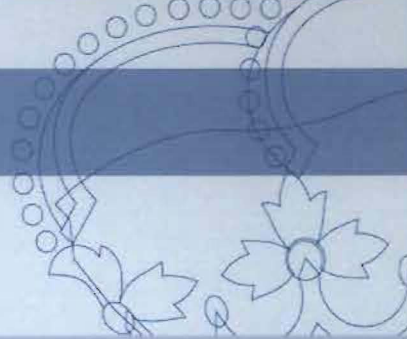


Colección

MONOGRAFÍAS



Cooperación en la formación entre instituciones

COORDINADORES:

FRANCISCO JAVIER VELÁZQUEZ LÓPEZ

LUIS HERRERA DÍAZ-AGUADO

FERNANDO SÁNCHEZ BEATO

MARTA CIMAS HERNANDO

JUAN ALARCÓN MONTOYA

MARÍA SOL SERRANO ALONSO

CARLOS ADIEGO SAMPER



INAP

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CONTENIDO

Prólogo	13
<i>Manuel Arenilla Sáez</i>	
Introducción. La creación del Instituto Nacional de Administración Pública de Paraguay (INAPP) como proyecto transformador	15
<i>Luis Herrera Díaz-Aguado</i> <i>Francisco Javier Velázquez López</i>	
Capítulo 1. Habilidades directivas y gestión pública	29
<i>Francisco Javier Velázquez López</i>	
1. Introducción	29
2. La cultura tradicional de las Administraciones públicas debe cambiar.	36
2.1. Razones para cambiar la cultura tradicional	38
2.2. Líneas de trabajo de una nueva cultura.	40
2.3. Líneas de actuación de una nueva cultura.	44
3. El cambio en las Administraciones públicas.	48
3.1. Concepto de cambio.	48
3.2. Actuación del líder del cambio	50
3.3. Urgencia y velocidad del cambio.	51
3.4. Tipos de cambio.	52
3.5. Factores que presionan el cambio en las Administraciones públicas	54
3.6. Facilitar el cambio	55
3.7. La resistencia al cambio	56
3.8. Herramientas del cambio.	59
4. Trabajo en equipo en las Administraciones públicas	61
4.1. Las habilidades directivas	61
4.2. Participación del personal	64
4.3. Trabajo en equipo.	67
5. Conclusiones	69
6. Bibliografía	71

Capítulo 2. Gestión de calidad en las Administraciones públicas. . . .	73
<i>Luis Herrera Díaz-Aguado</i>	
1. ¿Qué es calidad?	73
1.1. ¿Cómo se define una norma de calidad en los servicios?	74
1.2. ¿Cómo se gestiona la calidad?	78
2. La calidad en las Administraciones públicas	81
2.1. La calidad en el sector público.	81
2.2. Calidad y Administración pública. Los retos del futuro.	84
2.3. La calidad en el marco de la Unión Europea y la Comunidad Iberoamericana	85
3. Políticas de calidad en las administraciones españolas.	88
3.1. La política de calidad en la Administración General del Estado. . .	89
3.2. La política de calidad en las Administraciones territoriales españolas: las relaciones intergubernamentales	94
4. Gestión de calidad: las normas ISO 9000	96
4.1. Normas relacionadas con la gestión de calidad	98
4.2. Los principales puntos que forman la norma ISO 9001	99
4.2.1. Responsabilidad de la Dirección	100
4.2.2. Sistema de calidad	101
4.2.3. Revisión de contratos con los clientes	102
4.2.4. Control de diseño	102
4.2.5. Control de documentos.	104
4.2.6. Compras	104
4.2.7. Productos suministrados por el cliente.	106
4.2.8. Identificación y trazabilidad de los productos	106
4.2.9. Control de procesos	106
4.2.10. Inspección y ensayo	107
4.2.11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo . .	108
4.2.12. Estado de inspección y ensayo	109
4.2.13. Control de productos no conformes	110
4.2.14. Acciones correctivas.	110
4.2.15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega	111
4.2.16. Control de los registros de calidad	112
4.2.17. Auditorías internas de calidad	112
4.2.18. Formación.	112
4.2.19. Servicio posventa	113
4.2.20. Técnicas estadísticas.	113
5. Modelos de excelencia	113
5.1. Premio Deming	115
5.2. Malcom Baldrige National Quality Award	115
6. El Modelo EFQM	115

