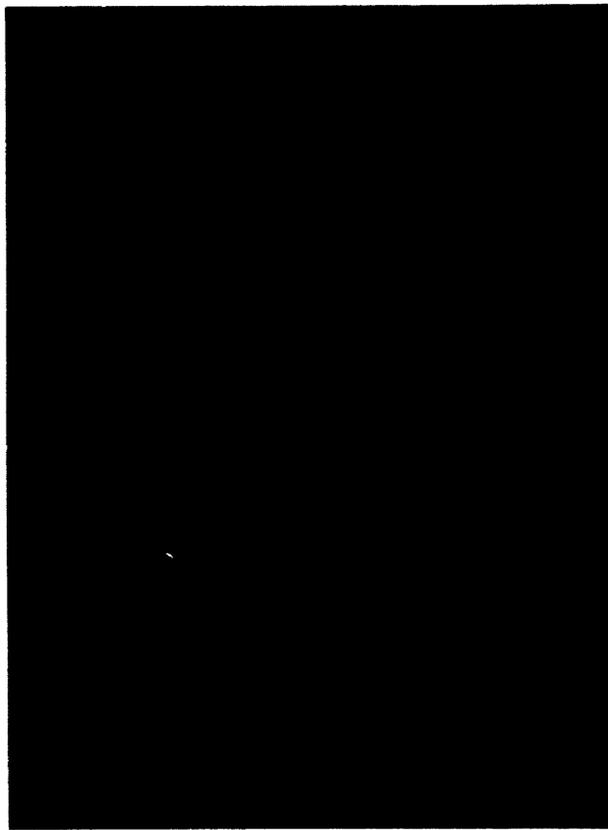


**Desarrollo y formación de los
funcionarios públicos
en el Reino Unido**

Marco de acción

**DOCUMENTOS
INAP**



**Desarrollo y formación de los
funcionarios públicos
en el Reino Unido**

Marco de acción

DOCUMENTOS INAP

Nº 13

Octubre, 1997

Números aparecidos

1.- CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO, RETOS Y PISTAS PARA ENTRAR EN EL SIGLO XXI

2.- MODERNIZACIÓN Y CAMBIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. LA MISIÓN DEL INAP.

3.- EL ESTADO ANTE LOS RETOS DE FIN DE SIGLO

4.- CARTAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

5.- REFORMA DEL APARATO DEL ESTADO EN BRASIL.

6.- INFORME SOBRE CREACIÓN DE RIQUEZA Y COHESIÓN SOCIAL EN UNA SOCIEDAD LIBRE

7.- MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EUROPEA.

8.- LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARATIVA: CONCEPTOS Y MÉTODOS PARA EVALUAR Y PREMIAR LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN LOS PAÍSES DE LA O.C.D.E.

9.- NORMAS DE CONDUCTA EN LA VIDA PÚBLICA.
INFORME NOLAN

10.- EL DESARROLLO PARTICIPATIVO Y LA BUENA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS.

11.- DOSSIER DE INFORMACIÓN SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO EN FRANCIA.

12.- LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL Y LA HABILITACIÓN NACIONAL. SEMINARIO SOBRE SELECCIÓN, FORMACIÓN ...

Edita:

Ministerio de Administraciones Públicas

Instituto Nacional de Administración Pública

NIPO: 329-97-008-7

Depósito Legal: M-38846-1995

ISSN: 1135-7649

DESARROLLO Y FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS



Marco de acción

**Presentado en el Parlamento por el
Canciller del Ducado de Lancaster
por orden de Su Majestad. Julio 1996**

SUMARIO

- PRESENTACIÓN
- PRÓLOGO
- CAPÍTULO 1: PERSPECTIVA GENERAL
- CAPÍTULO 2: INVERSIÓN EN PERSONAL
- CAPÍTULO 3: AUMENTO DE LOS NIVELES DE CUALIFICACIÓN Y
CONCIENCIACIÓN
- CAPÍTULO 4: GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CARRERA PROFESIONAL

Presentación

El libro blanco *Desarrollo y Formación de los funcionarios públicos* que fue presentado por el Canciller del Ducado de Lancaster , ministro con responsabilidades en materia de Administración Pública en julio de 1996 , es un documento imprescindible para, la comprensión de las propuestas del Gobierno conservador en materia de función pública y al mismo tiempo, una singular atalaya para vislumbrar los problemas que aquejan a la función pública británica, ejemplo histórico de profesionalidad y paradigma de una función pública al servicio del Gobierno que en cada momento ha obtenido la victoria en las elecciones generales.

El interés del Instituto Nacional de Administración Pública por la función pública del Reino Unido tiene ya algunas décadas : en 1958 , en uno de los primeros números de *Documentación Administrativa* una nota informativa describe el Civil Service británico , sus clases y categorías y el número de funcionarios de este colectivo en 1947 (683.000). Desde entonces, en el I.N.A.P., se han publicado numerosos artículos, estudios y monografías sobre la función pública del Reino Unido , incluyendo estudios concretos sobre las peculiaridades de la formación de los funcionarios.

Este nuevo libro blanco , que continúa una arraigada tradición en la Administración pública británica, pretende complementar el dedicado a la Administración Pública en 1994 (*Continuidad y Cambio*) y al *Código de la Administración Pública* que editado en 1996, contiene las normas de referencia a todos los funcionarios públicos y así como los valores de aplicación. La apuesta esencial del documento es a favor de los *Investors in People* o Inversores en Personal , denominación que engloba a las organizaciones que promueven en sus empleados el cumplimiento de sus objetivos generales. En este sentido, se establece el objetivo, a lograr en dos etapas, de que todos los funcionarios estén empleados en organizaciones reconocidas como *Investors in People* para el año 2000.

Además, el documento establece otros dos objetivos esenciales relacionados ambos con la gestión de la formación de los empleados públicos. Se determina que deberá hacerse un esfuerzo para aumentar el nivel de cualificación y concienciación del personal en un plano global en toda la Administración Pública. Para ello, se plantea

...sección más acentuada, formar un número cada vez mayor
... conocimientos especializados o profundos en ciertas áreas y
... la formación sobre concienciación del personal ,con el fin de mejorar su
conocimiento del entorno.

Este esfuerzo de los Departamentos en relación con el personal se combina en el caso de los responsables de la función pública británica en 1996 con un incremento de la flexibilidad en la contratación externa : se disponen varias medidas (probablemente no exentas de problemas internos)consistentes en la combinación entre sacar a oposición libre las vacantes del nivel superior e incorporar personal externo en los cuadros medios que permitiese alrededor del año 2000 la incorporación de 500 cuadros medios anuales. Igualmente , el documento se declara partidario del incrementos de las oposiciones de vía rápida (especialmente para especialistas , científicos e ingenieros), manteniendo el sistema de oposición general para los licenciados en carreras técnicas y científicas.

El tercero y último de los objetivos del ambicioso plan consiste en dar a los funcionarios más confianza y capacidad para ser responsables de sus propias carreras , dentro de un marco de colaboración entre los funcionarios, sus responsables y los altos directivos de la Administración. La meta a conseguir, dice el informe, no es otra que lograr que todos los funcionarios trabajen en organizaciones que fomenten el aprendizaje , dar a los funcionarios formación específica, acceso a la información y asesoramiento y apoyo para llevar a cabo un plan de desarrollo dirigido a mejorar su rendimiento en línea con las necesidades de la organización.

En este marco, el Instituto de Administración Pública del Reino Unido está, según el documento, llamado a desempeñar un relevante papel en la prestación de programas de formación y desarrollo para la Administración , en competencia con otras Instituciones, incluyendo algunos centros de formación de carácter privado e, incluso, en alianza con otras sociedades de carácter privado en las que participa.

El documento contiene además, referencia a los programas de formación y otras actuaciones en la materia de algunos organismos ,departamentos y agencias de Gran Bretaña donde el desarrollo de estas actividades ha conseguido resultados de interés como la Oficina de Irlanda del Norte, las Oficinas de Contribuciones y de Empleo.

Finalmente, merece la pena destacar la iniciativa realizada por la autoridades británicas en esas fechas de creación de un MBA del sector público destinado a preparar a los funcionarios más capaces para futuros puestos de alta gestión. Los funcionarios seleccionados siguen el programa básico de las escuelas de negocios, mezclados con otros estudiantes no funcionarios y esta enseñanza se completa con una especialización en el sector público, en gestión pública, dirigida por el Instituto de Administración Pública británico.

Madrid, 13 de octubre de 1997

PRÓLOGO

por el Canciller del Ducado de Lancaster

El personal que trabaja en la Administración Pública es singular. Elegidos en todos los niveles en base al mérito y por su capacidad, desempeñan un papel fundamental en el aumento de la prosperidad y el bienestar del país.

El Gobierno deposita en vosotros elevadas exigencias y espera resultados. Están en lo cierto. El deber de Ministros y el vuestro propio consiste en aprovechar al máximo el dinero de los contribuyentes. Sin embargo, únicamente podéis tener éxito en esta tarea, y mejorar los niveles de rendimiento en la Administración, si disponéis de las herramientas adecuadas para trabajar.

Como Ministro con responsabilidades sobre la Administración Pública, pongo todo mi interés personal en los recursos de formación y desarrollo disponibles para el funcionariado. Dichos recursos deben ser rentables y orientados a satisfacer las necesidades de los departamentos y oficinas, pero por encima de todo deben estar a vuestra disposición.

El presente Libro Blanco se dirige a los departamentos y oficinas ofreciendo apoyo, donde se necesite, para fomentar un mayor profesionalismo y pericia en el desempeño de vuestro trabajo, y una conciencia y conocimiento más amplios de vuestra zona competencial. A cambio, se espera de vosotros un compromiso con un programa de desarrollo continuo.

A partir de entonces estaréis en disposición de enfrentaros a los retos que os esperan en la Administración Pública y, espero, ganaréis una auténtica confianza en vuestras propias capacidades y aptitudes que os resultará muy útil en el futuro.

Capítulo 1

PERSPECTIVA GENERAL

1.1 La prosperidad de este país y, en última instancia, nuestro nivel de vida, dependen del éxito del Reino Unido en un mercado global en continua expansión. A medida que aumenta la sofisticación en el mundo de la comunicación, el capital, la tecnología y el trabajo se desplazan a cualquier país que ofrezca ventajas competitivas. Para competir necesitamos utilizar de la mejor manera posible los avances científicos y tecnológicos en el sector empresarial y el comercio; así como en la prestación de servicios en ambos sectores público y privado.

1.2 La presión para responder de manera satisfactoria al cambio se siente cada vez con más intensidad en la población activa del Reino Unido, en todos los niveles, incluyendo los puestos de alta gestión. La necesidad de aumentar la base de aptitudes y capacidades del país es un elemento crucial en el esfuerzo para mejorar nuestra competencia en el plano internacional. Todo ello se refleja en el reconocimiento por parte del Gobierno de la necesidad de un aprendizaje continuo y permanente para aquellos trabajadores empleados en los diversos sectores de la economía, así como para los que buscan empleo. Esto incluye también a la Administración Pública.

1.3 La Administración Pública desempeña un papel fundamental en la promoción de la prosperidad de este país y el bienestar de sus ciudadanos. Aconseja a los Ministros sobre las políticas a desarrollar, es la responsable de garantizar que dichas políticas se lleven a cabo, y proporciona una amplia gama de servicios al público. Es reconocida y respetada mundialmente, no sólo por su alto grado de integridad e imparcialidad, sino también por la gran cantidad de reformas e iniciativas que se están poniendo en marcha para mejorar la eficiencia y la eficacia y aumentar su rendimiento.

1.4 En su Libro Blanco sobre la Administración Pública titulado Continuidad y Cambio (Cm2627), publicado en 1994, el Gobierno reiteró su compromiso con el mantenimiento de los valores que secundan dicha reputación. En enero de 1996, publicó un nuevo Código de la Administración Pública, cuyas normas son de aplicación a todos los funcionarios, en el que se resume el marco constitucional en el que desempeñan su trabajo y los valores que se espera que contemplan. También se ha reforzado el papel de los Comisionados de la Administración independientes.

1.5 Continuidad y Cambio diseñó también un exigente programa de cambio. Hacer hincapié en los recursos y exigir unos servicios públicos de mejor calidad requiere una

continua mejora en el rendimiento de cada organización perteneciente a la Administración Pública: una mejora que hay que perseguir a medida que acelera el ritmo y la escala del cambio en un entorno global cada vez más competitivo.

1.6 El objetivo del Gobierno es garantizar que disponemos de una Administración Pública equipada y formada para cumplir con este reto: en palabras de Continuidad y Cambio:

"Hacer un mejor uso del recurso más importante de la Administración – el personal de los departamentos y oficinas – ofreciendo la perspectiva de una carrera con un buen empleador, ofreciendo un desafío y una recompensa; desarrollando sus capacidades para cumplir con los retos competitivos, técnicos y de gestión que tienen que afrontar; y garantizando la igualdad de oportunidades para todos los miembros del personal, independientemente de su origen social, sexo, raza o discapacidad."

1.7 La Administración Pública debe aunar la experiencia y conocimientos con una visión de futuro. Algunas de las oportunidades más apasionantes para el futuro residen en el aprovechamiento por parte del Gobierno de las nuevas tecnologías. La tecnología de la información está haciendo posible prestar servicios gubernamentales de formas radicalmente nuevas, a menudo dirigidas a individuos o empresas, y este proceso se acelerará con el aumento de las transacciones electrónicas.

1.8 Pero estos cambios sólo tendrán lugar si la Administración Pública es capaz de reconocer su potencial. Esto significa que los funcionarios no sólo tendrán que mantenerse al corriente de los avances en ciencia, tecnología y otros campos relevantes, también deben profundizar en sus conocimientos. Por lo tanto, los departamentos y oficinas deberán hacer mejor uso de sus científicos, ingenieros y otros especialistas. Más aún, los funcionarios necesitan una mayor competencia matemática para manejar los datos asociados con dichos avances y los importantes cambios introducidos en práctica contable. Una mejor capacidad de gestión garantizará que el cambio necesario se llevará a cabo con prontitud y eficiencia.

1.9 La Administración Pública ha reconocido siempre la importancia de la formación y desarrollo y cuenta con un buen historial de éxitos en dichos aspectos, la mayor parte de los cuales se refleja en el presente Libro Blanco. Pero el Gobierno considera que se necesita un cambio cualitativo en el rendimiento para que la Administración Pública satisfaga el desafío de la mejora continua en un mundo que cambia cada vez más aprisa.

