

Evaluación de los Programas de Selección y Formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Evaluación de los Programas de Selección y Formación de La Escuela de Administración Regional De Castilla-La Mancha

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

2012

Siendo voluntad del Gobierno el impulso de la evaluación de los resultados de los programas y políticas públicas, así como el desarrollo de la transparencia, la mejora del uso de los recursos y la calidad de los servicios a los ciudadanos, y en conformidad con el artículo 23 del Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, corresponde al Consejo de Ministros la aprobación de los programas y políticas públicas que serán objeto de evaluación por la Agencia en cada año.

En su virtud, el Consejo de Ministros, en su reunión de 4 de marzo de 2011, acuerda que entre los programas y políticas públicas objeto de evaluación en 2011 estará entre otras la "Evaluación de los Programas de Selección y Formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha".

Evaluación de los Programas de Selección y Formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha

Edita:

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Edición 2012

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
Y la Calidad de los Servicios
Departamento de Evaluación

Director de la Evaluación:

José M^a Ivañez Gimeno, Director de la División Evaluación
de Políticas Económicas de la AEVAL

Coordinadora de la Evaluación:

Magdalena Sánchez Astillero, Evaluadora Especializada de la AEVAL

Equipo de evaluación:

Ana Ruiz Martínez (Análisis de datos)
Carmen Gómez de Marcos Pérez, Evaluadora Especializada de la AEVAL
Luis Castro Pérez, Evaluador Especializado de la AEVAL

Directora del Departamento de Evaluación:

Ana Ruiz Martínez

Catálogo de Publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

NIPO: 632-12-009-5

INDICE

INDICE DE GRAFICOS	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
GLOSARIO DE SIGLAS.....	12
1.INTRODUCCION	13
1.1 MANDATO DE LA EVALUACIÓN	13
1.2. OBJETO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN.....	15
1.4. ESTRUCTURA DEL INFORME	15
2. PROGRAMAS DE FORMACION Y SELECCIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL.....	17
2. 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	17
2.1.1. LA FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EN LA UNIÓN EUROPEA	17
2.1.2. LA FORMACIÓN Y SELECCIÓN EN ESPAÑA	20
2.1.3. LA FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA.	31
3. ENFOQUE Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION	41
3.1. ENFOQUE.....	41
3.2. METODOLOGÍA.....	41
3.3. DIFICULTAD DE LA EVALUACIÓN	42
4. ANALISIS E INTERPRETACION.....	45
4.1. ALINEAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES, PROCESOS, LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS RECURSOS DE LA EAR CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y SELECCIÓN.	45

4.1.1. ACTIVIDADES DE LA EAR Y SU ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS.....	45
4.1.2. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	54
4.1.3. ORGANIGRAMA DE LA EAR.....	59
4.1.4. RECURSOS DE LA EAR.....	61
4.1.5 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ÁREAS DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES POR PARTE DEL PERSONAL DE LA EAR.	70
4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN EN LA EAR.	76
4.2.1. PROGRAMA DE SELECCIÓN.....	77
4.2.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	83
4.2.3. PERCEPCIÓN DE LOS DE LOS RESPONSABLES DE LAS DISTINTAS UNIDADES DE LA JCCM SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS.....	96
4.3. EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	98
4.3.1 PROGRAMA DE SELECCIÓN.....	98
4.3.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	113
4.4. EFICIENCIA DE LA EAR Y DE LOS PROGRAMAS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE LA EAR	128
4.4.1. PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	129
4.4.2. PROGRAMA DE SELECCIÓN.....	134
4.4.3. EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS DE LA EAR.	139
4.4.4. IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CASTILLA – LA MANCHA.	144
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. LA FORMACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS. AÑO 2009.....	24
GRÁFICO 2. LA FORMACIÓN PARA EMPLEADOS PÚBLICOS CON ACTIVIDADES DE GESTIÓN, DE ADMINISTRACIÓN Y AUXILIARES. AÑO 2009	24
GRÁFICO 3. LA FORMACIÓN EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN LOCAL. AÑO 2009	25
GRÁFICO 4. LA FORMACIÓN EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN. AÑO 2009	25
GRÁFICO 5. LA FORMACIÓN EN IDIOMAS Y LENGUAS COOFICIALES	26
GRÁFICO 6: ORGANIGRAMA DE LA EAR	33
GRÁFICO 7: PERSONAL DEL SERVICIO DE SELECCIÓN	33
GRÁFICO 8: PERSONAL DEL SERVICIO DE FORMACIÓN	37
GRÁFICO 9: PERSONAL DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL	39
GRÁFICO 10: CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	43
GRÁFICO 11: ORGANIGRAMA DE LA EAR	60
GRÁFICO 12. PERSONAL DE LA EAR POR NIVEL/GRUPO PROFESIONAL.....	62
GRÁFICO 13: NÚMERO MÁXIMO DE ALUMNOS Y OPOSITORES ADMITIDOS POR DÍA EN LAS INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS DE LA EAR.....	64
GRÁFICO 14. DISTRIBUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS TOTALES DE LA EAR ENTRE LOS DIFERENTES CAPÍTULOS PRESUPUESTARIOS EN EL CONJUNTO DEL PERIODO CONSIDERADO	66
GRÁFICO 15. PRESUPUESTOS CAPITULO I Y EJECUCIÓN DE LA EAR 2007 - 2010.....	67
GRÁFICO 16. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE CAPITULO I EN LA EAR 2007 – 2010 Y EN EL TOTAL DEL PERIODO PRESUPUESTARIO CONSIDERADO.....	68
GRÁFICO 17. PRESUPUESTOS CAPITULO I “FINALISTA” Y EJECUCIÓN DE LA EAR 2007 - 2010. 68	
GRÁFICO 18. PRESUPUESTOS CAPITULO II Y EJECUCIÓN DE LA EAR 2007 - 2010.....	69
GRÁFICO 19. PRESUPUESTOS “CAPITULO II FINALISTA” Y EJECUCIÓN DE LA EAR 2007 - 201070	
GRÁFICO 20. IDEAS RESUMEN DEL GRUPO 1	73
GRÁFICO 21. IDEAS RESUMEN DEL GRUPO 2	74
GRÁFICO 22. EVOLUCIÓN DE PLAZAS OFERTADAS PARA FUNCIONARIOS. AÑO 2010	77
GRÁFICO 23. FORMA DE PRESENTACIÓN DE LAS SOLICITUDES DEL PERSONAL FUNCIONARIO PARA PARTICIPAR EN LOS PROCESOS SELECTIVOS. AÑO 2010.....	78
GRÁFICO 24. EVOLUCIÓN DE LAS SOLICITUDES PRESENTADAS POR INTERNET PARA PARTICIPACIÓN POR TURNO DE ACCESO. AÑO 2010	78
GRAFICO Nº 25. EVOLUCIÓN DE LA COBERTURA DE VACANTES	79
GRÁFICO 26. EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS OFERTADAS PERSONAL LABORAL. AÑO 2010.....	80
GRÁFICO 27. EVOLUCIÓN SOLICITUDES PRESENTADAS DE PERSONAL LABORAL. AÑO 2010	80
GRÁFICO 28. COBERTURA DE LAS VACANTES OFERTADAS. AÑO 2010	81
GRÁFICO 29. MEDIOS DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES PARA LAS PROCESOS SELECTIVOS POR PROMOCIÓN INTERNA.....	83
<i>GRÁFICO 30. FORMACIÓN PERMANENTE GENERAL. AÑOS 2009 Y 2010</i>	<i>84</i>
GRÁFICO 31. FORMACIÓN PERMANENTE GENERAL. NÚMERO Y DENOMINACIÓN DE LOS CURSOS. AÑOS 2009 Y 2010	85
GRÁFICO 32. FORMACIÓN PRESENCIAL OFIMÁTICA. AÑOS 2009 Y 2010.	86
GRÁFICO 33. FORMACIÓN PRESENCIAL OFIMÁTICA. DENOMINACIÓN DE LOS CURSOS Y NÚMERO DE EDICIONES. AÑOS 2009 Y 2010.....	87
GRÁFICO 34. FORMACIÓN A DISTANCIA (SEMIPRESENCIAL). AÑOS 2009 Y 2010	88

GRÁFICO 35. FORMACIÓN A DISTANCIA (SEMIPRESENCIAL). DENOMINACIÓN DE LOS CURSOS Y NÚMERO DE EDICIONES. AÑOS 2009 Y 2010	89
GRÁFICO 36. FORMACIÓN A DISTANCIA (ONLINE). AÑOS 2009 Y 2010	90
GRÁFICO 37. FORMACIÓN A DISTANCIA (ONLINE). DENOMINACIÓN DE LOS CURSOS Y NÚMERO DE EDICIONES. AÑO 2009 Y 2010	91
GRÁFICO 38. FORMACIÓN ESPECÍFICA. AÑOS 2009 Y 2010.....	92
GRÁFICO 39. FORMACIÓN ESPECÍFICA. DENOMINACIÓN DE LOS CURSOS Y NÚMERO DE EDICIONES. AÑOS 2009 Y 2010	93
GRÁFICO 40. EVOLUCIÓN DE LA IMPORTANCIA CONCEDIDA A DIFERENTES ASPECTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL FUNCIONARIO)	99
GRÁFICO 41. IMPORTANCIA CONCEDIDA A DIFERENTES ATRIBUTOS DEL SERVICIO SEGÚN COLECTIVO.	101
GRÁFICO 42. EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN DE DISTINTOS ATRIBUTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL FUNCIONARIO)	103
GRÁFICO 43. EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN DE DIFERENTES ATRIBUTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL LABORAL)	105
GRÁFICO 44: VALORACIÓN COMPARATIVA DE DIFERENTES ATRIBUTOS DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN	106
GRÁFICO 45. EVOLUCIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN CON DISTINTOS ATRIBUTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL FUNCIONARIO)	108
GRÁFICO 46. EVOLUCIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN CON DIVERSOS ATRIBUTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL LABORAL)	110
GRÁFICO 47. DIFERENCIAS EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON DISTINTOS ASPECTOS DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN SEGÚN COLECTIVO.	112
GRÁFICO 48. VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ACCESIBILIDAD A LA FORMACIÓN.....	114
GRÁFICO 49. CANAL PREFERIDO DE CONTACTO CON LA EAR	115
GRÁFICO 50: VALORACIÓN DE LAS INSTALACIONES SEGÚN PROVINCIA DE PROCEDENCIA DEL ENCUESTADO	116
GRÁFICO 51: VALORACIÓN DEL EQUIPAMIENTO SEGÚN PROVINCIA DE PROCEDENCIA DEL ENCUESTADO	116
GRÁFICO 52. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "EL NÚMERO DE ASISTENTES A UN CURSO ES EXCESIVO"	117
GRÁFICO 53. VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN	118
GRÁFICO 54. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "HE PLANTEADO ALGUNA INICIATIVA O SUGERENCIA PARA MEJORAR ALGÚN/OS CURSOS DE FORMACIÓN EN LA EAR"	119
GRÁFICO 55. VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS RELACIONADOS CON LA IMPARTICIÓN DE LOS CURSOS.....	119
GRÁFICO 56. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "EL MATERIAL DIDÁCTICO UTILIZADO EN LOS CURSOS ES EL ADECUADO" SEGÚN PROVINCIA.	120
GRÁFICO 57. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "EL CONTENIDO PRÁCTICO DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA ES EL ADECUADO" SEGÚN PROVINCIA.....	121
GRÁFICO 58. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "EL CONTENIDO DE LOS CURSOS ES EXCESIVAMENTE TEÓRICO"	122
GRÁFICO 59: GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "EN GENERAL, MI IMPRESIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS ES SATISFACTORIA".....	122
GRÁFICO 60. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN "CONSIDERO ÚTIL LA FORMACIÓN ONLINE"	123

GRÁFICO 61. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN “EN GENERAL, LA FORMACIÓN QUE ORGANIZA LA EAR SATISFACE MIS NECESIDADES LABORALES”	124
GRÁFICO 62. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN “RECIBO SUFICIENTE FORMACIÓN PARA ADAPTARME A LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO”	124
GRÁFICO 63. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN “CONSIDERO QUE LA JCCM GARANTIZA MI DESARROLLO PROFESIONAL A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN”	125
GRÁFICO 64. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN “LA PERSONA RESPONSABLE DE MI TRABAJO SE HA PREOCUPADO POR CONOCER CUÁLES SON MIS PRINCIPALES CAPACIDADES Y NECESIDADES DE FORMACIÓN”	126
GRÁFICO 65. GRADO DE ACUERDO CON LA AFIRMACIÓN “RECOMENDARÍA ALGUNO DE LOS CURSOS REALIZADOS A MIS COMPAÑEROS”	127
GRÁFICO 66. EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN (BASE 2007)	130
GRÁFICO 67. EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE COSTE DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN (BASE 2007)	132
GRÁFICO 68. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CURSOS IMPARTIDOS ANUALMENTE Y DE SU COSTE MEDIO. AÑOS 2007/2010	133
GRÁFICO 69. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HORAS DE FORMACIÓN IMPARTIDAS ANUALMENTE Y DE SU COSTE MEDIO. AÑOS 2007/2010	133
GRÁFICO 70. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ALUMNOS QUE RECIBEN FORMACIÓN ANUALMENTE DE LA EAR Y EL COSTE MEDIO POR ALUMNO	134
GRÁFICO 71. EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN CON BASE 100 EN 2007.....	135
GRÁFICO 72. EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE COSTE DEL PROGRAMA DE (BASE=2007)	137
GRÁFICO 73. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OPOSITORES PRESENTADOS AL PRIMER EJERCICIO ANUALMENTE Y DE SU COSTE MEDIO	138
GRÁFICO 74. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE NÚMERO DE OPOSITORES APROBADOS ANUALMENTE Y DE SU COSTE MEDIO.....	138
GRÁFICO 75. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE TRIBUNALES DE OPOSICIÓN CONSTITUIDOS ANUALMENTE EN LA EAR Y EL COSTE MEDIO POR TRIBUNAL	139
GRÁFICO 76. DISTRIBUCIÓN DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR SEGÚN MODALIDAD DE ENSEÑANZA.....	140
GRÁFICO 77. DISTRIBUCIÓN DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR SEGÚN PROGRAMA FORMATIVO	141
GRÁFICO 78. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LOS CURSOS PRESENCIALES IMPARTIDOS POR LA ESCUELA	142
GRÁFICO 79. PORCENTAJE DE EMPLEADOS PÚBLICOS Y DE ALUMNOS DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR POR PROVINCIAS DE CASTILLA LA MANCHA	146

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DEL NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL INAP. AÑO 2009.....	26
TABLA 2. RESUMEN DE PLAZAS CONVOCADAS Y CANDIDATOS PRESENTADOS	27
TABLA 3. RELACIÓN DE ACTIVIDADES.....	46
TABLA 4. ACTIVIDADES DE LA EAR AGRUPADAS EN CUATRO CATEGORÍAS.....	49
TABLA 5. UNIDAD DE DIRECCIÓN	50
TABLA 6. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	50
TABLA 7. SERVICIO DE SELECCIÓN	51
TABLA 8. SERVICIO DE FORMACIÓN.....	52
TABLA 9. PORCENTAJE DE COSTE SALARIAL POR ACTIVIDAD.....	53
TABLA 10. PROCESOS DEL SERVICIO DE SELECCIÓN	56
TABLA 11. PROCESOS DEL SERVICIO DE FORMACIÓN	57
TABLA 12. PROCESOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.....	58
TABLA 13. ESTRUCTURA DE PERSONAL: CATEGORÍAS PROFESIONALES Y DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	61
TABLA 14. CAPACIDAD MÁXIMA DE UTILIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS DE LA EAR EN FORMACIÓN Y SELECCIÓN	64
TABLA 15. PRESUPUESTOS ANUALES DE LA EAR. AÑOS 2007-2010.....	65
TABLA 16. PANEL A. GRUPO 1	72
TABLA 17. PANEL B. GRUPO 2	72
TABLA 18. PROCESOS TEMPORALES CONVOCADOS EN 2010.....	82
TABLA 19. CURSOS DE FORMACIÓN PERMANENTE GENERAL. AÑO 2010. RESULTADOS	85
TABLA 20. CURSOS DE FORMACIÓN PRESENCIAL DE OFIMÁTICA. AÑO 2010	87
TABLA 21. CURSOS DE FORMACIÓN A DISTANCIA (SEMIPRESENCIAL). AÑO 2010.....	89
TABLA 22. CURSOS DE FORMACIÓN A DISTANCIA (ONLINE). AÑO 2010.....	91
TABLA 23. CURSOS DE FORMACIÓN ESPECÍFICA. AÑO 2010	94
TABLA 24. PARTICIPANTES EN LOS CURSOS POR CONSEJERÍAS. AÑOS 2008, 2009 Y 2010....	95
TABLA 25. IMPORTANCIA CONCEDIDA POR LOS PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN A DIFERENTES ATRIBUTOS DEL SERVICIO.....	99
TABLA 26: IMPORTANCIA CONCEDIDA A DIFERENTES ASPECTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL LABORAL)	100
TABLA 27. VALORACIÓN DE DIFERENTES ATRIBUTOS RELATIVOS AL PROCESO DE SELECCIÓN (PERSONAL FUNCIONARIO)	102
TABLA 28. PERCEPCIÓN SOBRE DISTINTOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PROGRAMA DE SELECCIÓN. (PERSONAL LABORAL)	104
TABLA 29. RELACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS Y GRADO DE SATISFACCIÓN (PERSONAL FUNCIONARIO)	109
TABLA 30. RELACIÓN ENTRE EXPECTATIVAS Y GRADO DE SATISFACCIÓN (PERSONAL LABORAL) ..	111
TABLA 31. ASIGNACIÓN DE COSTES A LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE LA EAR 2007 – 2010	129
TABLA 32. INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA EAR. AÑOS 2007/2010	130
TABLA 33. ÍNDICES DE ACTIVIDAD PROGRAMA DE FORMACIÓN (BASE 2007)	130
TABLA 34. COSTE MEDIO DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA EAR	131

TABLA 35. EVOLUCIÓN DEL COSTE MEDIO DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LA EAR (BASE=2007)	131
TABLA 36. INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE LA EAR	135
TABLA 37. EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE ACTIVIDAD PROGRAMA DE SELECCIÓN (BASE 2007)	135
TABLA 38. COSTE MEDIO DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE LA EAR.....	136
TABLA 39. EVOLUCIÓN DEL COSTE MEDIO DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD DEL PROGRAMA DE SELECCIÓN DE LA EAR (BASE 2007).....	136
TABLA 40. DISTRIBUCIÓN DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR, DURANTE EL AÑO 2010 SEGÚN MODALIDAD DE ENSEÑANZA Y PROGRAMA FORMATIVO	140
TABLA 41. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LOS PROGRAMAS PRESENCIALES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL EN EL AÑO 2010.....	141
TABLA 42. PRINCIPALES PARÁMETROS DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR EN EL AÑO 2010	142
TABLA 43. CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES DE LA EAR EN TOLEDO	143
TABLA 44. ÍNDICES DE OCUPACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EAR EN TOLEDO.....	143
TABLA 45. EMPLEADOS PÚBLICOS EN LAS CINCO PROVINCIAS DE CASTILLA - LA MANCHA	145
TABLA 46. ALUMNOS EN LOS CURSOS IMPARTIDOS POR LA EAR EN LAS CINCO PROVINCIAS DE CASTILLA - LA MANCHA.....	145
TABLA 47. IMPACTO DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA POR LA EAR EN EL EMPLEO PÚBLICO DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA	146

GLOSARIO DE SIGLAS

AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
AGE	Administración General del Estado
CCAA	Comunidades Autónomas
JCCM	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
CFPF	Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios del INAP
DOCM	Diario Oficial de Castilla-La Mancha
ENA	Escuela Nacional de Administración Francia
EAR	Escuela de Administración Regional de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
ISBN	Base de Datos de Libros editados en España desde 1972 que utilizan este código como identificador
GESFORM	Plataforma diseñada para la gestión del Programa de Formación de la EAR
AFC	Análisis funcional cruzado (Técnica de análisis organizacional)
TGN	Técnica de Grupo Nominal
UE	Unión Europea

1. INTRODUCCION

1.1 Mandato de la evaluación

El Consejo de Ministros en su reunión de 4 de marzo de 2011¹ y a propuesta del entonces Vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Política Territorial y Administración Pública, aprobó para el año 2011 los programas y políticas públicas que serían objeto de evaluación por la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL), con los que el Gobierno quiere medir la eficacia y calidad de las intervenciones y servicios públicos que recibe el ciudadano.

El Plan de Trabajo para 2011 de la AEVAL, incorpora por primera vez procesos de evaluación de políticas y programas públicos contemplados en Convenios de Colaboración celebrados entre la propia Agencia y diversas Comunidades Autónomas con el objetivo de impulsar la evaluación de políticas públicas y la calidad de los servicios.

Dentro de los programas y políticas públicas que serán evaluados por la AEVAL en 2011, como producto de un Convenio de Colaboración, se encuentran la de los Programas de Selección y Formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha.

Esta evaluación, que se realiza en el marco del Convenio de Colaboración entre la AEVAL y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha² en su anexo relativo a las actividades a desarrollar en materia de evaluación de políticas públicas, prevé la realización por parte de la Agencia de la evaluación de una intervención pública cuya gestión sea competencia del gobierno de Castilla-La Mancha.

En el seno de la Comisión de Seguimiento del citado Convenio se acordó que la evaluación a realizar se centrara en la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha, y en concreto en el diseño e implementación de los programas de selección y formación realizados por la Escuela, en la adecuación de su estructura organizativa a los objetivos que tiene establecidos, y en los resultados e impactos que ambos programas producen en el empleo público de la administración regional.

La evaluación se realiza a lo largo del el año 2011.

¹ Orden de 17 de marzo DE 2011 (B.O.E. del 1 de abril), por el que se aprueban los programas y políticas públicas que serán objeto de evaluación por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios en 2011

² Convenio de Colaboración suscrito en Toledo el 28 de enero de 2010

1.2. Objeto y alcance de la evaluación

Objeto:

El Convenio de Colaboración suscrito entre la AEVAL y la Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha estableció como objeto, entre otros, establecer una colaboración formal y sostenida a medio plazo para compartir la asistencia metodológica y aprendizaje mutuo en el ámbito de la evaluación de programas y políticas públicas. A estos efectos se estableció como objetivo de aprendizaje mutuo la realización de la "Evaluación de los programas de selección y formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha".

De acuerdo con el mandato del Consejo de Ministros y el Convenio de Colaboración entre la AEVAL y la Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, el objeto de la evaluación son los programas de selección y formación de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha.

Alcance:

El alcance de la intervención se va a centrar en:

- Evaluar el alineamiento e implementación del Programa de Selección con los objetivos establecidos en la estructura organizativa de la EAR.
- Evaluar el alineamiento e implementación del Programa de Formación con los objetivos establecidos en la estructura organizativa de la EAR.
- Evaluar el alineamiento de los procesos de gestión de la Escuela con las actuaciones encomendadas a la EAR por la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- Evaluar la estructura organizativa de la Escuela de Administración Regional.

El periodo analizado se centra en los años 2007 a 2010.

La complejidad de la evaluación viene determinada por la diversidad de competencias que ha asumido la escuela, por lo que debe de contar con personal especializado en nuevas tecnologías y aplicar nuevos conocimientos y nuevos métodos de trabajo para dar respuesta a las demandas de los ciudadanos que solicitan nuevos servicios y que son muy conscientes de sus derechos y obligaciones. Asimismo se hace necesario

cumplir los objetivos establecidos en la normativa vigente y en los Acuerdos de Formación Continua³ suscritos con la Administración General del Estado.

1.3. Objetivos, justificación y utilidad de la evaluación

Objetivos:

La evaluación pretende conocer la eficacia de la estructura organizativa de la Escuela de Administración Regional y los impactos inducidos por los programas de selección y formación, analizando aspectos de su diseño e implementación.

Los objetivos de la evaluación son:

- Identificar si el diseño de los Programas de selección y formación es coherente a los objetivos fijados por la EAR.
- Analizar la adecuación de la estructura organizativa y de los medios de la Escuela en relación a los objetivos que tiene fijados.
- Analizar la eficacia e impacto de ambos Programas.
- Conocer los posibles desviaciones en las previsiones que tienen fijada la EAR respecto a los mismos.

Justificación de la evaluación

A pesar de que Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha cuenta con sistemas de información que permiten hacer un seguimiento de la actividad desarrollada, hasta la fecha no se ha abordado una evaluación externa que permita conocer la **eficacia e impactos inducidos** por los programas de Selección y Formación, **analizando** tanto aspectos de su **diseño**, como de su **implementación y de los resultados e impactos** que están produciendo.

Utilidad de la evaluación

La información recogida a lo largo de la evaluación va a facilitar a la Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha los datos e información necesaria para llevar a cabo posibles acciones de mejora de su gestión e implantación de un Plan de Calidad en la Escuela de Administración Regional.

1.4. Estructura del informe

El presente informe se estructura en cinco apartados que se han desarrollado a partir de un análisis del encargo:

³ IV Acuerdo de Formación para el empleo en las Administraciones Públicas de 21 de septiembre de 2005

- En este primer apartado se recoge el mandato, su objeto, alcance, objetivos, justificación y utilidad de la evaluación.
- El segundo refleja el contexto en el que se desarrolla las actividades de la Escuela de Administración Regional (EAR) y se describe la intervención.
- El tercero expone el enfoque y metodología de la evaluación, las herramientas utilizadas así como las dificultades encontradas a lo largo del proceso evaluativo.
- El apartado cuarto recoge el análisis e interpretación de los dos programas objeto de evaluación.
- El apartado cinco recoge las conclusiones y recomendaciones de la evaluación

2. PROGRAMAS DE FORMACION Y SELECCIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL

2. 1. Análisis del Contexto

La Dirección General de Función Pública y Justicia, dependiente de Consejería de Administraciones Públicas y Justicia tiene encomendada en materia de función pública⁴:

- o La elaboración de la oferta de empleo público, gestión de las convocatorias de pruebas selectivas que no estén atribuidas a otras Consejerías e informe de las convocadas por estas últimas.
- o La gestión de las convocatorias de concursos generales de méritos de funcionarios y de personal laboral.
- o La planificación, diseño y ejecución de los **programas de formación** de los funcionarios y del personal laboral, excepto aquellos que estén expresamente atribuidos a otros órganos.
- o La superior dirección de la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha.

Para el cumplimiento de estos fines se adscribe la Escuela de Administración Regional, a la Dirección General de Función Pública y Justicia⁵.

La formación y selección del personal al servicio de las Administraciones Públicas es un objetivo común de todas las Comunidades Autónomas, realizando todas ellas estas funciones en sus ámbitos competenciales. En este contexto se recogen a continuación los procesos de formación y selección en la Unión Europea, la Administración General del Estado y las Administraciones Autonómicas, con especial referencia a la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.

2.1.1. La formación y selección de los empleados públicos en la Unión Europea

El Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA)⁶ es el principal centro europeo de excelencia en la integración europea y los nuevos desafíos para

⁴ Apartados h) i), p) q) del artº 10 punto 1 del Decreto 14/2012, de 26.01.2012, por el que se modifica el Decreto 279/2911, de 22.09.2011, por el que se establece estructura orgánica y se fijan las competencias de los órganos integrados en la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

⁵ Puntos 3 del artículo 10 del Decreto 14/2012, de 26.01.2012.

⁶ <http://seminars.eipa.eu/en/homeseminars>

la gestión pública. Establecido en Maastricht en 1981 tiene centros en Luxemburgo y Barcelona.

Su **misión** consiste en apoyar a la Unión Europea y sus Estados miembros y los países asociados con el EIPA, proporcionando servicios de calidad y en desarrollar las capacidades de los funcionarios públicos para abordar los asuntos de la UE. Ofrece servicios:

- A funcionarios de las instituciones de la UE.
- A los organismos y a los funcionarios de las administraciones nacionales y regionales de los Estados miembros, países candidatos y otros países en el marco de sus relaciones con la UE.

La Comisión Europea apoya al EIPA a través del presupuesto de la Unión Europea y es el principal centro de aprendizaje y desarrollo en Europa para el sector público con más de 30 años de experiencia. Sus cursos se centran en las instituciones de la UE, los procedimientos legislativos y los enfoques de carácter no legislativo, así como el papel de las agencias europeas y otros actores a nivel de la UE. Las actividades de capacitación son apoyadas por la investigación aplicada.

Las actividades principales de capacitación del EIPA son:

- Un paquete de seminarios con un enfoque **global**, sobre las instituciones de la UE y los procedimientos legislativos y no legislativos.
- Cursos **ad hoc** para los clientes que pretenden explicar los últimos avances y los desafíos pendientes en áreas clave de los asuntos europeos y la gestión pública.

EIPA organiza periódicamente seminarios a petición de las instituciones de la Unión Europea. La capacitación de los funcionarios de estas instituciones en la actualidad representa alrededor del 20% de todos los participantes de las actividades de formación del Instituto.

Del mismo modo, EIPA desarrolla actividades de los gobiernos nacionales, atendiendo a sus necesidades específicas de formación.

Además de sus programas regulares, EIPA organiza cursos de verano sobre diversos temas, así como los programas de Máster Especializado en colaboración con universidades de prestigio de Europa.

Escuelas de Administración Pública en la UE: Francia y Alemania.

- **Escuela Nacional de Administración (ENA). Francia**

La Escuela Nacional de Administración (ENA) se creó en 1945. Tiene su sede actualmente en Estrasburgo y cuenta con una sede alternativa que alberga la acción internacional de la ENA en París.

La ENA tiene como misión aportar a los futuros miembros del alto funcionariado una formación interministerial. El período de estudios de 27 meses comporta dos periodos sucesivos, el de las prácticas (12 meses) y el de los estudios (15 meses). Este último período se desarrolla en su totalidad en Estrasburgo.

El período de estudios asocia la diversidad pedagógica (estudios de casos, análisis sobre el terreno, conferencias de encuadre, trabajo individual y en grupo) a los objetivos de polivalencia.

Los alumnos de la ENA integran a su salida diferentes cuerpos de la función pública del Estado, en función de sus calificaciones finales. Los primeros de la promoción eligen generalmente los altos cuerpos de funcionarios, a saber la Inspección de las Finanzas, el Tribunal de Cuentas de Francia y el Consejo de Estado de Francia. La mayoría integran el cuerpo de administradores civiles. Algunos pasan a formar parte del cuerpo diplomático, la Prefectura, la Inspección General de la Administración, la Inspección General de Asuntos Sociales, el cuerpo del Tribunal Administrativo y de los Tribunales Administrativos de Apelación o de las Cámaras Regionales de Cuentas. Excepcionalmente, algunos alumnos pasan a la función pública territorial, únicamente como administradores de la Alcaldía de París.

Desde su creación, en 1945, la ENA ha formado a más de 2000 alumnos extranjeros provenientes de cientos de países en el marco de sus dos ciclos internacionales. Cada promoción cuenta con unos 40 alumnos extranjeros que abarcan una treintena de nacionalidades sobre cien alumnos franceses. Todos reciben la misma formación.

La escuela mantiene una activa cooperación administrativa con otras escuelas asociadas en el extranjero, para la transferencia e intercambio de conocimiento, a través de la organización de seminarios con las instituciones asociadas.

Además de la formación inicial del alto funcionariado francés, la ENA ofrece igualmente múltiples posibilidades de formación continua y asegura una misión de investigación en las Ciencias de la Administración.

- **Academia Federal de Administración Pública (Alemania)**

La Academia Federal de Administración Pública es la institución central del Gobierno Federal para la formación continua. Su sistema interactivo de formación continuada de la Administración Federal (conocido por sus siglas en alemán IFOS-BUND) permite un acceso constante a información de actualidad y detallada sobre toda la diversidad de medidas de formación que ofrece.

Fue fundada en 1969 y es un órgano independiente del Ministerio Federal del Interior. La sede de la Academia Federal se encuentran en Brühl, en la región alemana de Renania.

Su misión es proporcionar una formación práctica avanzada para el personal de la administración federal. Para ello, trabaja en estrecha colaboración con la administración pública, el sector privado y la comunidad investigadora.

En términos organizativos, la Academia Federal se divide en ocho divisiones de formación y está dirigido por un presidente. La mayoría de sus cursos de formación se ofrecen en sus tres delegaciones principales.

Ofrece formación avanzada y asesoramiento en las técnicas y habilidades para la mejora continua.

2.1.2. La formación y selección en España

Los **contenidos** de la formación y selección a nivel estatal se regulan a partir del **Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas**⁷ y se realiza directamente por las Escuelas de Formación de las CC.AA. y por el Instituto Nacional de Administración Pública.

Fruto de este Acuerdo son los Planes de Formación Continua que se llevan a cabo en las diferentes Administraciones Públicas.

El Plan de Formación Continua para el Empleo de las administraciones públicas⁸.

Cada Administración desarrolla y aprueba por Resolución el Plan de Formación Continua para el personal de Administración general de su ámbito competencial.

La formación continua, como subsistema integrado en el Sistema Nacional de Formación Profesional, está constituida por el conjunto de actividades formativas que se desarrollen en las Administraciones Públicas, dirigidas a la mejora de competencias y cualificaciones de los empleados públicos, que permitan compatibilizar la mayor eficacia y la mejora de la calidad de los servicios en las Administraciones Públicas con el desarrollo personal y profesional de los empleados públicos.

⁷ Por Resolución de la Secretaría de Estado para la Función Pública se establece el Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas para cada ejercicio económico, siguiendo las directrices del IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas de 21 de septiembre de 2005.

⁸ IV Acuerdo de 21 de septiembre del 2005 de Formación Continua en las Administraciones Públicas

La formación profesional y el reciclaje profesional de todos los empleados públicos constituyen una necesidad imprescindible para conseguir los objetivos permanentes de eficacia y de modernización.

Es también un instrumento de motivación y compromiso del personal, de creación de cultura y valores, de progreso personal y profesional, y de transmisión y conservación del conocimiento.

Desde el Acuerdo Administración-Sindicatos de 15 de septiembre de 1994, se han suscrito tres acuerdos sobre formación continua caracterizados por la corresponsabilidad de las Administraciones Públicas y la participación de los agentes sociales en el diseño e implantación de la formación continua.

En el posterior acuerdo 2004, se hace referencia en su Preámbulo a la Declaración para el Dialogo Social en las Administraciones Públicas⁹ que establece la voluntad de impulsar y fomentar la Formación Continua vinculándola a la promoción, carrera profesional y adecuación de los perfiles profesionales a las nuevas necesidades de las Administraciones Públicas.

Los Acuerdos son de aplicación en el ámbito de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas y de la Administración Local, para el conjunto de los empleados públicos que en ellas presten servicios a través de una relación de carácter funcional, laboral o estatutaria.

Las Administraciones Públicas, la Federación Española de Municipios y Provincias y las Federaciones territoriales que deseen financiar acciones formativas con cargo a los Acuerdos de Formación Continua podrán elaborar planes unitarios, agrupados o interadministrativos.

Las Organizaciones Sindicales que deseen financiar acciones formativas con cargo a este Acuerdo sólo podrán elaborar y desarrollar planes interadministrativos.

Actualmente está en vigor el IV Plan de Formación Continua de 21 de septiembre de 2005 aprobado por Resolución de la Secretaria General Administración Pública del 14 de noviembre 2007, vigente por cuatro años Debido a que transcurrido el plazo de denuncia del IV Plan sin que se haya prorrogado, se debe considerar tácitamente prorrogado por períodos anuales sucesivos¹⁰.

⁹ Acuerdo firmado el 21 de septiembre de 2004 por las Organizaciones Sindicales CCOO, UGT y CSIF con el Ministerio de Administraciones Públicas

¹⁰ De conformidad con lo dispuesto en el artículo 38.11 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

2.1.2.1 La formación y selección en la Administración General del Estado.

En la Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado, de 26 de julio de 1957, se establecía entre las competencias de la Presidencia del Gobierno, la de *"cuidar de la selección, formación y perfeccionamiento de los funcionarios civiles del Estado no pertenecientes a Cuerpos Especiales y, en general, de todo lo relativo a su régimen jurídico"*¹¹.

