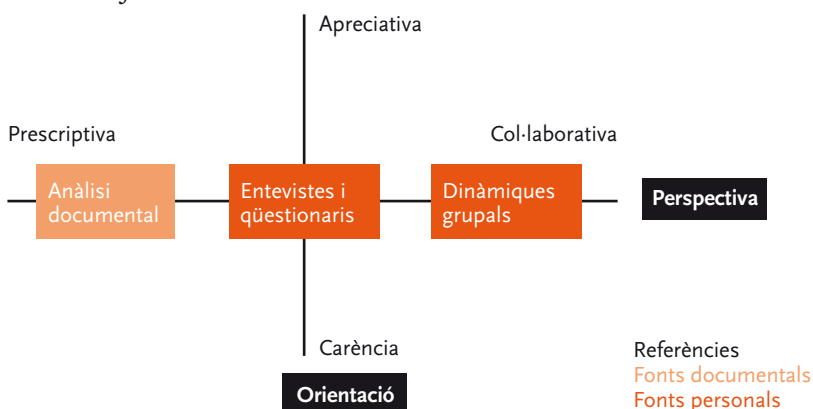
El model de detecció de l'EAPC utilitza dos tipus de fonts d'informació: les documentals i les personals. Així, part de la informació necessària s'obté de l'anàlisi dels fons documentals més o menys formalitzats de l'organització, des de les memòries anuals, als informes d'avaluació. Però, també, mitjançant entrevistes individuals, qüestionaris o dinàmiques grupals, es pregunta, a les persones que integren l'organització, sobre les seves percepcions respecte de les oportunitats i dificultats en el seu lloc de treball i sobre la seva valoració de quines de les fortaleces i de les dificultats poden millorar-se amb formació.

Al gràfic 2 es presenta la localització de fonts i tècniques en el model de detecció de l'EAPC. Com s'observa, les tècniques s'han d'ordenar d'acord amb la perspectiva que se li doni a l'anàlisi. Les fonts documentals són les que millor solen representar la perspectiva prescriptiva. Les entrevistes a directius i altres comandaments es troben en un punt intermedi, potser més properes a la prescripció que a la col·laboració, mentre que les dinàmiques grupals clarament permeten una perspectiva col·laborativa. Amb relació a l'altre eix, l'orientació, les tres tècniques admeten les dues orientacions. Així, tant la informació recollida de documents prescriptius, com de les dinàmiques grupals participatives, admeten una lectura centrada en febleses o centrada en fortaleces, és a dir, una orientació cap a la carència o una

orientació apreciativa. De nou, el pes que se li atorgui a cada una dins del procediment dependrà de les característiques de l'organització. És important recordar que tot el procés ha d'estar al servei d'obtenir un pla de formació acurat i amb un alt nivell d'aplicabilitat.<sup>1</sup>

En els apartats següents es presenten les principals característiques de les fonts d'informació i de les seves tècniques d'anàlisi relacionades.

*Gràfic 2. Fonts i tècniques de recerca en el marc del model de detecció de necessitats formatives*



### 1.3.1. Les fonts documentals

Són fonts documentals tota informació registrada que fa referència a la missió i els objectius de l'organització, a la seva actuació i acompliment, als perfils i les funcions del seu personal, etc. El grau de formalització dels registres pot ser molt divers, des de la normativa reguladora o les declaracions d'objectius estratègics de caràcter institucional, fins a les bases de dades amb les quals es gestionen les activitats de formació dins de l'organització.

1. Per a una revisió de les tècniques bàsiques d'investigació social aplicades a l'àmbit de l'Administració pública, vegeu Mas i Ramió, 1992.



Les fonts documentals són el context imprescindible de qualsevol intervenció de detecció de necessitats formatives. Aporten el rerefons de l'evolució històrica de la planificació i gestió de la formació a l'organisme i, sovint, poden ser la motivació o l'origen del projecte de detecció. L'anàlisi de quins aspectes han funcionat adequadament en plans anteriors i quins necessiten millorar, serà la base de les primeres línies de treball per al disseny del projecte. Els documents de línies estratègiques, noves aplicacions corporatives o projectes de canvi, aportaran llum sobre les necessitats creixents. Els diccionaris de competències, les descripcions de llocs de treball i les avaluacions del rendiment, també són fonts de consulta imprescindibles per veure les discrepàncies entre les competències actuals de les persones i les ideals. Per contra, probablement la dificultat més gran de les fonts documentals sigui el seu abast, ja que en determinades organitzacions poden ser molt nombroses, i també les possibles desactualitzacions o falta de coordinació entre aquestes. És fonamental, doncs, triar i estructurar amb molta cura les fonts a utilitzar.

Un interessant model d'organització i anàlisi de les fonts documentals és el que proposa Goldstein (1986). Segons l'autor, el treball amb fonts documentals ha de permetre construir *l'anàlisi de l'entorn organitzacional*, *l'anàlisi de l'organització* mateixa i *l'anàlisi de les funcions dels llocs de treball i dels perfils* que requereixen.

Per construir l'anàlisi de *l'entorn organitzacional* s'han de considerar documents que facin referència a normatives o factors econòmics, socials i polítics que influeixin en l'estratègia de l'organització, com ara reestructuracions departamentals, creació d'agències o adquisició de noves competències.

Els documents que constitueixen la base de *l'anàlisi organitzacional* són els que permetran conèixer les línies estratègiques de l'organització, els seus objectius i propostes de canvi, les descripcions de processos i procediments, els quadres de comandament o les memòries d'actuació i de resultats. És recomanable també considerar els documents

de la unitat de formació com a informes d'avaluació de les activitats i dels plans de formació anteriors, informes docents, memòries d'actuació, etc.

Finalment, de *l'anàlisi de les funcions dels llocs de treball i l'anàlisi dels perfils* que requereixen es pot inferir quina seria la situació ideal del desenvolupament d'un lloc de treball en particular per a la persona que l'ocupa. Els documents que es consulten en aquest cas són, entre d'altres, els diccionaris de competències, les descripcions de llocs de treball, els perfils de competències, els manuals d'organització per a les convocatòries de provisió i els informes d'avaluació del rendiment. En particular, els diccionaris de competències i l'assignació de perfils competencials als llocs, permeten analitzar la discrepància que hi ha entre les competències de la persona que ocupa el lloc de treball i les ideals atribuïdes al desenvolupament del lloc. Actualment hi ha aplicacions informàtiques que poden realitzar aquesta anàlisi ràpidament, i traçar el camí d'aprenentatges que necessita cada persona en cada lloc de treball per assolir les competències demanades.

### **1.3.2. Les fonts personals**

Les fonts personals permeten conèixer els punts de vista, les opinions i els interessos de les persones i els col·lectius que integren l'organització. El grau de profunditat d'aquest coneixement variarà en funció de l'amplitud de l'encàrrec i de la perspectiva que s'apliqui a l'anàlisi, però idealment s'ha de poder reconstruir la percepció de cada persona sobre les seves necessitats formatives; les necessitats formatives dels diferents col·lectius; la percepció de la direcció i dels comandaments sobre allò que necessiten els equips per arribar a la situació desitjada, i també la percepció dels representants dels treballadors.

Les persones són també les fonts d'informació sobre els canvis que ha d'assumir l'organització. Els canvis tecnològics, procedimentals,

legals, estructurals, o d'altres, són alguns dels motius més freqüents pels quals es requereix suport formatiu a les organitzacions.

Les tècniques de recerca que es fan servir en el model d'anàlisi de detecció de necessitats formatives per recollir les opinions i percepcions de les persones implicades són tres: entrevistes, qüestionaris i dinàmiques grupals. A continuació es presenten les seves principals característiques i les seves particularitats quan s'apliquen en aquest context.

### **1.3.3. Tècnica d'entrevista**

Una entrevista és una conversa formalitzada que té per objectiu obtenir informació rellevant per a la recerca, en aquest cas per a l'elaboració del pla de formació. En l'àmbit formatiu, generalment hi participen dues persones, a més de l'entrevistada: una que té la responsabilitat de conduir l'entrevista i una altra que observa i pren notes. Aquesta divisió de tasques permet que qui porta l'entrevista pugui concentrar-se en escoltar la persona entrevistada amb atenció, preguntant i repreguntant d'acord amb les seves respostes i reaccions. Al mateix temps, la persona encarregada de les notes disposa de plena atenció sobre la situació, i pot transcriure, no tan sols les respostes, sinó també la seva percepció de matisos i detalls que d'altra manera podrien passar desapercebuts.

Hi ha dos grans tipus d'entrevista: l'entrevista estructurada i la semiestructurada. La diferència es basa en el grau d'estructuració interna, en la rigidesa en la formulació, i en l'ordre de les preguntes.<sup>2</sup> L'aplicació d'una entrevista més o menys rígida depèn de les característiques de l'organització i del context en el qual es realitza la detecció. Una entrevista estructurada facilita el processament de les respostes i garanteix la possibilitat de comparar els resultats, ja que es fan exactament les mateixes preguntes, en el mateix ordre, a totes les persones entrevista-

---

2. Per aprofundir sobre els diferents tipus d'entrevistes i les seves característiques, vegeu Casado (1999) i Elejabarrieta (2006).

des. Per contra, dóna un espai reduït per aprofundir en les respostes i per indagar en allò que la persona entrevistada sap i que la persona entrevistadora desconeix. Atès que, en el model, l'entrevista s'aplica en combinació amb altres tècniques de recollida i anàlisi d'informació, com els qüestionaris, és aconsellable realitzar entrevistes semiestructurades on, a partir d'una definició de temes o aspectes a tractar, es procuri establir un diàleg franc amb la persona interlocutora.