1.10 El presente Libro Blanco establece un nuevo programa de acción sobre formación y desarrollo en toda la Administración Pública. Es tarea de los departamentos y oficinas

ponerlo en práctica. Éstas operan en un contexto común de administración pública y valores compartidos. Pero, en el plano práctico, corresponde a los cientos de organizaciones que componen la Administración Pública llevar adelante sus propios planes para mejorar su inversión en formación y desarrollo de acuerdo con sus propias necesidades organizativas. Es más, las diferentes organizaciones se encuentran en distintas etapas de respuesta a los desafíos establecidos en el Libro Blanco.

- A primeros de noviembre de 1996, los departamentos y oficinas desarrollarán sus propios planes de actuación para poner en marcha la política establecida en el presente Libro Blanco. Cada organización evaluará entonces los resultados obtenidos, actualizará sus planes y fijará nuevos objetivos, según corresponda, como parte del ciclo de planificación empresarial anual.

1.11 El programa de acción cuenta con tres elementos claves, descritos con más detalle en los siguientes capítulos:

- **Compromiso con la categoría de Investors in People (Inversores en Personal – IIP en sus siglas inglesas), (Capítulo 2)**, que representa la Categoría nacional homologada para una organización bien dirigida que promueve en sus empleados el cumplimiento de sus objetivos generales. Desde 1994, todos los departamentos y oficinas se han comprometido a llevar adelante planes para convertirse en Investors in People. Hasta hora, 58 organizaciones, que cubren un 12 % de los funcionarios, han logrado esta Categoría; y, en general, un 35 % de los funcionarios están trabajando en organizaciones que ya la han logrado, o se han comprometido a lograrla en un calendario convenido. El Objetivo Nacional para Educación y Formación para el año 2000 es que el 70 % de todas las organizaciones que den trabajo a 200 empleados o más, y el 35 % de las que cuenten con 50 o más empleados, deben tener la categoría de Investors in People. El Gobierno ha decidido disponer un objetivo sectorial aparte para la Administración Pública, objetivo que supone un mayor desafío:
 - **Para el año 2000, todos los funcionarios estarán empleados en organizaciones reconocidas como Investors in People.**

En apoyo de este objetivo el Gobierno ha fijado dos acontecimientos intermedios:

- Para el 1º de abril de 1997, el 65 % de los funcionarios estarán trabajando en organizaciones reconocidas como Investors in People o comprometidas a lograr la categoría siguiendo un plan de actuación formal.

- Para el 1º de abril de 1998, todos los funcionarios públicos estarán trabajando en organizaciones reconocidas como Investors in People o comprometidas a lograr la categoría siguiendo un plan de actuación formal.
- Un nuevo esfuerzo para aumentar el nivel de cualificación y concienciación del personal en un plano global en toda la Administración Pública, (Capítulo 3), que se logrará principalmente mediante acciones de los departamentos y oficinas con el fin de:
 - promover una cultura de dirección más acentuada, utilizando los marcos de competencia de que disponen muchos departamentos y oficinas, pero con más formación de gestión y habilidades profesionales;
 - formar un número cada vez mayor de funcionarios con conocimientos especializados o profundos en ciertas áreas y, a la inversa, incrementar el número de especialistas en funciones más amplias;
 - aumentar la formación sobre concienciación y las oportunidades de desarrollo del personal con el fin de mejorar su conocimiento del entorno internacional, social, económico, legal y constitucional en el que trabajan y mantenerse al tanto de los cambios relevantes en comunicación, ciencia, ingeniería y tecnología.

Los departamentos y oficinas establecerán objetivos anuales, cuantificados cuando sea posible, para mejorar su propio rendimiento en dichas áreas, y supervisar el progreso. Estos objetivos reflejarán, de manera adecuada, las diferentes funciones y prioridades de los departamentos y oficinas. No obstante, el Gobierno observará los departamentos y oficinas para garantizar, mediante sus planes de actuación, que están abordando los campos necesarios, y ha identificado una variedad de indicadores comparando los cuales intentará supervisar el progreso en las áreas claves de la Administración Pública, extrayendo información de los planes de actuación y de los organismos centrales acerca del Nivel Superior de la Administración.

El otro elemento clave de este esfuerzo es una política flexible de contratación. Los departamentos y oficinas supervisarán y revisarán anualmente su utilización de la contratación abierta y los traslados internos en comisión, y diseñarán planes para nuevas medidas. Más específicamente:

- Cada vez que quede una plaza libre en el nivel superior de la Administración Pública se contemplará una oposición abierta; y los resultados del departamento serán supervisados y revisados desde los organismos centrales.
- Gracias a una nueva iniciativa interdepartamental que comenzará este otoño, se producirá un nuevo esfuerzo para aumentar las incorporaciones externas en los cuadros medios. El objetivo es atraer hacia la Administración Pública al menos un número adicional de 50 directores de cuadros medios en el primer año del proyecto, y 80 para finales de marzo de 1998. Al Gobierno le complacería contemplar para el año 2000 un aumento de la contratación externa a nivel general de al menos 500 empleados al año.
- Para los años 1996-97 y oposiciones subsiguientes, se ampliará y reforzará el atractivo del proyecto de incorporación por la vía rápida a la Administración Pública. Cada vez más departamentos procederán a la incorporación de personal a través del sistema de oposición de vía rápida para especialistas, científicos e ingenieros, y se perseguirán incrementos anuales en el número general de incorporaciones a cada proyecto. Mediante oposición general se incorporarán también más licenciados en carreras técnicas o científicas, siendo el objetivo un incremento del 5 % en 1996-97 y un aumento de 33 % en la cuota de incorporaciones totales de estas carreras para el cierre de las oposiciones de los años 1998-99.
- Dar a los funcionarios individuales más confianza y capacidad para ser responsables de sus propias carreras y su propio desarrollo (Capítulo 4) en un nuevo ímpetu de colaboración que involucre a individuos, sus responsables de área y altos directivos.

Todos los funcionarios pueden contar con las siguientes expectativas:

-trabajar en una organización que fomenta el aprendizaje y ofrece igualdad de oportunidades;

-formación laboral específica y desarrollo adicional necesario para desempeñar su trabajo actual de la mejor manera posible.

-acceso a la información y asesoramiento que les permita establecer prioridades y tomar decisiones contrastadas sobre su desarrollo y futura carrera;

-apoyo para redactar, llevar a cabo y actualizar un plan de desarrollo dirigido a mejorar su rendimiento en línea con las necesidades de la organización y sus capacidades y preparación para aprovechar plenamente las oportunidades de la carrera.

La alta dirección debe proporcionar el marco estratégico para posibilitar el cumplimiento de estas expectativas.

Los responsables de área deben ejercer las medidas necesarias en conjunción con los miembros individuales del personal y dar cuenta de ellas a la alta dirección.

El personal individual debe aceptar la obligación similar de planificar su propio desarrollo y aprovechar plenamente las oportunidades disponibles.

Los departamentos y oficinas informarán en sus planes de actuación del cumplimiento de dicho compromiso. De nuevo, el Gobierno esperará el liderazgo de los altos niveles de la Administración Pública; y una serie de iniciativas, con cuyo contraste se supervisará el progreso desde los organismos centrales.

1.12 Todas estas medidas requieren que los departamentos y oficinas contemplen la inversión en la formación y desarrollo del personal como una prioridad. Así, las actividades de formación y desarrollo dirigidas de forma adecuada hacia los objetivos generales de una organización son, en la práctica, esenciales para el cumplimiento de dichos objetivos y han de ser provistas en consecuencia. Esto, en algunos casos, exigirá la toma de medidas por parte de los departamentos y oficinas para disponer de algo más de margen tanto en recursos humanos como financieros, a pesar de que el Gobierno reconoce que ello es difícil en una época de restricciones de costes operativos y reducción de equipos de dirección. Ciertamente hay una recompensa en la búsqueda de políticas rentables y mejor encaminadas a la formación y desarrollo, de las cuales el presente Libro Blanco ofrece varios ejemplos válidos.

1.13 El Gobierno también reconoce que el impacto de las reducciones de personal en la Administración Pública, así como los otros cambios de gestión que se están introduciendo, hacen difícil la creación de un clima en el cual promover un compromiso claro hacia la

formación y desarrollo. Sin embargo, como muchas organizaciones que se han enfrentado a cambios de esta envergadura han podido comprobar, dicha política no sólo es fundamental para lograr las mejoras necesarias en el rendimiento mediante unos trabajadores mejor formados y capacitados, sino que puede ser un factor importantísimo a la hora de estimular al personal y mejorar la moral. En el Capítulo 2 se citan pruebas directas de los beneficios derivados de invertir en recursos humanos de esta manera.

1.14 El Gobierno considera que se debería alentar a los departamentos y oficinas a redactar sus propios planes de actuación, para formular propuestas dirigidas a evaluar sus actividades de formación y desarrollo y aprovechar las oportunidades para contrastar su rendimiento con otras organizaciones dentro y fuera de la Administración Pública. El *Departamento para la Igualdad de Oportunidades y Desarrollo* tomará la iniciativa apoyando el trabajo en este campo. Los departamentos y oficinas incluirán también en sus planes de acción el presupuesto anual para formación y desarrollo y, posteriormente, el gasto real, expresado en porcentaje de coste de personal. El Gobierno reconoce que así no se proporcionará un cuadro completo de las medidas adoptadas en formación y desarrollo, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas de las mejores medidas de desarrollo del personal, por ejemplo, la preparación en el propio empleo, son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el Gobierno considera que esto constituye un instrumento adicional que los mismos departamentos y oficinas deberían imponerse y supervisar.

1.15 Los departamentos y oficinas seguirán recibiendo el apoyo de los organismos centrales para formular y cumplir con una formación y desarrollo eficaces para el personal mediante lo siguiente:

- El *Instituto de la Administración Pública* desempeñará un papel continuado en la prestación de programas de formación y desarrollo para la Administración en competencia con otras fuentes. Actualmente ya ha conseguido un alto nivel de reputación como centro de calidad en la prestación de un amplio espectro de formación relevante a la Administración Pública. Ha estado a la vanguardia en la prestación de formación sobre reformas en el sector público; y continuará creando cursos adicionales y programas en respuesta al presente Libro Blanco. Además, el Instituto fomenta en la actualidad varios convenios con el sector privado que mejorarán su *status* en la prestación de cursos para trabajadores en los sectores público y privado.
- El *Departamento para la Igualdad de Oportunidades y Desarrollo* continuará su trabajo con los departamentos y agencias para promover las mejores prácticas a través de:

-identificar las áreas en las que las prioridades actuales de los departamentos y oficinas requieran nuevas técnicas y políticas;

-diseñar y gestionar proyectos cooperativos de tal manera que los departamentos y oficinas puedan adaptar los resultados a sus propios usos;

-apoyar los logros de IIP (Investors in People) y promover los Objetivos Nacionales de Educación y Formación, especialmente en relación a las cualificaciones vocacionales; y

-divulgar información sobre las políticas que den buen resultado y que representen una buena relación calidad – precio, y alentar a los departamentos y oficinas a compartir las mejores prácticas.

1.16 *La Oficina del Gabinete Ministerial* (Cabinet Office – OPS) tendrá la responsabilidad de supervisar el progreso general comparándolo con los objetivos establecidos en el presente Libro Blanco y confeccionará un informe anual para los Ministros sobre el rendimiento colectivo de la Administración Pública, que será publicado.

Capítulo 2

INVERSIÓN EN PERSONAL

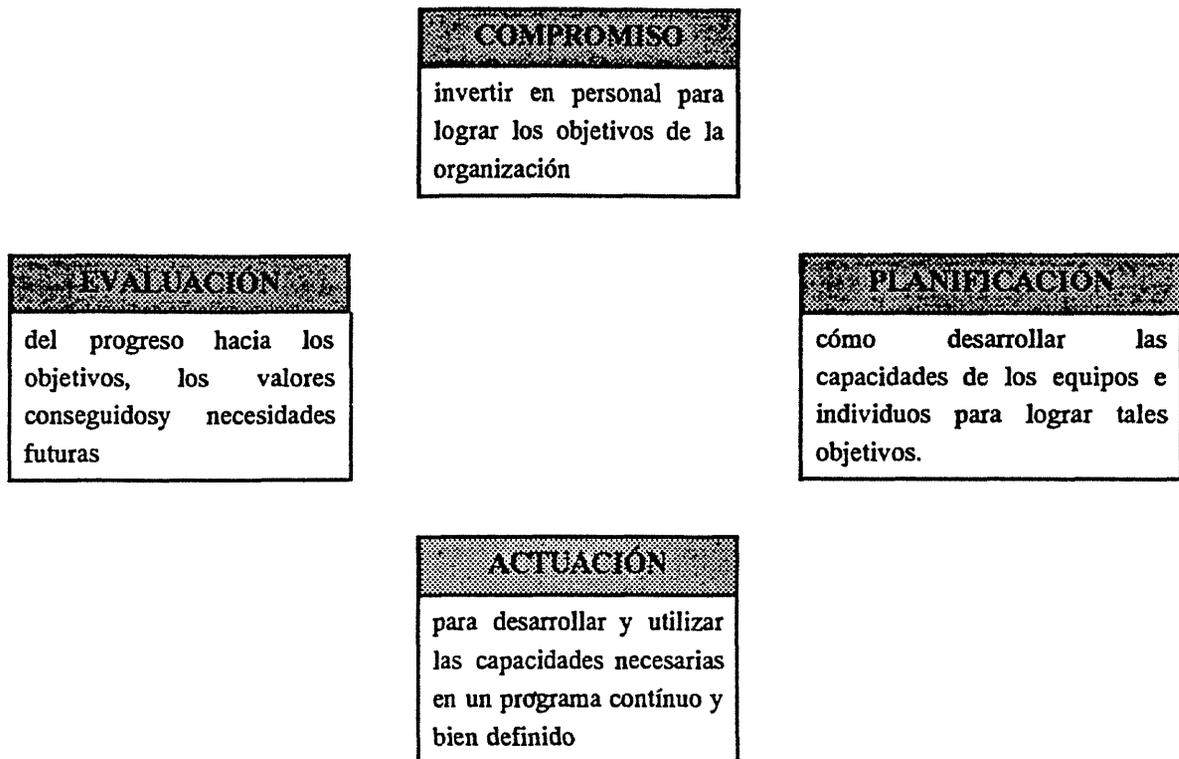
2.1 Investors in People (IIP) es la categoría nacional que identifica una formación y desarrollo eficaces en cualquier organización de empleados. Es la categoría en la que el Gobierno desea que trabajen todos los departamentos y oficinas debido a que:

- es una manera práctica y demostrada de fijar los objetivos de las actividades de formación y desarrollo de una organización en línea con sus objetivos generales;
- ha sido diseñada por los empleados y se basa en las mejores prácticas existentes, con las cuales pueden evaluarse las organizaciones (tanto públicas como privadas). Ofrece a las organizaciones de la Administración Pública la oportunidad de obtener reconocimiento objetivo de su compromiso con la formación y desarrollo de su personal.