Para desarrollar el anterior mando el 22 de septiembre de 1958¹² se creó, el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios (CFPF) con el rango de "Sección" en la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno. Su actividad supuso una reorientación de la formación tradicional de los funcionarios españoles al introducir el estudio de las disciplinas de la Ciencia de la Administración junto a la del Derecho Administrativo. Nació, de este modo, el que a través de sucesivas transformaciones orgánicas y terminológicas acabaría siendo el actual Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

La institución ha ido concretando sus fines y actividades, abriéndose al exterior a través del asesoramiento técnico a otros países, los trabajos de investigación, las relaciones institucionales y la edición de publicaciones especializadas en ciencias administrativas.

Mediante el Real Decreto 1464/1977, de 17 de junio, se determinaron las funciones, organización y medios del INAP. En el artículo 1.2 de dicho Reglamento, se establece que *"son fines generales del Instituto Nacional de Administración Pública, entre otros:*

- a) La selección, formación y perfeccionamiento de los funcionarios de los Cuerpos, Escalas o plazas de la Administración Civil del Estado.*
- b) El mantenimiento de relaciones de cooperación con instituciones similares en el extranjero y, en especial, con las de los países iberoamericanos.*
- c) La investigación, en el ámbito de la Administración Pública, referida a los fines indicados en el apartado A)". La estructura y las funciones del INAP fueron posteriormente establecidas por la Orden de 23 de enero de 1978 del Ministerio de la Presidencia."*

¹¹ <http://www.inap.map.es/web/guest/historia-administrativa>

¹² El centro fue transformado en organismo autónomo mediante la Ley 93/1961, de 23 de diciembre.

En 1983¹³ los fines del INAP fueron ampliados considerablemente, incluyéndose entre ellos el siguiente: *"La coordinación de los demás Centros, Institutos o Escuelas de la Administración Civil"*.

La aprobación de la Ley 30/1984¹⁴, señala como competencias del INAP "la coordinación, control y, en su caso, la realización de los cursos de selección, formación y perfeccionamiento de los funcionarios de la Administración del Estado, así como las funciones de colaboración y cooperación con los Centros que tengan atribuidas dichas competencias en las restantes Administraciones Públicas" (artículo 19.3)".

En la actualidad, el INAP está adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de la Función Pública¹⁵. El INAP realiza su labor de formación y perfeccionamiento de los funcionarios como elemento estratégico para la transformación y la mejora de las Administraciones Públicas, manteniendo un foro de encuentro de los empleados públicos españoles y extranjeros, especialmente de los países de América.

Formación

La actividad formativa desarrollada por el INAP durante 2009¹⁶ se ordenó en cinco grandes programas formativos: para directivos públicos; para empleados públicos en funciones de gestión, de administración y auxiliares; formación en materia de Administración Local, formación en materia de tecnologías de la información y de la comunicación y formación en idiomas y en lenguas cooficiales. Además se imparten cursos selectivos para funcionarios en prácticas.

Directivos públicos: el INAP pretende ofrecer una formación de calidad para la mejora de la Dirección Pública. Las actividades formativas de este programa están dirigidas a los funcionarios de Cuerpos y Escalas del subgrupo A1, y al personal laboral fijo asimilado de las Administraciones Públicas. Siendo los principales datos estadísticos los siguientes:

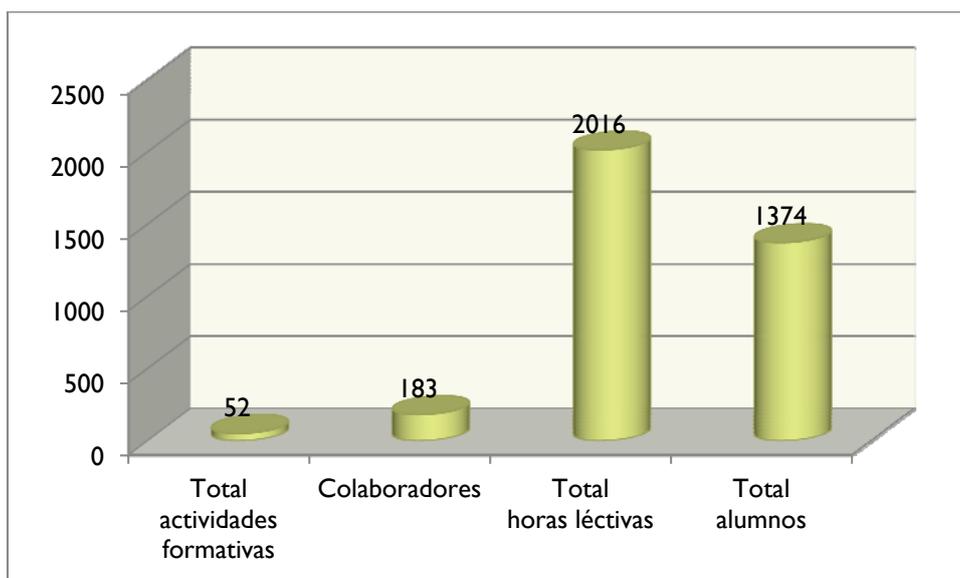
¹³ Real Decreto 1268/1983, de 11 de mayo, por el que se establece la estructura y funciones del Instituto Nacional de Administración Pública.

¹⁴ Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública

¹⁵ Real Decreto 256/2012, de 27 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Este Real Decreto faculta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas para que, previo cumplimiento de los trámites legales oportunos, adopte las medidas necesarias para el desarrollo y ejecución de este real decreto.

¹⁶ Último año del que se disponen datos.

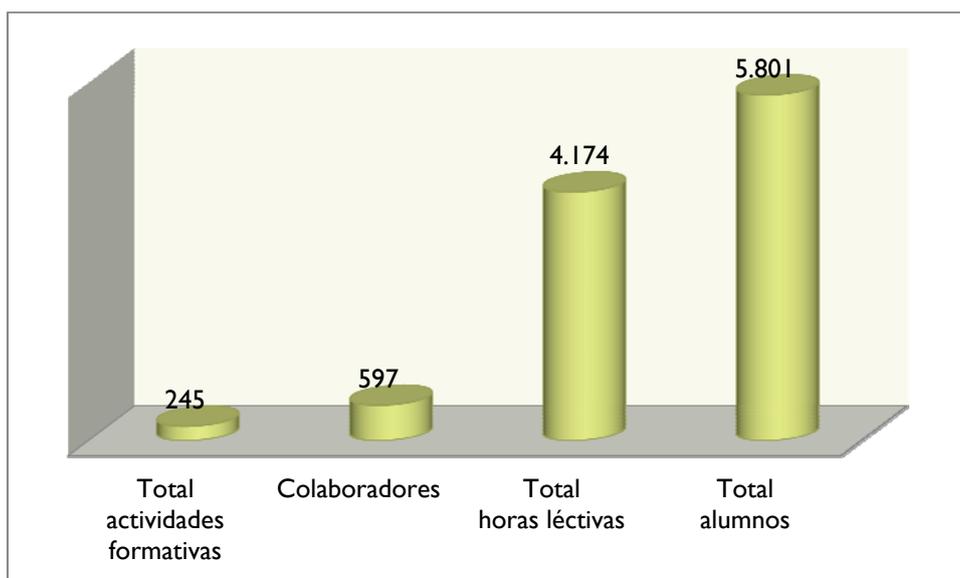
Gráfico 1. La formación para los directivos públicos. Año 2009



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INAP

Empleados públicos con actividades de gestión, de administración y auxiliares: El INAP ofrece actividades formativas que versan sobre la organización, la actividad y el procedimiento administrativo, la gestión de los recursos humanos, la administración económica, la administración electrónica, las políticas públicas y las habilidades profesionales.

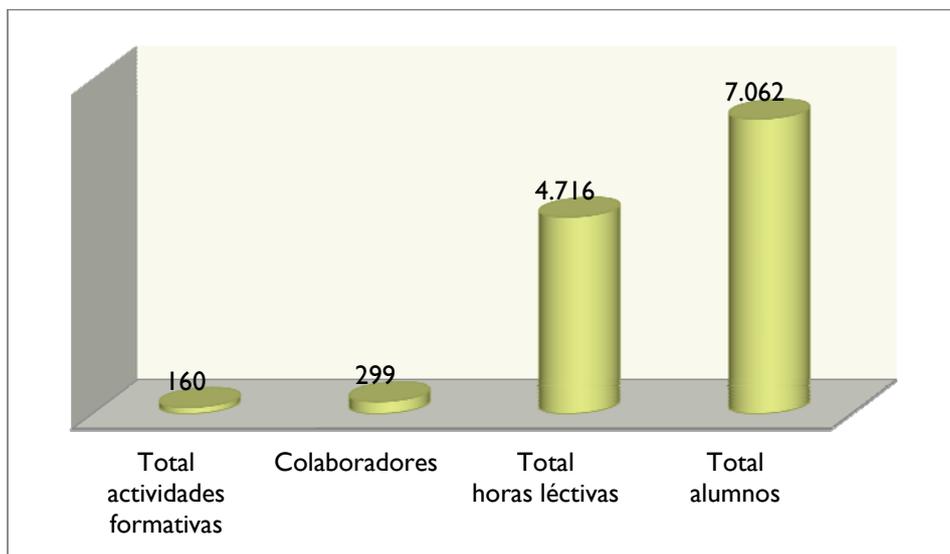
Gráfico 2. La Formación para empleados públicos con actividades de gestión, de administración y auxiliares. Año 2009



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INAP

Administración Local: Formación dirigida a los empleados públicos locales con el objetivo de adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para una gestión de calidad de los servicios públicos locales.

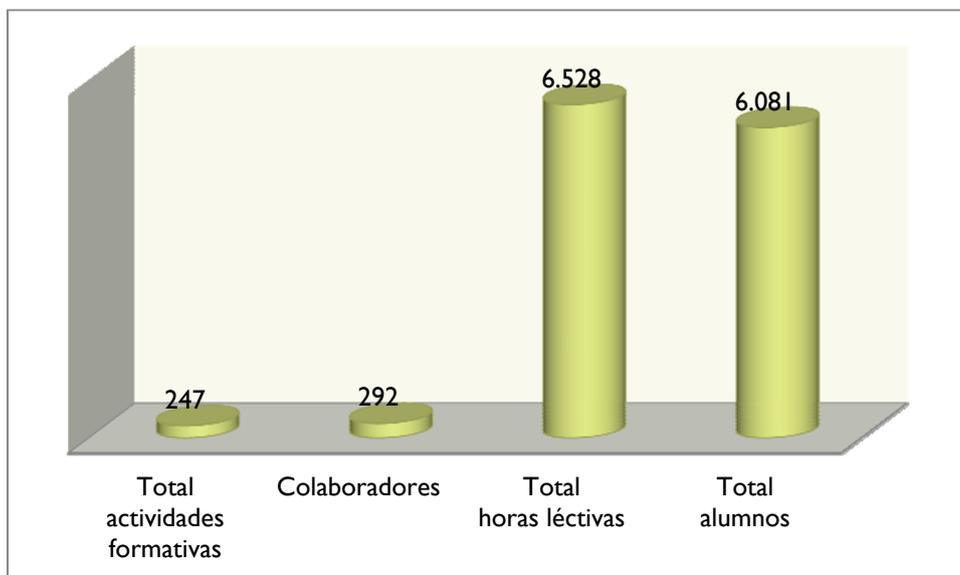
Gráfico 3. La formación en materia de Administración Local. Año 2009



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INAP

Tecnologías de la información y de la comunicación: Incluye una amplia oferta de actividades formativas para todos los empleados públicos, como respuesta a la demanda y las necesidades de formación existente en Administración electrónica.

Gráfico 4. La formación en materia de tecnologías de la información y de la comunicación. Año 2009

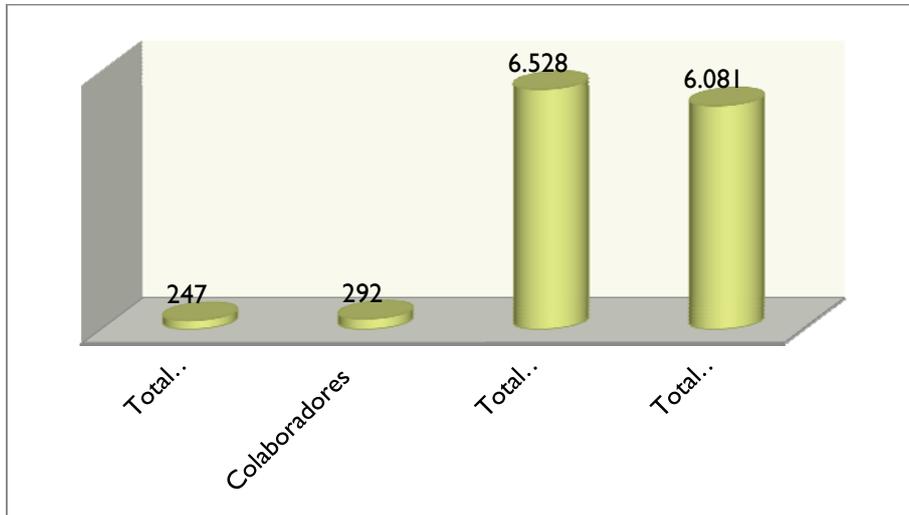


Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INAP

Idiomas y lenguas cooficiales: incorpora, en su oferta formativa, cursos de inglés, francés y alemán. Asimismo, incluye, entre sus actividades

formativas, la enseñanza de la lengua cooficial correspondiente a los funcionarios de la Administración General del Estado destinados en las Comunidades Autónomas bilingües.

Gráfico 5. La formación en idiomas y lenguas cooficiales



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INAP

El número total de formadores, horas lectivas, y participantes en el conjunto de las actividades formativas del INAP pueden resumirse en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Resumen del nivel de participación en el INAP. Año 2009

Formadores	1.794
Total horas lectivas	40.706
o Horas en formación presencial	32.571
o Horas en la modalidad on-line	3.577
Nivel de participación de empleados públicos	24.835
o Recibieron formación on-line	5.338
o Recibieron formación presencial	18.585

Fuente: Elaboración propia

Selección

En el área de selección, la actividad del INAP durante 2009 se destinó a gestionar 14 procesos selectivos de los anunciados en la Oferta de Empleo Público para el año 2009, todos ellos relativos a Cuerpos y Escalas adscritos al Ministerio de la Presidencia.

Tabla 2. Resumen de Plazas convocadas y Candidatos presentados

PROCESOS SELECTIVOS	PLAZAS CONVOCADAS			CANDIDATOS PRESENTADOS		
	Turno libre	Promoción Interna	Total	Turno libre	Promoción Interna	Total
14	1.415	1.238	2.653	76.353	14.251	90.604

Fuente: Elaboración propia

Actividad Internacional

La formación de alumnos extranjeros en el INAP durante el año 2009 se orientó a nacionales de 33 países, en concreto, a 773 alumnos (753 Iberoamericanos y 20 europeos).

Estudios y Publicaciones

Las principales actividades desarrolladas por el INAP referentes a estudios, publicaciones e investigación durante el año 2009 fueron:

- o 10 becas adjudicadas (7 becas de formación, dos becas de investigación y una beca Fullbright).
- o Constitución y mantenimiento de dos grupos de investigación (el Grupo de estudio sobre empleo público y el Grupo de estudio para la mejora de la regulación y reducción de cargas administrativas).
- o Edición de siete libros y envío 2.800 ejemplares en formato "PDF".
- o Publicación de once números de las cinco revistas que edita el INAP.

2.1.2.2. La formación y selección en las administraciones autonómicas

Las actividades de formación y selección se realizan en todas las Comunidades Autónomas. Se han seleccionado a efectos de esta evaluación aquellas Comunidades que cuenta con unidades específicas de selección y formación¹⁷.

Andalucía: Instituto Andaluz de Administración Pública¹⁸

El Instituto Andaluz de Administración Pública dirige, planifica, desarrolla y coordina la **formación** de las personas al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía, de sus agencias administrativas y del personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía.

Participa en el diseño de los procesos de **selección** y gestiona las pruebas y cursos de selección de las personas al servicio de la Administración General de la Junta de Andalucía, de sus agencias administrativas y del personal no judicial al servicio de la Administración de Justicia en Andalucía.

Asturias: Instituto Asturiano de Administración Pública¹⁹

¹⁷ La información reflejada en este apartado procede de la web de cada Escuela

¹⁸ www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/

El *Instituto Asturiano de Administración Pública "Adolfo Posada"* (IAAP), ejerce las competencias y funciones en materia de **selección** de personal funcionario, de carrera o interino, y laboral, fijo o temporal, así como las relativas a investigación, estudio, información, enseñanza, **formación** específica dirigida al personal y difusión de las materias relacionadas con la Administración Pública.

Cataluña. Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)²⁰

Es un organismo autónomo, adscrito al Departamento de Gobernación y Relaciones Internacionales de la Generalitat de Cataluña, que tiene competencias en materias de selección y formación.

Tiene por misión mejorar e innovar las administraciones públicas mediante la formación en materia de gestión pública, promover una cultura y valores compartidos por el servicio público.

Se articula en:

- o Formación para la innovación y mejora de la Administración de la Generalitat y las Administraciones Locales de Cataluña.
- o Formación para contribuir a definir valores institucionales para la Generalitat de Cataluña y para el resto de las administraciones catalanas que permita incrementar la capacitación institucional del país, haciendo compatible la mejora de las habilidades gerenciales de los empleados públicos en valores públicos e institucionales.
- o Selección de Personal.

Extremadura. Escuela de Administración Pública de Extremadura²¹

La Escuela de Administración Pública de Extremadura está adscrita a la Dirección General de Función Pública, Recursos Humanos e Inspección de la Consejería de Administración Pública de la Junta de Extremadura.

Su misión es la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos para mejorar su desempeño profesional y ofrecer un servicio de mayor calidad.

Elabora la programación de la actividad formativa y gestiona directamente las diferentes actividades formativas.

Colabora con los procesos de selección y promoción interna, con otros centros de formación de la Comunidad Autónoma y de otras administraciones públicas, facilitando la utilización de las instalaciones y colaborando activamente en actuaciones conjuntas.

¹⁹ <http://www.asturias.es/iaap>

²⁰ <http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc>

²¹ <http://eap.juntaextremadura.es/index.php/laescuela>

Galicia. La Escuela Gallega de Administración Pública (EGAP)²²

La Escuela Gallega de Administración Pública es un organismo autónomo adscrito a la Consejería de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia. La EGAP tiene como fin principal formar y especializar al personal al servicio de la Administración pública de la Comunidad de Galicia.

Desarrolla las siguientes funciones:

- Colaborar en la realización de pruebas selectivas para el acceso a la función pública de la Junta de Galicia y de otras administraciones, con excepción del personal docente y sanitario.
- Organizar e impartir cursos selectivos de formación y cursos complementarios de formación de carácter no selectivo.
- Realizar las pruebas e impartir los cursos que se establezcan para la promoción interna de los funcionarios.
- La investigación, la documentación, el estudio y la realización de trabajos de divulgación en el terreno de la Administración Pública.
- Difusión y normalización del idioma gallego en la Administración Pública.

Illes Balears. Instituto Balear de Administración Pública (IBAP)²³

Integrada en la Consejería de Innovación, Interior y Justicia, la Escuela Balear de Administración Pública se constituye como organismo autónomo con los siguientes objetivos preferentes:

- La formación, reciclaje y perfeccionamiento de los empleados públicos de las administraciones de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.
- Gestionar los procesos de selección y promoción con la finalidad de conseguir una mejor profesionalización del personal que trabaja en la administración pública y contribuir a la mejora y modernización de los servicios que presta, incluida la colaboración con otras instituciones y la gestión de los fondos documentales

Murcia. Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia²⁴

La Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia es una unidad administrativa, con nivel de Subdirección General e integrada en la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios de la Consejería de Economía y Hacienda.

²² <http://egap.xunta.es/>

²³ <http://www.caib.es/govern/funciones.do?coduo=2705&lang=es>

²⁴ <http://eapmurcia.carm.es/>

La misión de la Escuela es la formación y acreditación de las competencias específicas y genéricas de los empleados públicos. También, el fomento de estudios y publicaciones tendentes a la mejora de la prestación del servicio público y el asesoramiento y orientación en los procesos de selección de personal.

Desarrolla las siguientes funciones:

- La elaboración y ejecución de los planes de formación del personal de la Administración regional.
- La promoción y coordinación de la formación continua.
- La gestión del banco de datos de formación de los empleados públicos.
- El fomento de estudios y publicaciones tendentes a la mejora de la prestación del servicio público.
- La realización de pruebas de aptitud en materias relacionadas con la Administración Regional.
- El asesoramiento y orientación de los procesos de selección.

Navarra. Instituto Navarro de Administraciones Públicas²⁵

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Departamento de Presidencia, Justicia e Interior del Gobierno de Navarra.

Entre sus funciones se encuentran:

- La realización de labores de investigación, estudio y asesoramiento en materia administrativa, evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.
- La selección y promoción de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad Foral y del resto de las Administraciones Públicas de Navarra que así se lo encomienden.
- La formación y perfeccionamiento del personal de las Administraciones Públicas de Navarra
- La realización de cualquier otra actividad complementaria de las anteriores que redunden en la mejora del sector público de Navarra.

País Vasco. Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP)²⁶

Los fines del Instituto Vasco de Administración Pública, fijados en el art. 4º de la Ley de creación, giran en torno a dos ámbitos: selección y formación de los recursos humanos y normalización del uso del euskera en las

²⁵ <http://www.navarra.es/>

²⁶ <http://www.ivap.euskadi.net/r61-2210/es/>

organizaciones públicas. Depende del Departamento de Hacienda y Administración Pública.

La colaboración del IVAP con las Administraciones Públicas de Euskadi se materializa mediante:

- La selección del personal al servicio de las AAPP vascas.
- La formación permanente del personal al servicio de las AAPP vascas.
- El impulso a la normalización del uso del euskera en la Administración.
- La traducción oficial y la terminología jurídico-administrativa en euskera.
- El asesoramiento y la investigación en materia lingüística y jurídico-administrativa.

La Rioja. Escuela Riojana de Administración Pública²⁷

La Escuela Riojana de Administración Pública (ERAP), adscrita a la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local, tiene encomendada la profesionalización y cualificación del personal al servicio de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de La Rioja y tiene como fines:

- El impulso de la coordinación y agilización de los **procesos selectivos** mediante la ejecución de la Oferta de Empleo Público del Gobierno de La Rioja en el marco de una política de recursos humanos dirigida a mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos potenciando el uso de las nuevas tecnologías.
- Conseguir la movilidad y la promoción profesional del personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Ofrecer cursos de de perfil general y técnico para el personal de la Comunidad.

2.1.3. La formación y selección de los empleados públicos de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

La Escuela de Administración Regional²⁸, creada por Ley 3/1988, de 13.12.1980, de ordenación de la función pública, dependiente de la Dirección General de Función Pública y Justicia de la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas²⁹ es responsable de la definición y

²⁷ <https://ias1.larioja.org/porfun/pfuncion/index.jsp>

²⁸ Decreto 132, de 18 de diciembre de 1990 (DOCM 28.12.1990) por el que se establece la organización y funcionamiento de la EAR. <http://pagina.jccm.es/ear/index.htm>

²⁹ Decreto 14/2012, de 26.01.2012, por el que se modifica el Decreto 279/2011, de 22.09.2011, por el que se establece la estructura orgánica y se fijan las competencias de los órganos integrados en la Presidencia de la Junta de Comunidad de Castilla-La Mancha.

ejecución de la acción de gobierno en las áreas de organización de la Administración de la Comunidad Autónoma, dirección y coordinación de los servicios jurídicos, empleo público, coordinación administrativa general, calidad de los servicios.

La EAR con sede en la ciudad de Toledo y aulas de formación en las capitales de provincia de la Comunidad Autónoma tiene entre otros, atribuidos los siguientes fines:

- **Selección** del personal de nuevo ingreso en la Administración de la Junta de Comunidades y **promoción interna y formación** del ya existente. Para ello gestiona los procesos selectivos de ingreso y promoción del personal de la Administración de la Junta de Comunidades, excluidos el personal docente y el estatutario sanitario.
- **Formación** del personal funcionario y laboral de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Para ello, programa y gestiona las actividades necesarias para desarrollar el Plan de Formación del Personal al servicio de la Administración de la Junta.

Asimismo el Decreto 132 de 18 de diciembre de 1990 asigna a la Escuela, entre otras, las siguientes funciones:

- La realización y promoción de las actividades de investigación, estudio, asesoramiento y documentación necesarias para el perfeccionamiento de los servicios y el desarrollo del proceso general de racionalización y mejora de la Administración Autonómica.
- La colaboración, cooperación e intercambio con otros centros u organismos públicos o privados que tengan atribuidas funciones de naturaleza semejante a las de la EAR.

Estructura orgánica de la EAR

La Escuela se estructura orgánicamente en tres Unidades Administrativas con rango de Servicio que corresponden a las áreas funcionales de: selección, formación y administración general.

Paralelamente existe un **Consejo de Planificación**, como órgano colegiado con funciones de planificación, ejecución y deliberación, integrado por representantes del personal y de la Administración Autonómica y Local.

Gráfico 6: Organigrama de la EAR



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EAR

Servicio de Selección

Objetivos y funciones

El Servicio de Selección, tiene establecidos los siguientes objetivos:

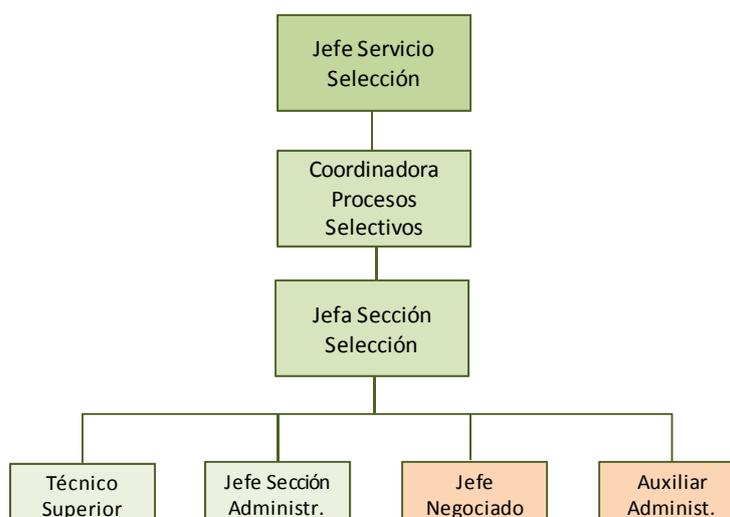
- Asegurar procesos de selección garantistas y de calidad.
- Aplicar la mejora continua a los procesos selectivos.
- Coordinar los Tribunales para conseguir tener los candidatos necesarios para no dejar vacantes en los procesos selectivos convocados.

Igualmente el Servicio de Selección evalúa la actuación de los Tribunales en los procesos selectivos atendiendo a diferentes niveles de calidad, evaluando la correcta organización, la calidad de las pruebas, la inexistencia de conflictos y la cobertura de vacantes.

Personal

Para el desarrollo de sus actividades el Servicio cuenta con el siguiente personal:

Gráfico 7: Personal del Servicio de Selección



Fuente: elaboración propia

Principales actuaciones³⁰:

En el Área de Selección, la EAR tiene encomendadas las siguientes funciones:

- Colaboración con la Dirección General en la elaboración de la oferta de empleo público.
- Gestión de las convocatorias de pruebas selectivas de acceso a la función pública que no están atribuidas a otras consejerías e informe de las convocadas por estas últimas.
- Gestión de las convocatorias de concursos generales de méritos de funcionarios y de personal laboral para la promoción interna.

A. Funcionario de carrera

En cuanto a los funcionarios de carrera las principales actividades del Servicio de Selección son:

- Convocatoria de los procesos selectivos de personal funcionario correspondientes a la oferta de empleo anual.
- Análisis y valoraciones de medidas a implantar tendentes a aumentar la participación. Simplificar y objetivar los procesos y garantizar en lo posible la cobertura de todas las plazas.

B. Personal laboral fijo

Las principales actividades del Servicio de Selección referidas al personal laboral son:

- Convocatoria de los procesos selectivos de personal laboral fijo correspondientes a la oferta anual de empleo.
- Desarrollo de la convocatoria que incluye el sistema general de acceso libre, el de personas con discapacidad y el de promoción interna.

C. Personal funcionario interino

La EAR a través de su Servicio de Selección convoca procesos selectivos para la constitución o ampliación de bolsas de trabajo de personal funcionario interino. La Escuela coordina las bases generales de actuación para todos estos procesos e igualmente resuelve los procesos de selección de personal interino.

D. Personal Temporal Laboral

³⁰ Memoria EAR 2009

El Servicio coordina y supervisa las resoluciones de convocatoria que dictan las Delegaciones Provinciales de las Consejerías.

E. Actuaciones generales y mejora de procedimientos

En lo referente a las actuaciones generales y mejora de los procedimientos, las principales actuaciones del Servicio son:

- Gestión de la plataforma para la presentación electrónica de solicitudes de participación en los procesos selectivos.
- Mantenimiento y/o gestión del portal para el apoyo a la promoción interna en el puesto (Grupos D y C).
- Mantenimiento y evaluación permanente de una carta de servicios del área de Selección.
- Elaboración de informes de impacto de género de las convocatorias de procesos selectivos e incorporación de criterios de paridad en la conformación de tribunales calificadoros, siguiendo los criterios establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público y de la Ley Orgánica de Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.
- Mantenimiento y/o gestión del portal de empleo público y atención a la ciudadanía.
- Elaboración de materiales didácticos o de apoyo a la preparación de las pruebas de acceso a un empleo público.
- Convocatoria de procesos selectivos de los funcionarios con habilitación de carácter estatal en su ámbito territorial de acuerdo con la atribución de competencias a la Comunidades Autónomas por el Estatuto Básico del Empleado Público³¹.

F. Evaluación de los procesos selectivos

El Servicio evalúa los procesos selectivos teniendo en cuenta los siguientes factores, todos ellos significativos para determinar la calidad de cada programa y su ejecución:

- Medición: Verificación de que se cumplen los compromisos de calidad establecidos en la carta de servicios.
- Elaboración de una memoria de cada uno de los procesos selectivos.
- Evaluación de las personas que componen los Tribunales.
- Encuesta a los aprobados sobre su grado de satisfacción con el proceso selectivo

³¹ Disposición Adicional Segunda de la Ley 7/2007, de 13 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

- Encuesta realizada a aspirantes participantes en los procesos selectivos.
- Verificación de que se cumplen los compromisos de calidad establecidos en la carta de servicios.

En el ejercicio 2010³², no se ha aprobado la oferta anual de empleo público, en la Escuela se han desarrollado pruebas selectivas correspondientes a las ofertas de empleo de años anteriores, especialmente de los años 2008 y 2009.

Servicio de Formación

Objetivos y funciones

El Servicio de Formación dedicado a la ejecución del Programa de Formación de la EAR tiene establecidos los siguientes objetivos:

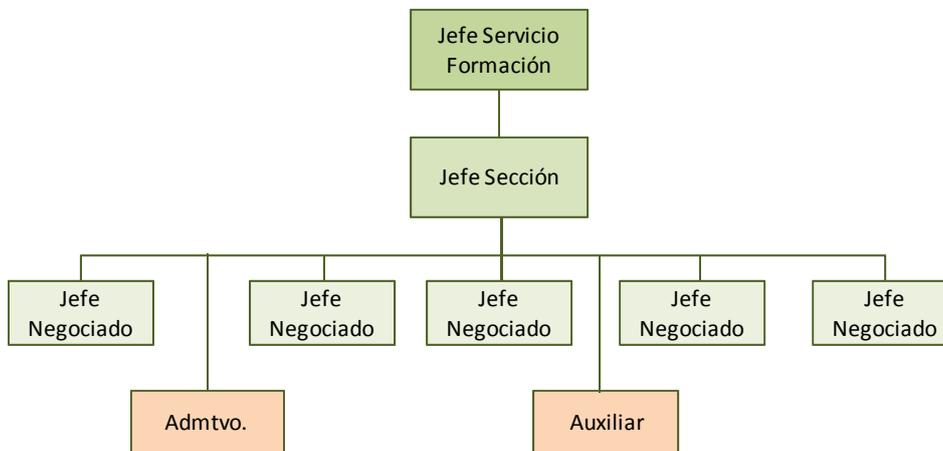
- Difusión de todos los cursos a través de convocatorias en el DOCM y en la web de la EAR –Portal del Empleado- del Plan de Formación.
- Coordinar, apoyar y evaluar la formación impartida específicamente por las Consejerías.
- Preparar las propuestas de cursos en función de las necesidades formativas.
- Gestionar la selección de las solicitudes presentadas para los cursos.
- Gestionar las bases de datos de profesores.
- Editar y actualizar los manuales y material para cada curso.
- Desarrollar anualmente cursos en Toledo y en las sedes provinciales.
- Seguir el desarrollo de los cursos realizando la evaluación final y la identificación de las posibles áreas de mejora.

³² Información procedente de la Memoria de Actividades de la EAR del año 2.010

Personal del Servicio

Para el desarrollo de sus actividades el Servicio de Formación cuenta con el siguiente personal:

Gráfico 8: Personal del Servicio de Formación



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EAR

Principales actuaciones³³:

La principal actuación del Servicio de Formación de la Escuela es la elaboración del **Plan de Formación General** que comprende todas las acciones dirigidas a la formación de los empleados públicos de la JCCM.

Las acciones formativas dirigidas a personal funcionario y laboral, se distribuyen en tres grandes bloques organizativos, en función del órgano que ha llevado a cabo su gestión y fondo de financiación:

- Formación realizada por la Escuela de Administración Regional. Comprende el conjunto de actividades formativas realizadas por la EAR y se encuentran divididas en las siguientes áreas
 - Área de formación permanente general.
 - Área de formación en ofimática.
 - Área de formación a distancia semipresencial
 - Área de formación a distancia online
 - Área de formación específica.
- Formación realizada por las diferentes Consejerías. Comprende el conjunto de diferentes actividades formativas que han impartido las diferentes Consejerías dentro del Plan de Formación Continua, financiado íntegramente con fondos transferidos desde la Administración General del Estado en virtud de los Acuerdos de Formación Continua de las Administraciones Públicas, en el que la

³³ Memoria EAR 2009. En el año 2010 se han mantenido las acciones formativas del 2009.

Escuela de Administración Regional aparece como promotora y coordinadora, sin perjuicio de que su ejecución se realiza de manera descentralizada por las Consejerías.

Se trata de una formación de carácter específico que complementa la formación propia de la Escuela de carácter más general.

- Formación realizada dentro del Plan Interadministrativo. Comprende el conjunto de actividades formativas incluidas en el Plan Interadministrativo, financiado íntegramente con fondos transferidos desde la Administración General del Estado en virtud de los Acuerdos de Formación Continua de las Administraciones Públicas y del que la Escuela de Administración Regional es órgano promotor.