L'experiència de l'Escola confirma els avantatges que la bibliografia reconeix a l'entrevista semiestructurada. És una bona oportunitat per aconseguir que les persones de la direcció o de la línia de comandament transmetin les seves opinions respecte dels aprenentatges necessaris per implementar millores a les seves unitats. Atès que obliga la persona entrevistada a reservar temps per atendre l'entrevistador, la tècnica assegura millors resultats que la resposta a un qüestionari, davant la pressió de la seva agenda diària. Una bona pràctica és enviar prèviament el guió de treball amb els temes a tractar. Aquest pas previ formalitza la trobada i dóna a la persona més oportunitats per reflexionar i preparar-se, i disminueix possibles ansietats o resistències vers el projecte.

L'entrevista crea una situació d'interrogació flexible que permet obtenir informació precisa i, sobretot, aprofundir en les respostes de la persona per explorar nous aspectes, per validar informacions contradictòries o per assegurar la comprensió d'allò que es vol transmetre. Quan l'entrevista és presencial –no telefònica o per altres vies– coincideixen en un mateix espai i temps les persones involucrades, i són aquestes les condicions que permeten explotar la riquesa de la tècnica per estirar de tots els fils d'informació possibles.

Un factor crucial per a l'èxit de les entrevistes és comptar amb el suport i el temps dels comandaments de recursos humans. A l'àmbit de les administracions públiques les diferències jeràrquiques són rellevants, la distància entre qui es proposa per conduir l'entrevista i la persona a entrevistar pot generar dificultats per materialitzar-la; per

tant, és fonamental garantir un cert grau d'homogeneïtat jeràrquica en aquesta interacció.

Cal tenir en compte que es requereix una inversió de temps significativa per planificar i trobar una estona lliure per a les entrevistes (entre 20 i 30 minuts), realitzar-les, buidar-les, analitzar-les i fer un retorn de la informació a la persona entrevistada. Per aconseguir una planificació realista és important computar el temps que hauran d'esmerçar els directius i comandaments que seran entrevistats, i el dels comandaments de recursos humans i de formació que porten a terme l'entrevista, ja que la seva disponibilitat és escassa i d'això dependrà que el pla de formació sigui considerat estratègic o no per a l'organització.

#### **1.3.4. *Tècnica de qüestionari***

El qüestionari consisteix en un conjunt de preguntes, presentades per escrit, amb la finalitat d'obtenir informació sobre un o més temes. Igual que en el cas de l'entrevista, els qüestionaris poden tenir un major o menor grau d'estructuració, que dependrà del caràcter obert o tancat de les possibles respostes.

Des de la bibliografia s'insisteix en la necessitat de provar i validar qualsevol qüestionari abans de fer-ne ús, i, efectivament, l'assaig i l'errada han estat una verdadera escola d'aprenentatge en aquest terreny per a l'EAPC. Un cop fet aquest exercici imprescindible, el qüestionari pot desplegar les seves bondats i convertir-se en un recurs de gran vàlua. A partir de l'experiència de l'Escola amb la tècnica de qüestionari per recollir necessitats formatives, s'ha dissenyat un instrument concret, que combina en una única pàgina preguntes obertes i tancades, i que afavoreix que la persona que contesta reflexioni sobre les seves respostes. La fitxa es presenta a la segona part del llibre.

Així, per tal que en l'àmbit de la detecció de necessitats un qüestionari sigui potent, ha de reunir les condicions següents:

- El qüestionari ha d'estar nominalment identificat, és a dir, no ha de ser anònim. La identificació de la informació no tan sols promou un major grau de reflexió sobre les respostes, sinó que permet identificar quines són les persones que han de participar en cada procés d'aprenentatge particular, integrant grups de formació.
- Ha de permetre recollir de manera oberta informació sobre les necessitats sentides per la persona i incorporar la seva reflexió sobre si aquestes necessitats seran útils per a la seva carrera administrativa o bé seran aplicables al lloc de treball actual.
- Ha de permetre la validació i priorització de l'opinió de la persona interessada per part de qui en depèn com a comandament. Un cop contestats, els comandaments tenen l'oportunitat de revisar i ordenar, per prioritats, les respostes que han donat als qüestionaris les persones del seu equip.
- Ha de permetre l'acumulació i el tractament de la informació (preferentment, en una base de dades) tant per detectar les necessitats, com per conformar un registre per al seguiment formatiu de cada persona, i una fitxa de necessitats individuals.

Els esforços invertits en el disseny d'un bon qüestionari retornen amb escreix. Documentar una necessitat formativa de manera correcta, amb la descripció de les persones implicades i amb exemples de què és el que realment necessiten, i on es proposen aplicar els aprenentatges, afavoreix la seguretat de la detecció i millora l'adequació entre la detecció efectuada i l'execució del pla de formació. Un qüestionari elaborat amb la col·laboració dels responsables de les unitats ajuda a construir bases de dades amb informació específica sobre cada persona i sobre cada col·lectiu. Una de les dificultats més importants per a les persones que es dediquen a la formació és la distància entre la detecció de la necessitat i la possibilitat real de satisfer-la. La variabilitat de les persones i les seves condicions dins l'estructura organitzativa és tan gran que no és estrany que hi hagi una gran diferència entre la detecció prèvia i les persones que realment assisteixen a una acció formativa específica. L'expertesa de la persona responsable de formació es demostra, justament, en el moment que és capaç d'associar una

necessitat formativa a una activitat concreta que la pot satisfer. Sumar peticions de cursos és tan sols administrar la formació. En aquest sentit, el qüestionari i la base de dades amb identificació personal ajuda a fer un bon seguiment i ajustar expectatives, necessitats i resultats.

És important tenir en compte que els esforços que es requereixen per dissenyar, distribuir, recollir, buidar i tractar la informació d'un qüestionari resulten malbarats quan el resultat és un llistat genèric de títols de cursos que aporten poca precisió a la informació. L'experiència de l'Escola en l'àmbit de l'Administració pública catalana mostra que la pràctica de fer triar sobre llistats de cursos genera sensació de repetició entre les persones destinatàries del qüestionari, i les desmotiva respecte del pla de formació que n'haurà de resultar. En particular, perquè quan les persones es veuen limitades a triar entre les respostes possibles (el llistat de títols de cursos), han d'optar per allò que se'ls ofereix i és impossible que aportin la informació necessària que cal per dissenyar productes més útils. Per exemple, si l'única opció que s'ofereix en un qüestionari o llista a una persona que vol aprofundir sobre els tancaments comptables és un curs estàndard de comptabilitat financera de setanta-cinc hores, es perd l'oportunitat de conèixer que amb una acció més precisa i simple se l'ajudaria a construir el seu propi aprenentatge.

### **1.3.5. Tècnica de dinàmica grupal**

En l'àmbit formatiu s'entenen per dinàmiques grupals les reunions estructurades d'un grup de persones que, sota la conducció explícita de qui les organitza, debaten amb la finalitat de produir informació sobre necessitats formatives, seguint un guió de treball predissenyat.<sup>3</sup>

---

3. Des de la metodologia de les ciències socials, alguns autors (com Elejabarrieta, 2006) consideren que és més adequat anomenar-les *entrevistes grupals*, ja que la seva finalitat és obtenir informació i no centrar l'atenció en la dinàmica del grup. No obstant això, en aquest document es mantindrà l'expressió *dinàmiques grupals* per la seva àmplia difusió i les ressonàncies en l'àmbit pedagògic.

Les dinàmiques grupals són la tècnica on millor s'expressa l'espai de participació que la perspectiva col·laborativa ofereix al conjunt de l'organització. És també un aparador on es fan palesos els recursos que l'organització implica en la detecció, ja que la seva realització pot suposar despeses econòmiques i de temps importants.

La conducció de les dinàmiques és directiva. Habitualment es parteix d'un grup d'unes vint-i-cinc o trenta persones, que s'organitzen en subgrups de treball de cinc o sis persones. El guió de treball per conduir-les és un producte flexible que incorpora tècniques per afavorir la interacció i la producció dels grups (com tècniques de grups nominals i de grups focals, per exemple).

Les dinàmiques grupals requereixen que qui les dinamitza tingui experiència en conducció de grups. Les persones responsables de la formació es poden entrenar en la conducció de grups. Una altra opció és que l'organització recorri a la col·laboració de professionals no directament vinculats a la seva àrea de recursos humans i que tinguin experiència en aquest àmbit. És important, però, que els responsables del pla de formació assisteixin a les dinàmiques, per tal d'obtenir informació de primera mà i per representar les unitats que impulsen la detecció i el pla de formació.