INVESTORS IN PEOPLE

Los cuatro principios

1. **COMPROMISO:** invertir en personal para lograr los objetivos de la organización.
2. **PLANIFICACIÓN:** cómo desarrollar las capacidades de los equipos e individuos para lograr tales objetivos.
3. **ACTUACIÓN:** para desarrollar y utilizar las capacidades necesarias en un programa continuo y bien definido.
4. **EVALUACIÓN:** del progreso hacia los objetivos, los valores conseguidos necesidades futuras.



Los beneficios de Investors in People

2.2 Como ya sabemos, desde 1994, todos los departamentos y oficinas se han comprometido a llevar adelante sus planes para convertirse en Investors in People. Ya estaba en marcha el progreso hacia una mayor integración entre las actividades de formación y desarrollo y los objetivos de la organización; y muchos departamentos que todavía no habían alcanzado la categoría de Investors in People ya contaban con políticas de recursos humanos progresistas y eficaces. Por ejemplo:

- gran parte de los departamentos y oficinas han creado sistemas de gestión de resultados que integran una planificación eficaz, identificación de criterios, examen de resultados, priorización de necesidades de desarrollo y verificación de mejoras. En el pasado la gestión de resultados se contemplaba habitualmente en términos de valoración anual o como un sistema de revisión, poniendo demasiado énfasis en el pasado y realizando una evaluación de resultados basándose en factores irrelevantes y que apenas contribuían a las metas de la organización o a los resultados corporativos. Este enfoque está cambiando en la Administración Pública.

GESTION DE RESULTADOS

Oficina de Irlanda del Norte

La OFICINA DE IRLANDA DEL NORTE (Northern Ireland Office – NIO) introdujo un nuevo sistema de gestión de resultados como consecuencia de un estudio sobre la opinión del personal conducido como parte del programa de desarrollo de recursos humanos. Además de reflejar las contribuciones del personal en todos los grados y disciplinas administrativas y especializadas, recurre a las mejores prácticas en gestión de resultados en ambos sectores, el público y el privado. El nuevo sistema:

- enfatiza la relación entre los resultados y objetivos individuales, y los objetivos de la sucursal, división y, finalmente, el departamento. También pone de relieve la importancia de lograr resultados evaluando el rendimiento

según objetivos prefijados y según la competencia requerida para cumplirlos; y

- sirve de aliento al personal y garantiza mayores oportunidades para el desarrollo completo de su potencial y futuras carreras.

A principios de 1996, se creó un sistema revisado y más eficiente, construido de nuevo sobre las opiniones de los empleados recogidas como parte del programa continuo de recursos humanos. Hay que destacar en este nuevo proceso un refrendo por parte del funcionario pertinente en las primeras fases del mismo como medio de garantizar que los objetivos (y la competencia necesaria para cumplirlos) estén en consonancia con las necesidades empresariales.

- Se ha necesitado un gran esfuerzo e inversión para mejorar la calidad en toda la Administración Pública. Se ha producido un enfoque constante en conseguir los criterios conocidos, ofrecer un mejor servicio a los clientes, y aumentar la eficacia y eficiencia. Esto se ha conseguido, principalmente, relacionando gestión de recursos humanos, mejora de procesos, cumplimiento de servicios y una buena relación calidad precio. En lo que concierne a los frutos obtenidos, los trabajos realizados recientemente por la *Oficina del Gabinete Ministerial* con 12 organizaciones de la Administración han demostrado que para conseguir una verificación efectiva, las mejoras en la calidad individual han de ser integradas en el contexto de resultados empresariales.

- Se ha reconocido cada vez más la importancia de una comunicación efectiva con los empleados; el fomento de un diálogo genuino y productivo dentro de la organización. Una comunicación eficaz dentro de la propia organización garantiza que todos los empleados comprenden los valores de la organización, las prioridades y los objetivos, y contemplan cómo se adaptan a ellos. Esto se refiere a algo más que una política controlada desde la dirección y sólo existente sobre el papel. Incluye métodos de comunicación ascendente (altos puestos), como grupos centrados en ciertas áreas, grupos de trabajo constituidos por personal extraído de toda la Administración, y proyectos de sugerencias.

- Varios departamentos y oficinas han ideado estrategias de recursos humanos para hacerlas coincidir con los objetivos estratégicos de la organización. En los lugares en los que esto se está produciendo la estrategia de recursos humanos se centra principalmente en:
 - mejora de las capacidades y aptitudes base;

 - mejora del rendimiento;

 - cambio cultural y de comportamiento;

 - mejorar el compromiso y motivación de los empleados.

- Se da una gran prioridad a la hora de buscar una formación rentable, mejor dirigida, que ofrezca una buena relación calidad – precio. Esta política incluye:
 - evaluación de las necesidades individuales;

 - ofrecer información actualizada para que los directivos y el personal dispongan de los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas;

 - consejo sobre las opciones más rentables una vez que se identifica la necesidad de formación.

CALIDAD

OFICINA DE CONTRIBUCIONES: Una vez reconocida la necesidad de centrar y coordinar los esfuerzos en la gestión del cambio, la *Oficina de Contribuciones* ha adoptado el programa "*Camino hacia el futuro*", que se centra en cinco principios clave, uno de los cuales es prestar calidad de servicio. El objetivo general es ayudar a la gente a comprender lo que necesitan hacer de forma diferente y garantizar que las políticas, sistemas y procesos están en completa sintonía con los valores de la Oficina. La *Oficina de Contribuciones* se unió a un proyecto de la *Oficina del Gabinete Ministerial* sobre " Verificación de mejoras de la calidad" con la idea de poner a prueba un aspecto de cuantificación en el marco de uno de sus Consejos Operativos de grandes dimensiones y de ayudar a tomar una decisión sobre los marcos más adecuados para llevar adelante la calidad en toda la Oficina.

Pronto se hizo evidente que el objetivo principal debería consistir en identificar un modelo que ayudaría a las Unidades Empresariales individuales a establecer una "línea de fondo de calidad" que contase con una "mejora continua" como característica principal e impulsora. Esto dio lugar a un ejercicio piloto para explorar el Modelo de Calidad Europeo y del Reino Unido como una manera de relacionar los planes empresariales y los planes de acción en un ciclo continuo de mejora. Los resultados obtenidos hasta la fecha sugieren que el personal se siente cómodo con ese modelo, utilizándolo como medio para enfocar las actividades de mejora en consonancia con las necesidades de la organización, culminando en medidas planificadas que son supervisadas y cuantificadas.

COMUNICACIÓN

SERVICIO DE EMPLEO: Además de una utilización cada vez mayor de grupos de estudio que ayudan a la creación de estrategias para el desarrollo individual y de la organización, el Servicio de Empleo (SE):

-dirige acontecimientos de participación a gran escala con una muestra representativa de distintas categorías administrativas que discuten un amplio espectro de materias relacionadas con el Servicio de Empleo;

-celebra talleres denominados "Impulsando el SE" que reúnen durante una jornada a 150 miembros del personal para conocer el SE y debatir sobre los temas a los que se enfrenta la organización;

–organiza talleres semanales y comidas de trabajo (invitando a veces a reconocidos expertos ajenos a la Administración) para comunicar mensajes a los empleados.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

SERVICIO DE ADUANAS DE SU MAJESTAD: El Servicio de Aduanas de Su Majestad ha ideado un acercamiento integral en cuanto a la estrategia de recursos humanos. Tomando como base un Estudio sobre Gastos Fundamentales, el departamento ha ideado un programa de cambio estratégico. Constituye parte de esta idea un documento denominado Marco de Gestión del Personal, que describe la cultura de gestión del Departamento y pone un énfasis particular en el trabajo en equipo así como en el desarrollo del personal. Esto a su vez se apoya en sistemas de gestión de resultados integrados que cubren evaluación, competencias, desarrollo y formación y un nuevo sistema de pago y categorías.

RECURSOS / FORMACIÓN RENTABLE

UNIDADES DE GUÍA EN LA COMPRA: El Departamento para la Educación y el Empleo ha establecido la llamadas Unidades de Guía en la Compra para conseguir una buena calidad – precio en los presupuestos de formación. La unidad ofrece una amplia gama de servicios a los clientes incluyendo consejo sobre empresas de formación, indicadores de costes posibles de formación y desarrollo, supervisión y evaluación de la formación encargada.

TALLERES DE DESARROLLO: El Departamento de Transporte está diseñando un taller de desarrollo para evaluar las necesidades del mismo. El taller estará disponible a todos los miembros del personal por debajo del Nivel Superior de la Administración y será dirigido por consultores que trabajarán conjuntamente con directivos especialmente formados con las capacidades necesarias de evaluación. Este enfoque conjunto establece un equilibrio entre la pericia externa y los recursos internos.

CONSEGUIR LA FORMACIÓN ADECUADA: En la Oficina de Escocia se está dando más importancia a casos señalados en vez de a cursos estándar para ayudar a los directivos a cumplir con sus objetivos. Consejeros de Desarrollo trabajan en conjunción con los responsables de área para diseñar el caso. Normalmente generan una especie de acuerdo de sociedad que consigna quién hará qué y cómo será valorado. Ello alienta la claridad de pensamiento y es una manera de describir el aspecto de resultados satisfactorios.

APRENDIZAJE ABIERTO Y A DISTANCIA: Esta opción puede ser más rentable que los cursos convencionales y varios departamentos cuentan con centros abiertos de aprendizaje para facilitar el acceso a diferentes opciones de conocimientos. Por ejemplo, el Departamento de Salud ha establecido con éxito en Londres un centro de aprendizaje especialmente construido que cuenta con las últimas tendencias en materia de formación con vídeos interactivos, CD-Rom y paquetes de formación multimedia. El método de aprendizaje abierto y a distancia da al personal la libertad de elegir qué, cómo, dónde y cuándo aprender.

BASES DE DATOS DE INFORMACIÓN: La Unidad de Formación de Personal de la Oficina Galesa mantiene un catálogo exhaustivo de cursos de formación y desarrollo ofrecidos por un amplio abanico de organizaciones públicas y privadas. El catálogo está ordenado por materias y competencias básicas e incluye información sobre ejercicios de evaluación. La mayor parte de la información se mantiene como base de datos informática para su utilización por parte de equipos e individuos para identificar las buenas opciones de formación.

EVALUACIÓN: Es una parte importante de la ecuación de rentabilidad. Prácticamente todos los departamentos y oficinas valoran la formación aunque con distinta fortuna. El Ministerio de Defensa cuenta con una metodología que incluye: contratación previa y posterior a los cursos, reacciones al término del curso, planificación de medidas posteriores al curso, informe posterior al curso realizado por el formador, cuestionarios de evaluación posteriores enviados a una muestra de alumnos y sus directivos y entrevistas de seguimiento posteriores a los cursos. Los informes de evaluación del Ministerio de Defensa se han utilizado como ejemplos de práctica modelo por el Instituto de la Administración Pública.

BENEFICIOS DE INVESTORS IN PEOPLE

OFICINA DE CONTABILIDAD DE HACIENDA - CUMBERNAULD (Ciudad escocesa al noroeste de Glasgow de 50.600 hab.): "Nuestros resultados económicos de los años 1991/2 a 1993/4... han demostrado una mejora anual consistente en todas las cifras básicas... ello se ha conseguido mediante nuestro personal, la formación que invertimos en el mismo, y su determinación de hacer de nuestra organización una de las mejores."

OFICINA DE PENSIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL: El diagnóstico inicial de IIP reveló:

- falta de identificación de las necesidades de formación y evaluación;
- mala calidad de comunicación;
- falta de interacción entre equipos;
- carencia de innovación.

Los beneficios producidos mediante la puesta en marcha del IIP son:

- capacidades múltiples, aumento del trabajo en equipo, interacción;
- una estructura organizativa más cohesionada;
- mayor innovación;
- mejora en la comunicación;
- propiedad de la organización por parte de los empleados a través de equipos autodirigidos.

INSTITUTO DE BOMBEROS: El Instituto continúa beneficiándose de manera significativa de los logros del IIP, especialmente:

- productividad, mejoras esenciales en el rendimiento del personal;
- calidad, conseguida a través de una mejora en la selección de objetivos de la formación;
- satisfacción del cliente;
- aumento de ventas de las homologaciones para cursos en el exterior;
- un uso más eficaz del presupuesto de formación;
- sistemas de comunicación más efectivos.

– brindar opciones de aprendizaje abierto y a distancia que ofrezcan flexibilidad.

2.3 La ventaja de IIP (Investors in People) es que brinda el marco en el cual se pueden concentrar y capturar dichos desarrollos progresivos dentro del objetivo general de relacionar las actividades de formación y desarrollo con los objetivos de la organización. En efecto, se ha convertido en una poderosa herramienta de gestión que sirve para identificar las prácticas buenas y ampliar su desarrollo. Al planear y poner en marcha el plan IIP, los departamentos y oficinas han descubierto que ellos también se han visto beneficiados por el riguroso análisis estratégico que requiere de sus operaciones en procesos comerciales fundamentales, como planificación, comunicación, fijación de

objetivos, evaluación y formación y desarrollo. La puesta en funcionamiento del plan IIP puede tener valor simplemente como estímulo para un cambio positivo. La necesidad de homologación cada tres años garantiza también una continua mejora, principalmente manteniendo la formación y desarrollo a la vanguardia de la planificación estratégica.

2.4 Por otro lado, parte esencial de la categoría de IIP es la exigencia de abordar la formación y el desarrollo de todos los empleados a todos los niveles dentro de la organización. Para la mayoría de las organizaciones, los beneficios del plan surgen, no sólo de examinar el papel y necesidades de los altos directivos, ya que ellos en cualquier caso es muy probable que atraigan la atención, sino de la concentración en los papeles que desempeñan la mayoría del personal, ofreciéndoles oportunidades para que se desarrollen y crezcan en concordancia con las necesidades de la organización.