Servicio de Administración General

Objetivos y funciones

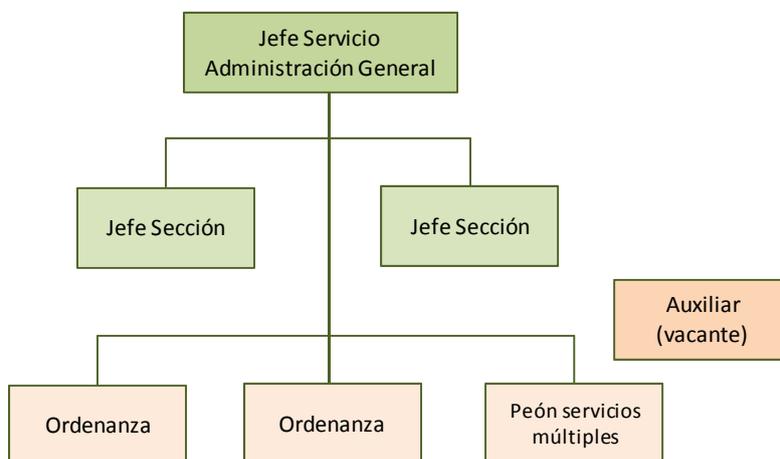
Como encargado de prestar apoyo a los otros dos Servicios, realiza, entre otras, las siguientes actividades:

- Preparación del proyecto de Presupuesto y Memoria anual de la EAR.
- Inicio de los expedientes de contratación con la redacción de la propuesta memoria económica y pliego de prescripciones técnicas. Valoración de las propuestas técnicas e informe para su presentación en la Mesa de Contratación.
- Búsqueda de proveedores
- Preparación *en preliminar* de los pagos que generan las actividades formativas.
- Gestión de las inscripciones en los registros de ISBN y Depósito Legal de manuales realizados por el EAR y preparación de contratos sobre derechos de autor.
- Tramitación y convocatoria de becas para la realización de Máster impartidos por Universidades e Institutos Universitarios.
- Organización del archivo de los documentos. Control y gestión de los fondos bibliográficos. Sistemas audiovisuales: Control de los préstamos y mantenimiento.
- Preparación del material para los cursos que se imparten en la EAR y empaquetado y envío de los que se realizan en aulas externas (resto de provincias de Castilla-La Mancha).
- Gestión de las dependencias de la EAR.
- Secretaría de órganos colegiados

Personal del Servicio

Para el desarrollo de sus actividades el Servicio de Administración General cuenta con el siguiente personal:

Gráfico 9: Personal del Servicio de Administración General



Fuente: Elaboración propia

La existencia de la EAR como unidad administrativa relativamente autónoma de la Dirección General de la que depende, obliga a la duplicación de algunos de los servicios generales encareciendo los costes generales de la Escuela

Instrumentos de la EAR para el cumplimiento de sus funciones

Portal del Empleo Público:

Gestiona y coordina los procesos selectivos de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha para el acceso tanto a **cuerpos, escalas y especialidades de personal funcionario como a las categorías profesionales de personal laboral fijo**, con excepción del personal docente (atribuido a la Consejería de Educación, Ciencia y Cultura) y el estatutario del Servicio Regional de Salud de Castilla-La Mancha. Dicha atribución se refiere tanto a los sistemas generales de acceso libre, de personas con discapacidad y las de promoción interna.

A través del *Portal del Empleado público*³⁴ se puede obtener información sobre los procesos selectivos en curso (por relación de empleo, categoría, o cuerpo y especialidad a la que se accede), copias de los ejercicios correspondientes a procesos ya realizados, material de apoyo a la preparación de algunos programas de materias y planos de localización de los centros donde habitualmente se realizan las pruebas selectivas. Asimismo, se puede acceder a una plataforma de presentación de solicitudes de forma telemática para los procesos selectivos: temporales y fijos.

Dispone el portal de un espacio para formulación de sugerencias y/o consultas a través de la dirección de correo empleopublico@jccm.es. Para formular una consulta o reclamación a un Tribunal o Comisión de Selección de un proceso en curso se puede usar la dirección oposiciones.ear@jccm.es.

Bolsa de trabajo para empleo temporal

Para acceder a un empleo temporal en alguno de los cuerpos o categorías profesionales de la Administración General de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha se debe participar en los procesos selectivos, de carácter permanente o temporal, que se convocan regularmente y superar al menos una de las pruebas del proceso selectivo.

En la bolsa de trabajo puede consultarse las relaciones de personas que sin haber superado el correspondiente proceso selectivo sí han superado al menos una prueba. Dichas relaciones reflejan la situación de dichas personas una vez finalizado el proceso.

Una vez que las bolsas de trabajo entran en funcionamiento, puede conocerse su estado de gestión real consultando el apartado de la web de la JCCM: <http://www.jccm.es/empleo/elegirbolsa.php>.

³⁴ www.jccm.es/empleo

3. ENFOQUE Y METODOLOGIA DE LA EVALUACION³⁵

3.1. Enfoque³⁶

De acuerdo con el mandato recibido, los objetivos y alcance de la evaluación, ésta se enfoca en función de sus características, peculiaridades y su contexto actual. La evaluación es, por una parte *de ámbito organizacional*, centrándose en analizar la estructura, las actividades, los procesos desarrollados por la EAR así como la actividad desplegada por la Escuela en los últimos años. Por otra parte, pretende conocer los resultados de ambos programas a partir de la satisfacción de los participantes en las pruebas de selección y en los cursos de formación y de los costes de las actividades de la EAR.

Para ello la evaluación pretende dar respuesta a la **pregunta clave**: si la estructura organizativa, procedimental y de medios personales y materiales responde a los fines de la EAR y es la adecuada para resolver con eficacia y eficiencia las necesidades de selección y formación del personal al servicio de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

3.2. Metodología³⁷

Para la obtención de la información necesaria se aplicaron las siguientes herramientas de evaluación:

Herramientas utilizadas

Las herramientas de recopilación y análisis de información utilizadas han sido:

- **Análisis documental** de la información disponible, incluyendo las memorias anuales de actividades, ofertas públicas de empleo anual, convocatorias de procesos selectivos, planes de formación, etc.

³⁵ Ver Anexo 1: "Metodología de la Evaluación".

³⁶ Ver "Matriz de la Evaluación" en el Anexo 1: "Metodología de la Evaluación".

³⁷ El equipo evaluador agradece el apoyo y colaboración para la realización de esta evaluación a todo el personal de la EAR que amablemente han prestado su apoyo sin el que esta evaluación no habría sido posible. Y en especial, agradece el trabajo realizado a los Directores de la Escuela, Juan Miguel Jiménez Ramírez y Sonsoles Garrido Polonio, así como a los Jefe de Servicio, Jesús Poderoso Godoy, María Díaz García y Cayetano Corral Torres, a la Coordinadora de Procesos, María Jesús Gálvez Morales, a Emilio Guerrero, de la Unidad de Informática de la Consejería y especialmente agradece la colaboración a Francisca Vega Manzano, Jefa del Servicio de Administración General que ha actuado como contacto entre el equipo evaluador y la EAR.

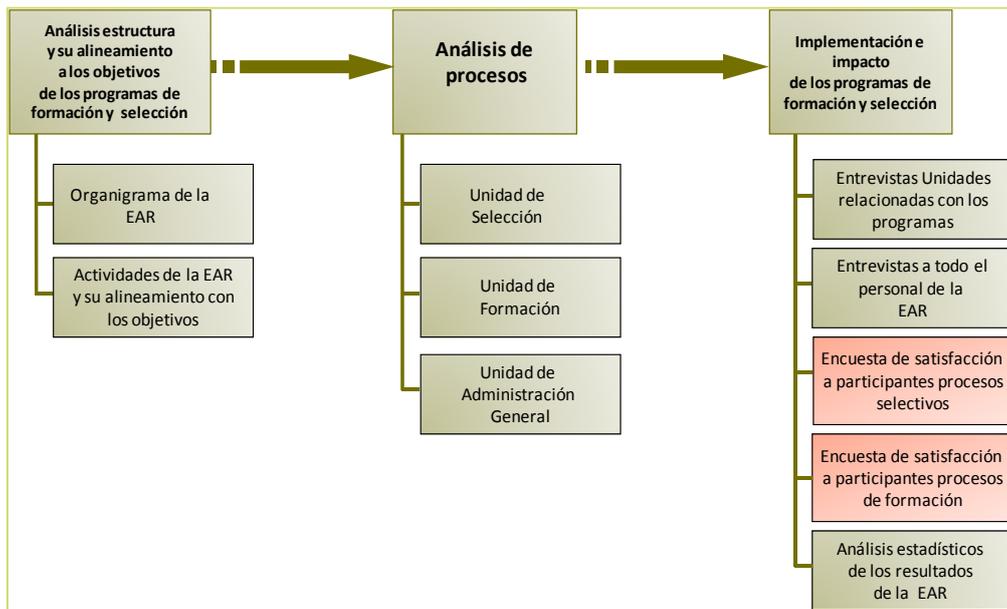
- **Entrevistas estructuradas** con los distintos grupos de interés: directivos y personal de la EAR.
- **Entrevistas estructuradas** a coordinadores de formación de las Consejerías.
- **Diseño del mapa de procesos** de la EAR para la identificación de los elementos constitutivos de los mismos.
- **Encuesta de satisfacción** a los participantes en los procesos selectivos.
- **Encuesta de satisfacción** a los participantes en los procesos de formación.
- **Técnica de Análisis de Organizaciones (AFC)** para comparar y valorar cada una de las actividades significativas que se llevan a cabo en la EAR.
- **Grupos de Discusión** -Técnicas de Grupo Nominal (TGN)- para detectar áreas de mejora en la EAR.

3.3. Dificultad de la evaluación

La dificultad de la evaluación viene determinada por:

- La diversidad de puestos de trabajo existentes en la Comunidad que dificulta valorar sus necesidades de especialización.
- La dispersión de los centros administrativos de la Junta de Comunidades.
- Los cambios en las necesidades de personal y de su formación a lo largo del tiempo que influyen en el período objeto de evaluación.
- La diversidad en expectativas e intereses de los destinatarios de la formación y la selección.
- La variedad de nuevas necesidades que cubrir mediante nuevos cursos ofertados.
- Prever la evolución de la demanda de personal para atender áreas que van a ver incrementada o reducida su actividad como consecuencia de la actual crisis económica.
- Conocer y valorar las consecuencias de la crisis económica:
 - La reducción presupuestaria que está produciendo una disminución de la convocatoria de procesos selectivos, y que como consecuencia modificará las tendencias de los años anteriores y, por tanto, obligará a replantear el análisis.
 - La reducción en los fondos de formación continua, lo que obliga a analizar desde una perspectiva diferente la información disponible.

Gráfico 10: Contenido de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

4. ANALISIS E INTERPRETACION

4.1. Alineamiento de las actividades, procesos, la estructura organizativa y los recursos de la EAR con los objetivos establecidos en los Programas de Formación y Selección.

4.1.1. Actividades de la EAR y su alineamiento con los objetivos

A partir de la información obtenida en reuniones con el equipo gestor de la EAR se han identificado las principales actividades realizadas por el personal. Posteriormente se han realizado entrevistas a todo el personal para conocer las tareas realizadas por cada uno e integrarlas en las actividades de cada Servicio.

Se ha confirmado, tras las entrevistas, la existencia de **quince actividades identificadas**, realizándose un diccionario de actividades adaptado a las peculiaridades de cada Servicio donde se describen las tareas correspondientes a cada uno de ellos.

Se ha utilizado el organigrama de la Escuela para ubicar a cada persona en el lugar que ocupa en la organización. Sobre esta información, por el equipo evaluador, se ha aplicado una técnica de análisis de organizaciones denominada Análisis Funcional Cruzado (AFC)³⁸ que se describe a continuación. El AFC se ha aplicado a veinticuatro personas de la Unidad de Dirección y de los Servicios de Selección, Formación y Administración General.

El AFC comprende un conjunto de técnicas dirigidas a diagnosticar y evaluar las unidades organizacionales y los recursos de una organización. Permite establecer los costes atribuibles a cada una de las actividades significativas que se gestionan en la unidad, determinando el coste de las actividades, averiguando los costes duplicados y las situaciones de desequilibrio.

De las entrevistas realizadas en la fase del trabajo de campo al personal de la Escuela de todos los niveles profesionales, se ha extraído un listado con las principales actividades que se desarrollan en la Escuela y que figuran en la tabla siguiente:

³⁸ El AFC forma parte de las técnicas de evaluación y consultoría aplicadas por la AEVAL.

Tabla 3. Relación de actividades

Núm	Actividades
1	Coordinación y seguimiento de los Programas y Planes de la EAR
2	Estudio y formulación de informes, documentos, etc.
3	Asistencia a reuniones y a órganos Colegiados
4	Apoyo a profesores, ponentes y coordinadores
5	Iniciación y seguimiento de expedientes
6	Tratamiento y actualización de BBDD
7	Atención al ciudadano
8	Preparación envíos material
9	Tratamiento de textos
10	Clasificación de expedientes, registro y archivo
11	Organización de actos, sesiones y conferencias
12	Seguimiento de incidencias del sistema informático
13	Atención y respuesta por correo electrónico al personal interno de la JCCM
14	Seguimiento y control de exámenes enviados a la Empresa para tratamiento informático
15	Varios

Fuente: elaboración propia

Conceptualmente entendemos por actividad todo conjunto estructurado de tareas, con inicio y final reconocibles, que genera un producto o resultado objetivable y que se realiza para el desempeño de una función determinada.

La metodología AFC permite obtener el porcentaje del tiempo de dedicación a cada actividad del conjunto de las personas a las que se les ha aplicado la técnica.

Las actividades desarrolladas por la EAR son las que habitualmente realizan las unidades de gestión. Junto a actividades de planificación y organización como *"coordinación y seguimiento de los programas y planes"*, *"estudio y formulación de informes, documentos"*, se han identificado actividades de gestión como *"iniciación y seguimiento de expedientes"*, *"atención al ciudadano"*, *"clasificación de expedientes, registro y archivo"*; *"tratamiento y actualización de bases de datos"*, *"preparación y envíos de material"*. *"tratamiento de textos"*, *"seguimiento de incidencias del sistema"*

informático”, “atención y respuesta por correo electrónico al personal de la JCCM”; y algunas actividades de asistencia y colaboración, como son las de, “asistencia a reuniones y a órganos colegiados”, “apoyo a profesores, ponentes y coordinadores”, “organización de actos, sesiones y conferencias”, “seguimiento y control de exámenes en fase de tratamiento informático”.

Se ha optado por realizar un análisis conjunto de las unidades de la EAR, debido por una parte a ser unidades con un reducido número de trabajadores (entre 2 y 8) y por otra, porque de esta forma se cuenta con elementos comunes que permiten realizar comparaciones.

Para recoger la información cada unidad ha dispuesto: de un “diccionario de actividades” donde se han pormenorizado las tareas específicas de cada una de ellas y de las fichas de recogida de información donde figuran las actividades y las personas adscritas a cada unidad.

Una vez recibida todas las fichas cumplimentadas, del análisis del listado de actividades, se pueden desprender las siguientes **conclusiones**:

1. El conjunto de las actividades desempeñadas se integran, como por otra parte ocurre en la mayoría de las organizaciones, en dos grandes grupos:
 - **Actividades sectoriales**, que vienen a desarrollar o cumplir los cometidos diferenciales de la unidad en relación con la misión específica que le ha sido encomendada, en este caso son actividades tendentes al cumplimiento de los objetivos de los dos Programas: Selección y Formación (actividades 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14)³⁹, que representan el 46,7% del total de actividades.
 - **Actividades horizontales**, que atienden al mantenimiento y desarrollo de la EAR y que actúan como base o soporte de las anteriores. Son comunes y generalizables a todas las organizaciones, (actividades 1, 2, 3, 5, 9, 10, 12, 15)⁴⁰. Estas actividades representan el 53,3%.

Por lo tanto, la mayor carga de actividades corresponde a actividades horizontales propias de unidades de apoyo a la actividad de otras como son las actividades de apoyo a los tribunales de oposiciones y otros procesos selectivos, los cursos de formación, jornadas organizadas en la Escuela, conferencias, etc. Estas actividades están en línea con los objetivos de los programas de selección y formación, y también con la función encomendada a la Escuela de planificación y apoyo de eventos organizados por otras Consejerías de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

³⁹ Ver tabla 3 “Relación de actividades”.

⁴⁰ Ver tabla 3 “Relación de actividades”

El análisis de las actividades desarrolladas por la Escuela confirma su carácter administrativo y de gestión, siendo escasas las actividades que requieren una especial cualificación.

La clasificación de las actividades desarrolladas en la EAR, en las 4 categorías de análisis funcional cruzado: directivas, técnicas, ejecutivas, y de apoyo, las agrupa de la forma siguiente:

- Como **directiva** se considera únicamente la actividad 1 "*Coordinación y seguimiento de los programas y planes*".
- Como actividades **técnicas** están la 2 y 3 "*Estudio y formulación de informes y documentos*", "*Asistencia a reuniones y a órganos colegiados*", respectivamente.
- Como **ejecutivas** se incluye las correspondientes a los números 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 "*Apoyo a tribunales, órganos colegiados, jornadas organizadas en la EAR, eventos, conferencias, etc.*" "*Iniciación y seguimiento de expedientes*", "*Tratamiento y actualización de bases de datos*", "*Atención al ciudadano*", "*Tratamiento de textos*", "*Clasificación de expedientes, registro y archivo*", "*Organización de actos, sesiones y conferencias*", "*Seguimiento de incidencias del sistema informático*", "*Atención y respuesta por correo electrónico al personal de la Junta*" "*Seguimiento y control de exámenes enviados a la Empresa para su tratamiento informático*", respectivamente.
- Como actividades de **apoyo**, se han identificado: 8 y 15 "*Preparación de envíos de material*" y "*Varios*". Esta última integra tareas de recogida y traslados de documentos, acompañamiento de visitas y grupos, colocación y retirada del material informático y de apoyo en las aulas y salas de la EAR.

Tabla 4. Actividades de la EAR agrupadas en cuatro categorías

Núm. m.	Actividades	Clasificación Actividades
1	Coordinación y seguimiento de los Programas y Planes de la EAR	Directivas
2	Estudio y formulación de informes, documentos, etc.	Técnicas
3	Asistencia a reuniones y a órganos Colegiados	
4	Apoyo a órganos Tribunales, Jornadas organizadas en la EAR, eventos, conferencias	Ejecutivas
5	Iniciación y seguimiento de expedientes	
6	Tratamiento y actualización de BBDD	
7	Atención al ciudadano	
8	Preparación envíos material	De apoyo
9	Tratamiento de textos	Ejecutivas
10	Clasificación de expedientes, registro y archivo	
11	Organización de actos, sesiones y conferencias	
12	Seguimiento de incidencias del sistema informático	
13	Atención y respuesta por correo electrónico al personal interno de la JCCM	
14	Seguimiento y control de exámenes enviados a la Empresa para tratamiento informático	
15	Varios	De apoyo

Fuente: elaboración propia

La mayor carga de actividades de la EAR se corresponde con actividades propias de unidades de apoyo a la actividad de otras unidades.

El listado con las quince actividades identificadas, junto con un “Diccionario de actividades diseñado para cada Unidad” con su explicación a nivel de detalle de cada actividad y las fichas de recogida de información, se entregó al Director y a los tres Jefes de Servicio, para que junto con el personal de cada unidad, señalaran las que desarrolla cada persona y calcularan (en porcentaje) el tiempo que cada empleado dedica a la actividad señalada de su tiempo total de trabajo.

Las fichas “DEDICACION TEMPORAL” de cada Servicio más la de la Dirección son las siguientes:

Tabla 5. Unidad de Dirección

Núm.	ACTIVIDADES	PUESTOS DE TRABAJO Y % TIEMPO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD POR PUESTO	
		Director EAR	Secretaria Director
1	Coordinación y Seguimiento de los Programas y Planes	50	1
2	Estudio y formulación de informes, documentos, etc.	27	5
3	Asistencia de reuniones y a organos Colegiados	13	2
4	Apoyo a organos Tribunales, Jornadas organizadas en la EAR, eventos,	7	30
5	Iniciación y seguimiento de expedientes	3	16
6	Tratamiento y actualización de BBDD		5
7	Atención al ciudadano		27
8	Preparación envíos material		2
9	Tratamiento de textos		8
10	Clasificación de expedientes, registro y archivo		2
11	Varios		2
TOTAL,		100%	100%

Fuente: elaboración propia

La actividad 1 "Coordinación y seguimiento de los Programas y Planes de la EAR", junto con la actividad 2: "Estudio y formación de informes y documentos" que se asignaron al Director de la EAR tienen una importancia relevante. En el caso de la Secretaria del Director los altos porcentajes se refieren las actividades 4: "Apoyo a tribunales, Jornadas organizadas en el EAR, eventos, conferencias" y la 7 "Atención al ciudadano".

Tabla 6. Servicio de Administración General

Núm.	ACTIVIDADES	PUESTOS DE TRABAJO Y % TIEMPO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD POR PUESTO					
		Jefa Servicio	Jefe Sección	Jefe Sección	Ordenanzas	Peón	Limpiadora
1	Coordinación y Seguimiento de los Programas y Planes	18	5	10			
2	Estudio y formulación de informes, documentos	24					
3	Asistencia a reuniones y a organos colegiados	7					
4	Apoyo a organos colegiados	4	10		7		
5	Iniciación y seguimiento de expedientes	11		10			
6	Tratamiento y actualización de BBDD	2		68			
7	Atención al ciudadano	7	27		5		
8	Preparación y envíos de material		7		16		
9	Seguimiento de incidencias del sistema informático	7	7		1		
10	Tratamiento de textos	5	1	5			
11	Organización de actos, sesiones y conferencias	1	40		4		
12	Clasificación de expedientes y archivo		1	5	1		
13	Atención y respuesta al personal interno de la JCCM (Correo electrónico)	7	1	2			
14	Varios	7	1		66	100	100
TOTAL		100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia

En el Servicio de Administración General está adscrito el personal laboral – Grupo 5- de la EAR y destaca el gran porcentaje de actividades dedicadas por este colectivo a la actividad de “*Varios*” junto con la de “*Preparación y envíos de material*”, lo que está en sintonía con el cometido encomendado a la Escuela de apoyo a otras unidades en la realización de eventos y a los programas de selección y formación.

Tabla 7. Servicio de Selección

Núm.	ACTIVIDADES	PUESTOS DE TRABAJO Y % TIEMPO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD POR PUESTO						
		Jefe Servicio	Coordinador Procesos	Jefa Sección Selección	Técnico Superior	Jefe Sección	Jefe Negociado	Auxiliar Admto
1	Coordinación y seguimiento de los Programas	28%			20%	3%	3%	3%
2	Estudio y Elaboración de Informes, documento	5%	15		23%	3%	2%	2%
3	Asistencia a reuniones y a organos colegiados	6%	40	3%	1%	3%	1%	2%
4	Apoyo a tribunales y organos colegiados	15%	15	10%	16%	8%	20%	13%
5	Iniciación y seguimiento de expedientes	10%	15	34%	13%	11%	20%	27%
6	Tratamiento y actualización de BBDD			13%		5%	15%	3%
7	Atención al ciudadano	27%	5	34%	2%	57%	10%	27%
8	Preparación de envíos material						20%	
9	Seguimiento y resolución de incidencias del sistema	9%			16%			4%
10	Seguimiento y control de los exámenes enviados a la Empresa para su tratamiento informático						2%	3%
11	Tratamiento de textos				8%	3%		5%
12	Clasificación de expedientes y archivo			5%	1%	3%	5%	3%
13	Varios		10	1%		4%	2%	8%
TOTALES		100%	100	100	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Las actividades que mayoritariamente cuentan con asignación de porcentajes por todo el personal son “*Asistencia a reuniones y a órganos colegiados*”, “*Apoyo a tribunales y órganos colegiados*”, “*Atención al ciudadano*”, “*Estudio y elaboración de informes*” y “*Varios*”. En sentido contrario, la actividad de “*Seguimiento y control de los exámenes enviados para tratamiento informático*” es en la que solo dos personas han dedicado porcentaje de actividad.

Tabla 8. Servicio de Formación

Núm.	ACTIVIDADES	PUESTOS DE TRABAJO Y % TIEMPO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD POR PUESTO							
		Jefa Servicio	Jefa Sección	J. Negociado	J. Negociado	J. Negociado	J. Negociado	Administrati vo	Aux. Admtvo
1.	Programas y Planes	25%		15%					
2	Estudio y formulación de informes, documen	12%		10%					5%
3	Asistencia a reuniones y a órganos colegiad	13%	3%	3%	2%	2%	2%	8%	2%
4	Apoyo a Profesores, Ponentes, Coordinador	8%	35%						
5	Iniciación y seguimiento de expedientes, sesiones formativas	2%	20%	40%	64%	67%	72%	12%	69%
6	Tratamiento y actualización de BBDD			5%	11%	5%	3%	12%	5%
7	Atención al ciudadano	15%	40%	22%	7%	15%	13%	10%	4%
8	Preparación envíos de material				10%	7%	5%	2%	3%
9	Seguimiento de incidencias del sistema infor	3%						50%	1%
10	Tratamiento de textos	5%	1%				2%	3%	1%
11	Clasificación de expedientes y archivo			5%	5%		3%	3%	10%
12	Varios	8%	1%		1%	4%			
13	Recepción y respuesta de correos internos	9%							
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Las actividades que mayoritariamente cuentan con asignación de porcentajes por todo el personal del Servicio son *“Asistencia a reuniones y a órganos colegiados”, “Apoyo a tribunales y órganos colegiados”, “Iniciación y seguimiento de expedientes”* y *“Atención al ciudadano”*. En sentido contrario, la actividad de *“Recepción y respuesta de correos electrónicos”* es realizada por la Jefe del Servicio y las de *“Coordinación, seguimiento de Programas y Planes”* y la de *“Estudios y formulación de informes, documentos, etc.”* por dos personas.

En conjunto se puede destacar del análisis de las actividades de la Escuela que:

- El Servicio de Administración da apoyo a otras Unidades de la JCCM en la utilización de las aulas y seminarios del edificio ocupado por la EAR.
- En los Servicios de Selección y Formación hay una presencia importante de personal de carácter administrativo (niveles 22 a 16), lo que concuerda con las actividades básicamente de carácter administrativo que realiza la EAR.

De los datos aportados por las responsables de las Unidades se desprenden las siguientes **conclusiones**:

En general existe una adecuación de las actividades desarrolladas por las unidades de dirección y administración en sus funciones de coordinación y apoyo a los Servicios de Selección y Formación para el cumplimiento de los objetivos marcados en sus respectivos Programas.

Los responsables del Servicio de Formación y Selección emplean un 28% y 25% de su tiempo, respectivamente, en la actividad de coordinación y seguimiento de los programas y planes. Porcentajes no muy altos para una unidad especializada en formación y selección, que en principio debería desarrollar actividades más cualificadas.

Tanto los Jefes de Sección como el resto del personal de los Servicios de Selección y Formación realizan tareas muy similares, en actividades de carácter claramente administrativo y auxiliar ó de apoyo, lo que es consecuencia de la dedicación de la EAR al apoyo a otras unidades.

En la tabla siguiente se analizan conjuntamente las actividades de la dirección y de los tres servicios de la EAR. Con ello se ha obtenido el coste de cada actividad y su porcentaje en relación a las retribuciones totales del personal⁴¹.

Tabla 9. Porcentaje de coste salarial por actividad

Núm.	ACTIVIDADES	SALARIO TOTAL POR ACTIVIDAD Y				TOTAL POR ACTIVIDAD	% S/TOTAL
		Unidad Dirección	Unidad Gerencia	Unidad Selección	Unidad Formación		
1	Coordinación y Seguimiento de los Programas y Planes	32.231	13.953	24.746	17.622	88.552	11,45
2	Estudio y formulación de informes, documentos, etc.	18.352	12.373	18.724	10.256	59.705	7,72
3	Asistencia a reuniones y a organos Colegiados	8.750	3.609	23.963	12.818	49.140	6,36
4	Apoyo a organos Tribunales, Jornadas organizadas en la EAR, eventos, conferencias	10.857	8.049	34.317	18.383	71.606	9,26
5	Iniciación y seguimiento de expedientes	5.321	8.786	43.482	87.335	144.923	18,75
6	Tratamiento y actualización de BBDD	1.062	22.216	10.860	9.618	43.757	5,66
7	Atención al ciudadano	5.737	14.072	57.414	41.782	119.005	15,39
8	Preparación envíos material	425	8.745	4.967	6.470	20.608	2,67
9	Tratamiento de textos	1.700	4.447	4.612	4.548	15.306	1,98
10	Clasificación de expedientes, registro y archivo	425	5.888	5.046	6.036	17.395	2,25
11	Organización de actos, sesiones y conferencias		14.619			14.619	1,89
12	Seguimiento de incidencias del sistema informático		6.200	11.153	12.977	30.330	3,92
13	Atención y respuesta por correo electrónico al personal interno de la JCCM		935		4.950	5.885	0,76
14	Seguimiento y control de exámenes enviados a la Empresa para tratamiento informático			1.134		1.134	0,15
15	Varios	425	76.430	8.216	6.049	91.120	11,79
	TOTAL	85.284	200.322	248.633	238.845	773.084	100,00

Fuente: elaboración propia

Por coste de actividad las dos más relevantes son: "Iniciación y seguimiento de expedientes" y "Atención al ciudadano" con un 18,75% y un 15,39%

⁴¹ No se incluyen las cantidades correspondientes a los seguros sociales

respectivamente⁴². Como tercera actividad por coste figura la de “*Coordinación y seguimiento de los programas y planes de la EAR*”.

En las dos primeras actividades reseñadas aparecen, con diferentes porcentajes, la mayoría de las personas que trabajan en la EAR, principalmente personal auxiliar y administrativo y por el contrario en la tercera actividad “*Coordinación y seguimiento de los programas y planes de la EAR*” el porcentaje de actividad mayor se corresponde con el personal directivo con niveles más altos y mayor retribución.

El resto de las actividades presentan porcentajes inferiores al 10%.

Finalmente “*Varios*” con un 11,79% del coste total, es una actividad en la que tienen dedicación todas las unidades, en especial el personal laboral.

Las dos actividades con mayor peso sobre el coste total (Iniciación y seguimiento de expedientes y Atención al ciudadano) tienen un contenido fuertemente burocrático y en ellas participa casi todo el personal. En Coordinación y seguimiento de los Programas y Planes participan pocas personas pero representa la tercera actividad de la organización en función de su coste.

El resto de actividades, incluida la de varios, cuyo coste en salarios representa casi el 55% del total corresponde a actividades de apoyo a Tribunales, Formadores y a otras actividades que se vienen realizando en la Escuela de apoyo a otras unidades de la JCCM.

En definitiva del análisis funcional cruzado se desprende el carácter eminentemente administrativo de la Escuela que quizás no justifica su carácter independiente o separado de la Dirección General de la que depende.

4.1.2. Análisis de Procesos

Se define un **proceso** como el conjunto de actuaciones realizadas en una organización, tendentes a conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico, o bien, como el “*conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”⁴³.

⁴² Según la metodología del AFC, para este cálculo de costes, se ha tenido en cuenta las retribuciones globales del personal de la EAR en el año 2010. No se ha tenido en cuenta la cantidad correspondiente a seguros sociales u otros conceptos.

⁴³ ISO 9000:2000

De la definición de procesos, se desprenden los siguientes aspectos a tener en cuenta para identificar los procesos de la organización:

- No hay proceso sin un servicio ó producto concreto.
- No hay servicio ó producto sin un “cliente que lo reciba”
- Un servicio o producto de un proceso puede ser el generador que inicie el siguiente proceso.
- Todo proceso implica una transformación que genera valor añadido.

Los procesos, a su vez, deben reunir ciertos requisitos: ser repetibles, ser predecibles y ser medibles.

Los procesos existen en todas las organizaciones, estén o no identificados y documentados, se relacionan entre sí, interactuando mutuamente y en general abarcan varias áreas de la organización.

Si tenemos en cuenta que un proceso es una cadena o conjunto de actividades que realizadas conjuntamente transforman unos recursos, aportando un valor añadido al cliente, es importante disponer de un **“Mapa de Procesos”** que integre los procesos de una organización.

El mapa de procesos consiste en una representación gráfica de todos los procesos que constituyen la actividad de una organización, en este caso la EAR. El mapa ofrece una visión integrada de su funcionamiento de la organización y muestra la interrelación de sus actividades con los clientes externos y otros grupos de interés, facilitando la coordinación entre las unidades de la EAR. El propio mapa establece una jerarquía o clasificación de los procesos diferenciando entre **procesos estratégicos** que deben relacionar a la EAR con su entorno y definir sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos, **procesos clave** que definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y **procesos de apoyo** que dan soporte a los procesos operativos.

La gestión por procesos es una forma de planificar el trabajo que cada organización define e identifica libremente en función de su plan estratégico o de sus objetivos, y dentro de la normativa establecida sobre los procedimientos administrativos.

A efectos de la evaluación y teniendo en cuenta que el Mapa de Procesos tendría que referirse a la Dirección General en la que se integra la Escuela, se ha optado por identificar los procesos desarrollados por cada uno de los tres servicios de la Escuela. El conocimiento de estos procesos permite valorar con mayor precisión las características de las actividades

desarrolladas por cada uno de los Servicios. Para ello se clasifican e identifican los procesos estratégicos, claves y de apoyo de los Servicios⁴⁴.

Los procesos desarrollados por el Servicio de Selección son:

Tabla 10. Procesos del Servicio de Selección

PROCESOS ESTRATÉGICOS	Planificación	Planificación de las necesidades de selección	
		Determinación de compromisos calidad. Carta de Servicios.	
PROCESOS CLAVE U OPERATIVOS	De gestión	Seguimiento de los procesos selectivos para garantizar su calidad	
		Incorporación continua de mejoras a procesos selectivos	
		Designación anual de la Comisión Permanente de Selección	
		Verificación del cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos en la carta de servicios	
		Detección de nuevas necesidades y traslado a la Comisión Permanente de Formación Continua	
	De colaboración y/o seguimiento	Nombramiento y coordinación de los tribunales y coordinadores coyunturales	
		Evaluación de las personas que intervienen en los tribunales	
		Elaboración y tratamiento de datos de la encuesta de satisfacción	
	De atención al ciudadano	Respuesta a las necesidades de información formuladas a través de los medios de comunicación	
	PROCESOS DE APOYO	De gestión	Ejecución del presupuesto
			Selección, aprobación y adjudicación asistencia técnica
Convenios de colaboración			
Elaboración de la memoria			
De apoyo logístico		Preparación y envío material al tribunal	
		Entrega de documentos y control de asistencias a exámenes	
De seguimiento		Recepción de toda la documentación para análisis y archivo	
		Análisis de cada convocatoria para identificar áreas de mejora	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

⁴⁴ No se consideran los procesos de la Dirección de la EAR debido a que sus actividades identificadas en el análisis del AFC y que son básicamente de coordinación, apoyo y ayuda se han integrado en los procesos de los tres Servicios.

Los **procesos estratégicos** del Servicio orientados a traducir las necesidades de personal y definir en este sentido qué políticas y estrategias se van a llevar a la práctica y los compromisos de calidad del Servicio que se materializan a través de la planificación de los instrumentos de Calidad como es la carta de servicios. Este Servicio es el único de la Escuela que dispone de este instrumento de calidad.

Dentro del conjunto de los **procesos clave u operativos**, que son aquellos cuyo resultado influye directamente y con gran impacto en los **clientes clave**, el Servicio gestiona los mandatos de las ofertas de empleo público, difunde las plazas ofertadas y establece los mecanismos de selección del personal más adecuado para el cumplimiento de los fines de toda la organización.

Los **procesos de apoyo** diseñados para dar soporte al resto de actividades del Servicio tienen una enorme importancia debido a la gestión del gran número de convocatorias y candidatos que se presentan a las mismas. Como ejemplo en el año 2010 se presentaron 65.466 candidatos.

Los procesos del Servicio de Formación son:

Tabla 11. Procesos del Servicio de Formación

PROCESOS ESTRATÉGICOS	Planificación	Planificación de las necesidades de formación.
PROCESOS CLAVE U OPERATIVOS	De gestión	Control y seguimiento de cursos
		Designación de profesores
		Edición de manuales
		Localización empresas asistencia técnica
	De colaboración	Apoyo a cursos técnicos
	De atención al ciudadano	Respuesta a las necesidades de información de los solicitantes de cursos.
PROCESOS DE APOYO	De gestión	Recepción de solicitudes y selección de alumnos
		Ejecución del presupuesto
		Selección, aprobación y adjudicación asistencia técnica
	De ordenación	Convenios de colaboración
		Preparación y envío material de los cursos
	De organización	Entrega de documentos y control de asistencia a los cursos,
Ordenación y archivo del expediente de cada curso.		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

Los **procesos estratégicos** están diseñados para detectar las necesidades de formación a nivel de Consejerías y a nivel del personal para

rediseñar su propia formación y definir qué políticas y estrategias se van a incorporar al plan de formación.

Los **procesos clave**, desarrollan los contenidos y ediciones que han de tener los cursos impartidos por la EAR de acuerdo con los mandatos de la Dirección General de la Función Pública, Calidad de los Servicios y Justicia para el cumplimiento de los fines de toda la organización.