La fase de planificació de les dinàmiques és d'importància cabdal, ja que és el moment de determinar-ne l'abast. Es tracta d'analitzar les necessitats de l'organització per a la qual es detecta, i identificar el nombre de col·lectius que poden aportar informació qualitativa diferenciada, de definir el nombre de subgrups de persones, i el grau d'homogeneïtat o heterogeneïtat que es buscarà en la composició dels grups de dinàmica.

En congregar grups de persones que comparteixen una mateixa tasca (habitualment els grups s'organitzen per similitud de les tasques exercides) i que disposen d'un període de temps en blanc, ja que han aparcat la gestió diària per reflexionar sobre les seves fortaleses i



dificultats, les dinàmiques acostumen a generar alguna cosa més que informació útil: creen il·lusió entorn de la millora i de les estratègies formatives per aconseguir-la. Aquest resultat es reforça quan les dinàmiques estan orientades de manera apreciativa, és a dir, quan la primera pregunta del guió de treball és una invitació a reflexionar sobre els punts forts (individuals i col·lectius) per al desenvolupament de la tasca. Normalment, aquesta petició, i la reflexió posterior que genera, crea sorpresa en les persones, que estan acostumades a observar la seva realitat professional com a font de problemes i no com a font de capacitats. La segona pregunta convida a imaginar i descriure la situació ideal en la qual es desenvoluparia la tasca, i aquí se solen abocar totes les dificultats i es mostra la distància entre la realitat i el desig de millora. Les preguntes restants condueixen a l'anàlisi sobre qui té la responsabilitat per millorar la situació detectada, si la responsabilitat està en altres nivells de l'organització o es troba en mans de les persones participants. A partir d'aquí, es treballa la producció d'idees sobre estratègies formatives per assolir les millores de caràcter personal.

Les dinàmiques grupals permeten la concentració d'un volum important d'informació, ja que es treballa amb moltes persones a l'hora. Igualment permeten treballar amb col·lectius diversos de manera simultània, ja que els subgrups van interactuant de manera independent fins al moment de posada en comú per a totes les persones participants. Des del punt de vista de la informació que es produeix, tant una dinàmica de tipus apreciatiu, com una de tradicional, són equivalents, però el nivell de satisfacció que es genera és més alt en l'apreciativa.

Cal dir que moltes de les dinàmiques grupals permeten que les persones participants tinguin el retorn de la informació *in situ*, al final de la sessió, bé en posar en comú el treball dels grups, bé perquè és una pràctica comuna fotografiar els resultats, la qual cosa deriva en un estalvi de temps i de recursos. També l'externalització de les tasques de buidatge i anàlisi de la informació de les dinàmiques, reservant-se les

fases de prioritizació i proposta d'estratègies formatives, és una bona manera de reduir la dedicació de temps a la detecció.

# Del model a la pràctica

# 2

## 2.1. El punt de partida

On i quan s'inicia un procés de diagnosi de necessitats formatives? Possiblement les respostes a aquestes preguntes depenen del tipus i de la grandària de l'organització i del seu moment de desenvolupament. La iniciativa pot sorgir a partir d'una necessitat específica, com l'adquisició de noves competències institucionals, o del canvi del sistema de gestió de la informació, o d'una política particular de l'àrea de recursos humans a partir de l'avaluació del pla de formació vigent. Pot ser també una iniciativa d'algun col·lectiu específic de l'organització que ha detectat la necessitat d'aprofundir en algun aspecte de la seva feina. Els orígens poden ser diversos, però el fet a destacar és que en algun moment una part de l'organització pren consciència de la importància d'anar més enllà dels obligatoris cursos de formació, i de centrar esforços en saber quines són les necessitats formatives reals que tenen les persones que l'integren. Aquesta introspecció (*insight*) inicial és la llavor d'un possible bon pla de formació, però cal garantir condicions bàsiques per tal que pugui créixer i donar fruits. L'abecé de la gestió de projectes assenyalava que mai s'ha de portar a terme un projecte que no estigui alineat amb els objectius de l'organització i que no compti amb el suport explícit de bona part de la direcció. Aquesta màxima s'aplica especialment als nous projectes en l'àmbit de l'Administració pública, com en aquest cas. Continuant amb la metàfora, cal dir que arrelar el projecte de diagnosi de necessitats formatives al més alt nivell de l'àrea de recursos humans, és el punt zero del procés. Si la iniciativa ha sorgit d'aquesta instància serà una etapa ja guanyada, però si en canvi la idea ha arribat d'alguna altra àrea o, fins i tot, de la mateixa unitat de formació, cal assegurar que els responsables màxims en matèria de recursos humans faran seu el projecte abans de poder continuar.

Tot projecte de detecció de necessitats formatives necessita temps i diners, tots dos recursos normalment escassos en les organitzacions

públiques. El procés requereix que moltes persones inverteixin temps en reflexionar sobre els seus coneixements i les seves capacitats, en emplenar qüestionaris, en atendre entrevistes, en assistir a reunions o en participar en dinàmiques de grup. En molts casos s'han de contractar professionals externs a l'organització per a algunes de les tasques de recerca o per donar suport a la gestió de la informació, al buidatge d'entrevistes o a les síntesis de dinàmiques, per exemple. S'ha de tenir en compte també que, en major o menor grau, el projecte remourà l'organització. L'execució de totes aquestes accions aixequen expectatives i inquietuds en les persones que hi treballen, situació que s'ha de canalitzar adequadament per tal d'evitar o minimitzar potencials resistències o decepcions.

El risc que assetja el pla és que sigui considerat com una despesa d'utilitat no segura. El desafiament és aconseguir que tant el procés de diagnosi com la mateixa formació siguin considerats una inversió de rendibilitat. Cal fer les coses correctament des del principi, amb el plantejament d'objectius lligats als de l'organització, amb el disseny d'un procés de detecció de necessitats que respongui al moment de l'organització i, finalment, amb l'elaboració d'un pla de formació d'aplicabilitat i transferència dels aprenentatges al lloc de treball.

Res d'això és possible sense la implicació i el suport explícit de la direcció i de la línia de comandament de l'organització. Aquesta és una de les claus fonamentals del model de l'EAPC. Els màxims responsables de l'organització han de conèixer i han d'aprovar el projecte abans de traslladar-lo a la resta de nivells. Se'ls han de presentar objectius, metodologia de treball, resultats esperats, calendari i estimació de costos. El pla ha d'incorporar els seus comentaris i suggeriments, de manera que compti amb la seva autorització i amb el seu lideratge a l'hora de començar les tasques. Dissenyar línies de treball per aconseguir aquest suport acostuma a ser un dels primers passos dels projectes a mida en els quals intervé l'Escola, i en aquesta primera fase es troba la part més important de l'èxit.

La pràctica de l'EAPC recomana iniciar el pla de formació com un projecte, del qual la primera fase és el diagnòstic de necessitats formatives. En tant que projecte, s'han de definir per escrit els objectius, les fases de treball, el calendari i els recursos estimats, que s'han de recollir en un primer document. Aquest document és l'embrió del futur pla de formació, ja que sintetitza la informació més rellevant i permet entreveure els resultats esperats. L'existència d'un document que calgui posar en comú amb la direcció per obtenir-ne l'aprovació, facilita també el procés d'aprovació i la implicació consegüent dels òrgans directius, ja que funciona com un ancoratge de les possibilitats del pla que facilita el procés de negociació entre l'àrea de recursos humans i la direcció de l'organització.<sup>4</sup>

A la fitxa 1 es presenta un model del tipus de document que s'hauria d'obtenir en aquesta primera etapa. Com s'observa, es tracta d'un document guia de lectura senzilla i ràpida, malgrat que amaga una profunda tasca de reflexió i síntesi prèvies. No és convenient estalviar temps en aquesta etapa. Planificar significa invertir el temps correctament per estalviar errors o imprevistos que faran perdre molt més temps en les etapes subsegüents. Fer un projecte no significa forçosament una tasca lenta o complexa, sinó reflexionar sobre les accions necessàries i sobre l'ordre en què s'han de realitzar, tot estimant temps i calibrant recursos i costos.

Amb aquest document guia es pot donar el primer pas, la presentació i la negociació de l'abast del pla amb la direcció de l'organització.

---

4. El terme *ancoratge* prové de la bibliografia de la negociació, i defineix el procés pel qual, quan una de les parts (en aquest cas, l'àrea de recursos humans) té més coneixement sobre el que vol fer i ha de negociar amb una altra part (la direcció, per exemple) l'abast d'una determinada mesura, si es presenta en un document tancat, malgrat que estigui subjecte a discussió, es pot tenir més control dels resultats possibles, ja que manté les expectatives dins d'uns límits propers a l'objectiu a aconseguir. Vegeu Font (2008). Per a una interessant aplicació de les tècniques negocials a processos de canvi i millora organitzacional a l'Administració pública, vegeu Mas i Ramió (1992).

## *Fitxa 1. Model de document guia del pla de detecció de necessitats formatives*

### **Antecedents**

---

[Aquest apartat és una introducció al projecte, on s'han d'explicar breument les causes i el moment en què es genera la necessitat de fer un pla de formació, o un pla o programa específic dins del pla de formació general de l'organisme.]