6.1. Conceptos fundamentales de la excelencia	116
6.2. Los criterios	118
6.3. Radar	120
7. Modelo iberoamericano de Calidad	121
7.1. Cinco procesos facilitadores	121
7.2. Cuatro criterios de resultados	122
8. CAF 2013	123
9. Referencias bibliográficas y documentales	125
Capítulo 3. Análisis del contexto de la función pública directiva	127
<i>Fernando Sánchez Beato</i>	
<i>Marta Cimas Hernando</i>	
1. Contexto gerencial I: El reto de una Administración demasiado grande para problemas pequeños y demasiado pequeña para problemas globales. La importancia de la toma de decisiones y los problemas que influyen en ella	127
1.1. El contexto emocional en la toma de decisiones: el coaching ..	131
2. Contexto gerencial II: Origen, evolución y tipos de técnicas gerenciales	132
3. Contexto tecnológico: Administración electrónica, <i>open government</i> y transparencia	137
4. El contexto internacional e institucional: AA. PP. y cooperación. Organismos españoles de formación y organismos internacionales de cooperación en el ámbito de Administración pública	142
4.1. Administraciones públicas y cooperación	142
4.2. Organismos españoles de formación y organismos internacionales de cooperación en el ámbito de administración pública. .	146
5. Contexto social. La importancia de adaptarse al cambio del entorno: la Administración pública innovadora	155
5.1. 'Cloud Computing'	155
6. Bibliografía	156
Capítulo 4. El acceso a la Administración pública	165
<i>Juan Alarcón Montoya</i>	
1. Importancia de la gestión estratégica de personas	161
2. La gestión de recursos humanos en la Administración pública ...	163
3. La planificación estratégica de los recursos humanos	163
4. La profesionalización de las Administraciones públicas	165
5. El proceso de profesionalización de la Administración pública en España	166
5.1. Situación de partida	166

5.2. Los inicios del proceso de profesionalización	167
5.3. La consolidación del proceso de profesionalización de la Administración pública	169
6. Situación actual de la Administración pública española	175
7. La ética pública como paradigma de una Administración democrática	179
8. Conclusiones	183
9. Bibliografía	183
Capítulo 5. Elaboración de planes de formación y capacitación	185
<i>María Sol Serrano Alonso</i>	
Presentación	185
1. Introducción	186
2. ¿Qué es y para qué sirve un plan de formación?	187
3. ¿Cómo identificar la política de formación en la organización?	188
4. ¿Qué metodologías se emplean en la detección de necesidades de formación?	188
5. ¿Cómo formular los objetivos de la formación?	191
6. Metodologías formativas	193
7. La elaboración del plan de formación	195
8. La evaluación del plan de formación	197
8.1. Nivel 1. Reacción	198
8.2. Nivel 2. Aprendizaje	198
8.3. Nivel 3. Comportamiento	199
8.4. Nivel 4. Resultados	199
8.5. Nivel 5. ROI	200
9. Conclusiones	200
10. Bibliografía	201
11. Anexos	201
11.1. Anexo 1. Modelo de ficha para el diseño de acciones formativas	201
11.2. Anexo 2. Modelos de cuestionarios de evaluación. INAP. 2014. ..	207
Capítulo 6. Evaluación del desempeño. Un sistema integral	211
<i>Carlos Adiego Samper</i>	
1. Introducción a la evaluación del desempeño	211
1.1. Qué es la evaluación del desempeño	211
1.2. Para qué y por qué se usa la evaluación del desempeño	213
1.2.1. Para qué se usa la evaluación del desempeño	213
1.2.2. Por qué se usa la evaluación del desempeño	214
1.3. Distintas técnicas de evaluación del desempeño	216