Los **procesos de apoyo** tienen una enorme importancia debido al gran número de cursos y ediciones que se realizan en la sede central y en las sedes concertadas de las cinco provincias de la Comunidad y a través de cursos a distancia on line.

Los procesos del Servicio de Administración General son:

Tabla 12. Procesos del Servicio de Administración General

PROCESOS ESTRATÉGICOS	Presupuesto	Planificación del presupuesto de la EAR
PROCESOS CLAVE U OPERATIVOS	De gestión	Elaboración de la memoria anual de actividades.
		Inicio y terminación de los expedientes de contratación
		Expedientes de pagos generados por actividades formativas
		Gestión económica de los fondos finalistas de formación continua
		Convenios: Elaboración y seguimiento
		Inscripción en registros de ISBN y depósito legal de manuales de la EAR
		Expedientes de los contratos sobre derechos de autor
		Convocatorias de becas para realización Máster
	De colaboración y/o seguimiento	Coordinación y seguimiento del Plan de Prevención de Riesgos Laboral y del Plan de emergencias
		Coordinación de prácticas administrativas
PROCESOS DE APOYO	De gestión	Previsión anual de necesidades y propuesta de proveedores
		Seguimiento de incidencias del sistema informático
		Inventario bienes de la EAR
	De ordenación y control	Organización y llevanza del archivo EAR
		Recepción de avisos y solución problemas mantenimiento
		Control y gestión de los fondos bibliográficos, material audiovisual
		Preparación del material para los cursos que se imparten en la EAR en aulas externas (provincias de Castilla-La Mancha)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

En el Servicio de Administración General los **procesos estratégicos** se desarrollan mediante la preparación del proyecto de presupuesto de la EAR que recoge los objetivos clave a cumplir en el año a través del diseño de actividades anuales.

Los **procesos clave** son los propios de una unidad transversal que apoya el cumplimiento de los objetivos de los otros dos Servicio de la EAR. Además, debido a la ubicación de la Escuela fuera de la sede de la Dirección General de la que depende, el Servicio de Administración General participa en el inicio y fin de los procesos de gestión.

Los **procesos de Apoyo** del Servicio de Administración General están diseñados para proporcionar los medios necesarios a la Escuela para el desarrollo de sus funciones.

El Mapa de procesos del Servicio de Selección desarrolla los procesos necesarios para llevar a cabo las convocatorias que desarrollan las ofertas de empleo público. Asimismo el Servicio ha desarrollado procesos de implementación de herramientas de calidad.

Los procesos desarrollan los objetivos encomendados al Servicio de Formación, detección de necesidades formativas, diseño y edición de los cursos de formación de la JCCM.

Los Procesos del Servicio de Administración General son claramente de planificación, organización y de apoyo a los objetivos de la EAR, mientras que los procesos de los Servicios de Selección y Formación desarrollan fundamentalmente, las actividades básicas encomendadas a la Escuela.

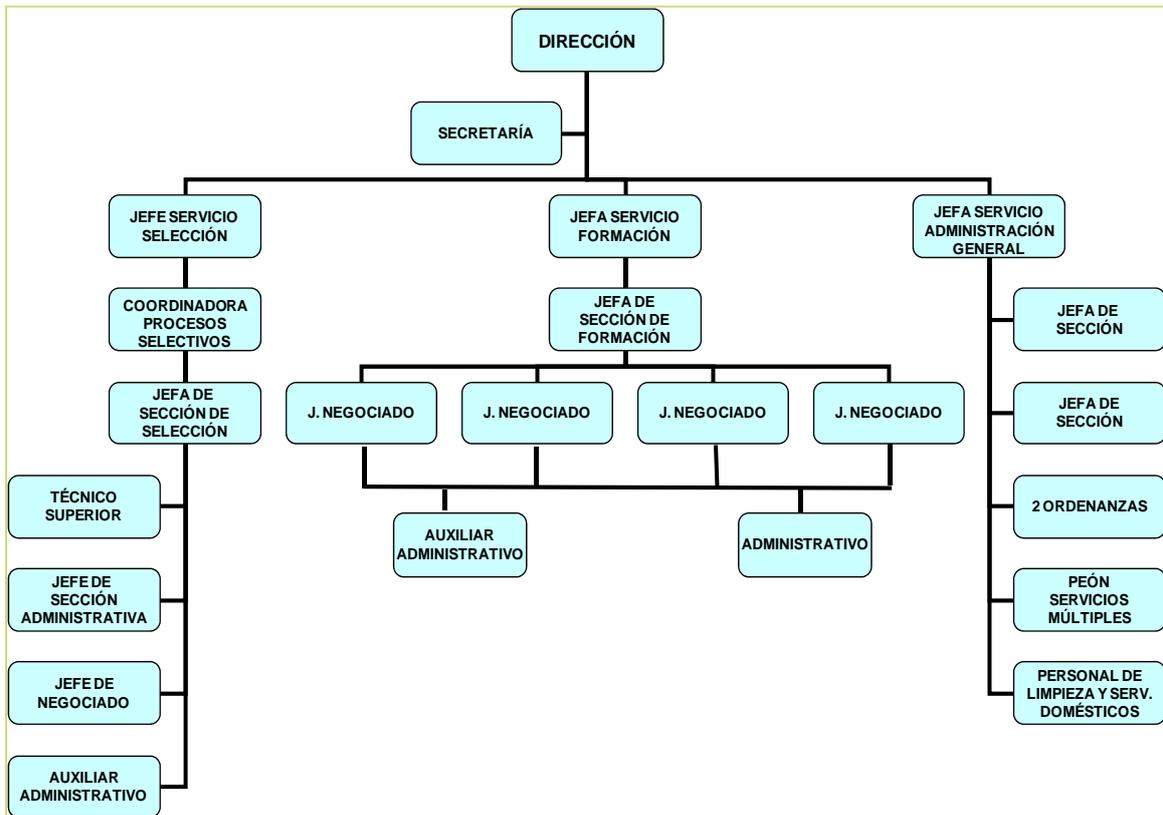
El análisis de los procesos la EAR nuevamente cuestiona la actual situación organizativa de la Escuela, debido a que se ha reducido la oferta de empleo público y las partidas presupuestarias destinadas a la formación, como consecuencia de la situación económica.

4.1.3. Organigrama de la EAR.

El Decreto 14/2012, de 26.01.2012, por el que se establece una nueva estructura orgánica y se fijan las competencias de los órganos integrados en la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, señala que la Escuela de Administración Regional (EAR), se adscribe a la Dirección General de Función Pública y Justicia de la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas.

La Escuela se estructura orgánicamente en tres unidades administrativas con rango de Servicio en las áreas funcionales de: selección, formación y administración general.

Gráfico 11: Organigrama de la EAR



Fuente: EAR

En principio la estructura orgánica de la EAR responde a las funciones que tiene encomendadas, estructurándose en tres Servicios, dos de ellos operativos y especializados en cada una de las funciones de selección y formación que tiene encomendada la EAR, y un tercer servicio de Administración general que apoya el desarrollo de dichas actividades.

La estructura orgánica de la Escuela de Administración Regional es adecuada para dar respuesta a las funciones que tienen encomendadas. Conviene preguntarse si la falta de autonomía de la Escuela justifica la existencia de unos Servicios de Administración General independientes de la Dirección General de la que depende.

4.1.4. Recursos de la EAR.

4.1.4.1 Recursos Humanos

La plantilla de la EAR a la fecha de la realización de esta Evaluación es la siguiente: el Director de la Escuela y los tres Jefes de Servicio, que forman el grupo directivo de la EAR y representan el **16,2%** del personal, tienen un carácter eminentemente técnico. El siguiente grupo incluye a niveles 26, 25 y 22, de los cuales cinco puestos, – dos niveles 26, 2 niveles 25 y un nivel 22- claramente son de carácter técnico y los 3 niveles 22 restantes son de carácter técnico-ejecutivo. En total este grupo representa el **29,2%** de la plantilla. Un **37,9%** de la plantilla tiene carácter ejecutivo/administrativo (Jefes de Negociado, Administrativo y Auxiliares Administrativos) y finalmente el **16,7%** restante, personal laboral del Grupo 5 (ordenanzas, peón de servicios múltiples, servicios de limpieza) es personal de apoyo auxiliar. En la relación de puestos de trabajo permanecía vacante una plaza de auxiliar administrativo nivel 14.

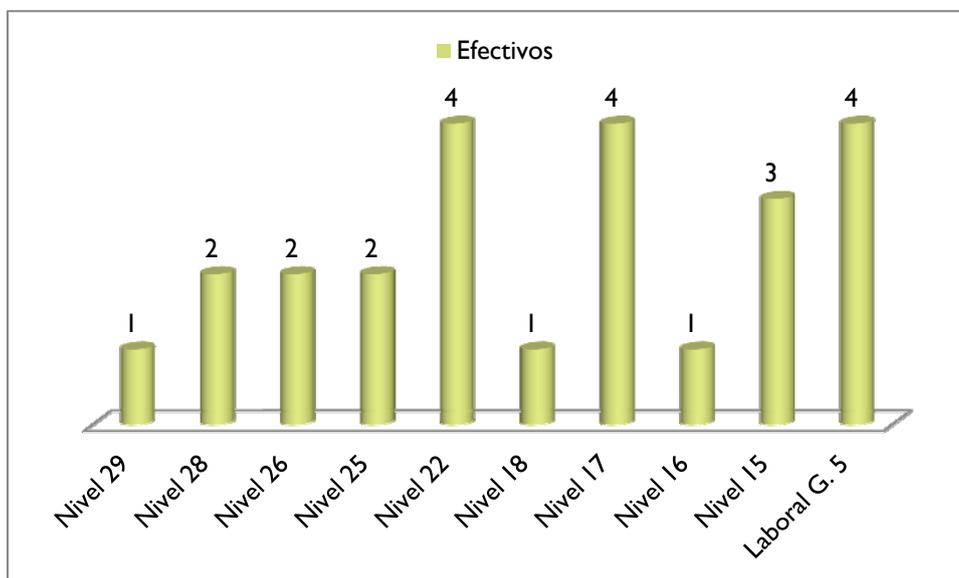
Tabla 13. Estructura de personal: categorías profesionales y distribución porcentual

Categoría Profesional	Nivel/Grupo	Efectivos	%
Director de la Escuela	Nivel 29	1	4,2
Jefe de Servicio	Nivel 28	2	8,3
Jefe de Servicio	Nivel 26	1	4,2
Coordinadora de Procesos	Nivel 26	1	4,2
Jefe de Sección	Nivel 25	2	8,3
Técnico Superior	Nivel 22	1	4,2
Jefe Sección	Nivel 22	3	12,5
Jefe Negociado	Nivel 18	1	4,2
Jefe Negociado	Nivel 17	4	16,7
Jefe Negociado	Nivel 16	1	4,2
Auxiliar Administrativo	Nivel 15	3	12,5
Ordenanzas, limpiadora y peón	Grupo 5	4	16,7
Total		24	100,0

Fuente: elaboración propia

Agrupado el personal por nivel y/o categoría profesional, se observa que el mayor porcentaje de efectivos, 17 sobre 24, son de nivel 22 e inferior.

Gráfico 12. Personal de la EAR por nivel/grupo profesional



Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que el anterior esquema se corresponde en gran medida con una Unidad de naturaleza claramente administrativa.

La plantilla de la EAR se caracteriza por lo elevado de su personal de carácter administrativo y auxiliar, con un 70% del total de la plantilla, adecuado para las actividades que actualmente desarrolla la EAR. Lo que indica que la Escuela tiene un nivel de cualificación relativamente bajo para una institución teóricamente especializada.

4.1.4.2. Recursos materiales.

Sede y dotaciones materiales de la EAR

La Escuela tiene su sede en Toledo en la calle Río Cabriel s/n de Toledo, (Polígono Santa María de Benquerencia) y aulas de formación en todas las capitales de provincia de la Comunidad Autónoma.

El edificio está ubicado en una parcela de 5.394 m² con una superficie construida de 4.834 m² distribuidos en tres plantas: sótano, planta baja y planta primera. Cuenta también con una zona ajardinada y un aparcamiento exterior y cubierto de 35 plazas.

Además de las dependencias administrativas el edificio cuenta con las siguientes instalaciones para el cumplimiento de sus fines:

- Planta sótano
- Imprenta.
- Cámara de seguridad para la custodia de las pruebas selectivas.
- Otras dependencias varias de servicios.

Planta baja:

- Recepción de 255,32 m2.
- Salón de Actos para 210 personas.
- Tres aulas de informática, dos con 18 y una con 34 ordenadores.
- Tres aulas de formación general con capacidad para 20, 29 y 30 alumnos respectivamente.
- Dos salas polivalentes con capacidad para 72 personas cada una de ellas, separadas por un panel móvil y diseñadas especialmente para la realización de pruebas selectivas, pero utilizables como aulas de formación.
- Sala de descanso.
- Habitación office con frigorífico y microondas.

Planta alta

- Cinco seminarios diseñados para utilización prioritaria por los órganos de selección, pero equipados con todo el material necesario para su uso puntual como aulas de formación.
- Tres aulas para formación general, una para 24 y dos para 26 personas.
- Sala de Juntas para 28 personas.

Equipamientos:

Cada una de las aulas seminarios y salas polivalentes está equipada con ordenador de sobremesa con acceso a Internet para el profesor, pizarras, pantalla y proyector.

El Salón de Actos dispone de medios de proyección en dos pantallas, sistema de megafonía, tanto fija como mediante micrófonos inalámbricos de mano o de manos libres. Tiene instalado el sistema de traducción simultánea y sistema de grabación de audio y video.

La Sala de Juntas cuenta con una mesa ovalada dotada de micrófonos fijos interconectados, además de dos pantallas de proyección.

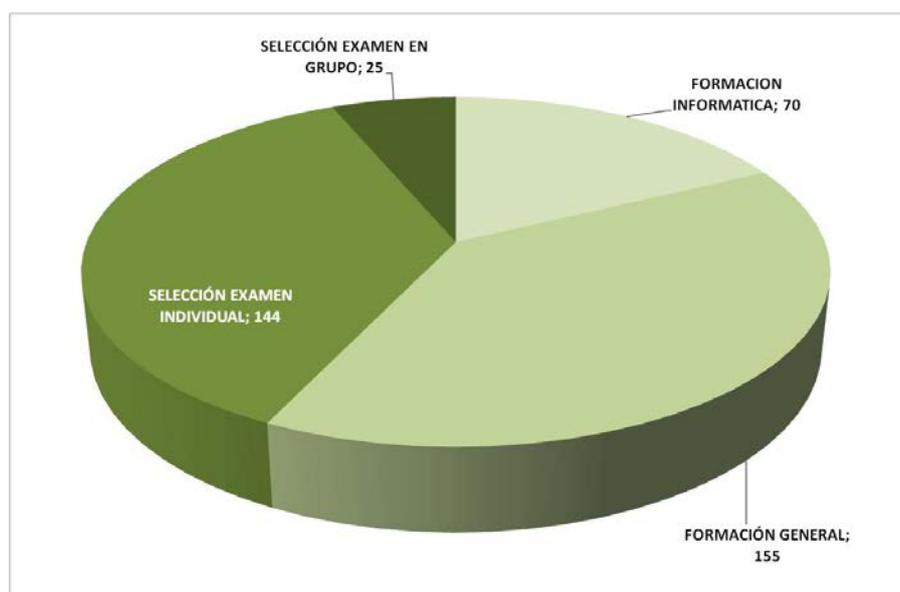
En resumen la capacidad formativa y selectiva máxima de la EAR de acuerdo con su equipamiento y suponiendo una utilización máxima de 240 días hábiles al año es la siguiente:

Tabla 14. Capacidad máxima de utilización de las infraestructuras físicas de la EAR en Formación y Selección

FORMACION INFORMATICA			
Aulas	Alumnos por día	Alumnos por año cursos de un día	Días cursos año
3	70	15.400	720
FORMACIÓN GENERAL			
Aulas	Alumnos por día	Alumnos por año cursos de un día	Días cursos año
6	155	37.200	1.440
SELECCION			
Salas selección y seminarios	Opositores por día	Opositores por año	Días oposición
2	144	34.650	480
5	25	6.000	1.200
MÁXIMO TEÓRICO FORMACIÓN UTILIZANDO RECURSOS DE SELECCION			
Aulas	Alumnos por día	Alumnos por año cursos de un día	Días cursos año
16	419	100.560	3.840

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13: Número máximo de alumnos y opositores admitidos por día en las infraestructuras físicas de la EAR.



Fuente: Elaboración propia

En los procesos selectivos pueden ser atendidos diariamente 169 opositores, 25 en los exámenes individuales ante el tribunal y 144 en exámenes colectivos. No se ha considerado la capacidad del Salón de Actos por no estar afectado en principio a los procesos selectivos. En cuanto a formación el número de alumnos en cursos informáticos máximo es igual al

de puestos informáticos, 70, y en formación general 155 utilizando las aulas habilitadas al efecto. Resulta evidente que en caso de necesidad pueden utilizarse las salas de formación en los procesos selectivos y al contrario los espacios destinados a los procesos selectivos pueden dedicarse a formación, aumentando en ambos casos la capacidad máxima de la infraestructura material de la EAR.

4.1.4.3. Recursos financieros.

Los presupuestos anuales de la Escuela se integran dentro de los presupuestos de la Dirección General de Función Pública y Justicia de la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas.

Únicamente pueden identificarse como propios de la Escuela cuatro conceptos presupuestarios: el "*Capítulo I Retribuciones de personal y seguros sociales*"; el "*Capítulo I Finalista*", donde se incluyen los pagos a profesores y los gastos ocasionados por los cursos cuyos ingresos proceden de las aportaciones de la Administración Central a la formación continua; el "*Capítulo II destinado al pago de la asistencia técnica prestada por empresas en el desarrollo de los procesos selectivos*" y finalmente el "*Capítulo II Finalista*" con el que se paga a los Tribunales de los procesos selectivos.

La evolución de los presupuestos asignados directamente a la Escuela en los últimos años ha sido la siguiente:

Tabla 15. Presupuestos anuales de la EAR. Años 2007-2010

	2007	2008	2009	2010
Presupuesto anual	2.348.103	3.129.436	2.336.563	2.887.105
Presupuesto ejecutado	1.877.856	2.948.626	2.096.108	2.199.173
Ejecución presupuestaria	80,0%	94,2%	89,7%	76,2%

Fuente: elaboración propia

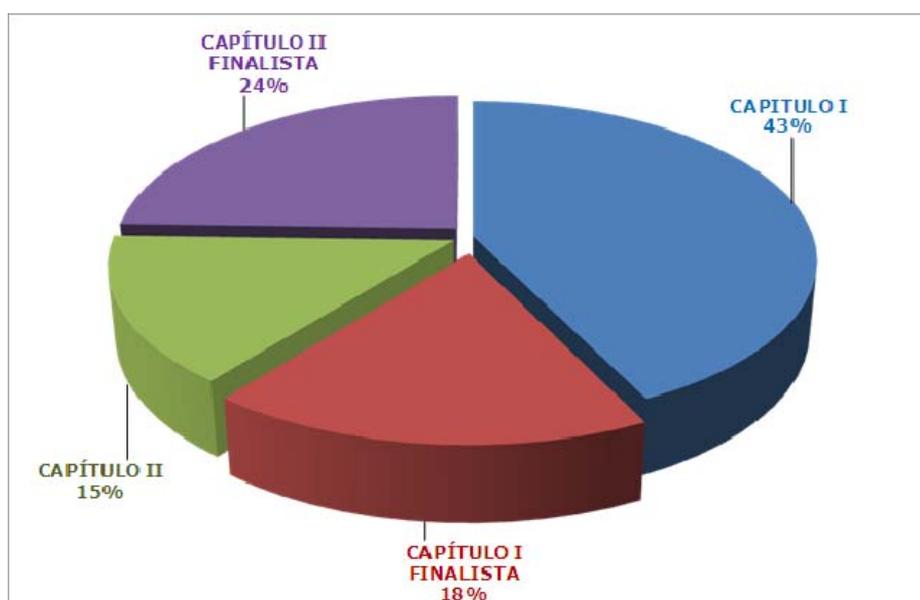
Los presupuestos anuales de la EAR oscilan entre 2.348.103 euros (2007) y 3.129.436 (2008).

La ejecución de los presupuestos ha variado año a año alcanzando su máximo de ejecución en 2008 con el 94,2%, siendo el mínimo el 76,2% en 2010 y siendo 85,2% la media en los cuatro años considerados.

Los presupuestos identificados de la EAR permanecen prácticamente estables a lo largo del tiempo considerado e incluso, pese a la crisis, aumentan en el año 2010 respecto al 2009.

Si se considera la distribución de los presupuestos totales del periodo, entre **los diferentes capítulos**, se obtienen los siguientes porcentajes:

Gráfico 14. Distribución de los presupuestos totales de la EAR entre los diferentes capítulos presupuestarios en el conjunto del periodo considerado



Fuente: elaboración propia

La mayor parte del presupuesto de la EAR se destina al pago de los sueldos y salarios de su personal y a las remuneraciones de los integrantes de los tribunales de selección, el 67%, a lo que habría que añadir los pagos a los profesores de los cursos, 18% con lo que el presupuesto destinado a pagos de personal sería el 85% del total del presupuesto identificado. Los sueldos y salarios de los empleados de la Escuela representan el concepto presupuestario más elevado, el 43%, del total de partidas presupuestarias identificadas con la actividad de la Escuela, lo que es lógico en una organización destinada a la prestación de servicios.

Si sumamos la cantidad del capítulo II atribuida los procesos de selección y el capítulo II "finalista" igualmente atribuida a selección los importes a "grosso modo" destinados a los procesos selectivos representan el 39% de los presupuestos totales asignados a la EAR. Finalmente el concepto presupuestario asignado directamente a formación es el 18% del presupuesto total identificado de la Escuela.

La falta de datos pormenorizados impide desarrollar una autentica contabilidad de costes que permita profundizar en la actividad presupuestaria de la EAR.

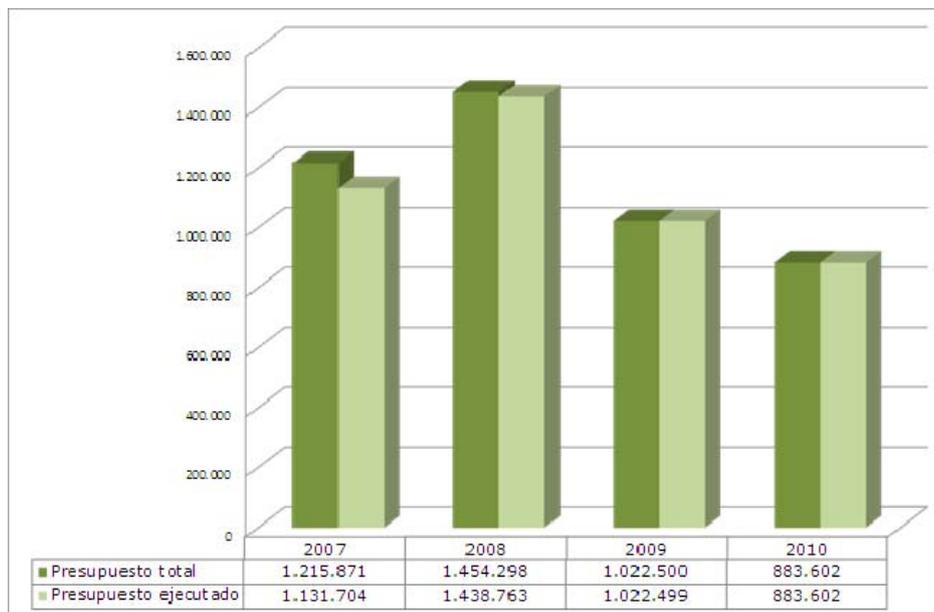
Se constata la dificultad para realizar una contabilidad de costes que permita profundizar en el nivel de eficiencia de la EAR, debido a que los conceptos presupuestarios no se encuentran desagregados y asignados a los programas y actividades de la Escuela.

Las actividades de la EAR se agrupan en dos bloques claramente diferenciados, el Programa de Selección y el Programa de Formación. Esta división presupuestariamente se manifiesta en la asignación de los capítulos I y II, que son los únicos conceptos presupuestarios que están asignados directamente a la Escuela dentro de los Presupuesto la Comunidad.

Capítulo I:

Corresponde a los sueldos y salarios abonados al personal de la EAR. La evolución de lo presupuestado y su ejecución en este capítulo ha sido la siguiente:

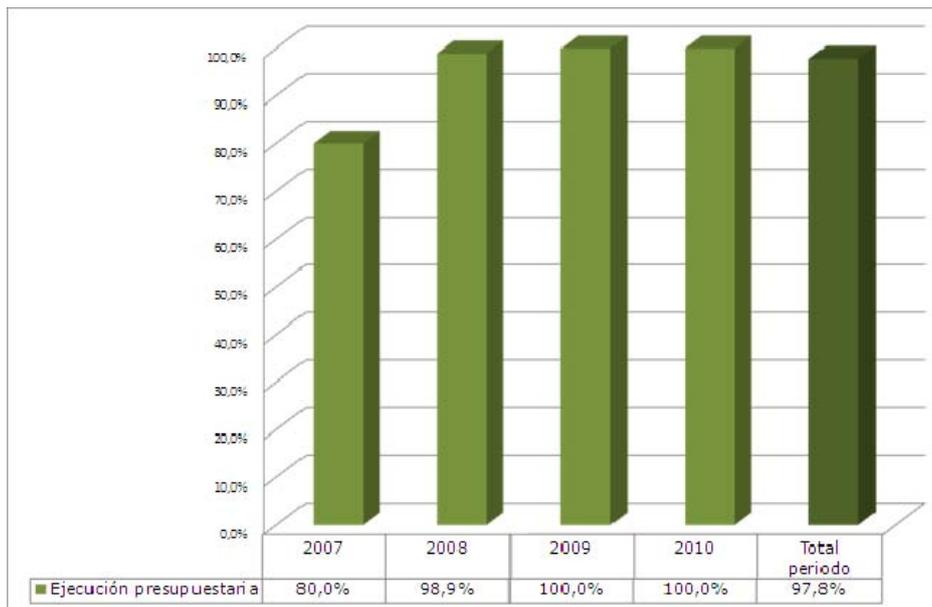
Gráfico 15. Presupuestos Capítulo I y ejecución de la EAR 2007 - 2010



Fuente: elaboración propia

Las cantidades abonadas al personal aumentan en el año 2008, ya que su presupuestación se efectuó en 2007 año previo a la crisis, para disminuir en 2009 y 2010 como consecuencia de las políticas de restricción del gasto. La ejecución presupuestaria es elevada al tratarse de sueldos y salarios.

Gráfico 16. Ejecución presupuestaria de Capítulo I en la EAR 2007 – 2010 y en el total del periodo presupuestario considerado

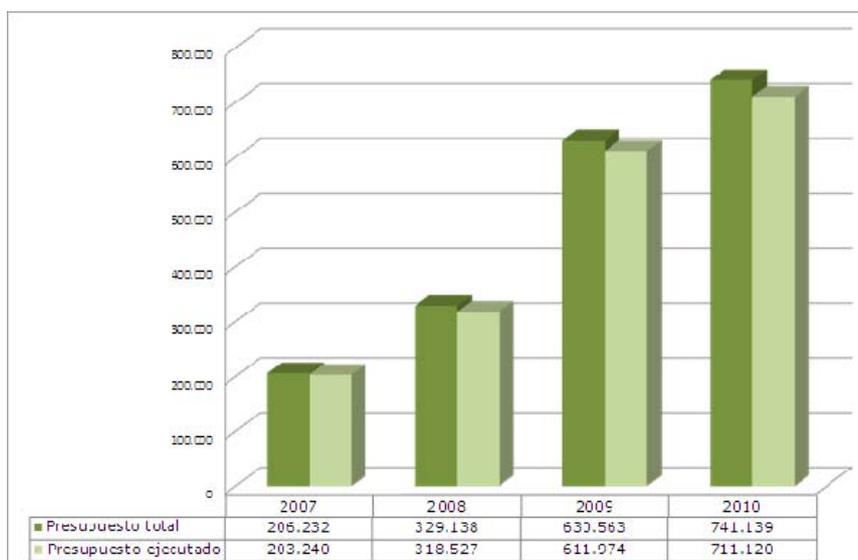


Fuente: elaboración propia

Capítulo I "Finalista":

Corresponde a los pagos a los profesores de los cursos de formación. El capítulo se nutre de las aportaciones de la Administración General del Estado a la Junta de Castilla-La Mancha de acuerdo con el Plan de Formación Continua. La evolución de lo presupuestado y ejecutado por este capítulo ha sido la siguiente:

Gráfico 17. Presupuestos Capítulo I "Finalista" y ejecución de la EAR 2007 - 2010



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, el capítulo I "finalista" ha aumentado su presupuesto año a año conforme se consolidaba la actividad formativa de la EAR. La situación económica influye en esta actividad reduciéndose el ritmo de aumento de estas partidas durante la fase más dura de la crisis aunque se mantiene una tendencia creciente. En porcentaje la ejecución presupuestaria es elevada oscilando entre el 98,6% y el 95,9%, siendo la media del periodo el 96,7%.

Los presupuestos y gastos en pago a profesores de los cursos impartidos por la EAR aumentan año a año aunque el ritmo de crecimiento de la oferta formativa disminuye con la crisis.

Capítulo II:

Corresponde a los pagos realizados a las empresas que colaboran mediante asistencia técnica al desarrollo de los procesos selectivos. Los presupuestos de este capítulo y la ejecución presupuestaria ha sido la siguiente:

Gráfico 18. Presupuestos Capítulo II y ejecución de la EAR 2007 - 2010



Fuente elaboración propia

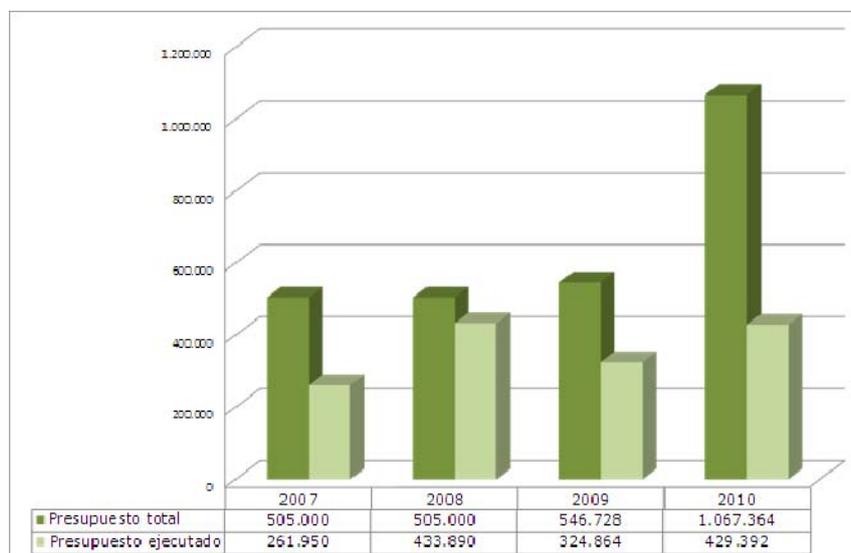
La reducción de oferta de empleo público en los últimos años hace que las cantidades contempladas en esta partida disminuyan. En porcentaje, excepto en 2007 la ejecución presupuestaria es elevada, una media del 84,7%.

Debido a la reducción a las oferta de empleo público disminuye la cuantía del concepto presupuestario.

Capítulo II “Finalista”:

Destinado al pago de las dietas y remuneraciones de los miembros de los tribunales de los procesos selectivos. Las cantidades presupuestadas en este capítulo y las ejecutadas son las siguientes:

Gráfico 19. Presupuestos “Capítulo II Finalista” y ejecución de la EAR 2007 - 2010



Fuente: elaboración propia

De los dos gráficos anteriores destaca como la cuantía presupuestada para este capítulo en 2010 casi duplica la del año anterior, incremento presupuestario que no se ve acompañado por la ejecución presupuestaria que fue solo del 40,2% la inferior del periodo considerado.

Aunque no suele ejecutarse la totalidad del presupuesto destinado al pago de las retribuciones de los integrantes de los tribunales de los procesos selectivos, la reducción de OEP en el 2009 y 2010 disminuye drásticamente la ejecución presupuestaria de este concepto en dichos años.

4.1.5 Identificación de posibles áreas de mejora en la organización y actividades por parte del personal de la EAR.

Dado que el personal de la Escuela tiene una comunicación directa con los asistentes a los cursos de formación y con las personas que han participado en los procesos selectivos, se decidió conocer sus opiniones, expectativas, posibles áreas de mejora de la Escuela, y su percepción sobre el

funcionamiento de los dos Programas de Selección y Formación, a través de la aplicación de una técnica de grupo nominal (TGN)⁴⁵.

Previamente se realizaron entrevistas en profundidad a todo el personal de la EAR recabando información sobre las actividades en las que participan, con el fin de aplicar eficazmente dicha técnica e identificar áreas de mejora.

Esta técnica es muy eficaz para el análisis de problemas y para la toma de decisiones, por ello se optó por su utilización con el fin de analizar los posibles problemas de la EAR de forma ordenada y sistemática, y apuntar propuestas para su solución.

Al establecer el plan de trabajo de la evaluación, se decidió la realización de **dos sesiones** de la TGN con el fin de obtener un diagnóstico sobre las áreas de mejora de la Escuela.

Al grupo de asistentes se les pidió expresamente que hicieran un esfuerzo y fueran lo más críticos posible, definiendo las posibles áreas en materia de procesos, organización, personal, etc. **que considerasen deberían ser impulsadas por la organización**, siempre teniendo en cuenta la dependencia orgánica de la EAR y el marco normativo que regula la actividad de la misma y su posición dentro del organigrama de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Hay que destacar que el Director de la EAR, era consciente del riesgo que se asumía al emplear una técnica que favorece gran cantidad de críticas y de forma anónima, pero apoyó en todo momento su realización por el Equipo evaluador porque entendió que al aplicarla se conseguiría información de primera mano muy valiosa y difícil de conseguir por otros medios.

Se formuló la pregunta siguiente que debían responder los asistentes a la TGN de forma individualizada y escrita, sugiriendo tres ideas sobre la misma:

“¿Qué ideas o actuaciones sean de organización, de procedimientos o de personal, mejorarían el funcionamiento de la EAR?”

Grupo 1:

Se generaron 27 ideas o formulaciones de puntos débiles o problemas, que el grupo integró en 11 alternativas distintas.

Cada persona para jerarquizar las alternativas resultantes, dispuso de 5 votos en total, alcanzando la cifra de 30 votos, cuya distribución porcentual se expresa en los siguientes cuadros:

⁴⁵ Forma parte de las técnicas de evaluación y consultoría de la AEVAL. Ver anexo 2. “TGN”

Tabla 16. Panel A. Grupo 1

IDEAS RESUMEN	VOTOS	%
Flexibilidad Plantilla	8	27
Mejorar la Informática	6	20
Mas compromiso personal	3	10
Mas personal especializado	3	10
Mejorar espacios en el trabajo	3	10
Más equipamiento de descanso	2	7
Autonomía Financiera	2	7
Mejora de la Comunicación	1	3
Mejorar Procedimientos	1	3
Colaboración con otras instituciones	1	3
Mejorar Ejecución Presupuesto	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaboración propia

Grupo 2

Se generaron 47 ideas o formulaciones de puntos débiles o problemas, que el grupo integró en 7 alternativas distintas.