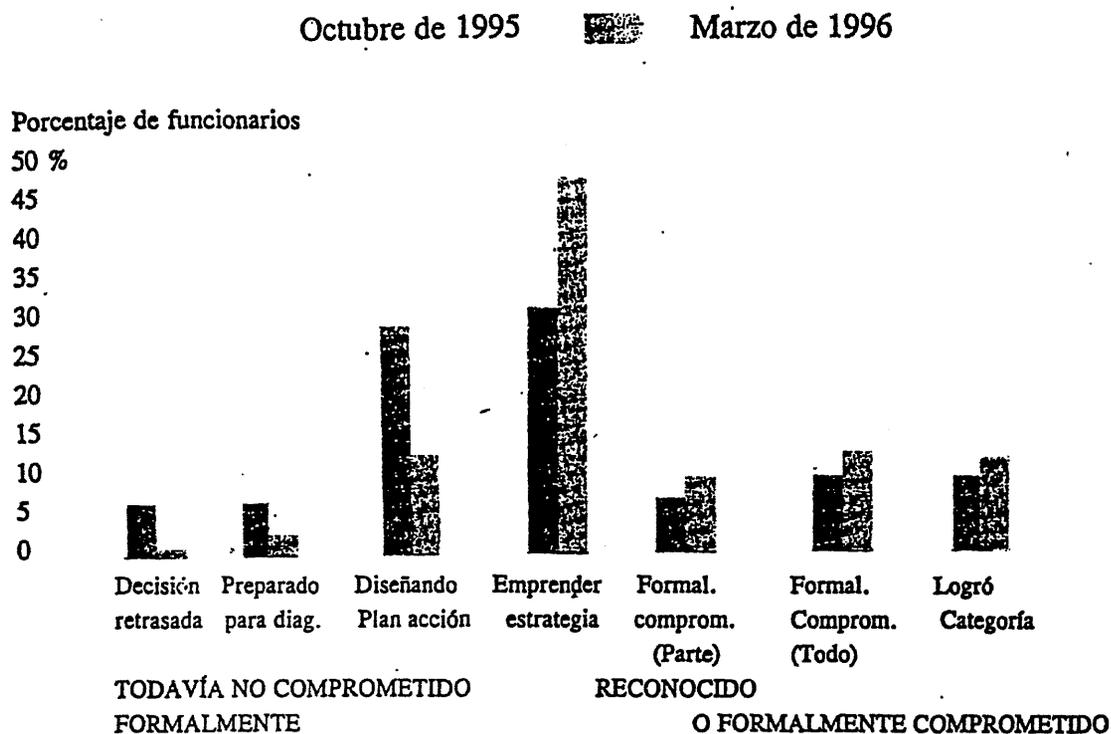
2.5 Una encuesta llevada a cabo por el plan IIP de 231 organizaciones reconocidas, informó que los beneficios más comunes incluían:

- mayor concentración en formación y desarrollo(62 %);
- grupos de trabajo motivados (59 %);
- mejor servicio al cliente (55 %);
- comunicación efectiva (52 %);
- mejor imagen corporativa (43 %);
- mejor valoración estratégica (36 %);
- grupos de trabajo mejor capacitados (35 %);
- mayor productividad (30 %).

(Las cifras entre paréntesis muestran la proporción de respuestas de la encuesta que citaban dicho beneficio)

CUADRO 1

INVESTORS IN PEOPLE EN EL GOBIERNO CENTRAL Reconocidos, formalmente comprometidos, y no formalmente comprometidos



La franja del cuadro muestra la posición IIP de los funcionarios en marzo de 1996 comparada con la de octubre de 1995.

El cuadro muestra un progreso evidente en todas las etapas del proceso IIP hacia el reconocimiento de la categoría en el período de seis meses.

En especial se ha producido un aumento sustancial en el número de funcionarios que trabajan en organizaciones que han obtenido la categoría o están formalmente comprometidas (lado derecho del cuadro) y una caída correspondiente en la proporción de funcionarios que trabajan en organizaciones aún no comprometidas (lado izquierdo del cuadro).

- La columna de 'emprender estrategia' representa los departamentos y oficinas de grandes dimensiones que tienen un alto nivel de compromiso para lograr el IIP en sus organizaciones en una unidad de comercio. Las unidades de comercio, dentro de estos departamentos y oficinas que han sido reconocidas formalmente como Investors in People, se incluyen en el extremo derecho de la columna.

El cuadro representa una foto instantánea de progreso pero será respaldada mediante supervisión a intervalos regulares comparándose con el 100 % del objetivo final y los acontecimientos provisionales consignados en el presente texto.

En definitiva, el Gobierno considera que los beneficios del IIP ya son demostrables, tanto dentro de la Administración como fuera de ella.

Puesta en marcha del IIP

2.6 Las pruebas realizadas sugieren que el coste de poner en funcionamiento el IIP varía de manera significativa entre las diferentes organizaciones. Un estudio practicado por el Instituto de Estudios del Empleo concluyó que "el coste incurrido tomará en consideración la posición en la que la empresa comenzó". Aquellas con una política simple en formación y desarrollo tendrán más tarea que realizar (y por lo tanto, incurrir en un mayor coste) para alcanzar la categoría. Del mismo modo, son las que obtendrán un beneficio más inmediato.

2.7 El Gobierno reconoce que la puesta en marcha del IIP puede significar una inversión considerable, no sólo en materia de dinero, sino también en tiempo y recursos. Sin embargo, confía en que esta inversión traerá aparejados beneficios para cualquier organización; y a medida que continúe creciendo el número de departamentos y oficinas que alcancen el reconocimiento IIP, los beneficios específicos se podrán cuantificar de maneras diferentes. En los próximos doce meses la Oficina del Gabinete Ministerial coordinará dos ejercicios, uno sobre la evaluación de los costes y beneficios en varias organizaciones, y el segundo sobre el propio proceso IIP como punto de referencia.

2.8 Actualmente existe un compromiso indiscutible y generalizado hacia los principios del IIP en el seno de la Administración Pública. Esta circunstancia se empieza a reflejar en el diferente número de organizaciones que han logrado la categoría o se encuentran formalmente comprometidas para lograrla según un plan de medidas convenido. En marzo de 1996 la situación era la siguiente:

- **Lograron la categoría:** 58 organizaciones , cubriendo un total del 12% de los funcionarios, en comparación con 34 organizaciones que suponían el 10% de los funcionarios en fecha de 1 de octubre de 1995.
- **Formalmente comprometidos:** 46 organizaciones y parte de once organizaciones de grandes dimensiones, cubriendo un total del 23% de los funcionarios, en comparación con 35 organizaciones y parte de otras ocho que suponían un 16% en octubre de 1995.

TRABAJO PROMOCIONAL

Se puede obtener ayuda de los departamentos y oficinas que encauzan su trabajo hacia el IIP. La División de Desarrollo e Igualdad de Oportunidades de la Oficina del Gabinete Ministerial está llevando a cabo un trabajo promocional como parte del trabajo realizado por Investors in People (IIP) UK Ltd. Este trabajo incluye:

- **Facilitar 7 redes regionales: fomentar y compartir prácticas modelo encauzadas hacia el reconocimiento del IIP.**
- **Facilitar la Red de IIP Reconocidas: fomentar y compartir prácticas modelo encauzadas hacia la reevaluación.**
- **Publicar un boletín trimestral IIP distribuido por toda la Administración Pública.**
- **Organizar conferencias y seminarios IIP: por ejemplo, el taller para altos directivos sobre cómo llevar adelante el plan IIP en la Administración celebrado en enero de 1996, dirigido por el Canciller del Ducado de Lancaster.**
- **Contactos con IIP UK Ltd.: por ejemplo, dirigir un encuentro de departamentos y oficinas de grandes dimensiones con IIP UK en marzo de 1996.**
- **Ayudar al Instituto de la Administración Pública con la creación de cursos de formación y con apoyos en otros aspectos.**
- **Contactos con TECs y LECs en relación a cursos, seminarios y apoyos en general disponibles para los departamentos y oficinas.**
- **Preparar publicaciones del IIP especialmente diseñadas para el Gobierno central, por ejemplo, material de autodiagnóstico.**
- **Planificación para acometer estudios de valoración y trabajos de punto de referencia con los departamentos y oficinas, comenzando en 1996/7.**

Estas cifras se pueden comparar de manera satisfactoria con las cifras generales económicas, en las que un 5% de la población activa nacional se encuentra empleada en organizaciones que han logrado la categoría, y un 19% más trabajan en organizaciones formalmente comprometidas.

2.9 No obstante, la determinación del Gobierno es garantizar un progreso rápido y extenso. El Objetivo Nacional de Educación y Formación para el año 2000 es:

- que sean reconocidas como Investors in People el 70% de las organizaciones que cuentan con 200 empleados o más, y el 35% de las que tienen 50 o más.

Dado el impulso actual que se está dando en la Administración Pública y constatando el nivel cada vez mayor de compromiso por parte de los altos directivos, el Gobierno confía en poder fijar un objetivo más extenso en la Administración, es decir:

- **Para el año 2000, todos los funcionarios estarán trabajando en organizaciones reconocidas como Investors in People.**

2.10 Como apoyo para lograr este objetivo, el Gobierno ha señalado dos acontecimientos intermedios:

- Para el primero de abril de 1997, el 67% de los funcionarios trabajarán en organizaciones reconocidas como Investors in People o comprometidas a lograr la categoría aplicando un plan formal de actuación.
- Para primeros de abril de 1998, todos los funcionarios trabajarán en organizaciones reconocidas como Investors in People o comprometidas a lograr la categoría aplicando un plan formal de actuación.

CUMPLIMIENTO

2.11 Los Departamentos y oficinas informarán acerca de los progresos para conseguir estos objetivos en sus planes de actuación; los avances en la Administración continuarán siendo supervisados por el Departamento de Desarrollo e Igualdad de Oportunidades de la Oficina del Gabinete Ministerial. El Departamento continuará promoviendo las prácticas modelo en este campo, en colaboración con el Instituto de la Administración Pública, IIP UK Ltd., Consejos de Empresas de Formación, etc.

Capítulo 3

AUMENTO DE LOS NIVELES DE CUALIFICACIÓN Y CONCIENCIACIÓN

3.1 Según se describió en el capítulo anterior, Investors in People proporciona un marco cuyo objetivo es garantizar que todos los departamentos y oficinas mantengan su base de cualificaciones en continua revisión y adoptar medidas para contratar y formar personal para cumplir con las exigencias del cambio. Sin embargo, si la Administración Pública ha de lograr la mejora continua en el rendimiento que el Gobierno está buscando, será necesario aumentar el nivel de cualificaciones, concienciación y flexibilidad del personal en todos los niveles de la Administración. Ello no pretende infravalorar o denigrar la capacidad y profesionalidad de los funcionarios. Es un desafío que se presenta en todas las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, debido a la velocidad del cambio, las cada vez más sofisticadas técnicas a disposición de los directivos y la presión de conseguir resultados a la primera en organizaciones cuyo tamaño es cada vez menor. El Gobierno confía en que la Administración Pública tiene la capacidad y flexibilidad para afrontar este cambio.

3.2 Hay cuatro áreas en particular donde se necesitan adoptar medidas en pos de los objetivos de departamentos y agencias:

- la continua promoción de una cultura de gestión más consolidada, utilizando los marcos de competencia de que disponen muchos departamentos y oficinas, pero con cualificaciones y con una formación de gestión más profesional;
- un mayor énfasis en la utilización y formación de funcionarios con especialidades o conocimientos profundos en diversos campos, como complemento a unas cualificaciones de gestión más generales y, a la inversa, en el uso flexible de especialistas en papeles más amplios.;
- un compromiso continuado en la concienciación de las oportunidades de formación y desarrollo del personal para ayudarles a entender el entorno en el que trabajan y no perder el tren de los avances externos, por ejemplo, en relación con los cambios científicos y tecnológicos;
- una política flexible de contratación, construida sobre la idea esbozada en el Libro

Blanco denominado *Llevando adelante la continuidad y el cambio* (Cm 2748) y sobre lo que ya se ha conseguido, especialmente en los niveles superiores de la Administración.

3.3 Según considera el Gobierno, unas medidas eficaces en estos campos conducirán a una Administración Pública más profesional, tanto en el asesoramiento a los ministros como en el cumplimiento de servicios: una Administración Pública con un liderazgo fuerte y un trabajo más flexible, con más confianza en la gestión de la cuantificación e información, mejor equipada para gestionar contratos y tratar con los usuarios de los servicios, y con unas capacidades de comunicación y presentación mejoradas. El resto de este capítulo muestra con más detalle algunas de las iniciativas que ya han sido emprendidas y las políticas que se están siguiendo en cada una de dichas áreas. También describe la manera en que los departamentos y oficinas las llevarán adelante mediante planes de actuación, que estarán sujetos a supervisión con regularidad.

Fomentando una cultura administrativa más acentuada

3.4 Si se desea lograr una mejora continua en el rendimiento, es fundamental una cultura administrativa más acentuada. La naturaleza del trabajo en la Administración, como en todas partes, está cambiando, orientada a lograr una gran calidad y resultados convenientes.

Los elementos clave son:

- un mayor énfasis en una mejor gestión de los recursos mediante una mejor información financiera y administrativa. Las reformas financieras propuestas sobre la forma en que se planifica, se controla y se notifica requerirán el desarrollo de la comprensión y la cualificación para recursos de contabilidad y presupuestos;
- fijar objetivos;
- buena gestión de resultados en equipos y unidades;
- la gestión de contratos externos y el uso de mercados internos y acuerdos de nivel de servicios con otros sistemas implicados en el reto;
- el uso de gestión de proyectos y técnicas de procesos de calidad en la formulación e implementación de políticas así como en el cumplimiento de servicios;

- conformidad con los costes y valoraciones de riesgo como parte integral de una buena regulación;
- directivos en constante búsqueda de una buena relación calidad precio;y
- mayor énfasis en presentaciones orales y visuales.