1.4. La regulación de la evaluación del desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público	220
1.5. La evaluación del desempeño en las leyes de algunas Comunidades Autónomas	224
1.5.1. Valencia	224
1.5.2. Castilla-La Mancha	231
1.5.3. Galicia	232
1.5.4. Extremadura	234
1.5.5. Asturias	235
1.6. Sistemas de evaluación del desempeño en las Administraciones públicas. Alternativas y decisiones	237
1.6.1. ¿Qué se evalúa?	237
1.6.2. ¿A quién se evalúa?	238
1.6.3. ¿Quién evalúa?	238
1.6.4. ¿Cómo se evalúa?	238
1.6.5. ¿Qué hay que tener antes de establecer la evaluación del desempeño?	239
1.6.6. El modelo de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas	239
1.6.7. ¿Qué hay que tener antes de establecer la evaluación del desempeño?	240
1.6.8. El modelo de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas	240
2. Los objetivos individuales en la evaluación del desempeño	243
2.1. Por qué se usan objetivos individuales en las organizaciones	243
2.1.1. Especificidad de los objetivos	244
2.1.2. Dificultad de los objetivos	244
2.1.3. 'Feedback'	244
2.1.4. Participación	244
2.2. Los objetivos útiles son objetivos SMART	245
2.2.1. Qué son las características SMART	245
2.2.2. Dos características necesarias de los objetivos: innovación y mejora	246
2.2.3. Proceso y resultado en los objetivos	247
2.3. El problema de la cantidad y la calidad en los objetivos	247
2.3.1. Reducir la calidad a cantidad: riesgos y ventajas	248
2.3.2. Cuando no es posible esa reducción tenemos que fijar un óptimo contra el que evaluar	248
2.4. Algunos ejemplos	249
2.5. Objetivos individuales y estrategias de la organización I: asignación de objetivos a partir de un plan estratégico	252
2.5.1. Establecimiento de objetivos individuales a partir de un plan estratégico	253

2.6. Objetivos individuales y estrategias de la organización 2: Objetivos individuales cuando no existe plan estratégico	257
2.7. La dirección por objetivos, un resultado de la evaluación del desempeño	258
3. Competencias	261
3.1. Qué son las competencias. Su utilidad en la gestión de los recursos humanos	261
3.1.1. Dónde y para qué se utilizan marcos competenciales o listados de competencias.	266
3.2. Cómo se describen las competencias	268
3.2.1. Distintas formas de describir las competencias	270
3.3. Los diccionarios o listados de competencias.	275
3.4. Cómo se construye un marco competencial. Agrupación de las competencias.	277
3.4.1. Distintas aproximaciones al problema	278
3.4.2. Agrupación de las competencias	281
3.4.3. El catálogo de competencias transversales de la AGE elaborado por el Instituto Nacional de Administración Pública	286
4. Entrevista.	289
4.1. El eje de la EdD: la entrevista de evaluación.	289
4.2. La entrevista en el ciclo de evaluación	289
4.3. El cuestionario de evaluación	290
4.4. Preparación y realización de la entrevista	295
4.4.1. La entrevista	296
4.4.2. Aspectos a tener en cuenta en la entrevista	297
4.4.3. Contenido de la entrevista	298
4.5. La entrevista cuando el rendimiento del evaluado es bajo	300
4.5.1. Aspectos específicos de la entrevista cuando el rendimiento es bajo	301
5. La implantación de la evaluación del desempeño	302
5.1. La gestión del cambio.	302
5.2. Las distorsiones en la evaluación del desempeño y el papel de la formación	304
5.3. Implantación de un sistema de evaluación del desempeño en una unidad de la AGE	307
6. Bibliografía	315