Cada persona para jerarquizar las alternativas resultantes, dispuso de 5 votos en total, alcanzando la cifra de 55 votos, cuya distribución porcentual se expresa en los siguientes cuadros:

Tabla 17. Panel B. Grupo 2

IDEAS RESUMEN	VOTOS	%
Mejorar el procedimiento de selección	14	25
Continuidad en la formación	12	22
Mejorar la informática: Medios y Personal	12	22
Criterios comunes: Mejorar Procedimientos de Formación	6	11
No incrementar trabajo	5	9
Mejorar comunicación externa e interna	4	7
Tener criterios comunes	2	4
TOTALES	55	100

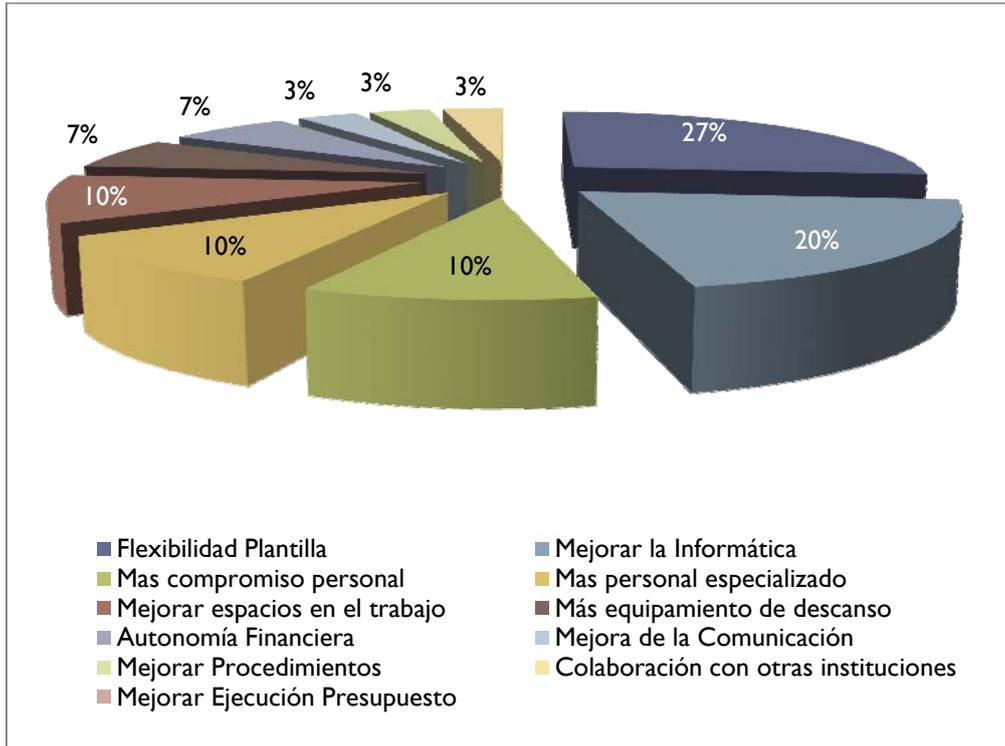
Fuente: elaboración propia

Resultados de cada grupo

Grupo 1:

El grupo de asistentes a este Panel, integrado por seis personas, está formado por el personal que ocupa las Jefaturas de Servicio y de Sección de la EAR, no asistió a la sesión una de las personas convocadas porque formaba parte de la mesa electoral correspondiente a elecciones sindicales que tenían lugar ese día.

Gráfico 20. Ideas resumen del Grupo 1



Fuente: Elaboración propia

El bloque de propuestas más relevantes, con porcentajes del 27 y el 20% de los votos emitidos, son en opinión de los participantes, "Flexibilidad en la plantilla" "Mejorar la informática". Otro grupo de ideas, con un porcentaje del 10% son "Más compromiso personal", "Mas personal especializado" y "Mejorar espacios en el trabajo". Con un porcentaje del 7%, "Más equipamiento de descanso" y "Autonomía financiera". Finalmente con un 3% "Mejora de la Comunicación", "Mejorar procedimientos" y "Colaboración de otras instituciones".

La suma de dos de las ideas resumen, de las 11 resultantes en este panel, representa el **47%** de los votos emitidos que junto a las tres ideas que obtuvieron un 10% suman el **77%**, lo cual parece indicar que el grupo tiene claro cuál son sus prioridades básicas que se centran en aspectos relacionados con mejoras en medios tanto personales como materiales y relaciones de trabajo.

En este bloque de ideas una de las más discutidas fue la de *“Mejorar la informática”*, en el sentido de la dificultad que tiene el personal para solucionar problemas puntuales que surgen en el manejo de las aplicaciones informáticas y considerar que podrían tener fácil solución sin contara la EAR con un equipo propio experto en informática.

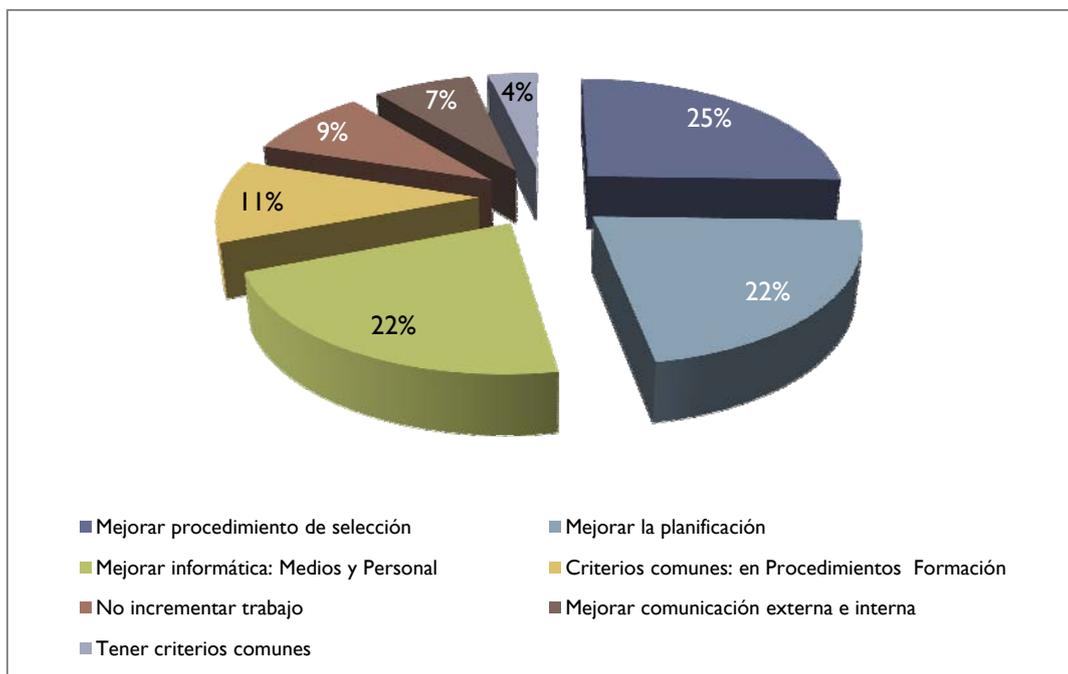
Las prioridades básicas de este grupo se centran en aspectos relacionados con mejoras en medios tanto personales como materiales y relaciones de trabajo.

Una demanda importante de este grupo fue contar con equipo propio experto en informática y no depender de la Secretaría General de la Consejería ubicada en otro edificio.

Grupo 2:

El grupo de asistentes, formado por 11 personas, integra todo el personal administrativo, auxiliar y de apoyo adscrito a la EAR en los Servicios de Formación, Selección, Administración y Secretaría del director. En este grupo también hubo una ausencia debido a la celebración de las elecciones sindicales.

Gráfico 21. Ideas resumen del Grupo 2



Fuente Elaboración propia

Este panel recogió siete ideas resumen. La idea más votada, con un 25% de los votos, *“Mejorar el procedimiento de selección”*.

El **69%** de los votos se reparten entre la citada idea más votada y las ideas "*Mejorar la planificación*" con un 22%; y "*Mejorar la Informática: Medios y Personal*", con el 22%.

Otras ideas votadas fueron "*Criterios comunes en procedimientos*" con el 11%, "*No incrementar el trabajo*" con el 9%, "*Mejorar la comunicación externa e interna*" el 7% y "*Tener criterios comunes*" el 4%.

Las ideas de este panel básicamente hacen referencia a la conveniencia de mejorar aspectos generales del funcionamiento de la EAR como son la planificación, la mejora del apoyo informático, el reparto del trabajo, la comunicación y la coordinación en la adopción de criterios.

Debate

Al final de cada sesión se abrió un pequeño debate sobre los resultados de la técnica, que se centró sobre las ideas que se habían generado en los paneles y que resultaron más votadas, haciendo los siguientes comentarios, que completaron los resultados de ambos paneles o matizaron las ideas expresadas, que resumidas, son las que figuran a continuación:

- Mejorar la informática en medios y personal especializado.
- Mayor flexibilidad de la plantilla, en el sentido de ajustar la asignación del personal a las diferentes tareas, y que se consideraba asumible por la propia Escuela.
- Modificar los espacios para adaptarlos mejor a cada puesto de trabajo, que también es algo que pueden decidir los Servicios.
- Consideran que es muy importante la motivación personal en el trabajo para lo que es necesario sentirse cómodo y para ello hay que mejorar el espacio de trabajo, consiguiendo que se aproveche mejor la luz natural y que la distribución del espacio se haga respetando la comodidad e intimidad del personal.
- Coinciden en que las anteriores ideas pueden ser aplicadas directamente por la EAR porque es competente en la planificación de tareas y en la organización interna del personal.

Un aspecto a destacar en el debate, es que a la pregunta de si se identificaban con los resultados obtenidos, manifestaron estar de acuerdo con los resultados de la técnica e indicaron que es un fiel reflejo de sus ideas y opiniones sobre la EAR, cumpliéndose el objetivo básico al seleccionar y aplicar por el equipo evaluador esta Técnica de Grupo Nominal.

Conclusiones finales de la TGN

De la aplicación como ejercicio práctico de la Técnica de Grupo Nominal realizada con el personal de la Escuela de Administración Regional (EAR), pueden extraerse las siguientes conclusiones:

El personal parece tener claro, a nivel general, las áreas de mejora de la organización, y se consideró importante por ambos grupos continuar con la mejora en el diseño informático de los procesos para lo que consideran imprescindible contar con apoyo informático en medios y personal especializado.

Uno de los temas más debatidos por ambos grupos y que se recoge en las ideas con diferentes denominaciones son las referidas a la planificación, y en concreto la mejora en los procedimientos.

La comunicación en su doble vertiente, externa e interna, se debatió en las dos sesiones y en ambos paneles figuran ideas resumen como colaboración con otras instituciones, mejorar comunicación externa e interna y tener criterios comunes, lo que parece indicar el interés del personal por estar informado sobre la organización.

El primer grupo integrado por los Jefes de Servicio y de Sección consideró entre las tres ideas más importantes, el compromiso del personal, su especialización y la mejora en el espacio del trabajo.

El personal administrativo, auxiliar y de apoyo tiene la percepción, reflejada en las ideas expresadas y en el debate final, que se debe mejorar la coordinación y recibir instrucciones concretas para realizar mejor su trabajo.

4.2. Implementación de los programas de Selección y Formación en la EAR.

Para analizar la implementación de los programas de la Escuela de Administración Regional se profundiza en las actividades del Servicio de Selección durante el año 2010 y en los años 2009 y 2010 para el programa de Formación. Los resultados obtenidos en ambos programas han sido los siguientes.

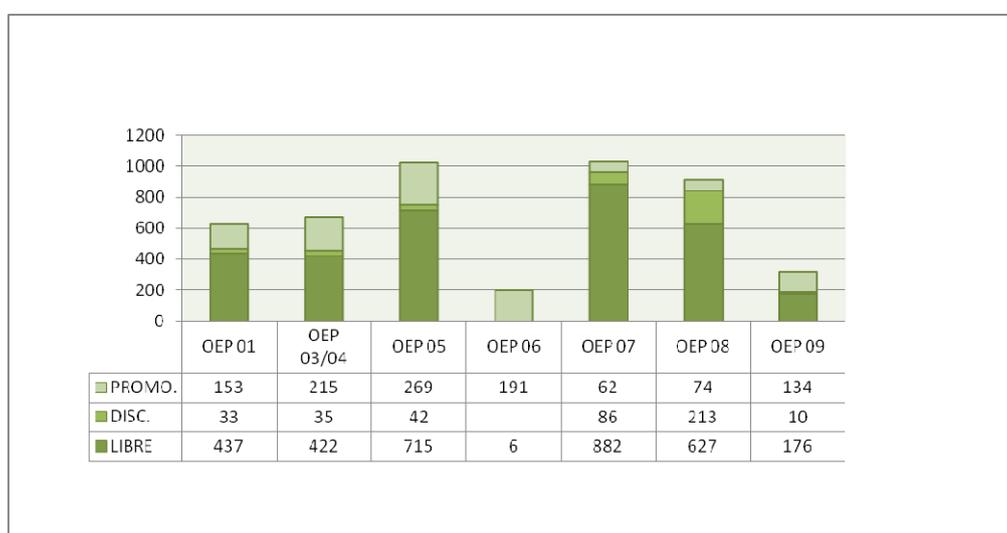
4.2.1. Programa de Selección

Funcionarios de carrera

Por Resolución de 16 de marzo de 2010 (DOCM nº 57, de 24 de marzo)⁴⁶ se convocaron de forma simultánea todos los procesos selectivos de personal funcionario correspondientes a la oferta de empleo público del año 2009. Se convocaron en total 176 plazas de todos los cuerpos agrupados en diferentes sistemas de selección. Estos procesos selectivos se convocaron para consolidación del empleo de personal funcionario por el procedimiento de concurso-oposición, al que podían acceder tanto funcionarios como no funcionarios.

La evolución de plazas ofertadas hasta el final del 2010 correspondientes a ofertas de empleo de los años 2001, 2003/2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009, ha sido la siguiente:

Gráfico 22. Evolución de plazas ofertadas para funcionarios. Año 2010

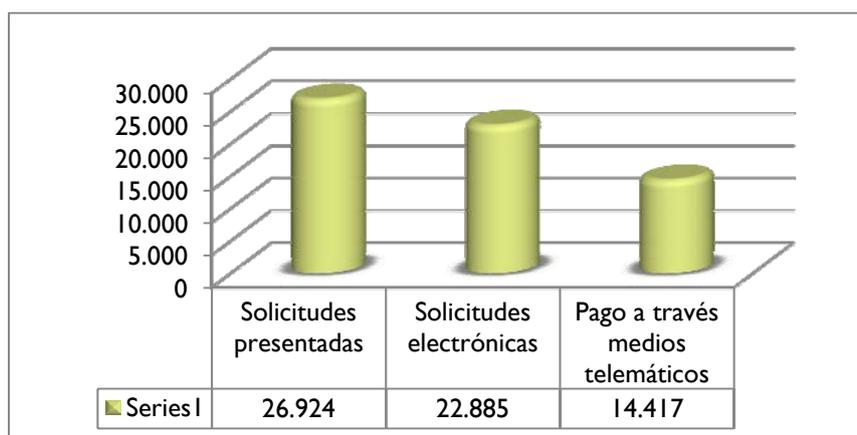


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EAR

En el año 2010 del total de solicitudes presentadas, 22.885 fueron a través de procesos electrónicos (un 85%), efectuaron el pago por medios telemáticos 14.417, lo que representa un 62,30% de las solicitudes electrónicas.

⁴⁶ La Resolución cumple lo establecido en el Decreto 20/2009, de 17 de marzo (D.O.C.M. nº 55, de 20 de marzo), por el que se aprobó la Oferta de Empleo Público para el año 2009 y de lo dispuesto en la Disposición Transitoria Cuarta de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

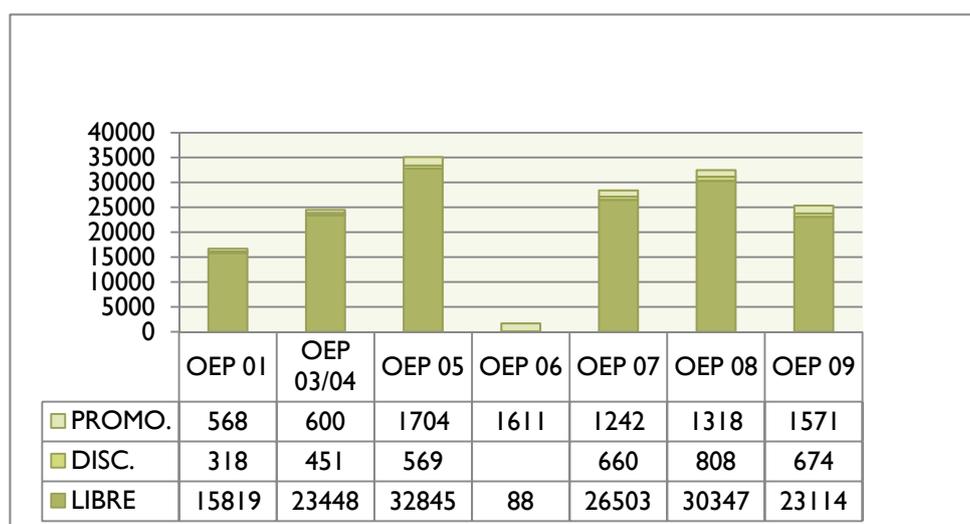
Gráfico 23. Forma de presentación de las solicitudes del personal funcionario para participar en los procesos selectivos. Año 2010



Fuente: elaboración propia

La evolución del número de solicitudes presentadas por internet en las tres formas de acceso a la función pública en 2010 ha sido la siguiente:

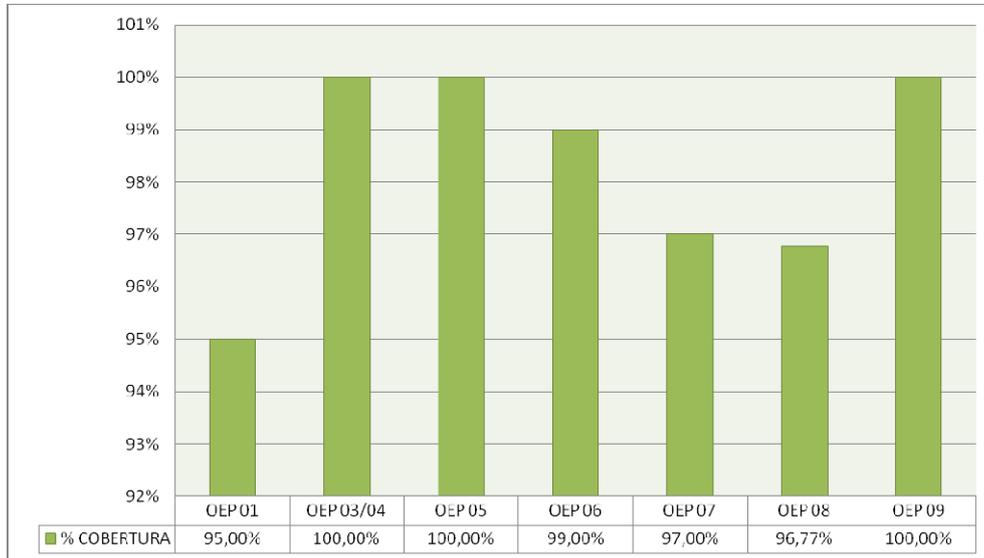
Gráfico 24. Evolución de las solicitudes presentadas por internet para participación por turno de acceso. Año 2010



Fuente: Memoria Actividades EAR del 2010

En el gráfico siguiente se observa que la cobertura de vacantes ha sido igual o superior al 95% de las plazas ofertadas, lo que implica un buen aprovechamiento de los recursos invertidos.

Grafico nº 25. Evolución de la cobertura de vacantes



Fuente: Memoria Actividades EAR 2010

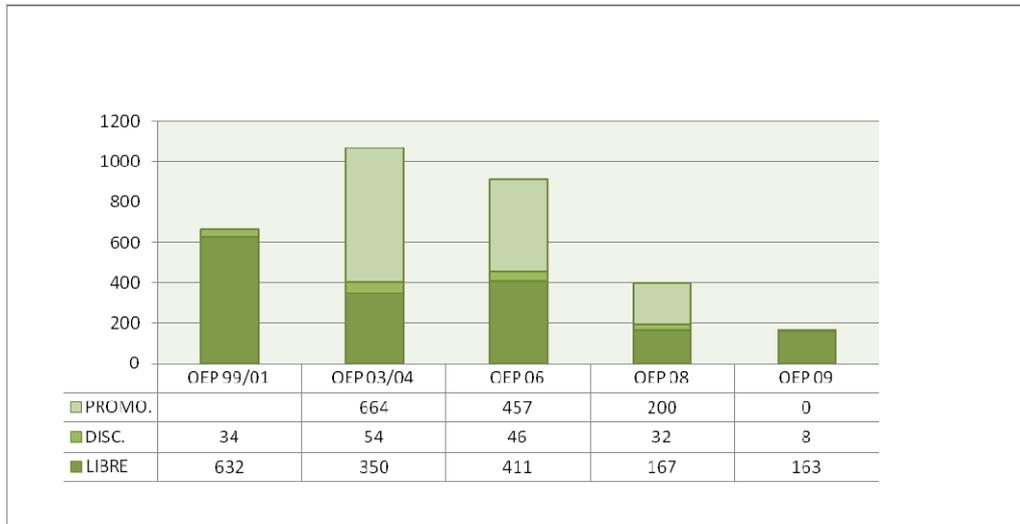
Personal laboral

El personal laboral accede a un empleo público por el sistema general de acceso libre, por el sistema general de acceso de personas con discapacidad y por el sistema de promoción interna.

- *Personal Laboral Fijo*

La convocatoria de los procesos selectivos de personal laboral fijo correspondiente a la Oferta de Empleo 2009, se efectuó mediante Resolución conjunta con el proceso selectivo de consolidación de empleo de funcionarios de 16 de marzo de 2010 (Diario Oficial de Castilla-La Mancha nº 57, de 24 de marzo). Igual que en el caso de personal funcionario el procedimiento es el de concurso-oposición.

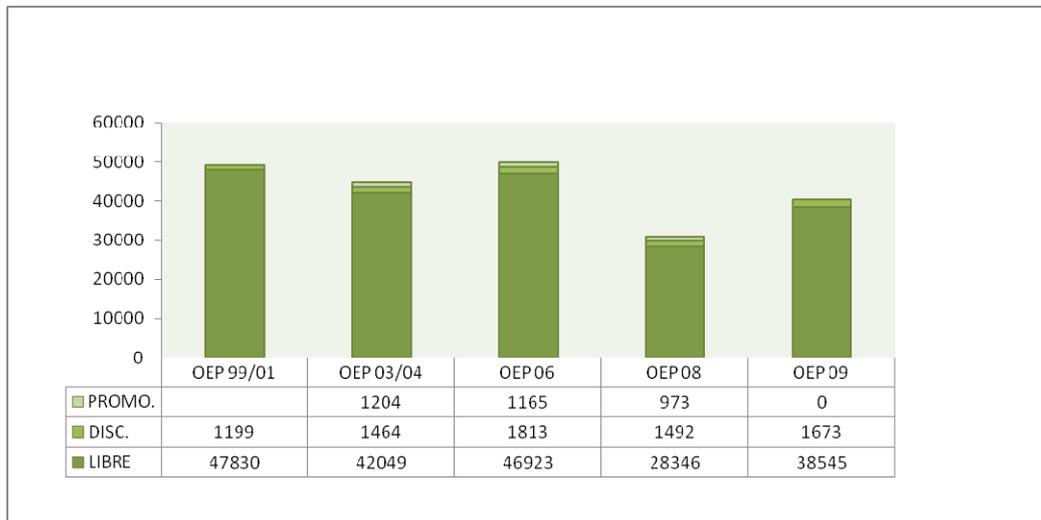
Gráfico 26. Evolución de las plazas ofertadas personal laboral. Año 2010



Fuente: Memoria Actividades EAR del 2010

Del total de plazas ofertadas, 3.218, corresponden a ofertas de años anteriores convocadas para el personal laboral, 1.723 fueron por acceso libre, 174 fueron por el sistema general de personas con discapacidad y 1.321 por promoción.

Gráfico 27. Evolución solicitudes presentadas de personal laboral. Año 2010



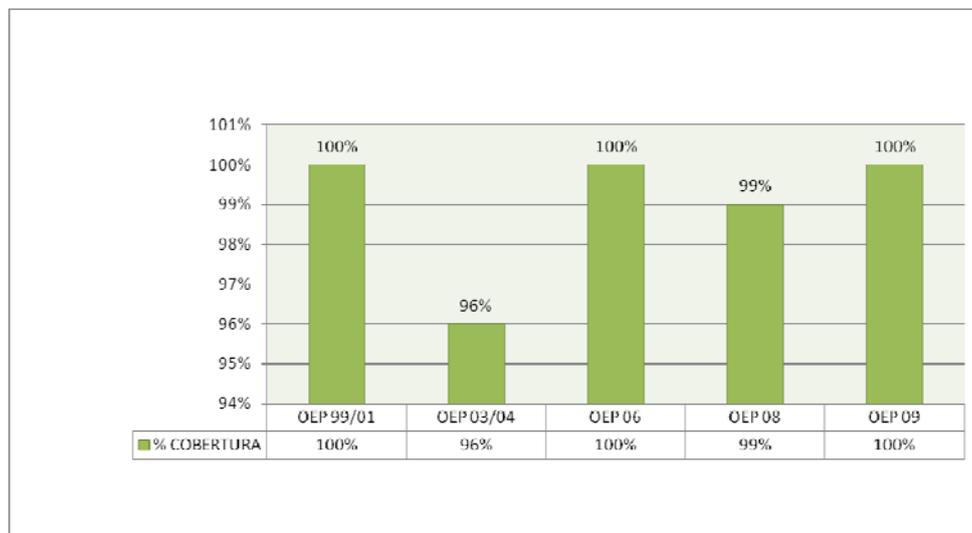
Fuente: Memoria Actividades EAR del 2010

Del total de solicitudes presentadas en el año 2010, 214.676, correspondientes a ofertas de empleo público de años anteriores, 3.342 fueron por el sistema de promoción interna, 7.641, fueron por el sistema

general de personas con discapacidad y 203.693 fueron por el sistema general de acceso libre

Prácticamente se han cubierto todas las plazas ofertadas en el año 2010, correspondientes a las OEP de años anteriores.

Gráfico 28. Cobertura de las vacantes ofertadas. Año 2010



Fuente: Memoria Actividades EAR del 2010

- *Proceso selectivo específico para personas con discapacidad*

En 2010 se realizó un proceso selectivo específico de personas con discapacidad procedente de la Oferta de Empleo de 2008⁴⁷. Se inició en octubre de 2010 y finalizó en cuanto a la fase de oposición a lo largo del mes de marzo de 2011. Las pruebas en la mayoría de las categorías convocadas han consistido en pruebas situacionales acordes con las tareas propias del puesto al que se pretendía acceder. El número definitivo de participantes en este proceso selectivo fue de 1.492.

Personal funcionario interino

En lo que se refiere a la convocatoria de procesos selectivos para constitución o ampliación de bolsas de trabajo de personal funcionario interino, la EAR coordina las bases generales de actuación para todos los procesos, además de elaborar el informe preceptivo que, para las convocatorias de las distintas Consejerías, determina el art. 7-4º de la Ley

⁴⁷ Resolución de 21 de diciembre de 2009, de la Consejería de Administraciones Públicas y Justicia el proceso selectivo para el ingreso en la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha de personal laboral fijo por el sistema específico de acceso para personas con discapacidad (D.O.C.M. nº 7 de 13 de enero de 2010). Artículo 6.1 de la Oferta de Empleo Público para el año 2008

7/2001, de 28 de junio, de Selección de Personal y Provisión de Puestos de Trabajo. No obstante lo anterior, la Escuela de Administración Regional ha asumido desde el año 2007 plenamente la convocatoria y resolución de los procesos de selección de personal interino.

Durante el año 2010 tan sólo se convocó un proceso para la formación de una bolsa de trabajo para el Cuerpo Superior de la Especialidad de Medicina del Trabajo. (D.O.C.M. nº 76 de 22 de abril de 2010).

De las demás especialidades no ha sido necesario convocar ningún proceso para la constitución o ampliación de Bolsas de Trabajo de personal funcionario interino, ya que las resultantes de los procesos de la Oferta de Empleo Público del año 2008 de personal funcionario entraron en vigor en junio del año 2010.

Tabla 18. Procesos temporales convocados en 2010

Consejería Convocante	Sistema de Selección	Cuerpo	Escala/ Especialidad	Nº de Solicitudes Admitidas	Nº de Aprobados
Consejería de Administraciones Públicas y Justicia	Concurso	Superior	Medicina del Trabajo	19	17

Fuente: Memoria Actividades EAR del 2010

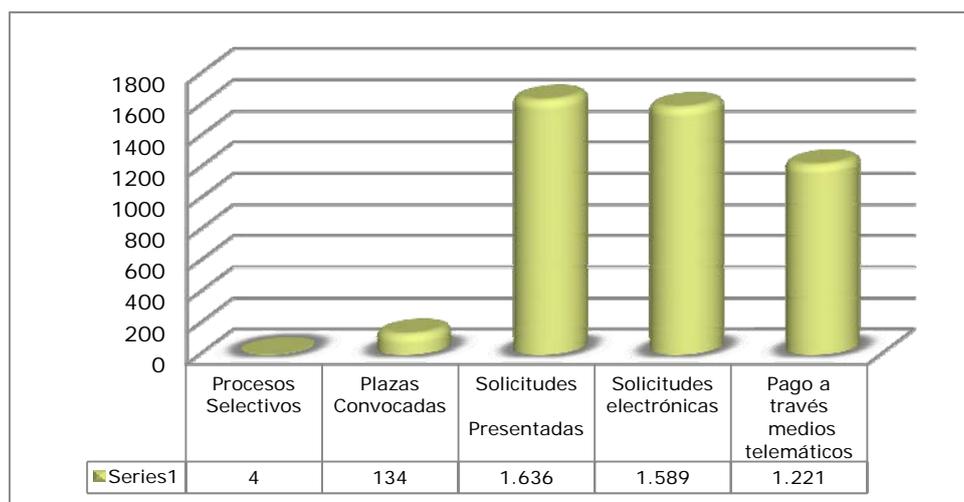
Personal laboral temporal

La Escuela de Administración Regional, tras el Acuerdo de 11 de octubre de 2000 con los representantes sociales presentes en la Comisión Paritaria del IV Convenio Colectivo de Personal Laboral, limita sus actuaciones a la coordinación y supervisión de las resoluciones de convocatoria de Bolsas de Trabajo de personal laboral temporal que dictan las Delegaciones Provinciales de las distintas Consejerías. Durante el año 2010 no fue necesario convocar ningún proceso.

Procesos de promoción interna directa en el puesto de trabajo.

En octubre de 2010 se convocaron los procesos selectivos para el ingreso por el sistema de promoción interna directa en el puesto de trabajo de los Cuerpos Superior, Técnico y Ejecutivo de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha correspondientes a la oferta de empleo del año 2009. Se convocaron en total 134 plazas de todos los cuerpos agrupados en cuatro procesos selectivos.

Gráfico 29. Medios de presentación de solicitudes para las procesos selectivos por promoción interna



Fuente: elaboración propia

El número de solicitudes presentadas ascendió a 1.636. Del total de solicitudes, 1.589 fueron por sistema electrónico (un 97%). De estas últimas, 1.221 personas efectuaron el pago a través de medios telemáticos (77%).

La implementación del programa de Selección y en consecuencia la del servicio de Selección depende de la Oferta de Empleo Público que determina la gestión de los procesos selectivos y del número de plazas ofertadas.

La crisis económica por sus efectos en la reducción de las ofertas de empleo público afecta al nivel de actividad del Servicio de Selección e incluso a su evolución previsible.

4.2.2. Programa de Formación

Como se ha indicado las acciones formativas se distribuyen en función del órgano que lleva a cabo su gestión y del fondo por el que se financian:

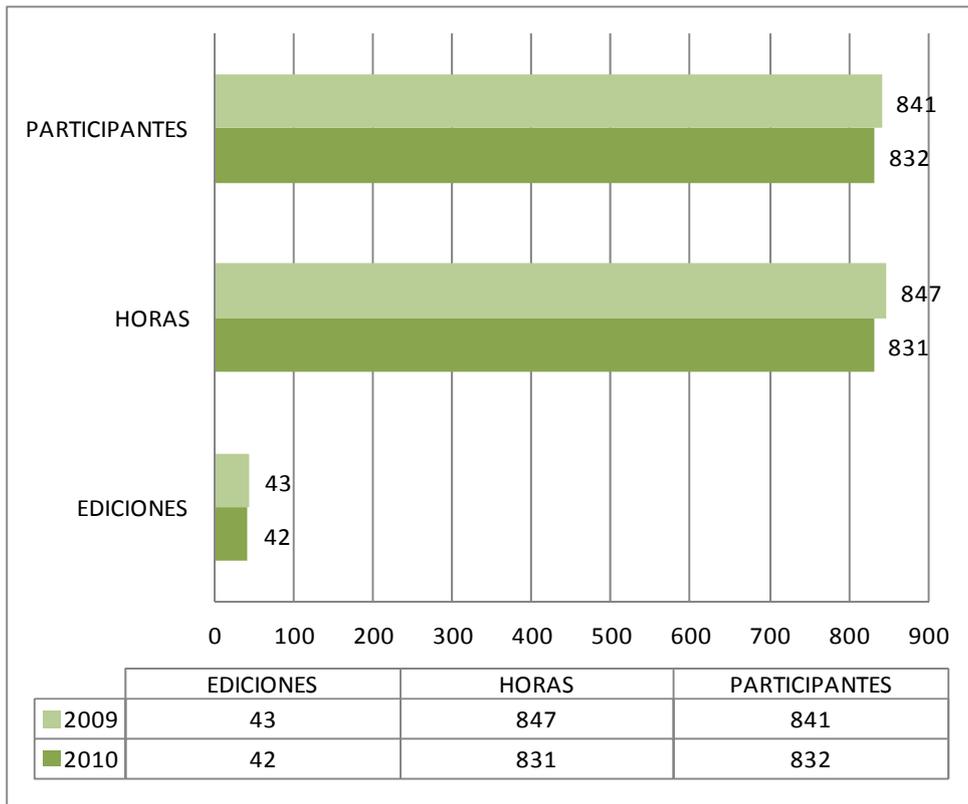
- Formación realizada por la Escuela de Administración Regional.
- Formación realizada por las diferentes Consejerías.
- Formación realizada dentro del Plan Interadministrativo.

En este epígrafe se analiza la implementación en los dos últimos años de las acciones formativas realizadas directamente por la EAR.

Formación permanente general.

Para los años 2009 y 2010 los resultados globales fueron los recogidos en el siguiente gráfico:

Gráfico 30. Formación Permanente General. Años 2009 y 2010

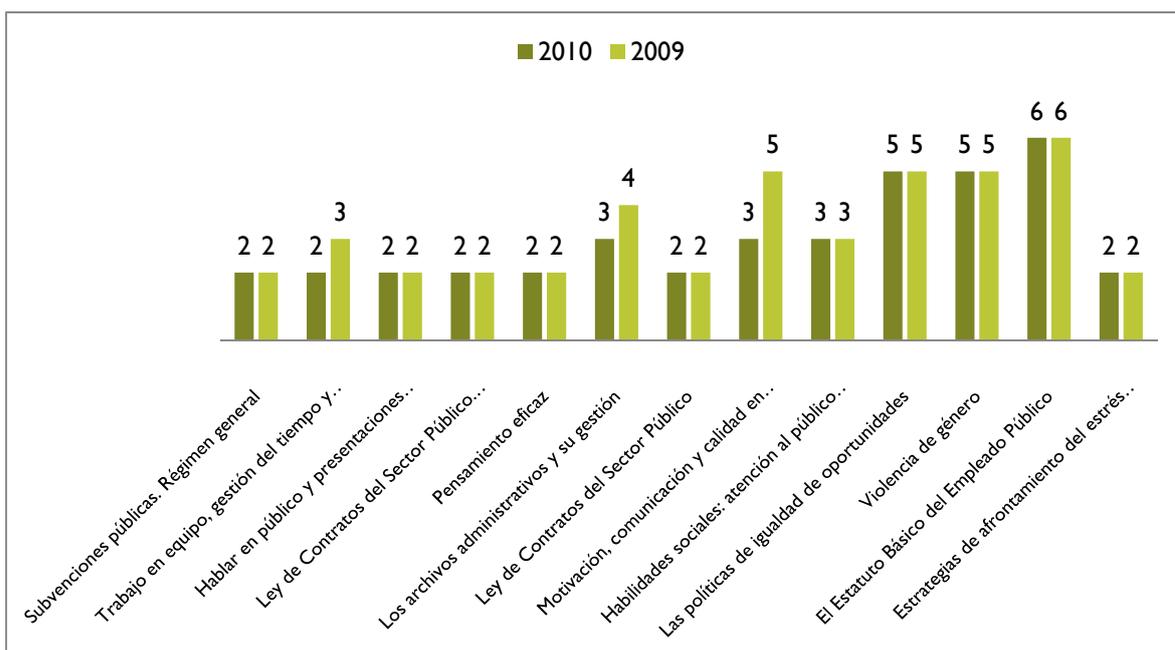


Fuente: Elaboración propia

Se observa que tanto las ediciones como las horas y los participantes se han reducido en el 2010 respecto al 2009.