Exemple:

La implantació de la nova aplicació informàtica XX1 comporta la necessitat que les persones que el faran servir comptin amb la formació apropiada. Per aquest motiu, la direcció de [departament, organisme, etc.] ha posat en marxa un pla de formació...

Rebut l'encàrrec, la unitat de formació fa una breu anàlisi de la informació disponible sobre el col·lectiu a formar, els llocs de treball afectats i els coneixements i habilitats a desenvolupar.

S'elabora aquest document inicial de projecte, el qual anirà evolucionant amb els successius acords entre la direcció i la unitat de recursos humans/formació, etc., i que sintetitza el desenvolupament del Pla.

---

### **Objectius**

---

L'objectiu del Pla de formació és...

La direcció de [nom del departament o organisme] liderarà el procés d'elaboració i execució del pla des de l'inici.

---

### **Àmbit del Pla de formació**

---

Les accions formatives proposades dins d'aquest Pla s'adrecen a [nombre de persones, col·lectius, etc.]

El Pla de formació afecta tant els serveis centrals com els que es troben a les delegacions i unitats territorials de [nom del departament o organisme].

El Pla de formació té una durada estimada de [anys, mesos].

---

### **Procés d'elaboració del Pla**

---

1. Fase de diagnòstic de necessitats formatives

El model de detecció de necessitats formatives de [nom del departament o organisme] es proposa integrar les necessitats prescriptives de la direcció amb les necessitats percebudes pels destinataris de la formació. La suma dels punts de vista conformen una visió més completa i compartida de les àrees competencials de millora.

Durant el procés de detecció es treballarà amb diferents fonts d'informació, documentals i personals. Les fonts documentals a incloure són: normativa general que emmarca les accions del departament o organisme, etc.; la documentació relativa a: línies estratègiques, implementació de nous projectes, reestructuracions organitzatives, etc., i els informes d'avaluació de les activitats de formació: informes docents, memòries, anàlisi de la demanda formativa d'edicions anteriors, etc.

Quant a les fonts personals, amb l'objectiu de comptar amb l'opinió de la direcció de [l'organisme] i de les persones i dels diversos col·lectius que l'integren, es preveu la utilització de les tècniques següents:

- Entrevistes a directius.
- Dinàmiques grupals (una per cada col·lectiu dels quals es necessita informació sobre necessitats comunes).
- En cas que la direcció de [l'organisme] vulgui aprofundir en la detecció individual de necessitats formatives: qüestionari individual, amb validació posterior de superiors jeràrquics.

A partir de la informació recollida, la unitat de formació analitzarà les necessitats comunes (i les individuals, si s'ha portat a terme aquest nivell de detecció). La unitat de formació elaborarà l'informe de diagnòstic de necessitats formatives, que servirà de base per dissenyar el Pla de formació de [l'organisme].

## 2. Fase d'elaboració del Pla de formació i comunicacions

El document del Pla de formació contindrà:

- Objectius generals i específics del Pla.
- Criteris de participació en les activitats del Pla.
- Descripció dels programes formatius (conjunt d'activitats destinades a un col·lectiu específic).
- Descripció dels mecanismes previstos d'avaluació del Pla.

La/les persona/es responsable/s de la formació: [noms] faran el segui-

ment de les avaluacions per activitats, elaboraran una memòria semestral i facilitaran les dades anuals per a la memòria general de [l'organisme].

Informaran tot el personal afectat i les persones que el supervisen, per tal que el Pla funcioni adequadament i pugui assolir els resultats previstos. Per això es tindrà en compte la necessitat de planificar accions de comunicació associades al Pla [especificar, si cal, les accions bàsiques previstes].

### 3. Fase d'execució de les activitats

Es procurarà que les activitats i les seves sessions tinguin un calendari suficientment espaiat per no introduir ritmes que interfereixin considerablement l'agenda de treball dels assistents.

Les activitats formatives i de desenvolupament tenen com a objectiu primordial aprendre fent, practicant (*learning by doing*) i la transferència dels aprenentatges al lloc de treball. Això comporta metodologies molt actives, possible treball entre sessions i pla d'acció o projecte final de l'activitat per part de les persones participants.

---

## Recursos necessaris

---

### 1. Equip de treball

[Nom i càrrec de les persones que integraran l'equip bàsic de coordinació del Pla: direcció de l'àrea de recursos humans, responsable de formació, etc.]

### 2. Pressupost

Pressupost previst: [estimació].

Cost per persona: [ràtio pressupost total / persones que rebran formació].

### 3. Espais

Les activitats del Pla es desenvoluparan a les instal·lacions de [l'organisme] o a d'altres espais que es considerin adients.

---

## Calendari

---

[Detallar en mesos les activitats a desenvolupar i la durada prevista de totes les accions.]



## 2.2. La tria del model

Abans de continuar, cal fer una reflexió sobre un dels aspectes més delicats de l'etapa de planificació: la tria del model que s'aplicarà a la detecció. A la primera part del llibre s'ha destacat la flexibilitat de l'aproximació proposada per l'EAPC com una de les claus per aconseguir una intervenció amb èxit. Aquesta flexibilitat es refereix a la capacitat d'adequar-se a les condicions reals de cada organització, en cada moment, a la capacitat de prendre el pols a l'organització. L'experiència de l'Escola demostra els avantatges de fer servir una perspectiva mixta amb orientació apreciativa (representada pel model 1 del gràfic 1), però la mateixa experiència diu també que no totes les organitzacions poden assumir-la. Com s'assenyala a l'apartat 2 de la primera part d'aquest llibre, algunes organitzacions, o al menys en alguns moments, són més propícies que altres per a l'aplicació d'un model de caire col·laboratiu. I en cap projecte no és recomanable accelerar els temps organitzacionals.

Ser flexible implica tenir la voluntat d'acompanyar les organitzacions i les persones, i ajustar-se a la seva cultura i realitat organitzativa amb les prioritats que imposi. El desafiament per als responsables de la creació del pla és calibrar realitat i expectatives, amb el disseny d'una aproximació que no sobrepassi els ritmes de l'organització, però que al mateix temps doni impuls als moviments de millora i superació ja existents. En definitiva, **es tracta de fer el millor pla possible amb els elements de què es disposi.**

Hi ha arguments, però, que permeten enfortir el posicionament a favor de la utilització del model recomanat per l'EAPC. En relació amb l'orientació, cal recordar que a l'hora de mirar la discrepància entre el desenvolupament actual de les tasques i la voluntat de millora per al futur, és més convenient partir d'una orientació apreciativa dels punts forts actuals que d'una orientació cap a la carència o cap al problema. Les organitzacions acostumen a centrar-se en allò que no funciona per predir com hauria de funcionar. Malgrat ser aquesta una orientació

freqüent i racional, centrar la reflexió sobre la preocupació per allò que la gent no sap fer, pot generar desànim i inacció. En canvi, si encoratgem les persones sobre el que sí saben fer bé, el desig natural de millora, sempre present a les organitzacions i als éssers humans, flueix sobre la base de les fortaleces actuals per dibuixar línies de progrés.

**Preguntant sobre què és el que fan bé les persones s'arriba a saber quines coses voldrien fer millor.**

Quant a la perspectiva, l'àmbit que normalment engega més dubtes, cal dir que quan es creuen les percepcions de les persones en els diversos nivells de responsabilitat, s'obté una visió més integrada i adequada de les necessitats. La perspectiva mixta suma la visió de la direcció i de la línia de comandament sobre el que és i el que hauria de ser l'organització, amb els punts de vista de les persones que fan quotidianament les tasques que donen sentit a l'organització, i que poden tenir un registre diferent sobre què cal millorar o canviar. **La perspectiva mixta amplia l'abast i la profunditat de la indagació, la fa més acurada, més sensible a la diversitat que implica tota organització.**

És clar que l'aplicació de la perspectiva col·laborativa obre un espai nou que pot generar expectatives molt particulars, les quals s'han de tractar amb prudència. Això és una consideració que mai s'ha de passar per alt. Implementar un espai col·laboratiu implica tant estimular la reflexió lliure i la producció d'informació, com saber situar la intervenció en l'àmbit estricte de la detecció de necessitats de formació. Així, quan apareixen problemes que afecten el funcionament general de la institució s'han de recollir, però deixant clar que no és el lloc apropiat per fer-ho. Aquesta és una bona raó perquè qui condueix els espais de participació més generals, com les dinàmiques grupals, sigui una persona externa a l'àrea de recursos humans, la qual pot tornar a reconduir la reflexió més fàcilment.

Cal assenyalar, també, que un projecte de detecció de necessitats formatives que inclogui la participació de persones i col·lectius, es converteix

en un procés de generació de xarxes de relació. Durant el desenvolupament de les activitats de detecció, la unitat que impulsi el pla de formació tindrà l'oportunitat de teixir relacions amb les persones responsables de les altres unitats de l'organització. D'altra banda, haver participat en grups que s'han fet preguntes sobre les necessitats formatives genera complicitats entre persones que fan les mateixes tasques en diferents llocs de l'organització i que sovint solen tenir pocs espais d'interacció.