MARCOS COMPETENCIALES

HACIENDA: Entre 1993–95, se introdujo en el Departamento un sistema de Estudio de Desarrollo Personal, basado en un Marco de Competencia Básica Departamental dónde se preparan Perfiles de Competencia de Trabajo individuales o representativos. Los trabajadores y sus directores deliberan y comparan con regularidad Perfiles de Competencia de Trabajo con criterios de competencia individual para identificar las necesidades de formación/desarrollo en un Plan de Desarrollo Personal. El Marco de Competencia Básica se actualiza para reflejar los cambios en las necesidades departamentales, más recientemente para dar cuenta del programa de reducción.

OFICINA DE APOYO DEL MENOR: Esta oficina ha creado un marco de competencia básico utilizado como base del sistema de valoración del rendimiento. Estas competencias se utilizan también para contratación externa y promoción interna.

OFICINA DE GALES: La Oficina de Gales celebró cerca de 150 cursos de formación relacionados con la competencia, concebidos para casi 1200 miembros del personal. Estos talleres están dirigidos principalmente a personal hasta el nivel de Oficial Ejecutivo y cubren cualificaciones básicas del tipo de gestión del tiempo, trabajo en equipo, escritura de correspondencia y preparación de informes, comunicación y servicio al cliente.

DEPARTAMENTO DE CARTOGRAFÍA: Este organismo ha ideado un conjunto de competencias básicas utilizadas para estructurar los estudios anuales sobre rendimiento de todo el personal. El resultado consiste en planes de desarrollo propiedad del individuo. Para propiciar la necesaria transparencia para los planes de desarrollo este proceso se separa de los estudios de valoración del rendimiento basados en objetivos.

EL SERVICIO JUDICIAL: El Servicio Judicial ha creado un marco de competencias para la categoría de Oficial Administrativo, ideando una serie de módulos para aumentar la efectividad de dicha categoría, módulos adecuados para ser impartidos por los cuadros intermedios como formadores a tiempo parcial. Dicha iniciativa se constituyó como apoyo directo de las necesidades identificadas por los directores operativos de nivel superior.

INICIATIVA FINANCIERA PRIVADA

En respuesta a la importancia cada vez mayor de la financiación privada en proyectos públicos, Hacienda, junto con el Panel de Financiación Privada, diseñó un programa de dos días para preparar a los participantes en la implementación de un proyecto de Iniciativa Financiera Privada. El programa lo dirige un consorcio formado por Price Waterhouse, el Panel de Financiación Privada, y el Instituto de la Administración Pública. Cubre todos los aspectos de la puesta en marcha de un proyecto: posibilidades del proceso de adquisición, distribución de riesgos, financiación, y materias contractuales fundamentales. El programa comenzó en enero de 1996, hasta junio de ese mismo año asistieron 700 funcionarios, estando confirmadas 800 plazas más para sesiones venideras.

3.5 Estos cambios exigen por parte de todos los directivos y aspirantes a directivos la adquisición de cualificaciones nuevas y mejor desarrolladas.

3.6 Esta circunstancia se ha visto reflejada en la creación de marcos competenciales en toda la Administración Pública. En la actualidad, prácticamente todos los departamentos y oficinas utilizan políticas basadas en la competencia en algún aspecto de la gestión del personal: contratación, valoración de personal, evaluación o desarrollo. Los requisitos de cada trabajo se pueden delimitar mejor, el personal puede presentarse a puestos que concuerden con sus capacidades y potencial, y tanto los directivos como los particulares pueden identificar los déficit de cualificación.

NIVEL SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN: Se han ideado criterios básicos para el nivel superior de la Administración. Las siguientes constituyen una exposición clara del alto nivel de cualificación y competencia que se requiere de los altos directivos en áreas claves:

DIRECCIÓN	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Entrega de resultados y planificación
GESTIÓN Y COMUNICACIÓN	Gestión de Personal	Comunicación	Gestión de recursos financieros, entre otros
CONTRIBUCIÓN PERSONAL	Efectividad Personal	Inteligencia, creatividad y criterio	Habilidad y competencia profesional

3.7 Estas capacidades se deben contemplar como fundamentales en la profesionalidad de la Administración Pública. Algunos departamentos y oficinas ya se están cambiando para enlazar sus competencias básicas de manera satisfactoria con los Criterios de Gestión del Management Charter Initiatives (MCI) que secunda el organismo National Vocational Qualifications (NVQ) y proporciona acceso a estas cualificaciones a una sección amplia del personal. Otros departamentos alientan a personal seleccionado para que adquieran cualificaciones generales empresariales mediante títulos como el Master en Administración de Empresas (MBA). En la mayoría de los departamentos y oficinas las cualificaciones en gestión son las piezas fundamentales de los programas de desarrollo administrativo. El Gobierno acoge favorablemente estas iniciativas y desea contemplar cómo se les da un mayor impulso.

Cualificaciones especiales y ayudas a la carrera

3.8 Una de las virtudes tradicionales de la Administración Pública ha sido la flexibilidad y adaptabilidad del personal para trabajar en una amplia variedad de puestos. Una experiencia amplia es válida por sí misma, tanto al ofrecer oportunidades para aprender la 'profesión de gobierno' como para desarrollar capacidad de dirección. Todo ello se refuerza con una política basada en la competencia. Esta necesidad de flexibilidad se reconoce en otros sectores ajenos a la Administración Pública donde hay un cambio hacia un enfoque de dirección generalista, alejado del estrecho funcionalismo.

3.9 El Gobierno cree, sin embargo, que hay signos determinantes de que este énfasis en las cualificaciones generales, y en los frecuentes cambios de puesto dentro de las organizaciones que conllevan, puede llegar a inhibir, de manera importante, el crecimiento de habilidades fundamentales no sólo en especialidades funcionales como finanzas, contabilidad, adquisición, y personal, sino también en áreas

particulares. También puede tener un efecto adverso tanto en la memoria colectiva de los elementos claves de una organización como en las relaciones con los contactos exteriores. Esta circunstancia se ha visto exacerbada en el pasado en la Administración Pública debido al énfasis puesto en la promoción como la principal o única recompensa por un buen rendimiento, y por las pruebas de promoción que consistían en medir la capacidad para rendir bien en varias tareas en niveles superiores. Esto ha constituido una barrera para algunos especialistas, a la mayor parte de los cuales no se les ha ofrecido las oportunidades suficientes para ampliar sus capacidades básicas de gestión general mediante formación o una experiencia de trabajo más amplia., o cuyas capacidades de gestión han pasado desapercibidas porque han sido etiquetados como especialistas en un campo restringido particular. Además, la especialización ha supuesto un desincentivo, ya sea en una cualificación particular, una habilidad funcional, o en un conocimiento profundo de un campo particular de política.

CUALIFICACIONES EN GESTIÓN MBA y NVQ

MBA DEL SECTOR PÚBLICO: Esta iniciativa está orientada a preparar a los funcionarios más capaces para futuros puestos de alta gestión. Los funcionarios que participan en el MBA siguen el programa básico ofrecido por las escuelas de negocios más importantes mezclados con otros estudiantes de MBA. Esto se completa con una especialización en el sector público ofrecida por la escuela, o con opciones del propio sector público dirigidas por el Instituto de la Administración Pública.

MBA INTER-EMPRESA : En el Departamento de Educación y Empleo, el programa denominado Management Fast Track se ha utilizado para identificar, contratar, seleccionar y desarrollar individuos con un alto potencial para alcanzar puestos de dirección de nivel superior. Los participantes estudian un MBA Inter Company con una importante escuela de negocios. Ello supone trabajar en estrecha relación con un grupo de empresas líderes del sector privado, asistiendo a talleres en las instalaciones de la empresa y realizando análisis comparativos de proyectos y funciones.

MBA EN GESTIÓN TECNOLÓGICA: Esta es una iniciativa conjunta entre la Open University, el sindicato IPMS y EMA, la asociación de ingenieros y directivos. El MBA se ajusta a las necesidades de los miembros, la mayoría de los cuales son funcionarios. Este es el primer MBA de su clase basado en la tecnología en el Reino Unido y ofrece a los especialistas la oportunidad de obtener una cualificación de gestión a la medida. En Australia, un proyecto similar ha tenido mucho éxito.

MCI EN EL SERVICIO JURÍDICO: En 1992 el Servicio Jurídico desarrolló competencias HEO que estaban relacionadas con el nivel de trabajo 5 NVQ en gestión. La Universidad de Westminster convalidó los marcos de competencia según los criterios del MCI y concede un Diploma en Gestión a los candidatos que pasen las pruebas.

CRITERIOS DE GESTIÓN EN MAFF (Ministry of Agriculture Fisheries and Food): En el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se está realizando un programa piloto interno para que los EO y HEO obtengan el nivel 4 NVQ en gestión. Se apoya a los participantes de forma individual mediante visitas a las instalaciones dirigidas por el director de programas que también dirige talleres de muestras para el grupo. El programa se amplió en diciembre de 1995 con la publicación de un manual interino. La entrada en el programa se basa en una declaración personal y en las opciones de los directivos de trabajar en categoría de asesor.

NVQ (National Vocational Qualification): En el Ministerio de Defensa el personal industrial y especializado ha conseguido un progreso significativo en este campo, logrando la categoría de organismo premiado. Se está diseñando una estrategia para ampliar el número de solicitudes entre los niveles no industriales. Como preparación, se ha realizado un ejercicio de planificación para alinear las competencias básicas del NVQ y del Departamento.

CUALIFICACIONES PROFESIONALES Y VOCACIONALES

EL SERVICIO DE INSOLVENCIA: Se requiere que todos los nuevos examinadores se preparen para conseguir el certificado de la Chartered Association of Certified Accountants con un proyecto de seguimiento para los que superen las pruebas que les sirva para alcanzar la cualificación completa. Se incluyen manuales de estudio y se ofrecen cursos y permisos de estudio semanales. Los gastos están cubiertos. Gracias a este nivel de asistencia el Servicio de Insolvencia ha sido galardonado con la categoría de Gold Star como formador autorizado.

DTI: La iniciativa de Profesionales del Comercio se dirige a conseguir que el personal involucrado en Promoción del Comercio aproveche las oportunidades, formación e incentivos para aumentar su nivel de profesionalidad. Pretende conseguirlo mediante una combinación de formación modular reconocida externamente y un programa de destinos que incluye experiencia trabajando tanto en el sector público como en el extranjero. Un elemento clave es desarrollar un programa de entrenamiento basado en la competencia que conduzca a una cualificación reconocida externamente. El objetivo es haber conseguido para

septiembre de 1996 una cualificación en promoción del comercio reconocida públicamente y acreditada en el exterior de la Administración.

La ROYAL PARKS AGENCY ofrece formación de horticultura para contratar trabajadores en los parques. La agencia dirige un centro de formación en Regents Park que proporciona formación para diverso personal del servicio de mantenimiento, garantizando que sean capaces de cumplir con el alto nivel que el público espera de un Royal Park (parque público). Los aprendices se forman en el nivel 2 NVQ de Servicios de Horticultura.

El MINISTERIO DEL INTERIOR ha promovido y fundado un programa de formación para el personal de adquisición y suministros que hasta ahora ha dado como resultado 22 candidatos que han logrado un certificado de competencia en Adquisiciones Gubernamentales desde que se lanzó la especialidad funcional en 1991. Cierta cantidad de ellos ha logrado la categoría de socio de pleno derecho del Chartered Institute of Purchasing and Supply. Estas iniciativas ayudarán al Ministerio del Interior en su empeño de cumplir con el requisito de que para finales de 1996 el 75% de los puestos claves en adquisición sean ocupados por personal cualificado.

La AGENCIA DE BENEFICIOS se ha unido con la Ford Motor Company y con la Universidad de East London para crear un curso de IPD. La iniciativa proporciona una oportunidad única para el personal formado en Business Administration de trabajar con los empleados de una empresa de grandes dimensiones del sector privado. El curso dura tres años, durante los cuales se obtiene el certificado en Gestión de Recursos Humanos, continuando con el de socio graduado del IPD, logrando finalmente un diploma de Graduado en Gestión de Recursos Humanos. El curso está enfocado mediante un aprendizaje a distancia junto con 8 ó 10 talleres al año en las instalaciones de Ford.

3.10 El Gobierno considera que dicho enfoque ha sido contraproducente. Este tipo de cultura está fracasando. Los sistemas de categorías administrativas están cambiando; hay más promoción para los puestos y se utilizan más los anuncios de trabajo en toda la Administración Pública. Es necesario reforzar esta tendencia mediante un cambio pronunciado en dirección a:

- Un mayor énfasis en el desarrollo de 'apoyos a las carreras' para complementar las capacidades de gestión/generalistas. Este punto incluiría: profundo conocimiento de la política en un campo determinado (como financiación de escuelas o procedimientos de procesamiento criminal); habilidad funcional (como gestión de personal, adquisición, capital); capacidades de 'tipo consultoría' (como gestión de proyectos, planificación

empresarial); o una especialidad (para los contratados en calidad de especialista pero que trabajan en áreas generalistas);

- un esfuerzo asociativo para incrementar el número de personal con cualificaciones profesionales y vocacionales relevantes, para utilizarlos en dichas áreas de especialidad y, poco a poco, hacer de tales cualificaciones un pre-requisito o una ventaja para oportunidades de promoción en áreas clave. La cualificaciones deberán ser tenidas en cuenta en todos los organismos a todos los niveles. Para algunos esto significará National Vocational Qualifications (NVQs), para otros cualificaciones profesionales en las secciones de personal o contabilidad. El acceso a las cualificaciones debería ser abierto para el personal apropiado de todas las edades. Por ejemplo, los departamentos y oficinas deberían considerar el caso empresarial del Aprendizaje Moderno en sus organismos, para abrir el camino a nuevas oportunidades para contratar y promover personal joven y valioso;
- utilización más flexible de especialistas y mejores oportunidades para que desarrollen sus carreras en puestos de trabajo generales además de especializados.

Formación sobre concienciación y desarrollo de oportunidades

3.11 Una mayor concienciación del contexto en el que trabajan es importante para el personal en todas las categorías. El personal de los departamentos y agencias necesita comprender mejor el impacto que tiene sobre los usuarios el servicio que prestan, ya sea en el sector empresarial y en el comercio, o en otras oficinas públicas, o como ciudadanos individuales.

FLEXIBILIDAD Y ESPECIALISTAS

EL CROWN PROSECUTION SERVICE (CPS) lleva desarrollando ideas innovadoras para atraer a los especialistas hacia el campo general y en particular para formar equipos multidisciplinarios. La medida de los equipos multidisciplinarios ha sido apoyada por talleres de trabajo en equipo y cursos denominados 'Gestionando el trabajo' para los líderes de grupo. El CPS ha encargado la publicación 'Gestionando el trabajo de equipo' para el Open College.