La oferta de formación permanente general es la siguiente:

Gráfico 31. Formación Permanente General. Número y denominación de los cursos. Años 2009 y 2010



Fuente: Elaboración propia

Los cursos de Técnicas de Memoria y de Buenas Prácticas Medioambientales han sido introducidos en el año 2010 por lo que no se contemplan en la comparativa de los dos años.

La duración y el número de alumnos asistentes a los cursos de formación permanente general desarrollados durante el año 2010 fueron los siguientes⁴⁸:

Tabla 19. Cursos de formación permanente general. Año 2010. Resultados

Formación permanente general	Ediciones	Horas	Participantes
Subvenciones públicas. Régimen general	2	50	38
Trabajo en equipo, gestión del tiempo y planificación	2	50	38
Hablar en público y presentaciones eficaces	2	50	39
Ley de Contratos del Sector Público. Grupos A1/A2	2	40	42
Pensamiento eficaz	2	40	40
Técnicas de Memoria	1	20	20
Los archivos administrativos y su gestión	3	45	60
Ley de Contratos del Sector Público	2	40	41

⁴⁸ Solo se recoge el desglose de cursos correspondientes al año 2010 al ser los datos correspondiente al año 2009 prácticamente idénticos.

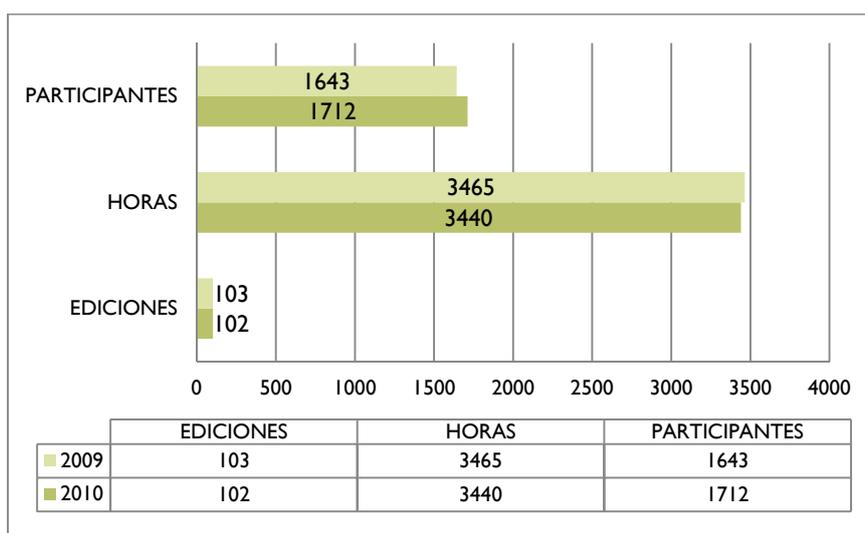
Motivación, comunicación y calidad en el puesto de trabajo	3	60	59
Habilidades sociales: atención al público y gestión de conflictos	3	60	58
Las políticas de igualdad de oportunidades	5	125	101
Violencia de género	5	125	98
El Estatuto Básico del Empleado Público	6	72	119
Estrategias de afrontamiento del estrés en el trabajo	2	30	41
Buenas Prácticas Medioambientales	2	24	38

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

Formación presencial Ofimática:

Los cursos de formación presencial en ofimática durante los años 2009 y 2010 se resumen en los siguientes datos

Gráfico 32. Formación Presencial Ofimática. Años 2009 y 2010.

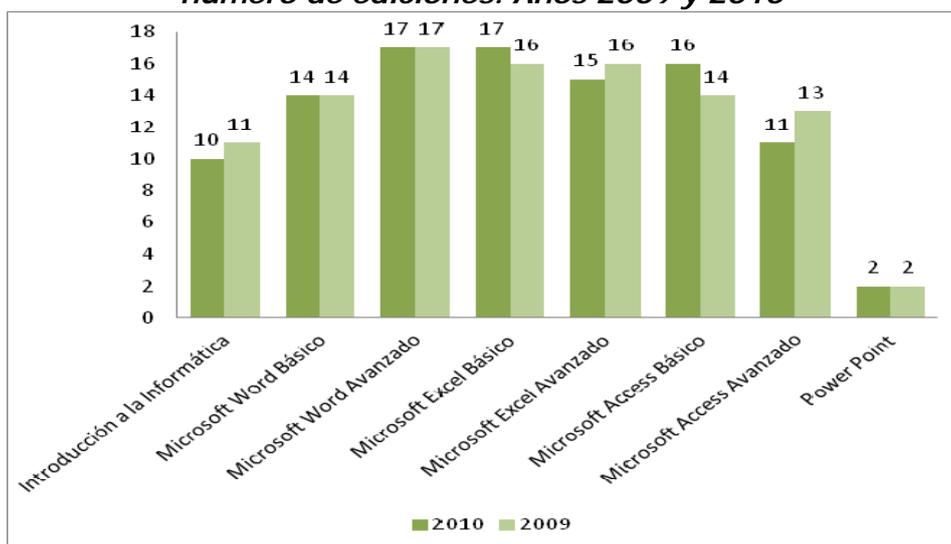


Fuente: Elaboración propia

Las ediciones y el número horas se han reducido en el 2010 respecto al 2009, por el contrario el número de participantes aumenta en el año 2010 respecto al año 2009.

La formación presencial de las clases de ofimática, se ha impartido mediante los siguientes cursos:

Gráfico 33. Formación presencial Ofimática. Denominación de los Cursos y número de ediciones. Años 2009 y 2010



Fuente: elaboración propia

El número de ediciones de los diferentes cursos es prácticamente igual en los dos años analizados. Destaca el escaso número de ediciones de power point (dos ediciones cada año) frente al resto de los cursos de ofimática que oscilan entre 14 y 17.

En el año 2010 la oferta formativa en esta modalidad fue la siguiente:

Tabla 20. Cursos de formación presencial de ofimática. Año 2010

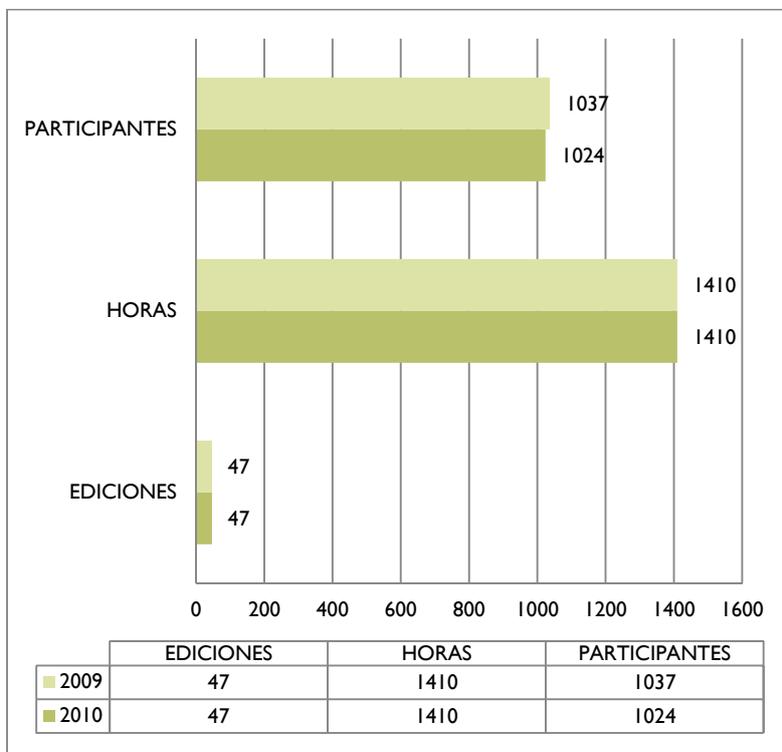
Formación presencial de Ofimática	Ediciones	Horas	Participantes
Introducción a la Informática	10	250	168
Microsoft Word Básico	14	490	236
Microsoft Word Avanzado	17	595	288
Microsoft Excel Básico	17	595	288
Microsoft Excel Avanzado	15	525	251
Microsoft Access Básico	16	560	270
Microsoft Access Avanzado	11	385	184
Power Point	2	40	27
Total	102	3.440	1.712

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

Formación a distancia (semipresencial):

La formación a distancia durante los últimos dos años muestra los siguientes resultados:

Gráfico 34. Formación a distancia (semipresencial). Años 2009 y 2010

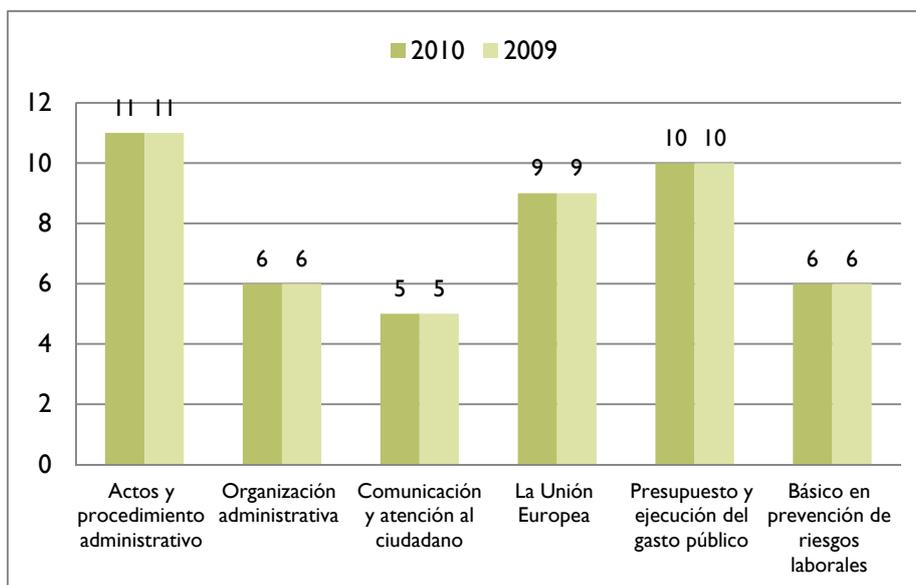


Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el gráfico los cursos impartidos son los mismos en el periodo analizado con una diferencia mínima en el número de participantes que ha disminuido en el 2010 con respecto al 2009.

La oferta de formación a distancia semipresencial es la siguiente:

Gráfico 35. Formación a distancia (semipresencial). Denominación de los Cursos y número de ediciones. Años 2009 y 2010



Fuente: Elaboración propia

Comparando las ediciones realizadas destaca el menor número de ediciones de los cursos de comunicación y atención al ciudadano y de organización administrativa (5 y 6 ediciones respectivamente cada año) lo que puede deberse a que son cursos que se vienen impartiendo desde hace tiempo.

La oferta formativa en 2010 de esta modalidad es la siguiente:

Tabla 21. Cursos de formación a distancia (semipresencial). Año 2010

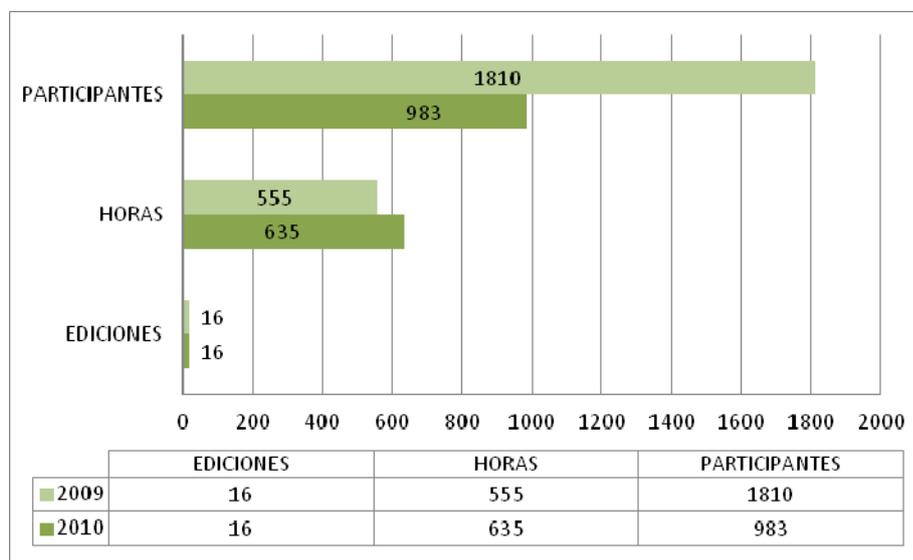
Formación a distancia (semipresencial)	Ediciones	Horas	Participantes
Actos y procedimiento administrativo	11	330	240
Organización administrativa	6	180	129
Comunicación y atención al ciudadano	5	150	109
La Unión Europea	9	270	194
Presupuesto y ejecución del gasto público	10	300	221
Básico en prevención de riesgos laborales	6	180	131
Total	47	1.410	1.024

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

Formación a distancia (online):

Los Cursos de Formación a distancia (on line) durante los años 2009 y 2010 se resumen en los siguientes datos:

Gráfico 36. Formación a distancia (online). Años 2009 y 2010

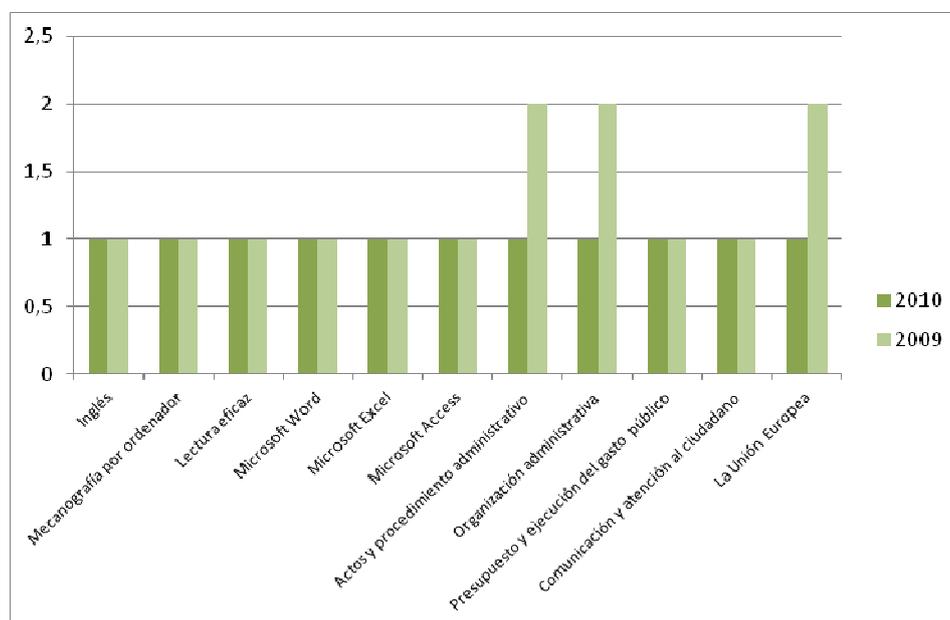


Fuente: elaboración propia

El número de participantes en el año 2010 se ha reducido considerablemente respecto al año 2009. Por el contrario aunque el número de ediciones ha sido el mismo, el número de horas ha aumentado en el 2010 con respecto al 2009.

La formación a distancia online se ha impartido mediante los siguientes cursos:

Gráfico 37. Formación a distancia (online). Denominación de los Cursos y número de ediciones. Año 2009 y 2010



Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Cursos de formación a distancia (online). Año 2010

Formación a distancia (On-line)	Ediciones	Horas	Participantes
Píldoras formativas sobre habilidades	1	0	300
Píldoras formativas en ofimática	1	0	100
Inglés	1	150	59
Francés	1	125	30
Mecanografía por ordenador	1	25	45
Lectura eficaz	1	20	60
Manual de estilo y lenguaje administrativo	2	60	70
Microsoft Word	1	35	49
Microsoft Excel	1	35	50
Microsoft Access	1	35	46
Actos y procedimiento administrativo	1	30	35
Organización administrativa	1	30	34
Presupuesto y ejecución del gasto público	1	30	35
Comunicación y atención al ciudadano	1	30	35
La Unión Europea	1	30	35
Total	16	635	983

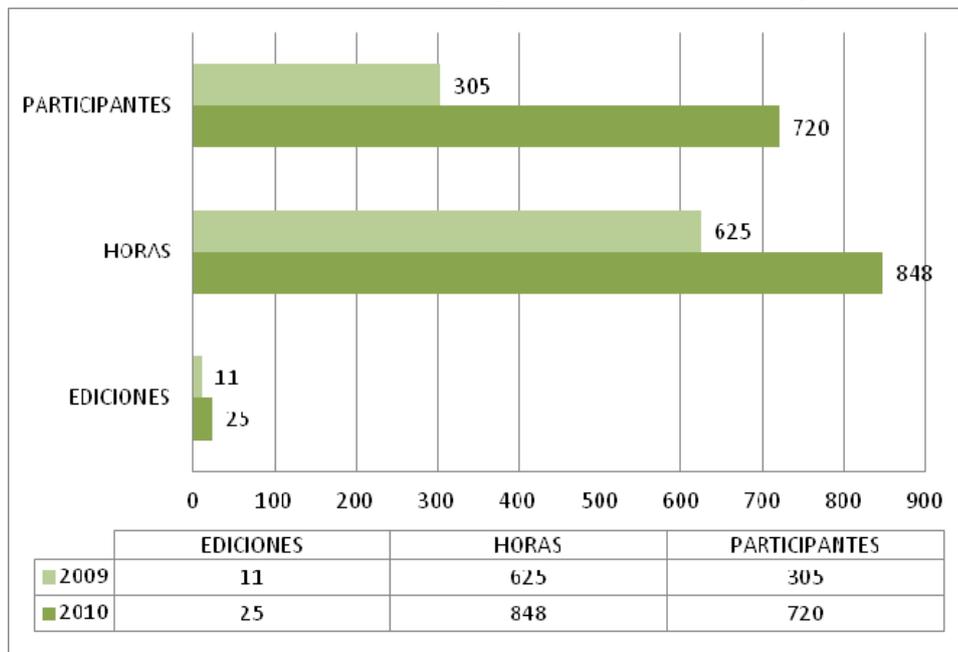
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

En 2010 dejaron de impartirse los cursos de "Formación para promoción interna" y "La gestión del tiempo". A su vez surgieron como nueva oferta los cursos de "Píldoras formativas sobre habilidades", "Píldoras formativas sobre ofimática", "Manual de estilo y lenguaje administrativo" y "Francés".

Formación Específica.

La formación específica muestra los siguientes datos:

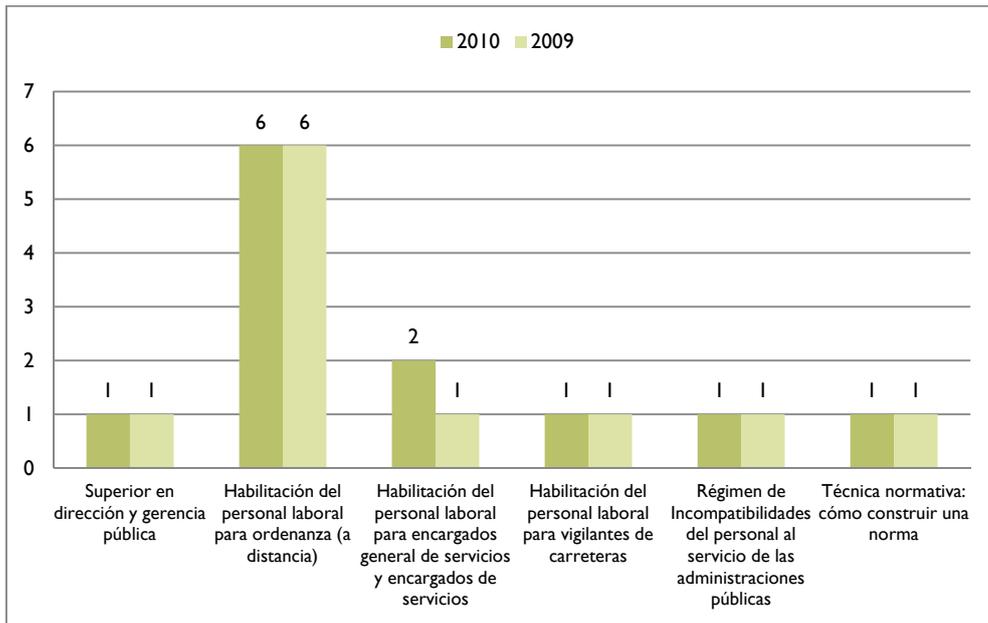
Gráfico 38. Formación específica. Años 2009 y 2010



Fuente: Elaboración propia

Hay un incremento en el año 2010 respecto al 2009 tanto en el número de ediciones, de participantes y de horas lectivas. En la formación específica se impartieron los siguientes cursos:

Gráfico 39. Formación Específica. Denominación de los Cursos y número de ediciones. Años 2009 y 2010



Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior solo se comparan los cursos comunes para los dos años analizados 2009 y 2010. Destaca el curso de habilitación del personal laboral para ordenanzas con seis ediciones en cada año.

La oferta formativa correspondiente a esta modalidad en el año 2010 es la siguiente.

Tabla 23. Cursos de formación específica. Año 2010

Formación específica	Ediciones	Horas	Participantes
Superior en dirección y gerencia pública	1	240	20
Formación específica en igualdad de oportunidades	1	46	13
Habilitación del personal laboral para ordenanza (a distancia)	6	210	113
Habilitación del personal laboral para encargados general de servicios y encargados de servicios	2	70	40
Habilitación del personal laboral para vigilantes de carreteras	1	35	20
Habilitación del personal laboral para vigilante de obras públicas	1	35	20
Régimen de Incompatibilidades del personal al servicio de las administraciones públicas	1	20	19
Técnica normativa: cómo construir una norma	1	15	19
Formación de Formadores	2	40	27
Calidad, modelos de excelencia y evaluación de la gestión: el marco común de la evaluación CAF	4	60	61
Recibida para personal de nuevo ingreso	3	12	347
Análisis de puestos de trabajo en la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y evaluación del desempeño	1	15	10
Inmersión en inglés	1	50	11
Total	25	848	720

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la EAR

En este año 2010 comenzaron a impartirse los siguientes nuevos cursos: "Formación específica en igualdad de oportunidades", "Habilitación del personal laboral para vigilante de obras públicas", "Formación de Formadores", "Calidad, modelos de excelencia y evaluación de la gestión: El marco común de la evaluación CAF", "Recibida para el personal de nuevo ingreso", "Análisis de puestos de trabajos en la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y evaluación del desempeño" e "Inmersión en inglés".

Evolución del número de participantes por Consejerías durante los tres últimos años.

La evolución del número de participantes en los cursos por Consejerías, ha sido la siguiente.

Tabla 24. Participantes en los Cursos por Consejerías. Años 2008, 2009 y 2010

	2008	2009	2010
Administraciones Públicas y Justicia	466	757	586
Agricultura y Desarrollo Rural. Industria, Energía y Medio Ambiente	1.482	1.238	1.019
Cultura, Turismo y Artesanía	278	288	343
Educación y Ciencia	555	446	314
Ordenación del Territorio y Vivienda	42	88	197
Presidencia	229	230	120
Salud y Bienestar Social	1.378	1.092	1.097
Trabajo y Empleo	484	388	423
Vicepresidencia y Consejería de Economía y Hacienda	529	442	241
Universidad	424	284	536
Total	5.867	5.253	4.876

Fuente: elaboración propia

Comparando los tres últimos años se observa que el total de asistentes a los cursos ha disminuido en el año 2010 en relación con los años anteriores. Únicamente en la Consejería de Ordenación del Territorio y Vivienda ha habido un incremento de participantes. El mayor número de participantes procede de dos Consejerías: "Agricultura y Desarrollo Rural, Industria, Energía y Medio Ambiente" y "Salud y Bienestar Social".

Los cursos impartidos por la Escuela son fundamentalmente de administración general y de desarrollo de habilidades personales ya que la formación más especializada se realiza en las diferentes Consejerías.

La formación impartida por la EAR depende principalmente de la financiación presupuestaria de la Administración Central y de la Comunidad Autónoma, lo que implica una vulnerabilidad de la acción formativa de la Escuela en épocas de crisis.

4.2.3. Percepción de los de los responsables de las distintas unidades de la JCCM sobre la implementación de los programas.

Para conocer la percepción de los responsables de personal, Delegados y Agentes de Formación de las Consejerías de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha⁴⁹, se han realizado entrevistas en profundidad. Las preguntas formuladas se han referido a la opinión de los entrevistados sobre el funcionamiento de la EAR y sobre la implementación de sus Programas⁵⁰.

En opinión de los entrevistados, la EAR se coordina con los Delegados de Formación para establecer y fijar el presupuesto que se asigna a las Consejerías e informa y trata de atender las necesidades puntuales que se generan a lo largo del año.

Para el desarrollo de las acciones formativas y de selección que tienen encomendadas las Consejerías, se han establecido canales de comunicación con la EAR y con su propio personal para recibir información sobre sus necesidades y expectativas para completar su formación a nivel personal y desde el punto de vista de la adecuación al puesto de trabajo. Igualmente hay una comunicación fluida entre la EAR y las Consejerías para establecer criterios objetivos sobre baremación de requisitos para la selección de asistentes a cursos, integración en bolsas de trabajo, etc.

El **Programa de Formación** es revisado anualmente decidiendo la Escuela sobre la base de la información de que dispone, el número de cursos y ediciones a realizar.

En la selección y asignación de los asistentes a los cursos, la opinión general es que se han utilizado criterios objetivos que conoce el personal por lo que puede valorar personalmente sus posibilidades para acceder a los diferentes cursos.

Entre los entrevistados y también por el personal que tiene acceso a la misma, existe una buena valoración de la Plataforma (GESFORM) diseñada para la gestión del Programa de Formación. Se utiliza como herramienta de consulta, como instrumento de comunicación con la EAR y como facilitador

⁴⁹ Las personas entrevistadas fueron por el equipo evaluador Jefes de Servicios y Jefes de Sección de Personal, Delegados y Agencias de Formación de las Consejerías de: Presidencia y Administraciones Públicas; Agricultura y Medio Ambiente, Educación, Ciencia y Cultura, Ordenación del Territorio y Vivienda, Salud y Bienestar Social, Empleo, Igualdad y Juventud y Economía y Hacienda.

⁵⁰ Únicamente se ha formulado una pregunta genérica sobre el Programa de Selección, debido a la falta de ofertas de empleo público en los últimos años, al estimar que realizar preguntas muy concretas induciría a respuestas con opiniones, que no serían totalmente fiables debido a que dichos procesos selectivos se realizaron en un periodo alejado en el tiempo. La Última Oferta convocada fue por Decreto 20/2009, de 17 de marzo (D.O.C.M. nº 55, de 20 de marzo), por el que se aprobó la Oferta de Empleo Público para el año 2009.

de presentación de documentos y de recepción de certificados facilitados por la Escuela.

Como responsables de recursos humanos, los entrevistados conocen las opiniones de los asistentes a los cursos que son muy positivas en cuanto a organización, y contenido.

Consideran muy importante la revisión y evaluación de los cursos que se realiza a partir de la encuesta que cumplimentan los alumnos asistentes a los mismos. La encuesta junto con el informe de los profesores y la información recibida de las propias Consejerías, permite mantener los cursos mejor valorados, incorporar nuevas materias o eliminar las que se consideren innecesarias.

La comunicación entre las unidades de recursos humanos, coordinadores de formación y la EAR es, en opinión de todas las personas entrevistadas, fluida, se resuelven cuestiones puntuales en la medida en que surgen y se mantienen reuniones periódicas de seguimiento del programa de formación.

Al formular la pregunta general sobre el **Programa de Selección** y en concreto sobre los procesos de selección, consideran que se desarrollan con transparencia e imparcialidad. A través de la intranet y de la web de la Escuela se facilita información suficiente a los interesados sobre las bases de las convocatorias publicadas en el Diario Oficial de Castilla-La Mancha (DOCM). En las Consejerías se reciben pocas peticiones de información y en su opinión se debe a que se dirigen a la EAR.

Las unidades de recursos humanos intervienen en la designación de los miembros de Tribunales y en opinión de alguno de los entrevistados hay dificultades para formar los Tribunales debido a que supone un trabajo añadido el participar en estos órganos de selección, especialmente cuando se trata pruebas de acceso en materias muy especializadas.

Sobre la formación de la bolsa de empleo, hay unanimidad en las respuestas recogidas en el sentido de que el proceso de acceso a la misma está resuelto de forma objetiva y la valoración de méritos es conocida por los interesados. Manifiestan que las preguntas sobre petición de aclaraciones se resuelven explicando los baremos establecidos para cada bolsa. En el proceso de formación de la bolsa se prevén reuniones con las Centrales Sindicales para informarles sobre el desarrollo del proceso.

En cuanto a la transparencia en los procesos selectivos, mayoritariamente opinan a partir de la percepción que tiene el personal que trabaja en su Consejería, que los procesos de selección dan igual oportunidad a todos los participantes en los mismos. E insisten en que la posible opinión contraria de la ciudadanía en esta materia, puede estar influida por estereotipos, prejuicios, juicios de valor, etc. propios de otras épocas y que no se corresponden con la realidad actual.

Los usuarios institucionales de la Escuela tienen una excelente opinión sobre su funcionamiento y el cumplimiento de las misiones que está tiene encomendada.

4.3. Eficacia de los Programas desde la perspectiva de la satisfacción de los participantes.

4.3.1 Programa de selección.

La EAR, ha venido realizando una **encuesta de satisfacción** durante los años 2007 a 2009 para valorar sus servicios en materia de selección de personal.

Esta encuesta que tiene carácter voluntario y anónimo, recoge información relativa a la importancia que conceden y a la percepción que tienen los participantes en los procesos de selección en relación con distintos aspectos del programa⁵¹. En ambos casos se utiliza una escala 1-5, en la que 1 significa que no están de acuerdo con la afirmación que se realiza y 5 que lo están completamente. Las encuestas analizadas corresponden al periodo 2007-2009.

4.3.1.1 Importancia concedida a diferentes aspectos relacionados con el programa de selección.

Funcionarios

Las expectativas de los participantes en los procesos de selección se han medido a través de la importancia que confieren a diferentes atributos del mismo. En el conjunto del periodo analizado, 2007-2009, *"la facilidad para conocer el día, lugar y hora del examen"*, con 4,62 puntos sobre 5, y *"la facilidad para conocer la admisión o exclusión en el proceso"* junto al *"conocimiento de la fecha del examen con suficiente antelación"*, ambos con 4,57 puntos, son los tres atributos a los que los encuestados conceden mayor importancia.

En el extremo contrario, menor importancia concedida, se sitúan *"el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba"*, *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"* o *"el contenido del Portal del Empleo"* con 4,12, 4,25 y 4,36 puntos respectivamente.

⁵¹ Por "importancia" se entienden las expectativas que tiene el participante en los procesos selectivos y por "valoración" la percepción una vez finalizado el proceso.

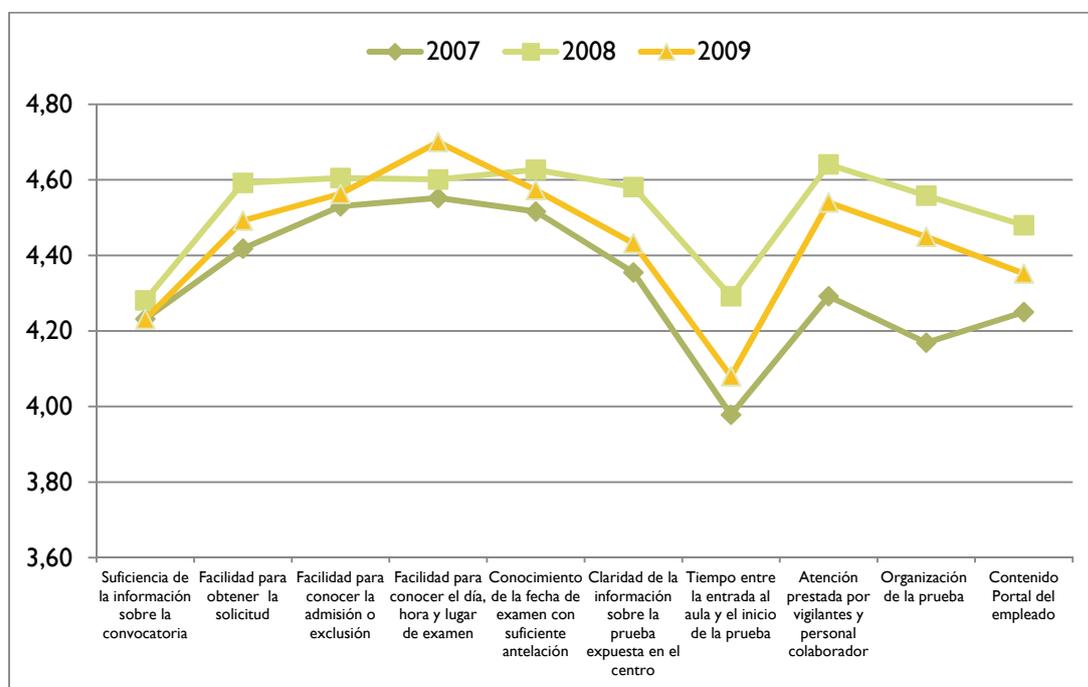
Tabla 25. Importancia concedida por los participantes en los procesos de selección a diferentes atributos del servicio.

	2007	2008	2009	Media periodo
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	4,23	4,28	4,23	4,25
Facilidad para obtener la solicitud	4,42	4,59	4,49	4,50
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	4,53	4,61	4,56	4,57
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	4,55	4,60	4,70	4,62
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	4,52	4,63	4,57	4,57
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	4,36	4,58	4,43	4,46
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	3,98	4,29	4,08	4,12
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	4,29	4,64	4,54	4,49
Organización de la prueba	4,17	4,56	4,45	4,39
Contenido Portal del Empleo	4,25	4,48	4,35	4,36

Fuente: elaboración propia

La importancia concedida a la mayor parte de los atributos analizados no presenta claramente una tendencia creciente o decreciente a lo largo del periodo analizado, aunque en algunos casos se observa una cierta estabilidad en la valoración o una tendencia creciente.

Gráfico 40. Evolución de la importancia concedida a diferentes aspectos del proceso de selección (personal funcionario)



Fuente: Elaboración propia

Personal laboral

Para la medición de las expectativas del personal laboral, se han utilizado datos procedentes de la encuesta realizada en 2008 orientada a la selección de personal laboral y los procedentes de la encuesta 2009 dirigida a las personas que participaron en un proceso convocado ese año para la ampliación de las bolsas de trabajo.

Los aspectos considerados más importantes por los encuestados son por este orden *"la facilidad para conocer la admisión o exclusión en el proceso"*, *"la facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen"* y *"la facilidad para obtener la solicitud"*. Los atributos que por el contrario, se consideran menos relevantes son *"el tiempo transcurrido entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba"*, *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"* y *"el contenido del portal del empleo"*.