Amb aquests elements a la mà, els responsables del pla hauran de triar el model que sigui més adient per a l'organització, i consensuar-lo amb la direcció, amb la introducció dels canvis que calguin fins aconseguir-ne l'autorització i el suport explícit. En els següents punts se seguirà el camí d'un pla, d'acord amb el model mixt, no tan sols perquè a criteri de l'EAPC constitueix la millor aproximació, sinó també perquè inclou les tècniques necessàries als altres models possibles.

### **2.3. Obtenint els *inputs* (1): la perspectiva prescriptiva**

La perspectiva prescriptiva, és a dir, la visió oficial del que s'espera que sigui l'organització i dels resultats que ha d'assolir, s'ha de reconstruir amb la combinació de fonts d'informació documentals i personals, mitjançant les tècniques d'anàlisi documental i d'entrevistes als comandaments i directius.

D'acord amb la grandària i amb l'antiguitat de l'organització els materials escrits poden ser molt abundants. Llegir i processar aquest tipus d'informació és una tasca que consumeix molt de temps. És important, doncs, fer una tria acurada dels materials que s'han de revisar. A la primera part del llibre s'ha presentat un esquema per a l'anàlisi de les dades documentals, en el qual es recomana aproximar-se a l'entorn organitzacional, a l'organització i als perfils i llocs de treball. L'experiència de l'EAPC suggereix també considerar tres criteris complementaris per a cada nivell.

El primer criteri, que s'aplica a la reconstrucció de l'entorn organitzacional, és el de revisar les normes de més alt nivell que afectin l'organisme, tot mirant la més recent en primer lloc. No cal fer una cerca exhaustiva de legislació, però en canvi és important tenir en compte situacions especials, com ara l'adquisició de noves competències, grans canvis estructurals, creació d'agències, etc. En certa mesura, es tracta de conèixer l'*esperit* que va animar la creació de l'organització, de conèixer els grans objectius que, malgrat que no siguin visibles quotidianament, són els que donen sentit social a l'organització.

El segon criteri, en l'àmbit de l'anàlisi de l'organització, és el d'incloure els documents estratègics més nous, els quals, a més del punt de vista actual sobre l'organització, solen incloure referències a altra documentació, com avaluacions o resultats històrics. Els documents essencials en aquesta instància són el pla estratègic o el pla d'acció vigent, i la darrera memòria de l'organització.

El tercer criteri, aplicat en l'àmbit més específic, és el de revisar la documentació que faci referència explícita als llocs i perfils de treball, com són els diccionaris de competències o descripcions de funcions i llocs de treball. S'han de considerar amb especial atenció les avaluacions dels plans de formació més recents, ja que poden contenir informació útil, tant sobre el que ha funcionat, com sobre el que s'hauria d'evitar. Aquesta informació normalment està disponible en la mateixa àrea de recursos humans, i el seu anàlisi no representa una tasca addicional ja que solen ser documents molt familiars per als professionals de l'àrea.

A la fitxa 2 es presenta un exemple de plantilla per processar informació de fonts documentals. Com s'observa, el document a obtenir en aquesta etapa és senzill. No hauria d'incloure més de deu fonts i hauria d'incorporar les referències necessàries, en cas que calgués ampliar algunes de les dades durant el procés. L'objectiu d'aquesta etapa no és el de reconstruir la història normativa de l'organització, sinó tenir clar el que se n'espera, la seva missió i els seus objectius, els valors clau que l'animen o haurien d'animar-la i el que s'espera del seu personal.

*Fitxa 2. Plantilla tipus per a l'anàlisi de fonts documentals, amb exemples*

Nivell	Fonts	Notes
Entorn organitzacional	Decret .../..., de reorganització del Departament X	[Incloure referències als punts clau que poden tenir relació amb la formació del personal]
Organitzacional	Pla estratègic 2008-2012	[Incloure referències als punts clau que poden tenir relació amb la formació del personal]
	Quadre de comandament 2010	[Incloure referències als punts clau que poden tenir relació amb la formació del personal]
Perfils i llocs de treball	Avaluació Pla de formació 2008	[...]
	Diccionari de competències	[...]
	Descripció de llocs de treball 200...	[...]

L'altra font d'informació per reconstruir la perspectiva prescriptiva són les entrevistes a alts càrrecs i comandaments. Hi ha dos aspectes clau a considerar: per una banda l'elaboració dels guions, i, per l'altra, cal determinar el nombre de persones que s'entrevistaran. La fitxa 3 presenta un model de guió d'entrevista per a comandaments, en la qual se'ls pregunta sobre el personal de la seva unitat i sobre el seu exercici de comandament. Com s'observa, es tracta d'un guió senzill, que centra la indagació en els punts forts del personal de la unitat i del comandament mateix, però que dóna espai per aprofundir i conèixer més a fons les particularitats de cada cas.

### *Fitxa 3. Guió tipus d'entrevista per a comandaments*

#### **Nota:**

Les preguntes que es relacionen en aquest guió són a títol d'exemple. Es recomana tenir ben definida la primera pregunta i anar abordant la resta d'aspectes que interessa preguntar, amb formulacions pròpies segons la dinàmica de l'entrevista. Abans de fer una entrevista és imprescindible tenir informació precisa sobre les funcions de la unitat i de l'equip de la persona entrevistada.

---

Presentació de la persona que conduirà l'entrevista.

Previsió de durada de l'entrevista.

Breu exposició dels objectius.

Agraïments inicials.

---

#### **Preguntes respecte a l'exercici del comandament:**

1. Si hagués de definir els punts forts del desenvolupament del seu rol de comandament, quins serien?
2. Partint d'aquestes fortaleses, i d'acord amb els objectius de la seva unitat, ha pensat si hi ha cap aspecte en el qual es pogués aprofundir mitjançant la formació?
3. Pel que fa específicament a les habilitats de comandament, hi ha algun aspecte en el qual voldria millorar o aprofundir?

#### **Preguntes respecte a la unitat:**

1. Ara ens referirem a tota la unitat. La primera pregunta és la mateixa: si hagués de definir els punts forts actuals del desenvolupament de la tasca assignada a la seva unitat, quins serien?
  2. Partint d'aquestes fortaleses, i d'acord amb els objectius de la seva unitat, ha pensat si hi ha cap aspecte en el qual es pogués aprofundir mitjançant la formació? [En cas que no hi hagi exemples concrets, repreguntar demanant aclariments. Per exemple: en quines àrees o exemples es podria concretar formació com a estratègia de millora? Per a quines persones en concret es podria proposar aquesta formació?]
  3. Creu que el seu equip sortiria reforçat d'algun projecte específic de millora dins la unitat?
  4. I, pensant en la col·laboració amb altres equips de l'organització, hi hauria algun aspecte que el seu equip els podria oferir per a un projecte comú de millora?
- 

Conclusió i informació de com continuarà el procés de detecció. Agraïments finals.

Quantes entrevistes cal realitzar per tal d'obtenir una visió àmplia de l'organització? La resposta a aquesta pregunta depèn de molts factors, entre d'altres, del temps que es disposi per a aquesta etapa, i també de la grandària i complexitat de l'organització. Cal recordar que la recerca per al diagnòstic de necessitats és de tipus qualitativa, el criteri, doncs, no és el de fer un mostreig estadístic, sinó el de recollir la major part de les sensibilitats que es troben a l'organització. Si el temps ho permet, l'ideal és entrevistar totes les persones que ocupen llocs de subdirecció. En organitzacions petites, aquesta recomanació s'ha de respectar especialment, perquè la tria diferenciada de persones a entrevistar pot generar recels innecessaris entre les no seleccionades. Si s'ha de fer una selecció, és important incloure persones que vinguin de serveis generals i d'especialitzats, de major i de menor antiguitat, homes i dones. És important tenir representació de totes les tipologies de personal, tant en funció del tipus de vinculació amb l'Administració pública (funcionaris dels diversos cossos i escales, personal laboral i interí, etc.) com de la seva especialització professional (secretariat de direcció, personal d'inspecció, personal d'unitats de PRL, d'unitats organitzatives, de recursos humans, etc.). En el cas d'organismes descentralitzats, cal incloure representació dels diferents àmbits territorials. Es tracta de buscar tots els punts de vista des dels quals es representa l'organització. Si durant el procés es detecta un nou col·lectiu que pot aportar una visió diferent, se l'ha d'incorporar a la mostra seleccionada. La redundància, és a dir, quan les entrevistes comencen a repetir la informació i no s'obtenen dades noves, és un signe segons el qual s'ha cobert la variabilitat, i que es pot procedir a tancar l'etapa.

A l'hora de planificar les entrevistes cal tenir en compte el temps que l'entrevistador ha de destinar a la devolució de la informació, quan les entrevistes ja han estat buidades, processades i analitzades. Malgrat que pot semblar que la devolució pren massa temps al projecte, es tracta d'un temps molt ben invertit. No tan sols mostra respecte envers la persona entrevistada, sinó que també permet consolidar els llaços amb l'entrevistador (normalment comandaments de l'àrea de recursos humans), cimentant la col·laboració per a projectes futurs.

Aquesta devolució pot consistir simplement en una síntesi dels aspectes clau de l'entrevista, deixant un espai obert perquè la persona entrevistada faci comentaris.