EL PROYECTO DE FORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA PROFESIONALES DE ALTO NIVEL se fundó en 1972 como resultado de la recomendación del Informe Fulton, en el sentido de que los especialistas deberían tener capacidad de gestión y administrativa. Se ha decidido que sería necesaria una reforma del proyecto como respuesta al ritmo actual de cambio en la Administración

Pública y la intención de hacer un uso más generalizado de los especialistas en el futuro. El proyecto se hará más flexible, utilizando un formato que responda a necesidades individuales y organizativas, consiguiendo, de este modo, que más especialistas se beneficien del mismo. En la actualidad se están debatiendo propuestas con los departamentos. En 1997 se presentará el proyecto modernizado.

PROMOCIÓN DE ESPECIALISTAS EN EL MINISTERIO DE DEFENSA: el Ministerio de Defensa cuenta con una gran variedad de estrategias para garantizar el acceso de todos sus especialistas a las oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, los científicos e ingenieros se han integrado en centros de Desarrollo y Evaluación del Ministerio de Defensa, de tal manera que se considere conjuntamente a los administrativos y especialistas para promoción al nivel G7 (nivel administrativo). Los centros de Desarrollo y Evaluación han adoptado de forma explícita la promoción y desarrollo como una meta y se alienta a los candidatos a que utilicen los informes sobre resultados de los centros como herramientas de desarrollo.

AGENCIA DE SERVICIOS ANALÍTICOS DE DEFENSA(DASA): los estadistas de este organismo dirigen un curso de capacidades básicas para traspasar parte de sus conocimientos y experiencia en el trabajo estadístico a los administrativos de la Agencia. Esta práctica ayuda a la empresa, desarrolla las capacidades de los administrativos y ofrece la práctica de los estadistas en las capacidades de presentación.

INTERCAMBIO

Desarrollo del sector empresarial y mayor concienciación

El Grupo WHITEHALL AND INDUSTRY se formó en 1984 para hacer de intermediario entre adscripciones temporales de largo y corto plazo, nombramientos no ejecutivos, y grupos de debates conjuntos entre la Administración Pública y sus 90 empresas miembros. Hasta ahora se han realizado unas 300 adscripciones. El trabajo se está ampliando para incluir adscripciones a corto plazo para los cuadros medios así como los nombramientos de niveles más altos.

El DEPARTAMENTO DE COMERCIO E INDUSTRIA cuenta con un amplio programa de intercambio con el sector privado tanto en términos de funcionarios del Departamento trabajando en la industria como empleados del sector privado trabajando en el Departamento. Esto ha constituido una política especialmente efectiva en la promoción de las exportaciones Británicas.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONJUNTA: normalmente consisten en una mezcla de participantes provenientes de empresas privadas y de la Administración Pública, o una oportunidad para que ponentes de empresas privadas comuniquen su mensaje a una audiencia compuesta por miembros de la Administración. Estos programas incluyen los denominados 'Alta gestión' y 'Nodo'; son programas de reconocido prestigio, cursos residenciales de gran calidad, agrupando a funcionarios de alto nivel con sus homólogos en los sectores público y privado, centrándose en la comprensión, adaptación y forma del cambio. Desde su inicio, cerca de 1000 participantes han pasado por los programas 'Alta gestión' y 'Nodo'. Una crítica reciente del programa 'Alta gestión' decía que "sigue siendo un programa de gran calidad y tremendamente satisfactorio... una experiencia que abarca un criterio muy amplio y altamente valorada, y una oportunidad única de aprendizaje".

PRINCE'S TRUST VOLUNTEERS (PTV) es un programa de promoción personal para jóvenes empleados y desempleados de edades comprendidas entre 16 y 25 años. El programa tipo dura doce semanas, hay una opción más corta de 4 semanas para los empleados. Proporciona un programa estructurado de formación que incorpora proyectos de comunidades locales, humanitarios y medio ambientales. En los últimos dos años se han beneficiado del programa unos 700 jóvenes funcionarios, incluyendo una cantidad importante que provenía de Hacienda, la Agencia de Beneficios y el Servicio de Empleo. El objetivo del Gobierno es aumentar el nivel de ayudas. Además de beneficiar a las comunidades locales, el programa ofrece beneficios específicos a los individuos y a sus organismos patrocinadores. Además de aptitudes organizativas básicas y capacidades personales (del tipo de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo), el programa proporciona a los participantes con empleo una concienciación y perspectiva más amplias, mediante los contactos con los participantes sin empleo y sus comunidades locales. PTV proporciona también a los funcionarios oportunidades de traslados en comisión como jefes de equipo.

3.12 En particular, una mejor comprensión del sector privado asegura que una política de asesoramiento desarrollada puede ayudar en la creación de riqueza y competitividad nacional. También dará como resultado una mayor concienciación y comprensión de los costes de regulación en empresas y otras organizaciones y ayudará a mantenerlos en el mínimo necesario. Para lograr este objetivo se están preparando una serie de iniciativas:

- nombramiento de un panel de intercambio de altos ejecutivos del sector privado para ayudar a promover la expansión de los programas de intercambio;
- un mayor desarrollo de los proyectos dirigidos por el Grupo Whitehall and Industry para fomentar el entendimiento entre los sectores y promover

adscripciones y traslados en comisión de largo y corto plazo;

- un aumento del 10% para primeros de abril en el número de traslados en comisión al exterior de la Administración Pública al sector empresarial y comercial, fijando nuevos objetivos para los años venideros; y un incremento paralelo en el número de funcionarios que acepten las oportunidades para no ejecutivos en el sector privado. El Gobierno espera que para finales de 1998 tales nuevos objetivos puedan dar como resultado un incremento del 25% en traslados en comisión al exterior y similares oportunidades de intercambio;
- ya hay seis departamentos que cuentan con miembros no ejecutivos del sector privado en sus juntas principales, y hay otros que están considerando la opción. A finales del presente año financiero se estudiarán los progresos realizados;
- un nuevo programa de desarrollo conjunto para contratación de licenciados dirigido por BP y NatWest.

3.13 También es importante alentar una mayor movilidad entre los departamentos, entre departamentos y oficinas y otros organismos públicos. Nos comprometemos a:

- aumentar el número de anuncios de puestos internos; y
- otorgar un papel más importante a los organismos centrales en la supervisión e intermediación de la movilidad interdepartamental en la Administración Pública.

3.14 El ritmo del cambio tecnológico implica que los funcionarios tienen una necesidad creciente de ser conscientes de las novedades que pueden tener impacto en su trabajo presente y futuro. Esto es incuestionable cuando se trata de novedades en ciencia, ingeniería y tecnología, incluyendo tecnología de la información y comunicación. El conocimiento de los campos científicos y tecnológicos hace que los individuos sean clientes inteligentes, capaces de analizar su potencial para mejorar sus prácticas laborales y prestación de servicios, y su contribución a la formulación de políticas.

3.15 La formación en concienciación también puede mejorar el conocimiento del entorno constitucional, legal, económico, social e internacional en el que trabaja el personal. Especialmente, es fundamental un conocimiento del marco europeo en el

que se mueve el Reino Unido y aptitud para trabajar de forma competente en instituciones europeas. Los conocimientos han de ser actualizados continuamente, mediante cursos de formación, reuniones informativas y seminarios. Los traslados en comisión a instituciones europeas y a otros gobiernos del planeta pueden tener un doble beneficio proporcionando experiencia operativa y de desarrollo. Un buen dominio de otros idiomas promueve el entendimiento y favorece la conciliación.

3.16 Además, los funcionarios deben tener muy presente una apreciación correcta de la importancia de los valores básicos de la Administración Pública (la necesidad de integridad e imparcialidad; justicia y progreso basado en el mérito). Hay que llamar la atención acerca de estos valores básicos a las nuevas incorporaciones de la Administración Pública en todos los niveles, de tal manera que entiendan su relevancia en su campo particular de trabajo y responsabilidad.

3.17 Los departamentos y agencias identificarán las áreas en las que el personal y la organización se beneficiarán de una mejor formación en concienciación y dirigirá procesos de formación de la manera más conveniente, desde seminarios para todo el personal o parte del mismo, hasta programas introductorios hechos a medida de los individuos que comienzan en nuevos destinos. En la práctica ya existen ejemplos de esta política funcionando con éxito.

CONCIENCIACIÓN EUROPEA E INTERNACIONAL

DEPARTAMENTO DEL MEDIO AMBIENTE: Reconociendo la necesidad de los Departamentos Gubernamentales de adquirir un mayor grado de profesionalidad en su trato con Europa, en 1993 el Departamento del Medio Ambiente llevó a cabo un estudio interno sobre la manera en que manejaba sus asuntos europeos. De dicho estudio surgió una importante recomendación que consideraba que, con el fin de asegurar de forma efectiva los intereses del Reino Unido en Europa, existía una necesidad en el Departamento de mejorar el conocimiento y comprensión acerca de la manera en que se dirigían los asuntos europeos. Al año siguiente se estableció la Iniciativa de Profesionalidad Europea del Departamento con el fin de promover dicho objetivo.

Los primeros resultados del programa incluyen:

- un informe sobre las cualificaciones del personal desde la categoría de Oficial Ejecutivo en adelante, que establezca el nivel actual de conocimientos en términos de experiencia de trabajo europeas, formación y conocimientos de idiomas, todo ello con vistas a evaluar futuras necesidades de formación;

- la adopción de un enfoque más estratégico y dirigido hacia el traslado de funcionarios a instituciones europeas, en particular a la Comisión;
- la publicación de un manual práctico de negociación en la Unión Europea para funcionarios, que abarque todos los campos desde preparación y formación de alianzas hasta como desenvolverse en Bruselas.

La Administración Europea respalda activamente el traslado de personal a las instituciones europeas. Desempeñan un papel importante mientras se encuentran allí, además consiguen un conocimiento más profundo del funcionamiento de dichas instituciones, que puede ser utilizado y compartido por los departamentos cuando vuelvan. El número de expertos británicos trabajando en la comisión por períodos de 1 a 3 años ha aumentado prácticamente el doble, pasando de 63 en 1990 a alrededor de 120 en 1996. Esto constituye un 20% del total de todos los Estados miembros, un número considerablemente mayor que el de cualquier otro Estado.

El Reino Unido también hace uso del programa del Secretariado del Consejo y la Comisión denominado 'Stage Programme' para ofrecer a los funcionarios jóvenes cortos períodos de experiencia. El número de participantes anuales aumentó de 26 en 1995 a 34 en 1996.

SERVICIO DE ADUANAS DE SU MAJESTAD: ha establecido un programa de asistencia internacional, que opera sobre la base de un fondo de comercio, que proporciona personal experto y cualificado a los gobiernos y organizaciones internacionales, trabajando a menudo en conjunción con firmas comerciales en papeles operativos, de asesoramiento o de promoción. Estas iniciativas ofrecen al personal involucrado una gama de oportunidades de desarrollo interesantes y de alto nivel, además de ayudar en los objetivos del Departamento, por ejemplo en el área de estupefacientes, beneficiándose tanto el Reino Unido como los países participantes.

CONCIENCIACIÓN Y FORMACIÓN

FORMACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA PARA EL NIVEL SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN: Las series de seminarios denominados 'Tecnología de la Información para personal del nivel superior' dirigidas con éxito por el Instituto de la Administración Pública durante los últimos cuatro años se están ampliando con seminarios de una cobertura más amplia. Se incluirán seminarios sobre los recientes descubrimientos en ciencia y tecnología (por ejemplo, temas del tipo de ingeniería genética y robótica), un uso más inteligente de las bases de datos a nivel estratégico y las últimas materias sobre tecnología de la información

(Internet, el fraude electrónico). Otra serie de seminarios explorarán cómo el uso de la tecnología de la información puede mejorar las prácticas comerciales en el seno de la Administración.

OFICINA DEL GABINETE MINISTERIAL - CITIZENS CHARTES UNIT: este organismo emplea a varios trasladados provenientes del sector privado además de personal de otras áreas del sector público. Se otorga prioridad a los programas de iniciación y formación sobre concienciación. Se da la oportunidad al personal de pasar un día con los ganadores del Charter Mark. Durante el verano de 1995 ocho miembros del personal pertenecientes al grado 7 de Asistente Administrativo realizaron visitas y luego informaron de las mismas en una reunión especial. También se da la oportunidad al personal *junior* de acompañar y ayudar a los Consejeros del Charter Mark en sus visitas.

HACIENDA PÚBLICA: Hacienda ha estado apoyando en los Departamentos programas de formación y concienciación en gestión de recursos y finanzas. El intercambio de información sobre temas de formación, necesidades y previsiones se coordina mediante una red de formación financiera. Esta red incluye a representantes de cada departamento con coordinación central del Servicio de Desarrollo de Contabilidad de Gobierno.

LA OFICINA DE ESCOCIA: Desde 1992, la Oficina ha dirigido una serie de 'Seminarios de alta dirección' para las categorías administrativas 1 a 5, centrándose en materias como liderazgo, desarrollo organizativo y mejora de las prácticas de comercio. Como resultado de estos seminarios, que han incluido un certamen específico sobre estrategia y formación de equipos para las categorías 1 - 3, se estableció un Grupo interno de dirección de gestión para llevar adelante cambios en materias claves de gestión. Actualmente cuentan con el apoyo de la Unidad de Gestión del Cambio que trabaja en estrecha relación con la Unidad de Formación y Desarrollo para cumplir con la agenda de cambios del Departamento.

CONCIENCIACIÓN SOBRE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: Un gran número de departamentos y oficinas han ofrecido formación en éste campo. Por ejemplo:

- La organización Charity Commissioners contrató a consultores ajenos a la Administración para ofrecer formación en concienciación de igualdad de oportunidades a todo el personal. Como parte del contrato los consultores transfirieron sus conocimientos a los formadores internos que continuarán el programa.
- Una serie de seminarios de un día denominados 'Líderes en diversidad' organizados por la Oficina del Gabinete Ministerial y a los que asistieron 17

Secretarios Permanentes y 63 Jefes Ejecutivos de Agencia ha aumentado la concienciación en materia de igualdad de oportunidades en los niveles superiores de la Administración.