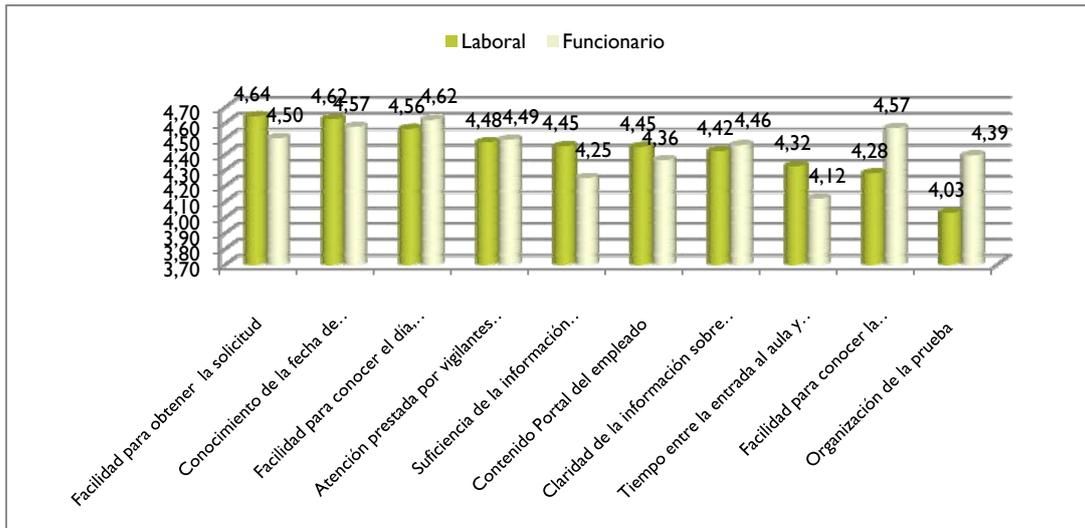
Tabla 26: Importancia concedida a diferentes aspectos del proceso de selección (personal laboral)

	2008	2009	Media periodo
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	4,20	4,36	4,28
Facilidad para obtener la solicitud	4,51	4,61	4,56
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	4,59	4,69	4,64
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	4,54	4,71	4,62
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	4,48	4,47	4,48
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	4,41	4,43	4,42
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	4,12	3,93	4,03
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	4,46	4,43	4,45
Organización de la prueba	4,39	4,51	4,45
Contenido Portal del empleado	4,27	4,38	4,32

Fuente: elaboración propia

Las expectativas de los candidatos a ocupar una plaza de personal laboral, son similares a las de los participantes en procesos selectivos de personal funcionario aunque cambia el orden de importancia de los atributos. Una excepción es la importancia que los laborales conceden a *"la facilidad para conocer la admisión o exclusión del proceso"*, mucho menos relevante para los funcionarios. En general el personal laboral, presenta puntuaciones más bajas en todos los aspectos analizados. Mientras que para los funcionarios el aspecto más importante es *"la facilidad para conocer el día, lugar y hora del examen"* para el personal laboral lo es *"la facilidad para obtener la solicitud para participar"*.

Gráfico 41. Importancia concedida a diferentes atributos del servicio según colectivo.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a participantes en procesos de selección EAR

4.3.1.2 Percepción sobre diferentes aspectos relacionados con el programa de selección.

Funcionarios

En el conjunto del periodo el aspecto del servicio mejor valorado es *"la atención prestada por vigilantes y personal colaborador"* (4,52 puntos sobre 5) seguido de *"la facilidad para conocer si estaba admitido o excluido"* (4,32 puntos) y *"la facilidad para conocer el día, lugar y hora del examen"* y *"la claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro"*, ambos con 4,28 puntos.

Los aspectos peor valorados son por este orden, *"el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba"*, *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"*, y *"el contenido del Portal del empleo público"*.

No obstante hay que señalar que todos los aspectos analizados presentan una buena valoración, ya que la puntuación otorgada más baja, 3,73 puntos, supera con creces el listón del "aprobado" que en esta escala se situaría en 2,5 puntos.

Tabla 27. Valoración de diferentes atributos relativos al proceso de selección (personal funcionario)

	2007	2008	2009	Media periodo
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	3,89	3,94	3,81	3,88
Facilidad para obtener la solicitud	4,21	4,38	4,23	4,27
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	4,32	4,40	4,25	4,32
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	4,26	4,37	4,22	4,28
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	4,07	4,42	4,21	4,23
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	4,16	4,42	4,24	4,28
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	3,45	4,15	3,60	3,73
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	4,34	4,67	4,56	4,52
Organización de la prueba	4,01	4,38	4,25	4,21
Contenido del Portal de Empleo Público.	3,81	4,14	3,84	3,93

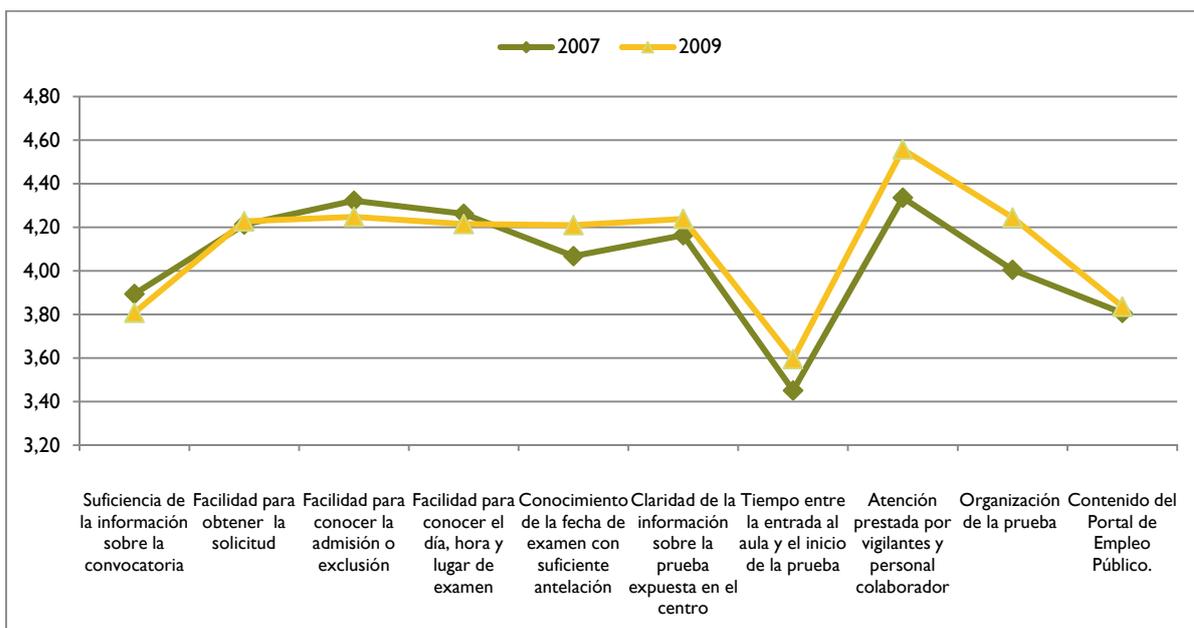
Fuente: Elaboración propia

Como ocurría en la importancia concedida, tampoco la valoración de los atributos propuestos presenta una tendencia clara a lo largo del periodo. Probablemente porque en ambos casos, 2008 aparece como un año atípico, ya que las puntuaciones otorgadas son, en general, mucho más elevadas que en los años precedente y posterior. Por esta razón el análisis de los avances producidos respecto de la valoración de los atributos se ha realizado a partir de la comparación entre 2007 y 2009.

De los diez atributos analizados, tres pierden puntuación en 2009 respecto de 2007: *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"*, *"la facilidad para conocer la admisión o exclusión del proceso"*, y *"la facilidad para conocer el día, hora y lugar del examen"*. El primero de ellos era el tercer aspecto peor valorado en 2007 mientras que por el contrario, los otros dos habían alcanzado la segunda y tercera mejor valoración ese mismo año.

La mejor evolución se produce en la valoración de la organización de la prueba (aumenta 0,24 puntos), en *"la atención prestada por vigilantes y personal colaborador"*, que a pesar de ser el aspecto mejor valorado en 2007 mejora su puntuación en 0,22 puntos, en *"el conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación"* y en *"el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de prueba"* que era el aspecto peor valorado en 2007 y cuya valoración en ambos casos aumenta en 0,14 puntos.

Gráfico 42. Evolución de la valoración de distintos atributos del proceso de selección (Personal funcionario)



Fuente: elaboración propia

La valoración media del conjunto de atributos ha experimentado una evolución positiva entre 2007 y 2009, pasando de 4,05 a 4,12 puntos.

Personal laboral

En el conjunto de los dos años analizados (2008 convocatoria de plazas de personal laboral y 2009 convocatoria de plazas para ampliación de las bolsas de empleo), los tres aspectos mejor valorados por los participantes son por este orden "la *atención prestada por vigilantes y personal colaborador*", "la *facilidad para conocer la admisión o exclusión del proceso*" y "la *organización de la prueba*". Por el contrario los tres aspectos peor valorados son "el *conocimiento con suficiente antelación de la fecha de examen*", "la *suficiencia de la información sobre la convocatoria*" y "el *tiempo transcurrido entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba*".

Tabla 28. Percepción sobre distintos aspectos relacionados con el programa de selección. (Personal laboral)

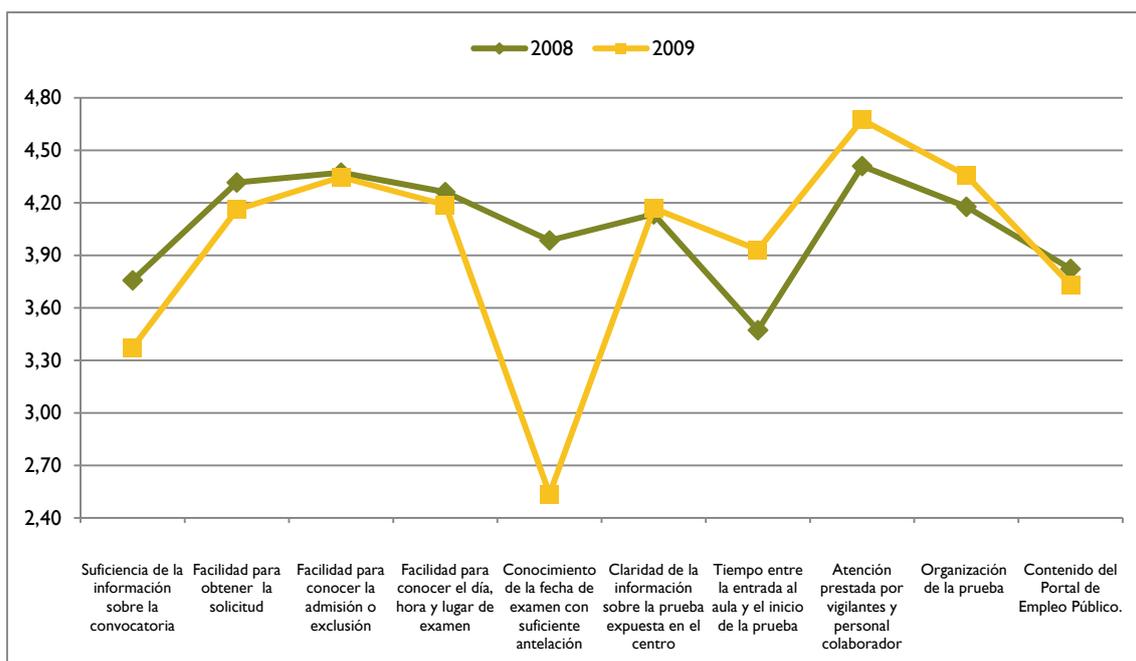
	2008	2009	Media periodo
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	3,76	3,37	3,57
Facilidad para obtener la solicitud	4,32	4,16	4,24
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	4,37	4,35	4,36
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	4,26	4,19	4,23
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	3,99	2,54	3,26
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	4,14	4,17	4,15
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	3,47	3,93	3,70
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	4,41	4,68	4,54
Organización de la prueba	4,18	4,36	4,27
Contenido del Portal de Empleo Público.	3,82	3,73	3,78

Fuente: elaboración propia

El atributo que peor evolución presenta en el periodo es "*el conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación*" que desciende en 2009 en 1,49 puntos. A continuación se sitúan "*la suficiencia de la información sobre la convocatoria*" y "*la facilidad para obtener la solicitud*". Los tres atributos que experimentan una mejor evolución son por este orden "*el tiempo transcurrido entre el acceso al aula y el inicio del examen*", "*la atención prestada por vigilantes y personal colaborador*" y "*la organización de la prueba*".

No obstante, hay que señalar que la valoración media del conjunto de atributos en los dos años considerados es de 4,0 puntos y que ningún aspecto considerado obtiene una puntuación inferior a 2,5 puntos que marcaría el límite del aprobado en la escala utilizada.

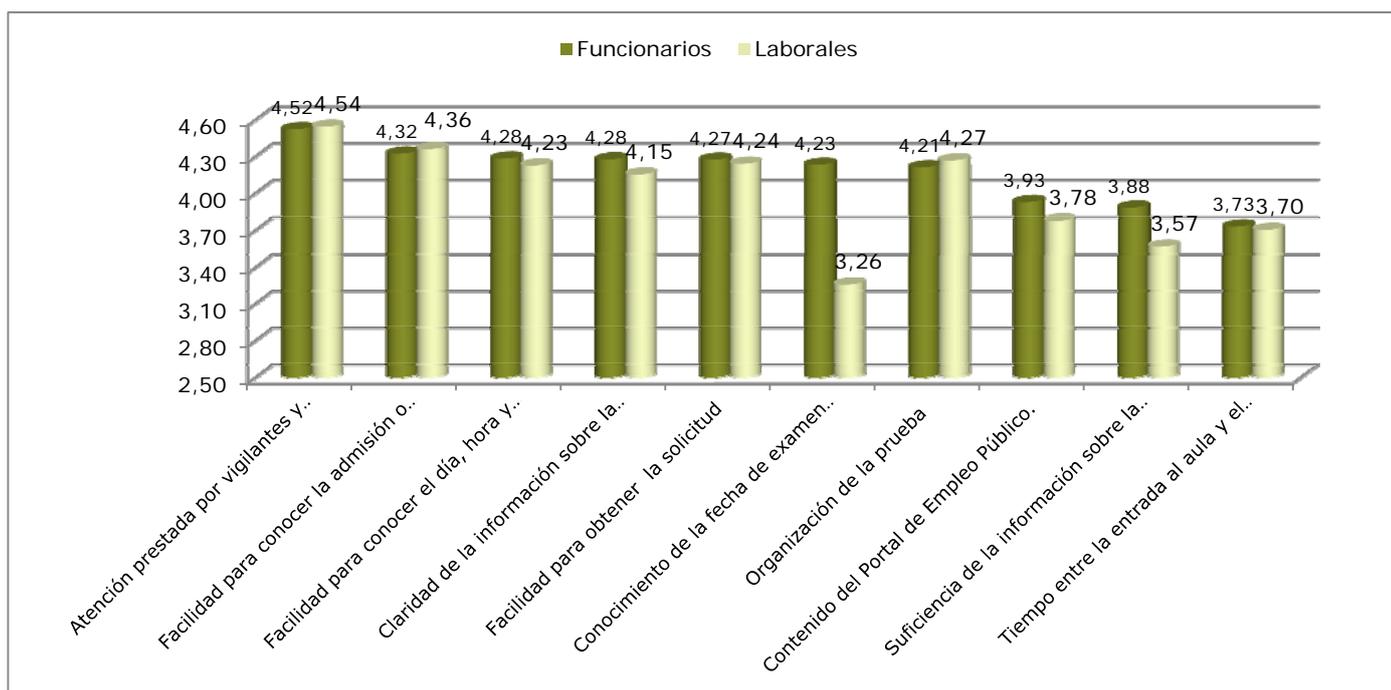
Gráfico 43. Evolución de la valoración de diferentes atributos del proceso de selección (personal laboral)



Fuente: elaboración propia

Como ocurría al analizar las expectativas, en general el personal laboral tiene una peor percepción del proceso que el personal funcionario (comparando las medias de los periodos considerados para cada colectivo). Las diferencias más acusadas se producen en "la valoración del conocimiento de la fecha de la prueba con suficiente antelación" (-0,97 puntos), "la suficiencia de la información sobre la convocatoria" (-0,32 puntos) y "el contenido del Portal del empleo público" (-0,15 puntos).

Gráfico 44: Valoración comparativa de diferentes atributos del programa de selección



Fuente: elaboración propia

4.3.1.3 Grado de satisfacción con distintos aspectos relacionados con el programa de selección.

Para la realización de este análisis se ha calculado la puntuación SERVQUAL.

El SERVQUAL es un instrumento cuyo propósito es evaluar la calidad del servicio ofrecido por una organización a través de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Este análisis permite evaluar la percepción de calidad de los encuestados y también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Está basado en un modelo de evaluación de la satisfacción del cliente sobre la calidad de servicio que la define como la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes. Así si las percepciones superan a las expectativas y por lo tanto el resultado es positivo, implicaría una elevada calidad percibida del servicio y alta satisfacción con el mismo, y en el caso contrario menor calidad percibida e insatisfacción del cliente.

La encuesta realizada por la EAR a los participantes de los procesos selectivos de los años 2007 a 2009, se adapta a la estructura necesaria para aplicar este procedimiento, ya que para los mismos aspectos mide separadamente expectativas (importancia concedida) y percepción (valoración). No ha sido posible efectuar un análisis según las dimensiones SERVQUAL antes citadas, porque las preguntas contenidas en el

cuestionario no contemplaban todas ellas (por ejemplo, no existen preguntas relativas a la dimensión tangibilidad) y porque además, las preguntas no se reparten de manera equilibrada entre las restantes dimensiones.

Además de conocer qué atributos generan mayor o menor grado de satisfacción, es interesante comprobar, si han mejorado aquellos aspectos menos satisfactorios para los participantes. Por ello se ha analizado el gap o diferencia entre percepción y expectativa en el año 2007 y en el año 2009, y se ha comprobado su evolución.

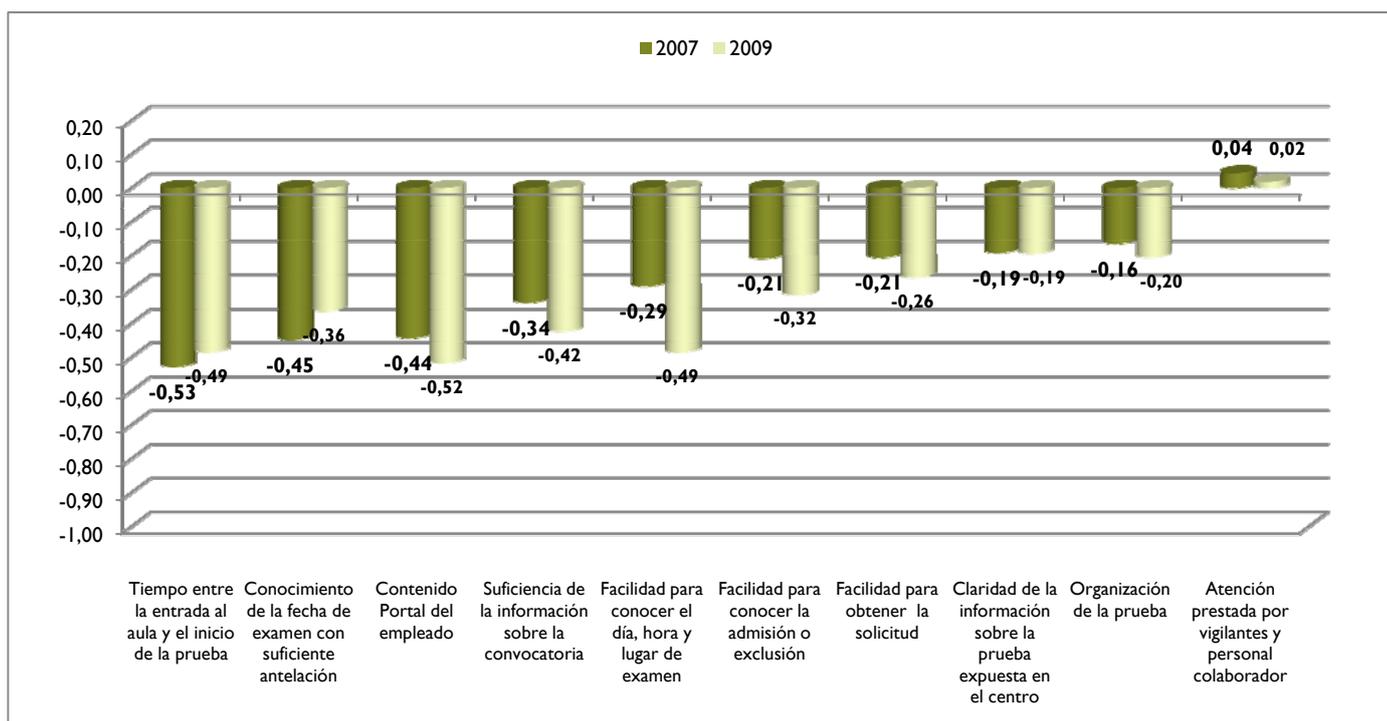
Funcionarios

Las diferencias entre la valoración o percepción y la importancia o expectativa, es decir la calidad percibida, dan resultados negativos en 2007 en todas las cuestiones planteadas, salvo en "*la correcta atención prestada por los vigilantes*", no cumpliéndose en general las expectativas de los participantes en los procesos selectivos. Una cuestión a tener en cuenta es que las expectativas de los usuarios de los servicios suelen ser muy elevadas, por esta razón en general el gap que se produce tiene signo negativo.

Los atributos que generan mayor grado de insatisfacción en 2007 son por este orden, "*el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba*", "*el conocimiento de la fecha de la prueba con antelación suficiente*" y "*el contenido del portal del empleo*". En 2009 nuevamente dos de estos atributos son los que generan más insatisfacción aunque cambia su orden, situándose en primer lugar "*el contenido del portal del empleo*", seguido de "*la facilidad para conocer el día, lugar y hora del examen*" y "*el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba*". Es importante señalar que salvo en este último atributo en los dos restantes aumenta la diferencia entre percepción y expectativa, es decir aumenta el grado de insatisfacción.

Por el contrario los aspectos del servicio que menor grado de insatisfacción generan en 2007 son "*la atención prestada por vigilantes y personal colaborador*" (único cuya valoración supera las expectativas), "*la organización de las pruebas*" y "*la claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro*". En 2009 se repiten los mismos atributos aunque "*la organización de la prueba*" pasa a ocupar la tercera posición. Tanto para este atributo como para "*la atención prestada por vigilantes y personal colaborador*" aumenta el grado de insatisfacción en 2009.

Gráfico 45. Evolución del grado de satisfacción con distintos atributos del proceso de selección (personal funcionario)



Fuente: elaboración propia

Finalmente una cuestión a analizar es si los atributos a los que se da un mayor grado de importancia presentan simultáneamente un mayor grado de insatisfacción. Para ello se han ordenado los distintos atributos según su posición en función de la importancia concedida por los participantes (se ha calculado la media de los años 2007 y 2009, excluyéndose el año 2008 por las razones apuntadas anteriormente), el grado de insatisfacción en los dos años (la posición 1 indica el mayor grado de insatisfacción) y finalmente se incluye información relativa a la evolución del grado de insatisfacción del atributo entre los dos años considerados.

Como se puede observar en la siguiente tabla los atributos a los que se concede menor importancia (posición 8 a 10) son los que generan mayor grado de insatisfacción. Uno de ellos, es uno de los dos atributos que presentan una evolución positiva en el periodo ya que disminuye el grado de insatisfacción frente a él.

En cuanto a los tres atributos que se consideran más importantes (posiciones 1 a 3), llama la atención la mala evolución de "la facilidad para conocer el día, lugar y hora del examen", que en 2009 es el segundo atributo que más insatisfacción produce. Los otros dos se sitúan en posiciones intermedias en cuanto al grado de satisfacción que generan a los participantes.

Tabla 29. Relación entre expectativas y grado de satisfacción (personal funcionario)

POSICIÓN DEL ATRIBUTO SEGÚN:				
	Importancia media concedida	Insatisfacción 2007	Insatisfacción 2009	Evolución Insatisfacción 2007-2009
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	1	5	2	↑
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	2	6	6	↑
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	3	2	5	↓
Facilidad para obtener la solicitud	4	7	7	↑
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	5	10	10	↑
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	6	8	9	=
Organización de la prueba	7	9	8	↑
Contenido Portal del empleado	8	3	1	↑
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	9	4	4	↑
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	10	1	3	↓

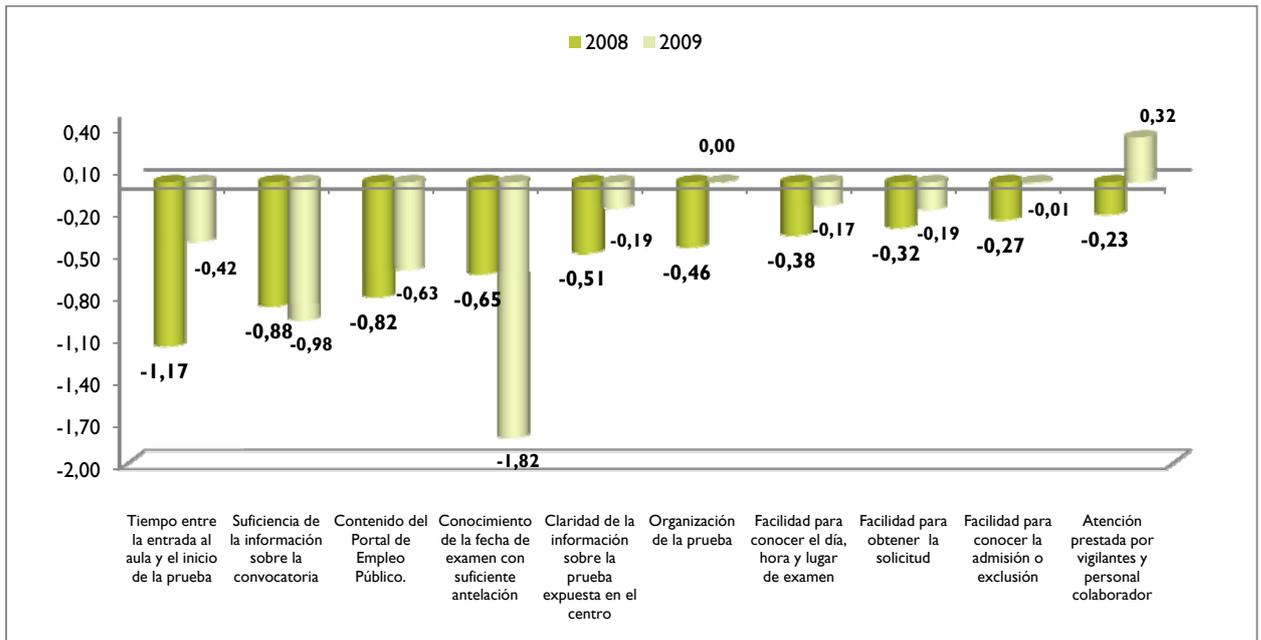
Fuente: elaboración propia

Personal laboral

El nivel de satisfacción del personal laboral mejora notablemente entre los años 2008 y 2009. Si en el primer año todos los aspectos analizados presentan un gap negativo, en 2009 respecto de tres de ellos, por este orden, *"la atención prestada por vigilantes y personal colaborador"*, *"la organización de la prueba"* y *"la facilidad para conocer la admisión o exclusión"* puede considerarse que los encuestados están satisfechos.

Los tres aspectos que en 2008 generaban más insatisfacción son *"el tiempo entre la entrada en el aula y el inicio de la prueba"*, *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"* y *"el contenido del portal del empleo"*. En 2009 son *"el conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación"*, *"la suficiencia de la información sobre la convocatoria"* (ambos aspectos empeoran respecto de 2008) y *"el contenido del portal del empleo"* (que mejora respecto de 2008).

Gráfico 46. Evolución del grado de satisfacción con diversos atributos del proceso de selección (Personal Laboral)



Fuente: elaboración propia

Como en el caso de los funcionarios, un análisis interesante es comprobar si los atributos más insatisfactorios son al mismo tiempo aquellos a los que se concede una mayor importancia.

Nuevamente los atributos a los que se concede menor importancia son los que producen más insatisfacción y por el contrario los considerados más importantes producen un menor grado de insatisfacción. En el caso del personal laboral además, entre 2008 y 2009 disminuye la brecha entre importancia y percepción. La única excepción es "el conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación", cuarto aspecto en orden de importancia, que en 2009 es el aspecto más insatisfactorio (en 2008 era el segundo) y que además evoluciona negativamente.

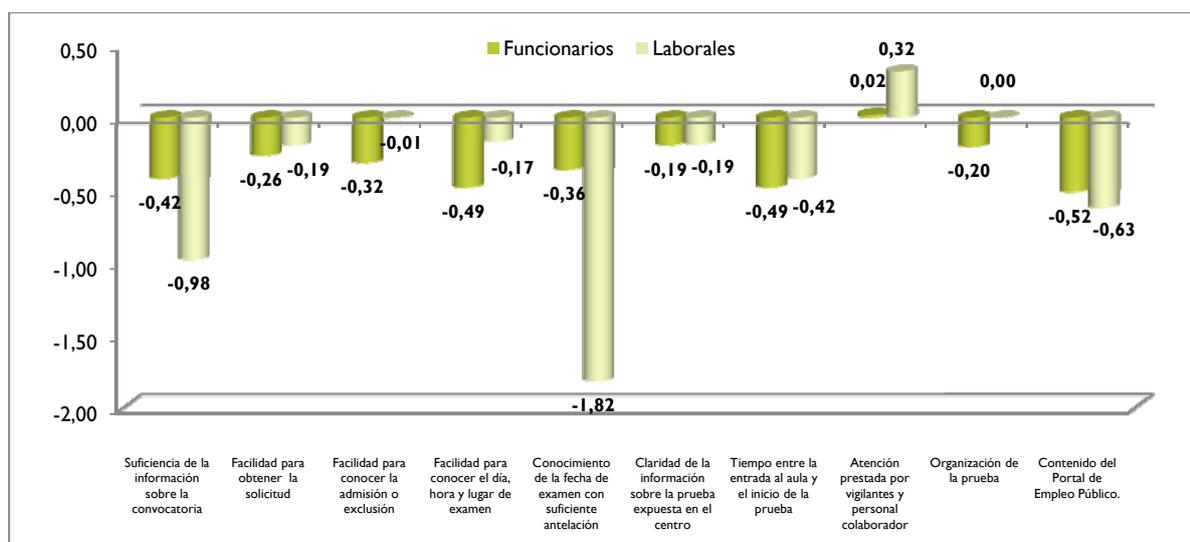
Tabla 30. Relación entre expectativas y grado de satisfacción (personal laboral)

POSICIÓN DEL ATRIBUTO SEGÚN:				
	Importancia media concedida	Insatisfacción 2008	Insatisfacción 2009	Evolución Insatisfacción 2008-2009
Facilidad para conocer la admisión o exclusión	1	7	6	↓
Facilidad para conocer el día, hora y lugar de examen	2	5	4	↓
Facilidad para obtener la solicitud	3	9	5	↓
Conocimiento de la fecha de examen con suficiente antelación	4	2	1	↑
Organización de la prueba	5	8	8	↓
Atención prestada por vigilantes y personal colaborador	6	10	10	↓
Claridad de la información sobre la prueba expuesta en el centro	7	6	7	↓
Contenido Portal del empleado	8	3	3	↓
Suficiencia de la información sobre la convocatoria	9	4	2	↑
Tiempo entre la entrada al aula y el inicio de la prueba	10	1	9	↓

Fuente: elaboración propia

Un último análisis es la comparación en cuanto a nivel de satisfacción entre funcionarios y laborales. Para ello se ha utilizado la información correspondiente a las encuestas de 2009. Entre el personal laboral y en seis de los 10 atributos analizados el grado de satisfacción es superior al del personal funcionario y en uno es idéntico.

Gráfico 47. Diferencias en el nivel de satisfacción con distintos aspectos del programa de selección según colectivo.



Fuente: elaboración propia

Las expectativas y la percepción expresadas por los participantes en los procesos selectivos de funcionarios y laborales son similares, aunque con distinta valoración en algunos de los conceptos considerados y en general con puntuaciones más bajas por el personal laboral.

Pese a la alta valoración de los servicios prestados por la EAR en el proceso de selección las expectativas de los participantes no se cumplieron totalmente en la mayoría de los aspectos contemplados, como generalmente suele ocurrir ya que las expectativas de los usuarios de los servicios en general son siempre muy elevadas.

Resulta evidente que la valoración de los servicios de la Escuela por los opositores participantes en los procesos selectivos es muy elevada aunque se produce una reducción ligera y progresiva de la satisfacción a lo largo de los años considerados en el caso del personal funcionario. Por el contrario entre el personal laboral la satisfacción aumenta notablemente en el último año analizado.

A pesar de que en general la percepción del personal laboral es peor que la del personal funcionario, presenta un mayor grado de satisfacción con los procesos selectivos.

Los aspectos que generan más insatisfacción son los ligados a la información que se proporciona a los aspirantes a las plazas convocadas en los distintos procesos selectivos. Un área de mejora parece ser, a juzgar por el nivel de insatisfacción que genera, el contenido del portal del empleo público.

4.3.2. Programa de Formación

Para conocer la opinión de los asistentes a los cursos de formación sobre su nivel de calidad, el equipo evaluador elaboró un cuestionario web⁵². Este cuestionario se alojó en la intranet de la Escuela y se comunicó a todos los asistentes a los cursos durante 2010 solicitándoles su cumplimentación y posterior envío a través de la propia web. La encuesta está estructurada en tres partes:

- En primer lugar se les requirió una serie de datos de identificación de las personas encuestadas tales como su grupo profesional, tanto para laborales como para funcionarios, la provincia del puesto de trabajo, el nivel de estudios, el sexo y por último la edad.
- En la segunda parte se plantean veinticuatro afirmaciones que el encuestado debe valorar puntuando en una escala 1 a 5, en la que 1 significa que se está en total desacuerdo con lo afirmado y 5 que se está completamente de acuerdo.
- Por último se plantea un bloque de preguntas con respuestas diferentes, como por ejemplo el modo preferido de contacto de los participantes con la EAR.

La carencia de información relativa a los perfiles sociodemográficos y laborales del conjunto de participantes en los cursos desarrollados en 2010 así como la falta de respuesta a muchas de las preguntas, ha impedido calcular las ponderaciones a aplicar a los resultados muestrales. Por tanto los resultados de esta encuesta deben considerarse referidos exclusivamente a la muestra de participantes en las actividades formativas que han respondido al cuestionario, no pudiéndose generalizar los resultados obtenidos al conjunto de alumnos del año 2010.

4.3.2.1 Valoración de la accesibilidad a la formación.

Una de las primeras cuestiones que se exploran es si existe la percepción de algún tipo de **discriminación en el acceso a la formación**. Las respuestas tanto de funcionarios como de personal laboral han sido similares. La puntuación aumenta a medida que es menor el nivel

⁵² Ver modelo de cuestionario en el anexo 3 "Cuestionario a los asistentes a los cursos de formación de la EAR en el año 2010".

profesional, lo que indica una mayor sensibilidad a una posible discriminación en las categorías profesionales más bajas.