## **2.4. Obtenint els *inputs* (2): la perspectiva participativa**

La reconstrucció de la perspectiva prescriptiva permet obtenir la primera fotografia de l'organització. Amb aquesta imatge ja definida, es pot aprofundir i ampliar el focus, amb la incorporació de la visió de les persones que són el subjecte de la formació.

El model de l'EAPC fa servir dues tècniques principals en aquesta instància: el qüestionari i la dinàmica grupal i, en ocasions, n'afegeix una tercera, l'entrevista individual. Les tres tècniques són complementàries, i responen a diferents moments o contextos de la recerca. El qüestionari permet arribar a totes les persones que integren l'organització, amb la combinació d'informació individualitzada, i d'informació global sobre col·lectius particulars. Les dinàmiques grupals donen informació global, i permeten també construir consens i intercanvi d'idees entre els membres de l'organització. L'entrevista individual té dues funcions principals: en organitzacions grans permet explorar col·lectius singulars i abordar processos de detecció parcials, i, en organitzacions petites, poden substituir les dinàmiques grupals.

A la primera part de llibre s'han desenvolupat els fonaments d'aquestes eines de recerca. Amb relació al qüestionari, la fitxa 4 presenta el model tipus que fa servir l'EAPC. Cada persona que el respongui ha de reflexionar sobre la seva percepció de necessitats formatives, fent constar el grau amb el qual percep la necessitat de la formació, i pensant específicament en els àmbits de la seva tasca on la formació seria d'utilitat. El qüestionari, que ha estat provat durant anys d'experiència, és relativament senzill de respondre, però demana fer una valoració seriosa de coneixements i capacitats actuals i potencials. En la segona etapa,



cada cap d'àrea ha de validar les respostes donades marcant sobre el propi qüestionari de manera gràfica (colors, encerclant o enquadrant, prioritzant amb un 1/2, etc.) tan sols aquelles necessitats que considera imprescindible atendre o que, sense ser imprescindible, creu convenient cobrir. L'elecció del codi estarà en funció de l'aplicació on s'aboquin les dades i de com permet fer cerques i llistes, tal com mostra la fitxa 5. Això significa que té l'oportunitat de revisar les propostes i, com a responsable de la unitat, pot decidir si s'ajusten als objectius generals. El grau de coincidència entre les necessitats percebudes fetes constar al qüestionari i la visió dels caps de les unitats, és un termòmetre que permet conèixer la sincronia entre les persones integrants de les unitats i els seus comandaments. Aquesta és una informació valuosa també a l'hora d'afrontar canvis estratègics en l'organització.

#### Fitxa 4. Model de qüestionari per a la detecció de necessitats formatives

La formació té com a finalitat afavorir el desenvolupament professional i personal dels empleats/ades de l'Administració i esdevenir un mitjà per a l'assoliment dels objectius de l'organització (punt 10 del III Acord sobre condicions de treball).

Podeu trobar informació sobre els objectius del Departament a: intranet, web, decret, etc.

##### Dades de la persona que respon el qüestionari

Nom i cognoms: \_\_\_\_\_ Grup: \_\_\_\_\_ Càrrec: \_\_\_\_\_

Unitat directiva: \_\_\_\_\_

Indica en quins coneixements i/o habilitats creus que t'hauries de formar	Prioritza el grau de necessitat	Per què necessites fer aquesta formació? (Indica només una de les tres opcions.)	En quina tasca concreta del lloc de treball aplicaràs els aprenentatges assolits?
<i>Expresseu les vostres necessitats, no cursos.</i> Exemples de com expressar-ho: "saber calcular correctament els terminis en procediment administratiu", "saber fer modificacions pressupostàries", "saber estructurar informes ben argumentats", "saber moure'm en l'entorn Web 2.0", "elaborar projectes", etc.	1= imprescindible 2= molt necessari 3= necessari	A= per tenir coneixements generals necessaris per desenvolupar les meves tasques B= per aprofundir en els coneixements que ja tinc i/o resoldre dubtes C= per a la meua carrera administrativa o per interès particular, sense lligam amb el lloc de treball	(Si has escrit A o B en la columna anterior, concreta una tasca, una funció o un procés que pot millorar amb la formació.)
Redactar informes tècnics	1	A	A la fonamentació de les resolucions
Actualització normativa sobre contractacions	1	B	Als expedients de compres
Parlar bé en públic	1	A	A les taules de contractació

Observacions:

*Fitxa 5. Model de qüestionari per a la detecció de necessitats formatives, validat pel comandament*

La formació té com a finalitat afavorir el desenvolupament professional i personal dels empleats/ades de l'Administració i esdevenir un mitjà per a l'assoliment dels objectius de l'organització (punt 10 del III Acord sobre condicions de treball).

Podeu trobar informació sobre els objectius del Departament a: intranet, web, decret, etc.

**Dades de la persona que respon el qüestionari**

Nom i cognoms:

Grup:

Càrrec:

Unitat directiva:

Indica en quins coneixements i/o habilitats creus que t'hauries de formar	Prioritza el grau de necessitat	Per què necessites fer aquesta formació? (Indica només una de les tres opcions.)	En quina tasca concreta del lloc de treball aplicaràs els aprenentatges assolits?
<i>Expresseu les vostres necessitats, no cursos. Exemples de com expressar-ho: "saber calcular correctament els terminis en procediment administratiu", "saber fer modificacions pressupostàries", "saber estructurar informes ben argumentats", "saber moure'm en l'entorn Web 2.0", "elaborar projectes", etc.</i>	1= imprescindible 2= molt necessari 3= necessari	A= per tenir coneixements generals necessaris per desenvolupar les meves tasques B= per aprofundir en els coneixements que ja tinc i/o resoldre dubtes C= per a la meua carrera administrativa o per interès particular, sense lligam amb el lloc de treball	(Si has escrit A o B en la columna anterior, concreta una tasca, una funció o un procés que pot millorar amb la formació.)
Redactar informes tècnics	1	A	A la fonamentació de les resolucions
Actualització normativa sobre contractacions	1	B	Als expedients de compres
Parlar bé en públic	1	A	A les taules de contractació

Observacions: els comandaments marquen en un color més fosc les propostes que consideren necessàries i en un de més clar les que permeten, perquè són convenients. Els codis color fosc/clar es poden canviar per quadrat/cercle o 1/2 (priorització).

Pel que fa a la dinàmica grupal, tal com s'ha assenyalat a la primera part del llibre, es tracta d'una tècnica amb moltes potencialitats, la qual permet, no tan sols recollir informació sobre valoracions i percepcions, sinó que també és una eina que contribueix a motivar les persones que hi participen. Però, també, és una tècnica que requereix conducció experimentada, ja que és essencial evitar que la discussió derivi cap a altres àmbits que no són l'objecte de reflexió. A la fitxa 6 es presenta un guió tipus per a una sessió de dinàmica grupal apreciativa. Aquest és l'esquema que fa servir l'EAPC en els projectes a mida que realitza, és a dir, que es tracta d'una eina provada i validada per l'experiència.

Com s'observa, la sessió parteix d'una reflexió individual sobre els punts forts de cada participant, per treballar després en petits grups les fortaleces individuals i de l'àrea o secció. A continuació es demana una nova reflexió, sobre les condicions ideals necessàries per fer-ho encara millor, i es torna a treballar en petits grups per compartir les idees individuals. La tercera fase d'indagació se centra en identificar quines millores podrien introduir-se mitjançant canvis que depenen d'altres nivells de decisió, i quines podrien dependre dels participants mateixos, especialment quines es podrien millorar mitjançant la formació. En aquest moment és quan l'orientació apreciativa marca la diferència: l'èmfasi en els punts forts, en allò que persones i organització fan bé, genera un ambient sense tensions que facilita una reflexió serena i sincera. Com que no es tracta de pensar en les limitacions o en les errades, desapareix la necessitat de justificar allò que no s'ha fet bé. I desapareix, també, o al menys es limita, la tendència a afirmar que tots els camins de millora es troben fora de les possibilitats personals, que tots els canvis impliquen decisions dels nivells superiors i que res pot fer el personal no directiu, excepte acatar ordres. L'experiència de l'EAPC en aquest àmbit mostra que l'orientació apreciativa és una eina molt efectiva per trencar amb la percepció de la manca de possibilitats d'acció i d'elecció. L'apreciació enforteix la idea de responsabilitat individual i afegix valor a les tasques quotidianes, dos

conceptes especialment valuosos en l'àmbit de l'Administració pública, on les possibilitats d'incentivar els comportaments proactius i creatius són limitades.

S'ha de recordar, però, que una dinàmica apreciativa d'aquestes característiques s'ha de preparar bé. S'ha d'ajustar el guió de treball a l'organització, s'han de comunicar als participants, amb antelació, les particularitats de la sessió de treball, del tema que es tractarà i dels objectius que s'espera assolir. Les persones que ho conduiran han de conèixer les característiques dels grups amb els quals treballaran i han de conèixer també, especialment si no pertanyen a la institució, els seus aspectes més rellevants.