Una política de contratación flexible

3.18 No cabe duda de que la reducción de personal en todos los niveles va a tener consecuencias en la contratación. Pero el Gobierno desea asegurar el sostenimiento del momento actual dirigido hacia un mayor uso de la contratación abierta para satisfacer las necesidades de personal en todos los niveles. Con este fin:

- Cada vez que quede libre un puesto en la Administración Pública se contemplará una oposición abierta y los resultados se supervisarán y revisarán centralmente.
- Mediante una nueva iniciativa departamental que se lanzará este otoño, se producirá un nuevo empuje para aumentar el número de contratación externa en los niveles de cuadros medios. El objetivo es contratar en la Administración al menos un número adicional de 50 cuadros medios en el primer año del proyecto y 80 para marzo de 1998. Estos puestos no serán los puestos de especialistas que normalmente salen a oposición, sino que incluirán asesores políticos y generalistas. Se fijarán nuevos objetivos para los años venideros. El deseo del Gobierno es que la contratación exterior en este nivel general aumente del orden de 500 al año para el año 2000.
- El Gobierno se compromete a seleccionar a los mejores licenciados mediante oposición y ayudarles a comprender su considerable potencial. Los 150 generalistas y 100 especialistas contratados de media a través del proceso rápido de selección cada año son un grupo clave. Representan algunos de los mejores licenciados de las Universidades del Reino Unido y una gran proporción de ellos pasa a ocupar puestos de alto nivel en la Administración. La intención del Gobierno es privatizar los Servicios de Valoración y Contratación como una empresa, con un contrato que cubra el proceso rápido de selección. Los funcionarios asesores de las juntas de selección rápida permanecerán en la Administración para garantizar que las decisiones que afectan a la selección permanecen dentro de la misma.
- Son objetivos particulares del proceso de selección rápido alentar a los mejores candidatos de todas las disciplinas y formaciones académicas mediante la superación de estereotipos negativos, y mejorar las pruebas sobre capacidades matemáticas en el proceso de contratación. El Gobierno considera que esto conducirá a:

–un aumento de licenciados de 'vía rápida' en los departamentos y agencias contratados mediante el proceso rápido de selección de ciencia e ingeniería; año tras año se tratará de buscar aumentos partiendo de la base de 12 licenciados en los años 1994/95, con el objetivo de contemplar un aumento del 50% para 1998/99;y

–un aumento del 5% en la proporción de licenciados en carreras científicas contratados mediante oposición general en 1996/97, y un aumento en la cuota total de contratación de dichas carreras del 20% al 30% para el cierre de las oposiciones de 1998/99.

- Se continuará alentando los traslados y los nombramientos no ejecutivos en la Administración Pública, lo que incluirá la utilización de trasladados procedentes del sector privado en departamentos y oficinas para trabajar en equipos de proyecto, y sólo con este propósito. Tales intercambios contribuirán a una mejor comunicación y a una comprensión mutua de las necesidades del Gobierno y de las empresas. De la misma manera, proporcionarán nuevas perspectivas, especialidades y actitudes diferentes en el propio proceso de gobierno.
- En los departamentos y agencias políticas basadas en la competencia para la contratación continuarán garantizando que se incorporan las cualificaciones necesarias en la organización.

Cumplimiento

3.19 Los departamentos y oficinas establecerán objetivos, cuantificables siempre que sea posible, para mejorar los resultados en estas áreas y supervisar los progresos. Como se observó en el Capítulo 1, estos objetivos reflejarán de manera adecuada las diferentes funciones y prioridades de los departamentos y oficinas. El Gobierno observará a los departamentos y oficinas para garantizar que, mediante sus planes de actuación, tratan cada una de las áreas cubiertas en el presente capítulo. Especialmente en las áreas claves de la Administración Pública el Gobierno desea contemplar mejoras cuantificables en:

- el número de funcionarios con cualificaciones profesionales o vocacionales relevantes;
- el número de personal con dichas cualificaciones que trabajan en campos donde son directamente aplicables, como finanzas (incluyendo auditoría y contabilidad) compras, derecho, economía, estadística, personal, servicio al cliente, tecnología de la información, ciencia, ingeniería y tecnología;

- la utilización de especialistas para 'ensanchar' los puestos generalistas y/o con planes de desarrollo dirigidos a aumentar sus oportunidades de progreso;
- el número de funcionarios en intercambio a corto y largo plazo con organizaciones externas;
- el aprovechamiento de otras oportunidades de formación en concienciación;
- movilidad entre departamentos y oficinas y con otros organismos públicos;
y
- la utilización de contratación abierta y de traslados internos.

3.20 El progreso según estos indicadores se supervisará desde los organismos centrales, recurriendo a información de los planes de actuación de departamentos y oficinas y a información recogida centralmente acerca de la Administración Pública . El Gobierno supervisará con especial celo el progreso en estas áreas en los niveles superiores, no sólo porque es esencial que asesores políticos claves de los niveles superiores y los directivos en el núcleo de Gobierno acepten el reto, sino porque se espera de los directivos de nivel superior que den ejemplo al resto de la Administración.

Capítulo 4

GESTIÓN DEL DESARROLLO Y CARRERA PROFESIONAL

4.1 La necesidad de mayor eficiencia y eficacia en la Administración Pública hace recaer responsabilidades mayores y más claramente definidas sobre miembros individuales del personal. Las oportunidades de desarrollo descritas en el capítulo anterior no demostrarán su eficacia hasta que cada individuo reconozca su valor y relevancia en el cumplimiento de dichas responsabilidades en sus trabajos actuales, o ampliando sus horizontes de tal manera que puedan aceptar con confianza nuevas o diferentes responsabilidades. Esto significa que la formación y desarrollo no sólo deben estar centrados en cumplir las necesidades de los departamentos y agencias, también deben cumplir las necesidades de los miembros individuales del personal con diferentes capacidades, aspiraciones y potencial. A cambio, estos individuos deben aceptar una obligación correlativa y comprometerse con un programa de desarrollo continuo, y deben adoptar los papeles principales a la hora de diseñar su propia carrera y planes de desarrollo.

4.2 En una Administración en constante cambio, puede ocurrir que el personal no comprenda el valor o relevancia de su trabajo en el pasado en relación con las necesidades presentes y futuras de la organización. Gran parte del personal está acostumbrada a trabajar en una organización fuertemente jerarquizada donde los destinos se decidían desde el centro, donde el progreso sólo era posible mediante la capacidad para desempeñar una gama más amplia de tareas en el siguiente grado administrativo, y donde las especialidades y las capacidades de gestión no se valoraban mucho. Actualmente el panorama está cambiando. El modo en que en el pasado se realizaba la gestión centralizada de las carreras y el desarrollo ha podido crear una trampa profesional, limitando sus oportunidades futuras. El Gobierno considera esencial salir de dicha trampa, y permitir que el personal sea consciente de su potencial en una Administración Pública más flexible y reducida.

4.3 El Gobierno desea que los funcionarios tengan confianza en que ahora pueden desarrollar y dirigir sus propias carreras, ya sea dentro de la Administración Pública o fuera de ella. Se persigue enfatizar la necesidad de que cada miembro individual del personal acepte la responsabilidad de su propio desarrollo.

4.4 El Gobierno reconoce que el personal no puede llevar adelante con éxito su desarrollo sin ayuda, y que una política sin ayuda no beneficiará a los departamentos y oficinas. Se requiere una asociación efectiva entre la organización y cada miembro del personal, involucrando a los altos directivos, responsables de área y a los miembros individuales trabajando dentro de un marco cooperativo, cada uno con un papel definido.

Altos Directivos

4.5 El compromiso de los altos directivos con el aprendizaje y desarrollo es fundamental.

4.6 Dentro de la asociación, los altos directivos de cada departamento y oficina son responsables de:

- garantizar que existe un grupo de trabajo capacitado, flexible y experimentado, capaz de cumplir con eficacia los objetivos a largo y corto plazo;
- mediante su liderazgo, proporcionar a los directores y el personal la motivación y visión de futuro necesarias para desarrollarse y trabajar juntos con el fin de hacer los objetivos realidad.

4.7 El papel de los altos directivos es proporcionar estrategias de formación y desarrollo para la organización; un sistema de comunicación de dos vías; y dirección y apoyo a los responsables de área junto con los recursos que necesitan para desarrollar sus responsabilidades, todo ello dentro de una cultura que apoye los valores básicos de la Administración Pública y el empuje necesario para una mayor eficacia y eficiencia. El objetivo de los altos directivos debe ser asegurarse de que cada miembro del personal se sienta valorado, y tenga la oportunidad de desarrollar su propio potencial; que se reconozcan los logros; y que el personal se distribuya en base al mérito de tal forma que su capacidad y experiencia se utilicen de forma efectiva y se desarrollen en beneficio de la organización y de aquellos a los que sirve.

COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia / comunicación

LA OFICINA DE ESCOCIA: En este organismo se ha publicado una estrategia personal y se ha enviado a todos los trabajadores. Se trata de contribuir a una mejor dirección, liderazgo, delegación, gestión de cambio y aprendizaje continuo. Se está preparando la siguiente fase de la estrategia que tratará de la capacidad de liderazgo, la agenda eficiente y el cambio cultural.

SERVICIO DE ADUANAS DE SU MAJESTAD: Ha ideado los 'modelos cascada' para formación y comunicación organizativa. Se pone el énfasis en la comunicación de doble vía y son los directivos los que comunican la mayor parte de los cambios organizativos a todos los niveles. Estos mensajes se complementan con una amplia gama de procesos internos incluyendo la denominada 'Business Television' (un programa televisado de preguntas y llamadas en directo a la Junta que se graba en vídeo y se distribuye) que el Departamento ha utilizado con éxito para promover un intercambio interactivo entre los miembros de la Junta y el personal de materias como revisión de gastos fundamentales, y gestión de resultados. Últimamente se han creado dos redes regionales que están en período de prueba.

AHORRO NACIONAL (NATIONAL SAVINGS): Este organismo está introduciendo una nueva estrategia que define claramente los papeles comunicativos y las responsabilidades de la Junta de Ahorro Nacional, directivos e individuales para apoyar el logro de los objetivos corporativos y planes de empresa. Se enfatiza la comunicación persona a persona y el compromiso que los miembros de la Junta y los altos directivos contraen para reunirse regularmente con el personal. Se han introducido criterios de rendimiento claros para las comunicaciones internas y una nueva competencia en comunicación para directivos con formación y desarrollo.

4.8 La igualdad de oportunidades se está integrando cada vez más en todos los aspectos de la estrategia general de recursos humanos de los departamentos y oficinas. Es especialmente importante que los altos directivos aborden la materia de igualdad de oportunidades en el campo de desarrollo de personal. La desigualdad conduciría a obstáculos en el avance y cumplimiento de objetivos y a tensiones en el ambiente laboral. El éxito en esta materia dará como resultado un aumento del nivel de cualificaciones, una mayor motivación y moral y trabajo en equipo.

4.9 El interés y la participación personal de los altos directivos en la formación y desarrollo es tan importante en la garantía de resultados en la organización como su papel en el diseño de la estrategia. Pone de relieve la prioridad que esperan que los responsables de área den al desarrollo de personal. En el pasado, los altos directivos de la Administración Pública han infravalorado el valor y la importancia

del aprendizaje continuo en su propia concienciación y rendimiento. El cambio en esta actitud es un objetivo fundamental de los nuevos altos directivos de la Administración.

FORMACION Y DESARROLLO

Iniciativas en el Senior Civil Service

A partir de abril de 1991 se han puesto en práctica una serie de políticas personales nuevas para los altos directivos de la Administración. Uno de los campos fundamentales es la formación y desarrollo. Su importancia recae no sólo en el desarrollo de las capacidades de la alta dirección, sino también en la demostración mediante su propio ejemplo de un compromiso de los directivos con el aprendizaje. La nueva política incluye:

- **Centro de desarrollo:** todos los nuevos funcionarios que ingresen en el nivel superior de la Administración asistirán dos o tres días a un centro de desarrollo diseñado conjuntamente por el Instituto de la Administración Pública y los Servicios de Evaluación y Contratación para evaluar futuras necesidades de formación y desarrollo.
- **Mapa de Ruta:** los departamentos y agencias pondrán a disposición de todos los miembros del nivel superior una guía de formación y desarrollo, diseñando un 'mapa de ruta' que esboce las opciones de los programas de desarrollo eficaces para altos cargos editados por la Oficina del Gabinete Ministerial (Cabinet Office).
- **Planes personales de desarrollo:** todos los miembros del nivel superior de la Administración se comprometerán a redactar y ejecutar anualmente un plan personal de desarrollo, incorporando objetivos para aceptar las oportunidades de formación y desarrollo, como complemento a aquellas que se presentan en el trabajo de cada día, las cuales están claramente identificadas y evaluadas. El punto de referencia será por lo menos 40 horas anuales dedicadas a actividades de desarrollo.
- **Seminarios de concienciación:** los departamentos dirigirán seminarios de concienciación de forma habitual para el personal del nivel superior. Serán más amplios en los campos identificados como fundamentales para el desarrollo de la organización.

- Revisión de la carrera profesional: se proporcionará la ayuda necesaria para posibilitar que cada miembro del nivel superior de la Administración revise de manera constructiva las oportunidades de su carrera.
- Programa de alta dirección, módulos y seminarios: continuarán los programas convencionales de desarrollo de los niveles superiores de la Administración, aunque se encuentran en revisión para cumplir con las cambiantes necesidades empresariales.

Además de las iniciativas dirigidas desde el centro, algunos departamentos y oficinas de grandes dimensiones han iniciado programas para su personal del nivel superior. Por ejemplo, el Ministerio de Defensa ha hecho público un contrato mediante un proceso competitivo para conducir un curso dirigido a los nuevos funcionarios que ingresan en el nivel superior de la Administración en asociación con un Instituto de dirección internacionalmente reconocido. El curso del nivel superior de la Administración consiste en un curso con alojamiento para los asistentes de siete días seguido de un proyecto de trabajo de tres días.

Responsables de área

4.10 El papel de los responsables de área en la asociación es fundamental para su éxito.

DESARROLLO DE LOS RESPONSABLES DE ÁREA

HACIENDA: ofrece a todos los responsables de área un curso de formación de dos días. El objetivo principal es la comprensión de su papel en una oficina reducida jerárquicamente, así como las responsabilidades, relaciones y capacidades que están en juego, enfatizando su papel en un contexto de equipo.

