

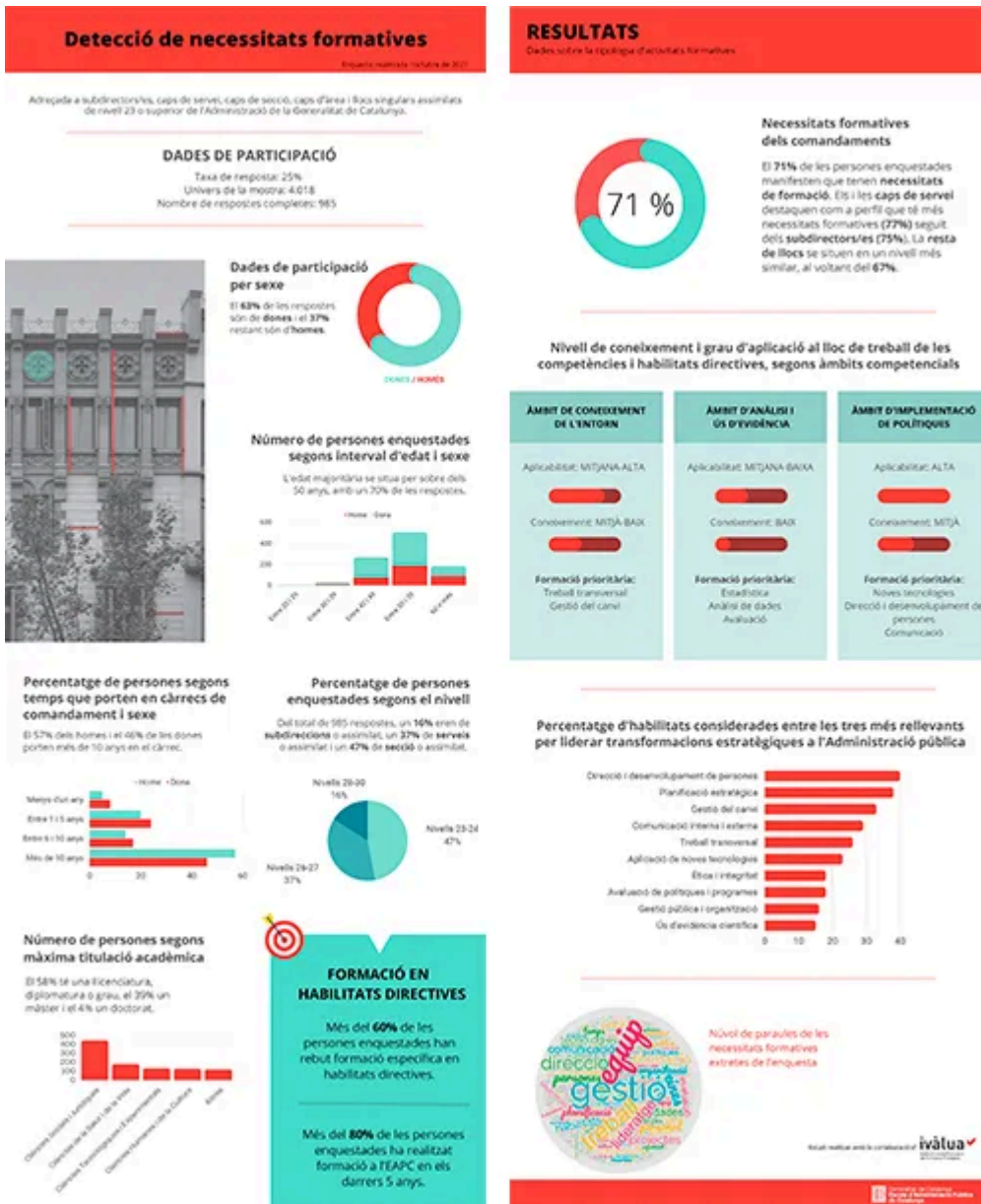
Quines habilitats i competències directives requereixen accions de formació i desenvolupament per part dels càrrecs de comandament de la Generalitat? – Laura López Ortells

🕒 3 de maig de 2022

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), com a responsable de la formació i desenvolupament dels i les professionals de l'Administració pública catalana, va impulsar l'octubre de 2021 una **enquesta diagnòstica de les necessitats formatives** per als càrrecs de comandament de l'Administració (fins a subdirector/a general). Aquesta diagnosi vol generar informació sobre aquells àmbits de coneixement i competències que requereixen formació de forma prioritària i adequar la seva oferta formativa i de desenvolupament a les necessitats emergents que ha d'encarar l'Administració pública.

L'enquesta s'adreçava al personal funcionari de la Generalitat de Catalunya que ocupa els llocs professionals de subdirector/a, cap de servei, cap de secció, cap d'àrea i llocs singulars assimilats de nivell igual o superior a 23. En total, l'univers estava format per 4.018 persones i han respost completament l'enquesta un total de **985 respostes**, fet que suposa una **taxa de resposta del 25 %** i mostra un interès elevat envers la temàtica.

D'altra banda, l'enquesta ha permès obtenir **informació del perfil de comandament i formatiu de les persones enquestades** com, per exemple: el 62,9 % són dones; l'edat mitjana és de 53 anys; gairebé la totalitat tenen almenys una titulació universitària i més d'un 40 % tenen màster, postgrau o doctorat; de mitjana, comanden un equip de 20 persones, i la majoria ocupen el lloc de treball actual



Autoria: Servei de Desenvolupament i Gestió del Talent EAPC
 Cliqueu a la imatge per ampliar-la.

des de fa menys de 7 anys, i un 25% es va incorporar en el darrer any. No obstant això, la majoria porta més de 10 anys en càrrecs de comandament.