Per acabar, a l'hora de programar el calendari de treball, s'han d'incloure les tasques relacionades amb la informació als participants dels resultats de la sessió participativa. En ocasions, durant el desenvolupament del projecte es tendeix a accelerar etapes, deixant de banda o posposant més del que caldria les activitats de devolució d'informació. De la mateixa manera que en el cas de les entrevistes, cal tenir en compte que tota activitat promoguda per una àrea organitzacionalment tan important com recursos humans, genera expectatives que, si no són degudament gestionades, poden derivar en decepcions. L'actiu més valuós d'un directiu de recursos humans és la confiança, per tant s'han d'aprofitar totes les situacions en les quals aquest valor es pot reafirmar, com és el fet d'informar les mateixes persones a les quals s'han demanat dades i parers, sobre l'anàlisi dels resultats. L'apartat següent es dedica especialment a abordar propostes per a la gestió de la informació sobre el desenvolupament del projecte.

## Fitxa 6. Guió per a la conducció de dinàmiques grupals apreciatives

Informació general		
Durada prevista 2.20 h		
<b>Participants:</b> Mínim de sis i màxim de trenta. S'organitzaran en subgrups de treball en funció de les subpoblacions que es defineixin.		
<b>Material:</b> Cartolines de color groc i taronja. Retoladors normals per a cada participant, i gruixuts per a la conducció. Blue Tack. Paper d'embalar per penjar a les parets. Cinta adhesiva. Post-it de color verd fulla.		
<b>Metodologia:</b> Qui condueix la sessió ha d'anar introduint cada pregunta i cada fase de treball, individual i grupal. En les sessions de plenària, han de recollir les aportacions generals i fer les conclusions que escaiguin.		
10 minuts		<b>Presentació de la dinàmica</b>
		[Explicació dels objectius i de la metodologia de treball per part de qui porta la conducció i dels representats de l'organització. Posar en relleu que es parteix d'una orientació apreciativa i el perquè.]
10 minuts	0.20	<b>Reflexió individual: primera pregunta</b>
		<p><b>Pregunta formulada:</b> Et demanem que descriguis en el full annex quines són, des del teu punt de vista, les principals fortaleses, els PUNTS FORTS, que teniu ARA a la unitat on treballes, a l'hora de prestar el servei que tens encomanat.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> La pregunta no específica de manera expressa si s'ha de pensar en clau personal o col·lectiva, de la unitat, ja que les persones acostumen a barrejar els dos enfocaments. Per a la producció d'idees convé allò que sigui més facilitador, per tant, que s'aportin idees de desenvolupament personal i de la unitat, sense necessitat d'especificar-ho, cosa que reduirà la percepció de l'amenaça de donar informació de caràcter personal.</p>

30 minuts	0.50	Treball en petits grups
		<b>Crear una llista única d'idees del tipus bola de neu</b>
		<p><b>Instruccions per als participants:</b> Es tracta de crear una llista única amb les aportacions –o visions– de cada persona. L'objectiu no és debatre les diferents idees, ni posar-se d'acord sobre aquestes. Bàsicament el que volem és sumar-les. Recollir-les totes perquè tothom pugui considerar-les. Per fer això, una persona, que farà de secretària, començarà a llegir les seves idees, la seva llista. La resta de persones haurà d'anar ratllant aquelles en què coincideixi, per no repetir-les a la llista comuna i, per torns, cada persona anirà explicant les idees noves que afegeix a la llista.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> En aquest moment no s'està demanant consens, de fet és una opció que ha de decidir qui organitza la dinàmica. No obstant això, alguns grups tendeixen a consensuar. Només cal intervenir si la dinàmica de treball es paralitza si no es produeix el consens.</p>
		<b>Crear un mapa</b>
		<p>A continuació es tracta d'escriure cadascuna de les idees diferents de la llista en una cartolina de color groc i enganxar-la en el mural que us sigui assignat. Si convé, es poden agrupar les que siguin similars.</p>
10 minuts	1.00	Reflexió individual: segona pregunta
		<p><b>Pregunta formulada:</b> Hem descrit quins són els punts forts actuals a la teva organització/unitat a l'hora de fer la tasca. Ara es tracta d'imaginar quines serien les condicions en les quals es podria treballar per donar un resultat ideal.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> De manera expressa no es donen instruccions a la pregunta respecte de si les condicions ideals es refereixen a la pròpia persona, a la seva unitat o a la seva organització. Novament es tracta d'obrir el camp de reflexió, ja que es produirà informació en tots els àmbits.</p>
30 minuts	1.30	Treball en petits grups

	<p>Instruccions per als participants: Es tracta, com abans, de passar totes les idees que no es repeixin, una per una, a una cartolina de color taronja i enganxar-les en el mural, al costat de les anteriors.</p>
	<p><b>Anàlisi: treballar sobre les idees que s'han generat</b></p>
	<p>Exemple: <b>Instruccions per als participants:</b> En aquest punt tenim un mural on s'ha reflectit la vostra visió dels punts forts actuals i, al costat, heu construït també la visió que teniu d'un funcionament ideal. Però, òbviament, serà responsabilitat vostra portar les propostes de millora a terme en alguns casos, i en d'altres serà una responsabilitat que correspondrà a un nivell superior. Ara es tracta d'etiquetar les idees segons a qui pertany la responsabilitat de tirar-les endavant: Posarem una <b>E</b> al costat de les idees/millores que són de caràcter <b>estructural</b> (responsabilitat de superiors). Posarem una <b>P</b> al costat de les idees/millores que són de caràcter <b>personal</b> (responsabilitat pròpia).</p>
	<p><b>Identificar estratègies formatives personals</b></p>
	<p>Probablement són necessàries estratègies diverses per aconseguir aquestes millores. No obstant això, en aquest context de <b>detecció de necessitats formatives</b>, el que ens interessa és centrar-nos en les que personalment podeu abordar; és a dir, aquelles que estan sota la vostra capacitat d'actuació i de les quals necessiteu <b>formació</b> per desenvolupar-les. Escriviu les lletres <b>FRM</b> en un Post-it de color verd fulla i identifiqueu-les al mapa.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> És important que la persona que condueixi acompanyi cada subgrup, i que faci les aportacions amb caràcter general, quan convingui. En aquesta fase del treball s'acostuma a generar molta informació sobre condicions ideals que són responsabilitat de l'organització, estructurals. El primer moment de reflexió acostuma a ser que tot està en mans dels superiors o d'altres agents. És necessari demanar explícitament, si cal, que s'aprofundeixi en la reflexió per trobar idees de millora que siguin directament responsabilitat de les persones que participen en la dinàmica, perquè serà la manera d'aprofitar la sessió de detecció. Les millores que puguin assumir i la formació que sigui necessària al grup destinatari és l'objectiu de la dinàmica, no ho és la millora dels processos generals de l'organització o d'altres aspectes.</p>



30 minuts	2.00	<b>Plenària (es desfan els grups)</b>
		<p><b>Instruccions per als participants:</b> Una persona de cada grup exposa les conclusions a què han arribat.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> S'han de desfer els subgrups de treball i tornar al grup gran o plenari per generar una dinàmica més àmplia i acabar amb la dinàmica del subgrup. En aquesta fase es posen en comú els mapes dels grups, es poden agrupar i construir-ne un de general si és convenient.</p>
10 minuts	2.10	<b>Priorització (opcional)</b>
		<p><b>Instruccions per als participants:</b> Cada persona vota sobre les estratègies formatives que considera prioritàries (per exemple, tres gomets = tres vots).</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> S'ha de valorar si es vol obtenir informació prioritzada o deixar-la oberta. Si es demana al grup que prioritzi, el marge de maniobra de la línia de comandament serà més limitat. Si es tracta de grups de comandaments, òbviament, s'ha de demanar la priorització per avançar en la tasca.</p>
10 minuts	2.20	<b>Conclusions i agraïments</b>
		<p>Cal demanar al grup gran una valoració ràpida d'aspectes positius i aspectes a millorar de la sessió.</p> <p><b>[Per tenir en compte]</b> Habitualment, les persones participants mostren sorpresa per l'orientació positiva, i agraïment per l'oportunitat de reflexionar que se'ls ha facilitat. Des del punt de vista de la informació que es produeix, la dinàmica apreciativa o la tradicional són equivalents però considerem que el nivell de satisfacció que es genera és més alt en la de caràcter apreciatiu.</p>

## 2.5. Resultats i informació

Al llarg de les seccions anteriors s'ha fet referència, directament o indirecta, a la importància d'una gestió correcta de la informació sobre el projecte de diagnosi de necessitats formatives, tant respecte dels seus objectius i dels resultats esperats, com del seu desenvolupament. El propòsit d'aquest apartat és el de sistematitzar i aprofundir sobre la utilitat de la informació per facilitar la gestió del procés.

Abans de continuar, però, cal remarcar que en tot procés de gestió de la informació en organitzacions hi ha tres preguntes bàsiques a respondre: què es fa públic, qui hi té accés, i com es difon la informació. Les tres preguntes admeten una doble lectura: la tècnica i la relacionada amb la cultura i les particularitats de l'organització. No és possible considerar la segona lectura en aquest context, però cal tenir-la present a l'hora de planificar les activitats. Aquest ha de ser un dels acords al qual s'ha d'arribar amb la direcció de l'organització en el moment d'aprovar el projecte, i s'ha de deixar per escrit en el document de projecte (a la fitxa 1, les accions de comunicació s'han d'incloure al punt 2 de la fase d'elaboració del pla de formació i comunicacions).