LA OFICINA DE PATENTES: está llevando a cabo un ensayo de Proyecto de liderazgo y dirección que hace posible que los directivos identifiquen capacidades básicas y conduce a la construcción de sus propios paneles de desarrollo personalizados. Ello implica evaluar los niveles actuales de cualificación, comunicación con el personal, compañeros y altos directivos.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD SOCIAL (Sede central): utiliza un contrato de desarrollo personal para todo el personal de selección por vía rápida y del programa de desarrollo de gestión. El contrato requiere la colaboración del

participante, el responsable de área y del jefe de personal para identificar las necesidades de desarrollo en relación con el marco de capacidades. Se debaten soluciones de formación adecuadas, que van desde seguimiento del trabajo hasta asistencia a cursos. El resultado de las sesiones de formación se debate y se graba al final de la misma. El proceso alienta la participación activa de las tres partes y garantiza que el aprendizaje se traduce con éxito en resultados al volver al trabajo.

EL DEPARTAMENTO DE CARRETERAS: últimamente ha llevado a cabo la formación de todo el personal para apoyar su reestructuración. Ello incluye un curso para el personal de categoría administrativa 7 y superior denominado 'Guiando el cambio'. Se estableció un curso similar para los cuadros medios y un curso de adaptación al cambio para el resto del personal.

4.11 En la actualidad los responsables de área están asumiendo las responsabilidades de la mayoría de las funciones de dirección del personal que antes se ejercían de manera centralizada mediante unidades de personal. Al mismo tiempo que se traspasan estas responsabilidades, unas estructuras más reducidas y sencillas en las organizaciones de la Administración están conduciendo hacia un cambio en el estilo de dirección, lejos del control y dirección jerárquicos, hacia un personal con más poderes y un trabajo en equipo que requiere unas capacidades de gestión más amplias y diferentes. Cada vez más el trabajo se realiza en equipos multidisciplinares, compuesto por personal con diferente experiencia, cualificación, actividades y formación académica, aunados para innovar, resolver problemas y cumplir objetivos con más rapidez y efectividad. Los responsables de área necesitan de la dirección y apoyo de los altos cargos, y la formación y el desarrollo necesarios para fomentar sus capacidades de liderazgo y gestión que les dé la confianza necesaria para aceptar esta nada desdeñable responsabilidad de dirección del personal.

4.12 Es tarea de los responsables de área ofrecer al personal bajo su cargo la motivación y las oportunidades para mejorar sus cualificaciones y obtener la capacidad que necesitan para cumplir los objetivos comerciales de su equipo y para mejorar el rendimiento. A modo de complemento, cuando sea posible, deberían también ofrecer oportunidades al personal para desarrollar mayores capacidades y ampliar sus cualificaciones en línea con las necesidades a largo plazo de la organización.

4.13 Los papeles fundamentales que los responsables de área deben desempeñar de cara al desarrollo son :

- comunicar el plan de desarrollo al personal para que puedan apreciar su contribución en el éxito general de la organización y ser conscientes de las contribuciones de otras personas en otros campos de la organización;

- ofrecer una comunicación abierta, constructiva y sincera para posibilitar que el personal trate de resolver los defectos y desarrollar las virtudes;
- ayudar a todos los miembros del personal a redactar planes de desarrollo relevantes y realistas, alentándolos a explorar las amplias posibilidades de formación y desarrollo;
- mediante ejemplo y liderazgo:
 - cultivar una cultura dirigida al aprendizaje, ayudar al personal a aprender de los errores, reconocer y recompensar el éxito;
 - apoyar el trabajo en equipo eficaz, por ejemplo mediante la distribución de las tareas para aprovechar las cualificaciones y capacidades disponibles y ofrecer oportunidades de desarrollo para mejorar el rendimiento de la organización a corto y largo plazo;
 - garantizar la igualdad de oportunidades en el trabajo, y la desaparición de barreras injustas en la formación y desarrollo como consecuencia de sexo, raza, discapacidad, edad, orientación sexual, procedencia social (en Irlanda del Norte), y otros factores;
- utilizar las fuentes disponibles de la mejor manera, apoyar la formación en el trabajo y otras oportunidades de desarrollo, por ejemplo, alentando medidas de aprendizaje, acceso a centros de aprendizaje así como a cursos convencionales fuera del trabajo, educación a distancia, tutorías, aprendizaje de otros miembros del equipo, seguimiento de los trabajos, que sean compatibles con las necesidades de aprendizaje individuales, horarios y compromisos tanto en el trabajo como fuera de él;
- seleccionar el personal a su cargo en base al mérito, reconociendo que en muchos casos pasarán a formar parte de un equipo que puede ser reforzado y desarrollado juntando a aquellos con diferentes virtudes cualificaciones, y experiencias.

4.14 Los responsables de área también deben tener la responsabilidad directa de rendir cuentas a los altos directivos sobre la productividad del desarrollo de personal en este campo.

ADMINISTRACIÓN

EL MINISTERIO DE DEFENSA: como parte del proceso de delegación, se está pidiendo a las áreas de gestión del Ministerio que informen al Secretario Permanente de la administración de sus responsabilidades delegadas. Serán informes comentados y estadísticos y ofrecerán la oportunidad de destacar los éxitos y analizar los problemas. Dicho informe se publicará para los miembros del personal.

El individuo

4.15 Cada miembro individual del personal puede contribuir al desarrollo general de la organización en la que trabaja; en caso de que la organización deba lograr mejoras continuas, los miembros individuales del personal deberán buscar la mejora de su rendimiento mediante un aprendizaje y desarrollo continuo. Esto exige automotivación.

AUTOPERFECCIONAMIENTO

Ayuda al aprendizaje individual

EL SERVICIO DE ADUANAS DE SU MAJESTAD: una de las consecuencias de una estructura de gestión más reducida y de la reforma de las categorías administrativas será un mapa más claro de trabajos y posibles salidas profesionales para todo el personal. Se especificarán las cualificaciones y cualidades necesarias para cada trabajo o grupo de trabajos. De esta manera se posibilitará al público, mediante sistemas que sean parte integrante de la Gestión de Recursos (valoración y competencias) la identificación de las necesidades de desarrollo de tal manera que puedan equiparse ellos mismos para trabajos futuros y decisiones relativas a la carrera profesional.

La AGENCIA DE INVESTIGACIÓN Y VALORACIÓN DE LA DEFENSA: ha creado el papel del Gestor de Recursos con el objetivo de planear y estimular el desarrollo de la capacidad del personal a corto y largo plazo en grupos de recursos, incluyendo asesoramiento interno. En la actualidad el Departamento está trabajando en propuestas para desarrollar un servicio que tendrá dos componentes: como servicio de información ofrecerá al personal un acceso rápido y sencillo a la información sobre una gran variedad de cursos de formación, y un servicio de intermediación que comparará los requisitos para establecer dónde no se han

logrado.

EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y EMPLEO: ha lanzado recientemente Centros de desarrollo para el personal de los Departamentos en varios lugares clave a lo largo del país. Su objetivo principal es ayudar al público a evaluar sus necesidades de desarrollo y formación.

Los Centros han creado una serie de servicios que incluyen:

- apoyo para ayudar a las personas a evaluar sus necesidades de formación y desarrollo, utilizando una selección de materiales de autoevaluación;
- una ventanilla central para acceder a asesoramiento y formas de cumplir con las necesidades de desarrollo identificadas;
- asesoramiento para utilizar la Lead Buying Unit (oficina de guía que ofrece info. sobre empleo) ;
- los equipos más modernos en tecnología de la formación.

La ADMINISTRACIÓN DE DESARROLLO EN EL EXTERIOR: ha aceptado dirigir el curso abierto de aprendizaje iniciado por la Oficina de Gabinete denominado 'Descubriendo el Potencial'. Es un programa de eficacia personal que ofrece una opción adicional a funcionarios de minorías étnicas y personal con discapacidades. Se ha introducido no porque el personal necesite ser singularizado para formación especial, sino porque la Administración Pública reconoce que pueden existir injustas barreras discriminatorias frente al progreso, y el acceso a la formación y desarrollo puede ser una de ellas.

4.16 Además, para el funcionario individual, la moderna Administración Pública conlleva una mayor competencia, y oportunidades potenciales adicionales. Al haber sido traspasada a los departamentos la responsabilidad de fijar las categorías, el personal podrá cada vez menos confiar en su categoría y título como prueba para persuadir a los directivos de las cualidades que pueden aportar a un trabajo determinado. Cada individuo tendrá que elaborar un *curriculum vitae* (cv) que siempre será recibido y comprendido de buen grado. Al aceptar la responsabilidad de su propio desarrollo y carrera profesional, el individuo será capaz de aumentar su grado de confianza con el convencimiento de que puede realizar una contribución valiosa dentro de una organización cambiante y desafiante y aprovechar las amplias oportunidades dentro de la Administración y fuera de ella.

4.17 Durante los programas de trabajo y desarrollo se espera del individuo que presente pruebas de las diferentes cualificaciones y logros obtenidos relativos a

competencias básicas que demuestren su flexibilidad y, en muchos casos, potencial directivo o capacidad. También deberán perseguir el desarrollo de capacidades en campos relevantes en los que tengan el mayor interés y capacidad con el fin de aumentar su valor para la Administración Pública. Se añadirán al cv actual del individuo los logros probados y demostrados y, cuando sea posible, títulos reconocidos a nivel nacional obtenidos en el curso de su trabajo.

4.18 Para aquellos cuya meta sea progresar dentro de la Administración, el objetivo estará en aumentar los niveles de competencia y capacidad; presentarse a trabajos que aumentarán y ampliarán su experiencia y reforzarán las ayudas a la carrera profesional; y obtener una mayor concienciación del campo en el que trabajan. Todo ello debería reforzar su sentido de aptitud para el empleo y aumentar en paralelo su autoconfianza.

4.19 Sin embargo, el autoperfeccionamiento estará dentro del marco de apoyo esbozado anteriormente en donde cada individuo trabajará en asociación con la organización. En particular, los individuos pueden esperar:

- que el departamento u oficina ofrezca una cultura que fomente el aprendizaje y ofrezca igualdad de oportunidades;
- formación laboral específica y cualquier otra mejora necesaria para desempeñar los trabajos actuales de la mejor manera posible;
- información y asesoramiento, incluyendo marcos de competencia y la identificación de cualificaciones y capacidades relevantes, que les permitan priorizar y tomar decisiones contrastadas sobre su desarrollo y su futuro;
- ayuda para redactar, poner en marcha y actualizar planes de desarrollo que pretendan mejorar el rendimiento en línea con las necesidades de la organización y sus capacidades, y prepararse ellos mismos para aprovechar plenamente las oportunidades profesionales de su carrera; esta ayuda puede incluir, por ejemplo, asistencia en la preparación de cvs; y
- reconocimiento de logros en el aprendizaje.

4.20 Además del autoperfeccionamiento, se espera del personal que contribuya al desarrollo mutuo, por ejemplo, traspasando sus propias capacidades a otros miembros de su equipo, actuando de manera formal e informal como tutores o preceptores de otros dentro de la organización, y garantizando que las prácticas modelo, y las lecciones aprendidas de los errores, se comunican a toda la organización.

Cumplimiento

4.21 Se necesitan medidas transparentes y demostrables a todos los niveles, y reconocimiento de los individuos y organizaciones con un rendimiento satisfactorio. Los departamentos y oficinas informarán en sus planes de actuación acerca de cómo se lleva a cabo este compromiso, completamente coherente con los principios de Investors in People (IIP). De nuevo el Gobierno esperará el liderazgo de los altos directivos de la Administración y supervisará el progreso comparándolo con los planes de mejora de formación y desarrollo establecidos en el presente Libro Blanco.

TUTORÍAS

El tutor o preceptor pertenece normalmente a otro campo (y por lo tanto no tiene responsabilidad en la evaluación de los resultados). Las tutorías pueden promover una cultura de auto ayuda, alentando a las personas bajo tutela a independizarse y desarrollar sus propias ideas. A pesar de que la tutoría se puede utilizar como una herramienta de desarrollo propia, a menudo se utiliza durante un período de tiempo para apoyar otras formas de desarrollo, por ejemplo, programas de aprendizaje abiertos, proyectos de desarrollos, cursos externos, programas de iniciación, etc.

EL SERVICIO DE EMPLEO: en abril de 1995 el Servicio de Empleo introdujo un proyecto de tutoría para ciudadanos pertenecientes a las minorías étnicas. El proyecto es parte de una serie de medidas diseñadas para promover la igualdad de oportunidades para los ciudadanos. Los objetivos son:

- aumentar las oportunidades disponibles para los ciudadanos procedentes de minorías étnicas;
- permitir que estos ciudadanos se beneficien de la experiencia y conocimientos del personal de la Administración que no pertenece al nivel superior;
- facilitar el desarrollo de relaciones provechosas entre los tutores y sus tutelados.

El objetivo de éstas medidas es cumplir los objetivos del Servicio de Empleo e Igualdad de Oportunidades fijados para el año 2000.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y EMPLEO: se alienta a los participantes en el proyecto denominado 'Gestión de vía rápida' a utilizar a los altos directivos como tutores. Esta opción ha tenido gran éxito.

DEPARTAMENTO DE SALUD: lleva un programa piloto en el que utiliza tutores, comunicación voluntaria en dirección al nivel superior, y módulos de aprendizaje.

SERVICIO OFICIAL DE CARTOGRAFÍA: las nuevas incorporaciones a este Servicio disponen de monitores para ayudarles durante la formación de continuación siguiendo su formación básica.

DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE: estableció un proyecto piloto para la tutoría de Oficiales Ejecutivos recién nombrados. El proyecto benefició tanto a los participantes como a los tutores y se está ampliando para cubrir nuevas incorporaciones.

La BIBLIOTECA BRITÁNICA: ha introducido programas de tutoría para apoyar su proyecto de formación de licenciados. Se les facilitan cuatro destinos de seis meses cada uno en los primeros dos años, con lo cual tienen cuatro responsables de área diferentes. Uno de los papeles fundamentales de los tutores consiste en ofrecer un apoyo continuo a los licenciados durante su programa de desarrollo.

La colección *Documentos INAP* pretende poner a disposición de los directivos de las administraciones públicas algunos textos e informes de especial interés que no hayan tenido la suficiente divulgación por otros canales. Su objetivo es enriquecer el debate sobre la reforma del sector público, la modernización de la Administración y las políticas de recursos humanos, dando a conocer experiencias relevantes en estas materias así como reflexiones e informaciones de carácter más global.