Entre aquesta informació destaca que **el 60,9 % de les persones enquestades ha rebut formació específica en habilitats directives**. Aquest nivell de formació depèn principalment del lloc professional que ocupen, sent la línia de subdirecció la més capacitada en habilitats directives, seguida de caps de servei, caps de secció i caps d'àrea i altres. També cal mencionar que **el 80,8 % de les persones enquestades ha rebut formació a**

l'EAPC en els darrers 5 anys, i el 90 % considera la formació rebuda com a bastant o molt útil.

També, l'enquesta ha permès recollir que un **71,3 % de les persones enquestades té una necessitat formativa com a comandament**, amb una diferència de gairebé 6 punts percentuals segons sexe (73,4 % de les dones i 67,7 % dels homes), per la qual cosa les dones mostren una major necessitat formativa. Segons el lloc professional, destaquen els i les caps de servei com a perfil que requereix més necessitats formatives (77,1 %), seguides dels subdirectors i subdirectores (74,5 %). La resta de llocs se situen en un nivell més similar, al voltant del 67 %. Les necessitats formatives estan vinculades principalment als àmbits de gestió, de direcció i lideratge, d'equips, d'eines, de comunicació, de planificació, de tecnologies, de canvi, d'organització, d'avaluació i de teletreball.

L'anàlisi principal que s'ha fet de les necessitats formatives es basa en **l'autoavaluació de les persones enquestades d'una selecció de competències i habilitats directives que formen part**

del marc competencial del personal de comandament públic. Aquesta autoavaluació es duu a terme en tres nivells, amb una escala de l'1 a al 4 a cada nivell:



Per facilitar la resposta i l'anàlisi, s'han agregat les competències i habilitats directives segons tres àmbits.

1. Àmbit de context de l'entorn: inclou gestió del canvi, gestió econòmica, treball transversal, inclusió dels *stakeholders*, ètica i integritat, transparència i rendició de comptes.

Les persones tenen un nivell de **coneixement mig-baix** en la majoria de qüestions, tot i que reconeixen **aplicar bastant** algunes d'aquestes competències. En aquest sentit, es plantegen la majoria de qüestions com una **prioritat mitjana** de formació. Les majors prioritats formatives s'identifiquen en el treball transversal i la gestió del canvi. En canvi, destaquen dues habilitats amb un coneixement baix i prioritat formativa baixa: la inclusió dels *stakeholders* i la gestió econòmica.

2. Àmbit d'anàlisi i ús d'evidència: inclou elaboració de polítiques, estadística i anàlisi de dades, evidència econòmica, ús d'evidència científica per guiar les decisions polítiques i avaluació de polítiques i programes.

Es manifesta un nivell de **coneixement baix** en la majoria de temàtiques i **mig-baix en l'aplicació** d'aquestes habilitats. L'**interès formatiu** és molt diferent segons les competències analitzades. Les que es consideren prioritàries són l'estadística i l'anàlisi de dades, i l'avaluació. En canvi, hi ha un coneixement i interès formatiu especialment baix en les d'ús d'evidència científica i econòmica i en l'elaboració de polítiques.

3. Àmbit d'implementació de polítiques: inclou planificació estratègica, gestió pública i organització, direcció i desenvolupament de les persones, comunicació interna i externa, i aplicació de noves tecnologies.

Es caracteritza per un **nivell de coneixement mitjà** i el **grau d'aplicació** és **més alt** que en els àmbits anteriors. És l'àmbit amb **majors prioritats formatives** en tots els camps, en què destaca l'aplicació de noves tecnologies, la direcció i desenvolupament de persones i la comunicació. En canvi, les que menys s'apliquen i es prioritzen a nivell formatiu són la planificació estratègica i la gestió pública i organització.

D'altra banda, quan s'ha preguntat quines **habilitats i competències** consideraven que són les **més rellevants per liderar transformacions estratègiques a l'Administració pública**, les dues primeres corresponen amb dues habilitats i competències de l'àmbit d'implementació de polítiques: direcció i desenvolupament de les persones i planificació estratègica.

En conclusió, s'ha identificat que l'àmbit d'implementació de polítiques és el que té un nivell més alt de coneixement i d'aplicació, tot i situar-se en valors mitjans de coneixement, i és el que desperta un major interès formatiu. L'àmbit de context de l'entorn també n'incorpora algun amb més coneixement i aplicació, mentre que l'àmbit de l'anàlisi i ús d'evidència és del que menys coneixement es disposa, menys s'aplica i no és una de les prioritats formatives. Així doncs, s'observa una certa relació entre les competències i habilitats que més s'apliquen, i la seva prioritització formativa per seguir millorant en la seva pràctica. En sentit contrari, les que actualment no s'apliquen en el lloc de treball són les que menys s'han prioritzat. Per tant, tenint en compte que les habilitats i competències incloses formen part del marc competencial del personal de comandament públic, caldria impulsar que el nivell formatiu d'aquestes s'anivellés com a mínim en valors mitjans de coneixement.

Laura López Ortells

Analista d'Ivàlua - Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

◆ COMANDAMENTS, COMPETÈNCIES DIRECTIVES, DIRECCIÓ PÚBLICA, ENQUESTA DIAGNÒSTICA, HABILITATS DIRECTIVES, IVÀLUA, NECESSITATS FORMATIVES