De la mateixa manera que en el cas de la tria del model de diagnosi a aplicar, l'abast i la profunditat de les accions de comunicació han de ser coherents amb el tipus d'organització i amb el seu moment de desenvolupament. L'experiència de l'EAPC, però, permet identificar tres punts mínims que s'haurien d'assolir. El primer és que la direcció, o l'àrea de recursos humans, han d'informar tots els integrants de l'inici de les accions del diagnòstic de necessitats formatives, mitjançant els medis interns habituals de comunicació. En aquesta informació inicial s'han d'incloure el nom i les dades de la persona de contacte per aclarir dubtes o aprofundir sobre el pla. En segon lloc, totes les persones que participen com a informants en alguna fase de la recerca han de rebre una devolució, la qual pot prendre diverses formes, des d'una síntesi de la seva participació, fins a un resum de les conclusions de tota la fase de la qual han format part. Per acabar, és molt reco-

manable que, en finalitzar el procés de diagnòstic, la direcció, o l'àrea de recursos humans, informi tota l'organització de l'acompliment del projecte, sintetitzi les seves característiques més destacades, i indiqui com accedir a la versió completa del document diagnòstic.

Per a l'equip que coordina el pla, comptar amb informació actualitzada sobre l'estat exacte de desenvolupament del procés és una eina clau de gestió i control, que facilita també la tasca de la redacció del document final del projecte i les accions informatives i de rendició de comptes. A la fitxa 7 es presenta un model tipus de formulari de control del projecte. Com s'observa, es tracta d'una taula que detalla, a les files, els passos del procés (seguint el model de fases presentat a la fitxa 1) i, a les columnes, les accions específiques per a cadascú, amb inclusió de les dades programades per a la seva realització, els recursos humans i econòmics implicats, i tota la informació complementària que es consideri rellevant o necessària. El grau de desagregació de les tasques incloses en aquesta fitxa pot variar d'acord amb les necessitats específiques del projecte i amb el model que s'apliqui. De fet, és possible crear una fitxa de control específica per a cada tipus de tasca, amb un major nivell de detall de les accions previstes, o al contrari, treballar tan sols amb les grans categories. De la mateixa manera, les tasques es poden reagrupar d'acord amb el tipus d'acció (redacció, negociació, comunicació, recerca, etc.). En aquest model s'ha seguit una presentació tipus *checklist* (llista de control), amb inclusió dels passos mínims necessaris per a la consecució d'un pla amb un model d'orientació col·laborativa.

El grau de difusió i informació sobre les accions específiques del pla variarà d'acord amb el grau d'obertura i la política de comunicació interna de cada organització. Una opció possible és publicar aquest document de control a la intranet, o una versió més reduïda, per a consulta general de les persones interessades, la qual cosa evitarà l'elaboració de documentació específica per a difusió. La fitxa de control és una bona eina per mantenir informada la direcció, ja que és de lectura ràpida, això permet conèixer les dades centrals sense haver de lle-

gir (ni de redactar) explicacions addicionals. És una bona oportunitat també per donar a conèixer totes les tasques que implica l'elaboració del pla, amb la valorització així del treball de la unitat de formació i de l'àrea de recursos humans.

### Fitxa 7. Document de control general del procés de detecció de necessitats formatives

Fase: elaboració i aprovació del projecte									
Tasca	Feta	Data programada	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions	
Aprovació del projecte del pla de detecció	✓	Abril 2011	Abril 2011	[nom]	[enllaç a document de projecte]	[xifra]	[xifra]		
Definició d'objectius del pla	✓	Desembre 2010	Desembre 2010	[nom]					
Selecció del model d'anàlisi	✓	Desembre 2010	Desembre 2010	...					
Estimació de recursos necessaris	✓	Gener 2011	Gener 2011	...					
Estimació de calendari	✓	Gener 2011	Gener 2011	...					
Redacció versió 1 document projecte	✓	Gener 2011	Gener 2011	...					
Redacció versió 2 document projecte	✓	Març 2011	Març 2011	...					
Presentació/negociació document 2 amb direcció	✓								
Presentació/negociació document 3 amb direcció (si hi ha hagut canvis en el document 2)	✓								
[...]	✓			...					
Redacció versió final document projecte	✓	Abril 2011	Abril 2011						
Presentació/negociació versió final amb direcció	✓	Abril 2011	Abril 2011						

Fase: diagnòstic necessitats formatives

Tasca	Feta	Data program.	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions
Anàlisi documental	✓	Juny 2011	Juliol 2011	[nom]	[enllaç a document de projecte]	[xifra]	[xifra]	
Selecció fonts entorn organitzacional	✓	Maig 2011	Maig 2011	[nom]				
Anàlisi fonts entorn organit.	✓	Juny 2011	Juny 2011	...				
Selecció fonts organitzac.	✓	Maig 2011	Maig 2011	...				
Anàlisi fonts organitzac.	✓	Maig 2011	Maig 2011	...				
Selecció fonts perfils/llocs	✓	Maig 2011	Maig 2011	...				
Anàlisi fonts perfils/llocs	✓	Juny 2011	Juliol 2011	...				
Entrevistes directius/comandaments					[enllaç a document de projecte]			
Selecció i confirmació entrevistats								
Preparació guió								
Realització entrevista 1								
Buidatge entrevista 1								
Realització entrevista 2								
Buidatge entrevista 2								
[..]								
Redacció síntesi entrevistes								

Tasca	Feta	Data program.	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions
Devolució entrevistes								
Qüestionari individual					[enllaç a document síntesi]			
Preparació fitxa qüestionari								
Redacció instruccions sobre com emplenar el qüestionari								
Lliurament de qüestionaris								
Recollida de qüestionaris								
Redacció d'instruccions sobre com validar el qüestionari (comandaments)								
Lliurament qüestionaris per a validació (comand. 1)								
Recollida de qüestionaris validats (comand. 1)								
Lliurament de qüestionaris per a validació (comand. 2)								
Recollida de qüestionaris validats (comand. 2)								
[...]								
Preparació base de dades								
Integra qüestionaris a base de dades								
Redacció document síntesi								

Tasca	Feta	Data program.	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions
Dinàmica grupal					[enllaç a document síntesi]			
Establiment grups i subgrups de treball								
Seleccionar participants dinàmica 1								
Convidar i confirmar assistència participants								
Preparar logística dinàmica 1								
Realitzar dinàmica 1								
Redactar informe de resultats dinàmica 1								
Devolució resultats participants dinàmica 1								
Seleccionar participants dinàmica 2								
Convidar i confirmar assistència participants								
Preparar logística dinàmica 2								
Realitzar dinàmica 2								
Redactar informe de resultats dinàmica 2								
Devolució de resultats participants dinàmica 2								
[...]								
Redactar document síntesi								



Fase: elaboració del pla de formació i comunicacions

Tasca	Feta	Data program.	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions
Comunicació interna de desenvolupament i resultats								
Programar calendari comunicacions generals								
Acció comunicació general 1								
Acció comunicació general 2								
[...]								
Programar calendari comunicacions específiques								
Acció comunicació específica 1								
Acció comunicació específica 2								
[...]								
Elaboració pla de formació								
Redacció versió 1 del pla de formació								
Presentació /negociació versió 1 amb direcció								
Redacció versió 2 del pla de formació				...				
Presentació /negociació versió 2 amb direcció				...				

Tasca	Feta	Data program.	Data efectiva	Responsable	Documentació	Pressupost estimat	Pressupost real	Observacions
[...]				...				
Redacció versió definitiva del pla de formació				...				
Aprovació del pla de formació per part de la direcció								

## Bibliografia

- ▶ Casado i Esquiús, Lluís. *12 Qüestions clau sobre avaluació de la formació*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1999. <<http://www.eapc.es/documents/12.htm>>
- ▶ Covey, Stephen. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Empresa, 1996.
- ▶ Mas, Jordi; Ramió, Carles. *Técnicas de auditoría operativa aplicadas a la Administración pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Comitè Assessor per a l'Estudi de l'Organització de l'Administració, 1992.
- ▶ Elejabarrieta, F. *Material de consulta per aprendre a preguntar. Entrevistes, qüestionaris i escales*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2006.
- ▶ Goldstein, I. L. *Training in organizations Needs assessment, design and evaluation*. 2a ed. Monterrey, CA: Brooks/Cole, 1986.
- ▶ Font, Alfred. *Negociar con arte*. Barcelona: Alienta, 2008.
- ▶ Font, Àngel; Imbernon, Francesc. «Análisis de necesidades de formación. Analizar y detectar necesidades para una coherente planificación». A: Pineda, P. *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2002.
- ▶ Hammond, Sue Annis. *The think book of appreciative inquiry*. Plano, Texas: Thin book publishing CO, 1996.
- ▶ Ledesma, C. *Informe executiu sobre detecció de necessitats formatives en l'àmbit de les unitats de recursos humans de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2004.