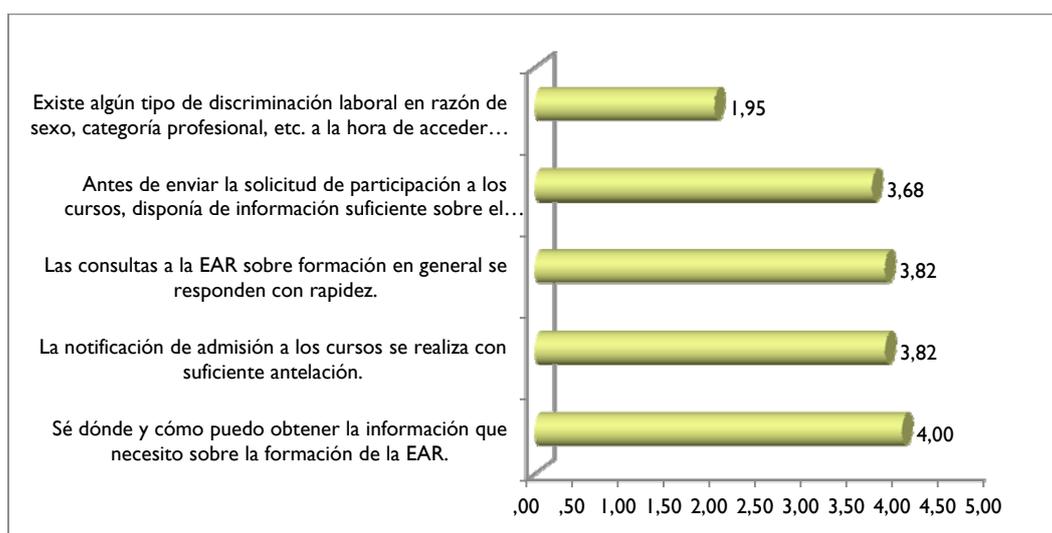
Por lo que respecta a los aspectos de **accesibilidad a la información** relativa a los cursos, el mayor grado de acuerdo se produce en relación con el conocimiento de **cómo y dónde conseguir la información relativa a la oferta formativa**. Los encuestados pertenecientes al Grupo de titulación A1, las mujeres y quienes tienen 55 años o más presentan un mayor grado de acuerdo con esta afirmación.

Otro aspecto bien valorado es la **suficiencia de la información previa** a la solicitud de participación sobre el contenido de los cursos. Esta percepción no varía significativamente en función de las características de los encuestados.

Por lo que respecta a la **rapidez de la EAR a la hora de responder** las consultas realizadas o a la de notificar la admisión a los cursos, la valoración nuevamente es elevada: 3,82 puntos en ambos casos. Las mujeres valoran más positivamente la rapidez de la EAR en la respuesta a las consultas que efectúan. Las restantes características de los encuestados no provocan diferencias significativas.

Y en cuanto a la **notificación de la admisión** solo se observan diferencias de percepción entre las mujeres que valoran este aspecto mejor que los hombres y entre los grupos B y C2 de funcionarios que valoran este aspecto con 3,55 y 3,95 puntos respectivamente.

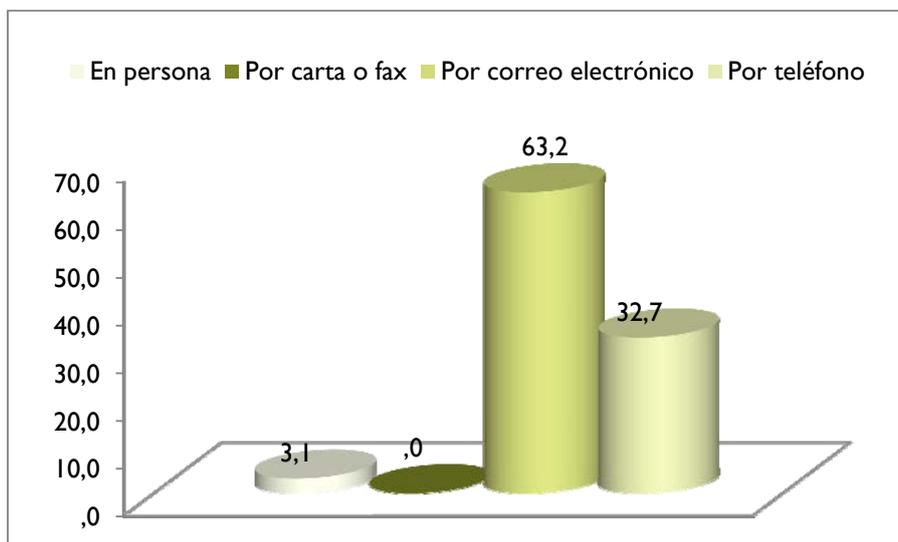
Gráfico 48. Valoración de diferentes aspectos relacionados con la accesibilidad a la formación



Fuente: elaboración propia

Finalmente se ha explorado cuál es la forma preferida de contacto con la EAR a la hora de obtener información o realizar trámites o gestiones. Mas del 63% prefiere contactar con la Escuela mediante correo electrónico, casi un 33% por teléfono y solo un 3% prefiere hacerlo personalmente.

Gráfico 49. Canal preferido de contacto con la EAR



Fuente: elaboración propia

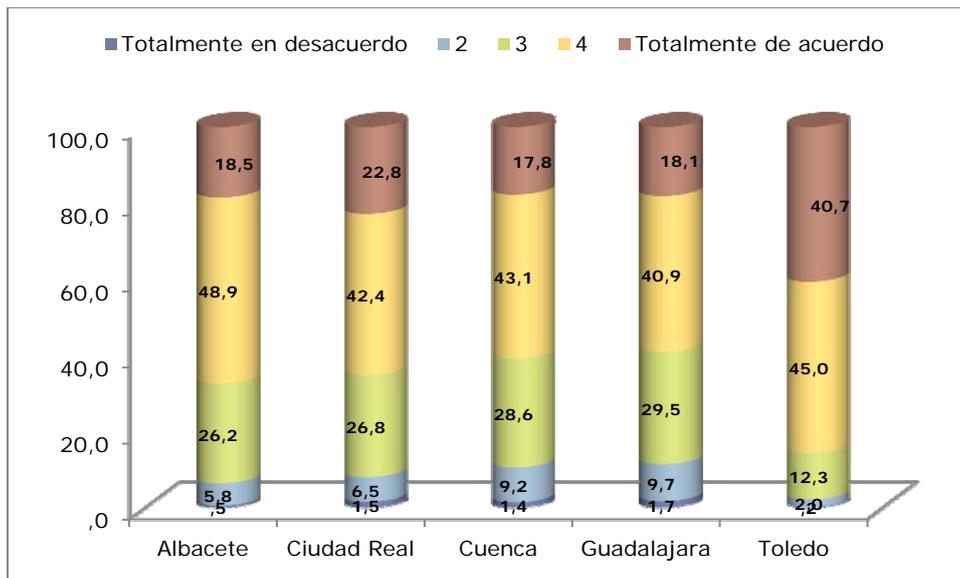
El mayor nivel formativo incide en el canal preferido de contacto con la EAR. A mayor formación mayor preferencia por el contacto a través de correo electrónico y por el contrario a menor nivel formativo mayor preferencia por el contacto telefónico. Las mujeres también parecen tener una mayor preferencia por el teléfono como vía de contacto con la escuela mientras que los hombres se decantan en mayor medida que ellas por el correo electrónico o el contacto presencial.

4.3.2.2 Valoración de la organización de los cursos.

El aspecto mejor valorado son las instalaciones en las que se imparten los cursos, seguido del equipamiento.

La valoración de las **instalaciones** es más elevada entre los funcionarios pertenecientes al grupo de titulación A1, quienes tienen su puesto de trabajo en Toledo, quizá porque la formación que reciben se imparte en la moderna sede de la EAR, y entre los encuestados menores de 35 años.

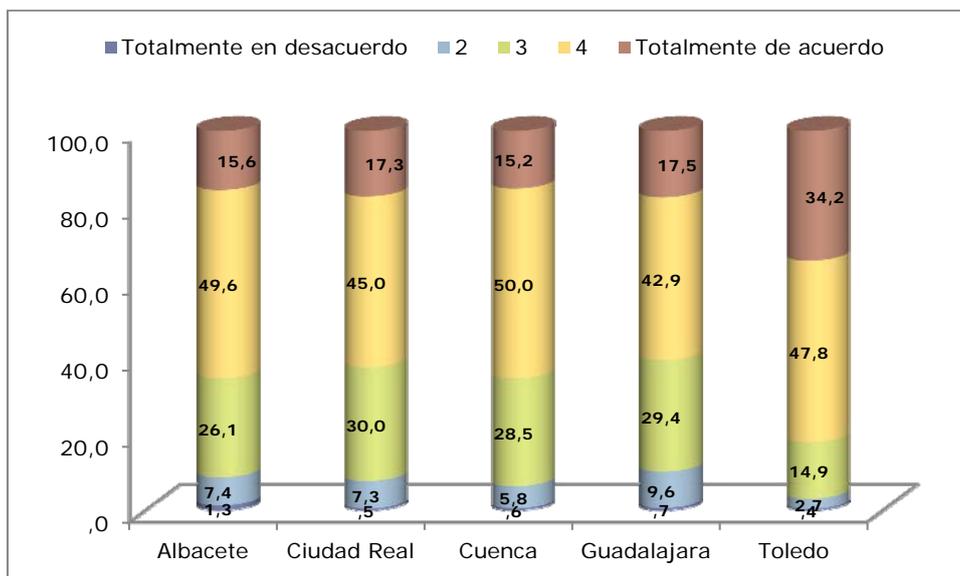
Gráfico 50: Valoración de las instalaciones según provincia de procedencia del encuestado



Fuente: elaboración propia

En cuanto al **equipamiento**, los que mejor lo valoran son los funcionarios pertenecientes al grupo C2, los encuestados de Toledo, y los menores de 35 años.

Gráfico 51: Valoración del equipamiento según provincia de procedencia del encuestado



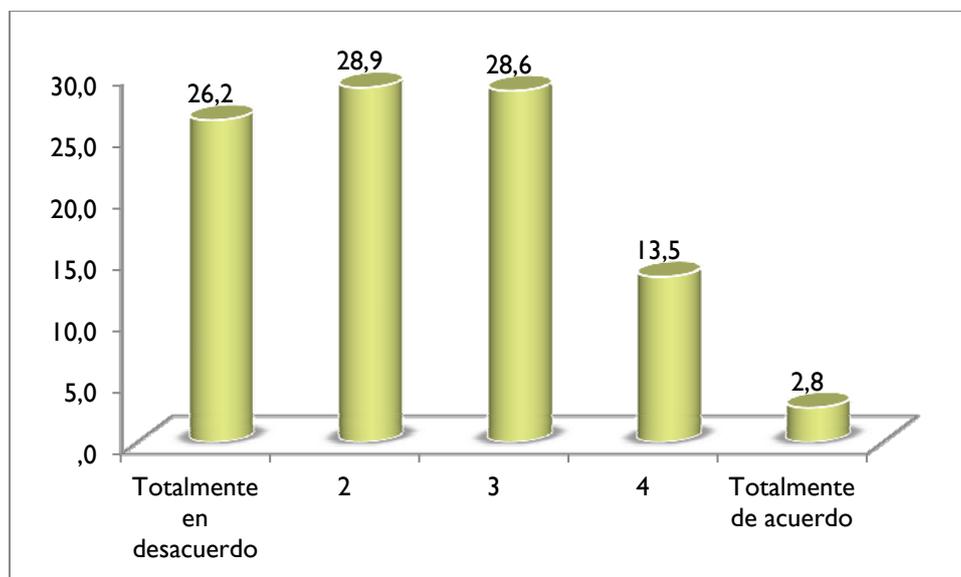
Fuente: elaboración propia

Menor valoración, aunque alcanza un promedio de 3,48 puntos, tiene la **duración de los cursos**. Esta percepción es más negativa entre los

encuestados del grupo C1 y quienes tienen menor nivel formativo. Por el contrario es más positiva entre los menores de 35 años.

En cuanto al **número de alumnos**, y en concreto, si se considera que éste es excesivo, el valor de 2,38 puntos en promedio indica que puede existir una cierta percepción de masificación entre algunos encuestados.

Gráfico 52. Grado de acuerdo con la afirmación "El número de asistentes a un curso es excesivo".



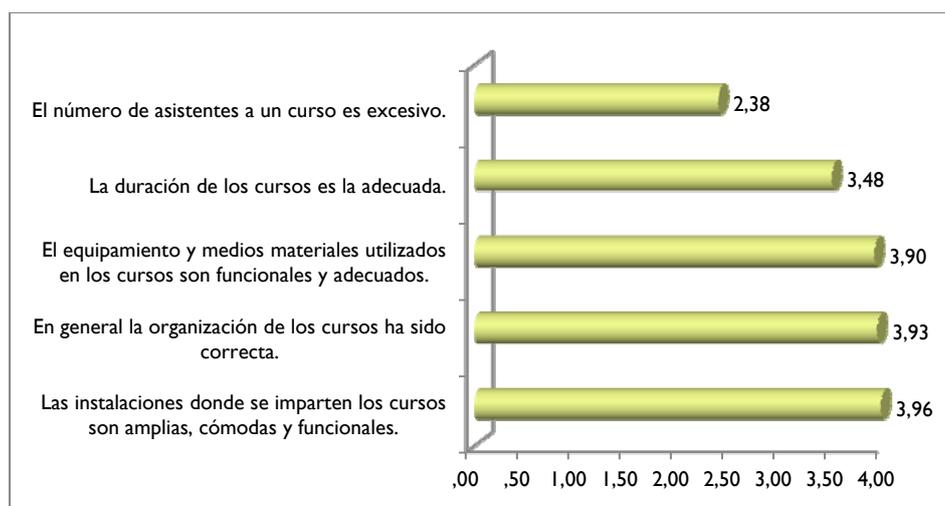
Fuente: elaboración propia

La percepción de masificación es más frecuente entre los encuestados pertenecientes al grupo C2, entre los hombres, entre los encuestados menores de 35 años y se incrementa a medida que disminuye el nivel formativo alcanzado.

La **valoración general de la organización** de los cursos obtiene una puntuación de 3,93 puntos. De hecho ha obtenido una de las valoraciones más elevadas de la encuesta.

Los encuestados pertenecientes a los grupos A1 y C2, de Toledo, con estudios primarios o secundarios o universitarios superiores y las mujeres presentan una valoración significativamente más positiva de la organización general de la formación.

Gráfico 53. Valoración de diferentes aspectos relacionados con la organización de la formación



Fuente: elaboración propia

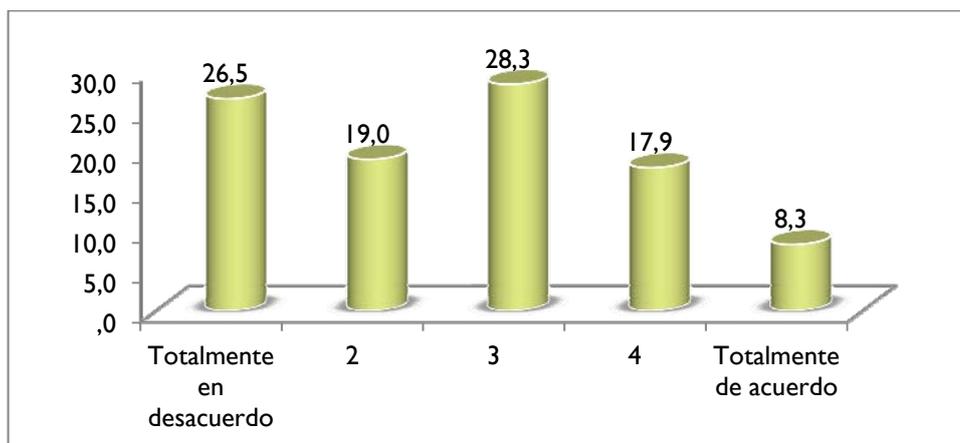
Una última cuestión a abordar en el análisis de la organización de los cursos son las quejas o sugerencias que han realizado los encuestados.

Casi el 97% de los encuestados no había presentado nunca una queja por alguna actuación de la EAR. No existen diferencias significativas en este aspecto en función de sus características personales. Cuando se plantea alguna queja, la respuesta recibida fue en el 55,3% de los casos considerada como insatisfactoria.

Sin embargo, los resultados de la encuesta indican que existe cierta proactividad por parte de los alumnos a la hora de plantear iniciativas y sugerencias de mejora en los cursos.

Los funcionarios pertenecientes a los grupos A1 y A2, declaran un mayor grado de acuerdo con la afirmación que explora este aspecto y en consecuencia han planteado en mayor medida este tipo de iniciativas.

Gráfico 54. Grado de acuerdo con la afirmación "He planteado alguna iniciativa o sugerencia para mejorar algún/os cursos de formación en la EAR"

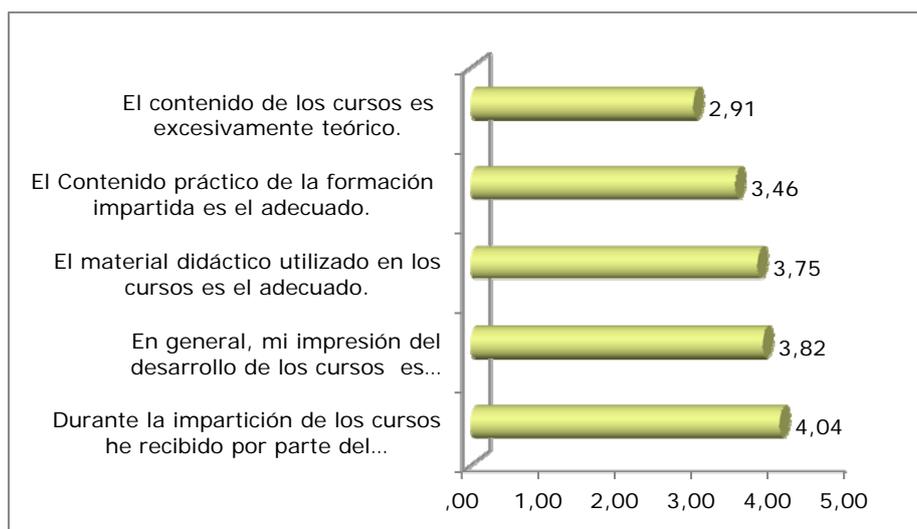


Fuente: elaboración propia

4.3.2.3 Valoración de la impartición de los cursos.

Dentro de este apartado el aspecto más valorado es la **ayuda y atención del profesorado** para sacar el mayor provecho a los cursos con una valoración media de 4,04 puntos sobre 5. Esta percepción es significativamente más elevada a medida que disminuye el grupo de titulación tanto en funcionarios como en laborales y entre los encuestados con formación de nivel secundario o inferior (aunque también se da en menor medida entre las personas con formación universitaria de nivel superior).

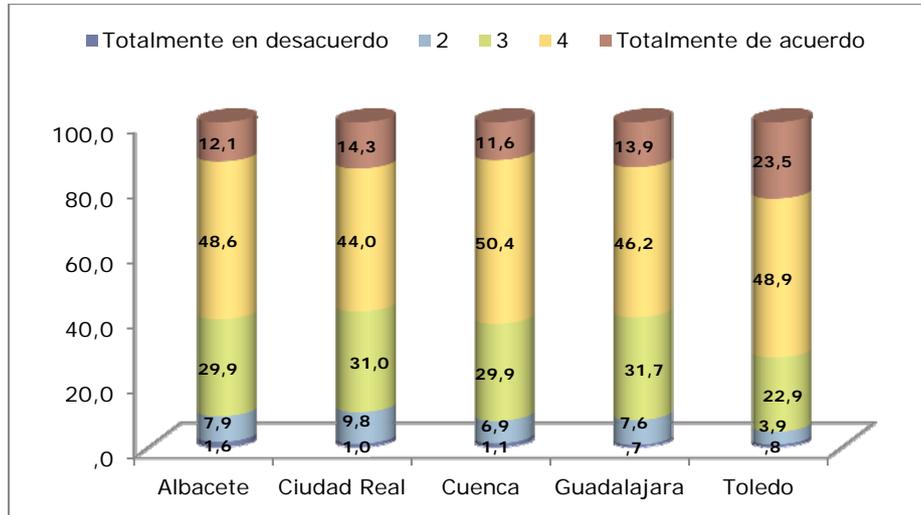
Gráfico 55. Valoración de diferentes aspectos relacionados con la impartición de los cursos



Fuente: elaboración propia

El **material didáctico** utilizado obtiene una valoración de 3,75 puntos. Esta valoración aumenta entre los encuestados pertenecientes al grupo C2 frente a los del grupo C1 que presentan una valoración significativamente más baja y entre los encuestados pertenecientes a la provincia de Toledo frente a los de Ciudad Real que valoran más negativamente este ítem.

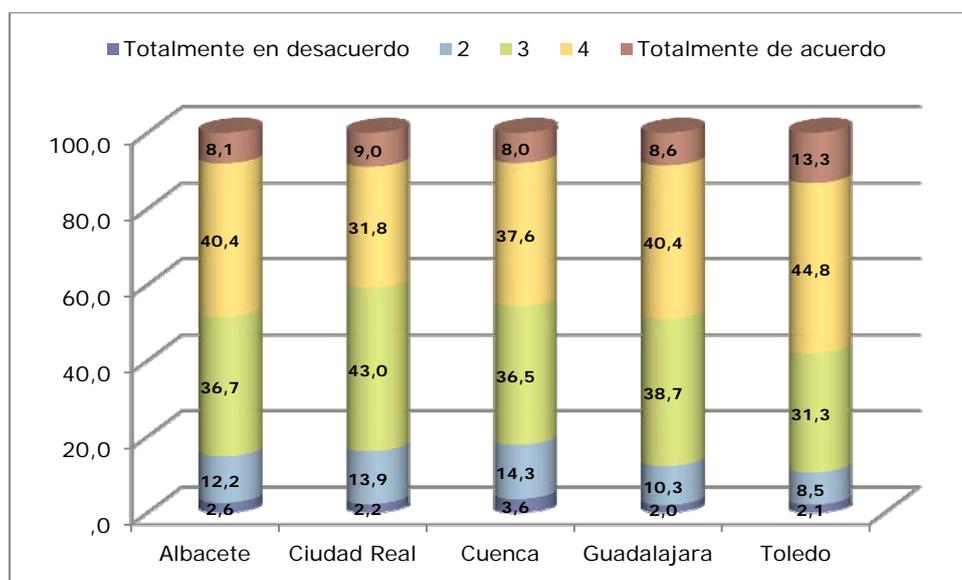
Gráfico 56. Grado de acuerdo con la afirmación "El material didáctico utilizado en los cursos es el adecuado" según provincia.



Fuente: elaboración propia

El **contenido de los cursos**, alcanza una valoración media de 3,46 puntos. El grado de acuerdo con esta afirmación es más elevada entre los grupos de titulación más baja tanto entre personal funcionario como laboral, entre las mujeres, y entre los encuestados procedentes de Toledo y los que tienen menor nivel formativo. Por el contrario entre los encuestados pertenecientes al Grupo A1, quienes trabajan en las provincias de Cuenca y Ciudad Real, y entre quienes tienen estudios universitarios superiores, el grado de acuerdo disminuye de manera significativa.

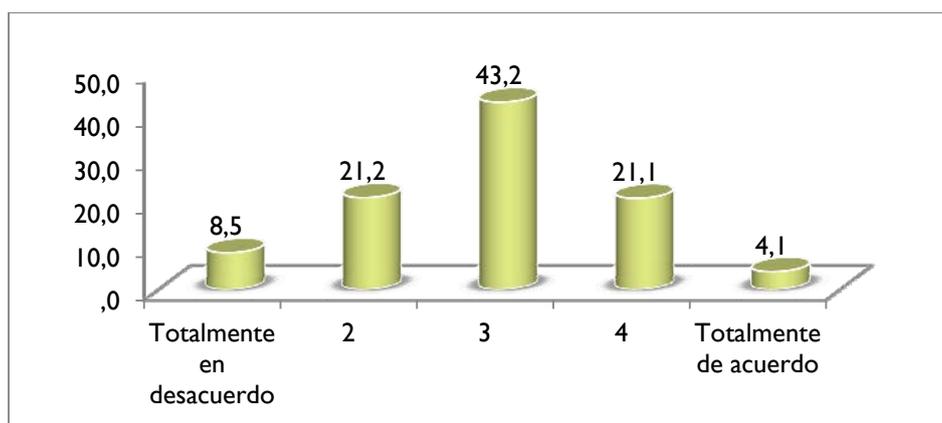
Gráfico 57. Grado de acuerdo con la afirmación “El contenido práctico de la formación impartida es el adecuado” según provincia



Fuente: elaboración propia

Menor grado de acuerdo existe en torno a la afirmación relativa al **excesivo contenido teórico** de los cursos. La valoración media de este aspecto es de 2,91 puntos lo que parece indicar que una proporción elevada de encuestados muestra su desacuerdo con esta afirmación. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, la mayor parte de los encuestados se posicionan en el valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) pero la proporción de encuestados que expresan su acuerdo con la afirmación, es decir que consideran que el contenido teórico es excesivo, (posiciones 4 y 5) supone una cuarta parte de las respuestas.

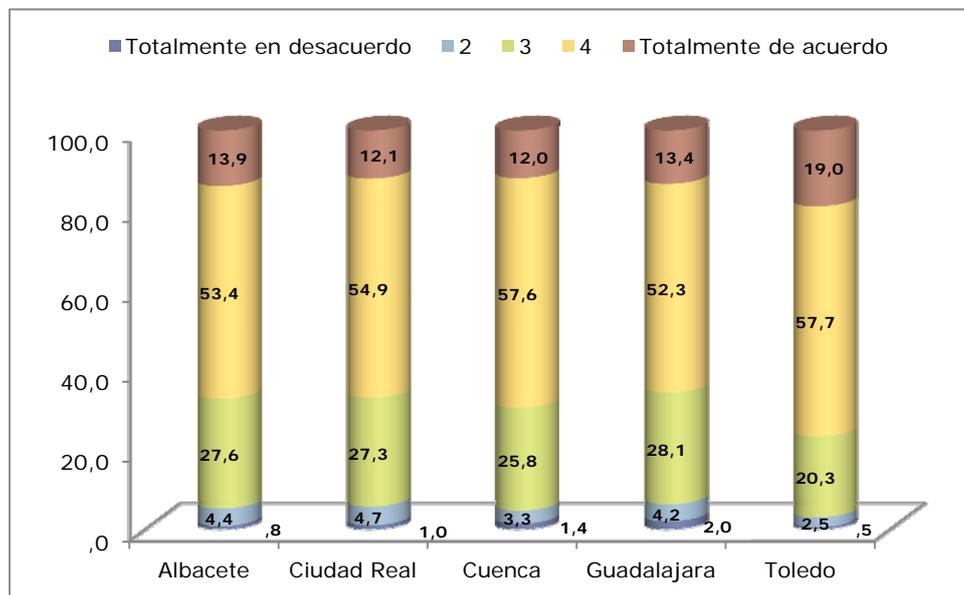
Gráfico 58. Grado de acuerdo con la afirmación “El contenido de los cursos es excesivamente teórico”



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la **valoración general del desarrollo** de los cursos es muy positiva: 3,82 puntos sobre 5. Esta valoración es más elevada entre los encuestados procedentes de Toledo y las mujeres.

Gráfico 59: Grado de acuerdo con la afirmación “En general, mi impresión del desarrollo de los cursos es satisfactoria”.



Fuente: elaboración propia

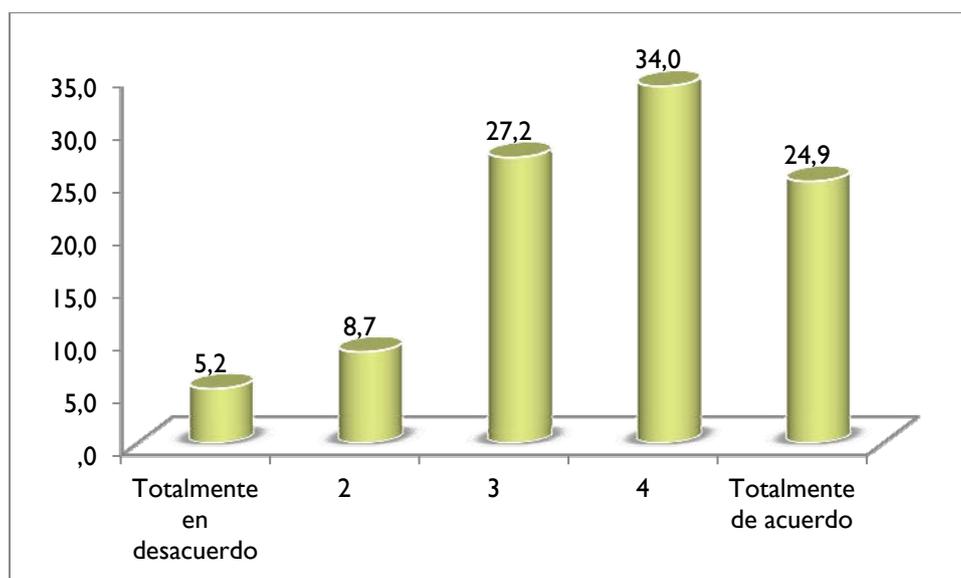
Finalmente una cuestión a analizar en este apartado es el grado de participación de los encuestados en los diferentes tipos de oferta formativa

de la EAR. Casi el 81% de los encuestados participó en cursos presenciales, un 13% en cursos on-line y poco más del 6% en cursos semipresenciales.

Aunque en el siguiente epígrafe se analiza la utilidad de la formación desde el punto de vista profesional, en este epígrafe y como un indicador de la actitud de los empleados públicos frente a nuevos canales de acceso a la formación se incluye el análisis de la utilidad de la formación on-line. La utilidad de la formación on-line merece una valoración media de 3,65 puntos sobre 10. No existen diferencias significativas de percepción en función de las características personales de los encuestados. Solo entre los mayores de 44 años se da una frecuencia más elevada de lo esperable de respuestas en las posiciones 1 y 2.

Lo que si incide en la percepción de la utilidad de este tipo de formación es la experiencia previa: entre las personas que en los 12 meses anteriores habían participado en cursos on-line la valoración es significativamente más elevada 4,04 puntos frente a los 3,58 que otorgan en promedio quienes participaron en cursos de carácter presencial.

Gráfico 60. Grado de acuerdo con la afirmación "Considero útil la formación on-line"

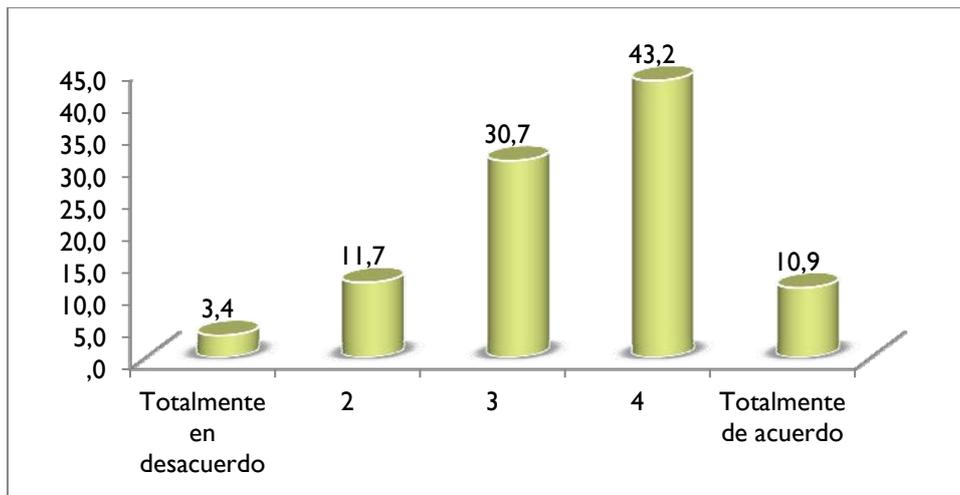


Fuente: elaboración propia

4.3.2.4 Valoración de la utilidad de la formación.

La mayoría de los encuestados considera que la formación que proporciona la EAR satisface sus necesidades laborales. Esta valoración aumenta entre las personas pertenecientes a grupos de titulación más bajos, las mujeres y los encuestados procedentes de Toledo.

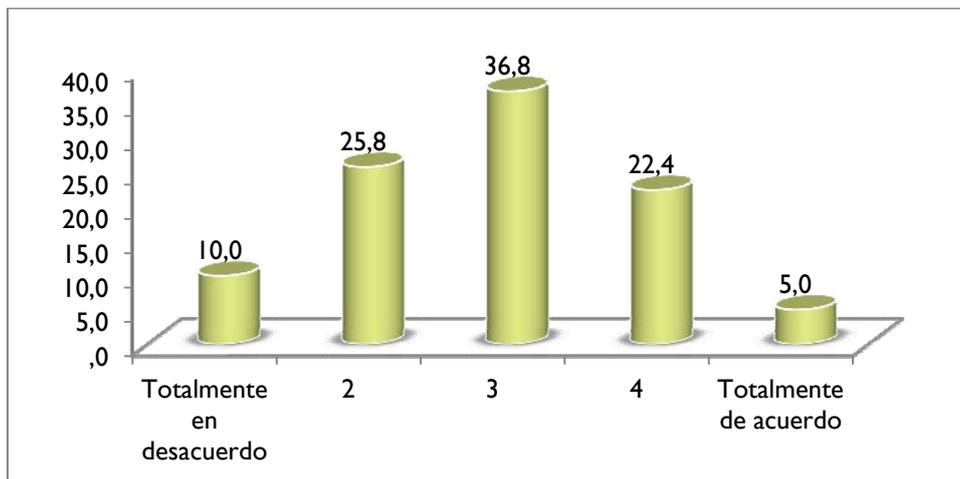
Gráfico 61. Grado de acuerdo con la afirmación “En general, la formación que organiza la EAR satisface mis necesidades laborales”



Fuente: elaboración propia

Sin embargo la percepción de la utilidad de la formación para facilitar la adaptación a los cambios en los procesos de trabajo es peor. La puntuación media es de 2,87 puntos y casi un 36% de los encuestados se muestra bastante o en total desacuerdo con que la formación que reciben sea útil para esta finalidad.

Gráfico 62. Grado de acuerdo con la afirmación “Recibo suficiente formación para adaptarme a los cambios en los procesos de trabajo”



Fuente: elaboración propia

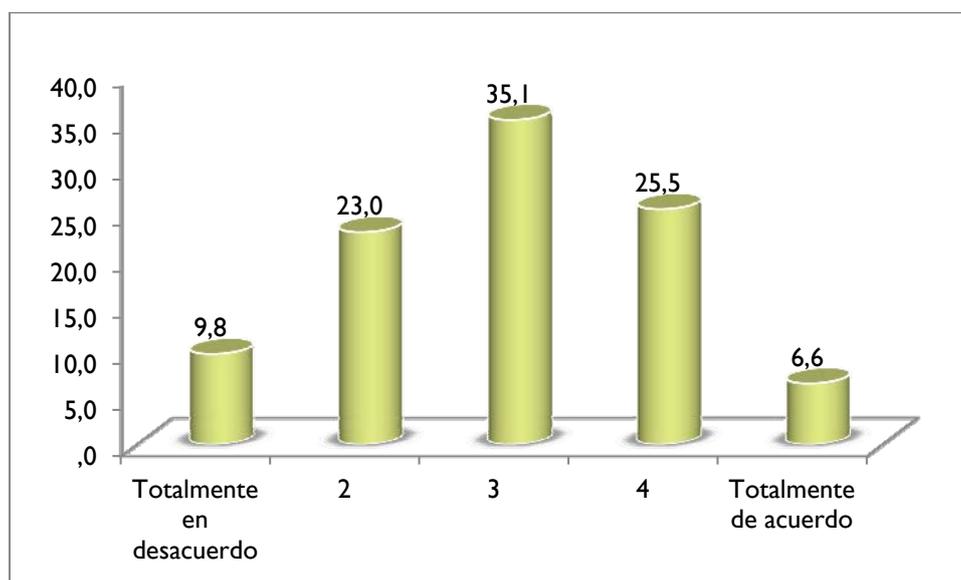
La consideración de utilidad de la formación recibida para facilitar la adaptación a los cambios en el entorno laboral es más elevada entre los encuestados pertenecientes a los grupos de titulación más bajos, tanto funcionarios como laborales, entre los encuestados con menor nivel formativo, y entre los hombres.

4.3.2.5 Valoración de las actitudes de los superiores frente a la formación.

La valoración de los dos ítems a través de los cuales se explora esta dimensión en la Escuela disminuye respecto de las dimensiones consideradas hasta este momento.

La consideración de que la JCCM garantiza el desarrollo profesional a través de la formación, merece una valoración media de 2,96 puntos, pero un tercio de los encuestados otorgan puntuaciones iguales o inferiores a 2 puntos a este aspecto.

Gráfico 63. Grado de acuerdo con la afirmación "Considero que la JCCM garantiza mi desarrollo profesional a través de la formación"

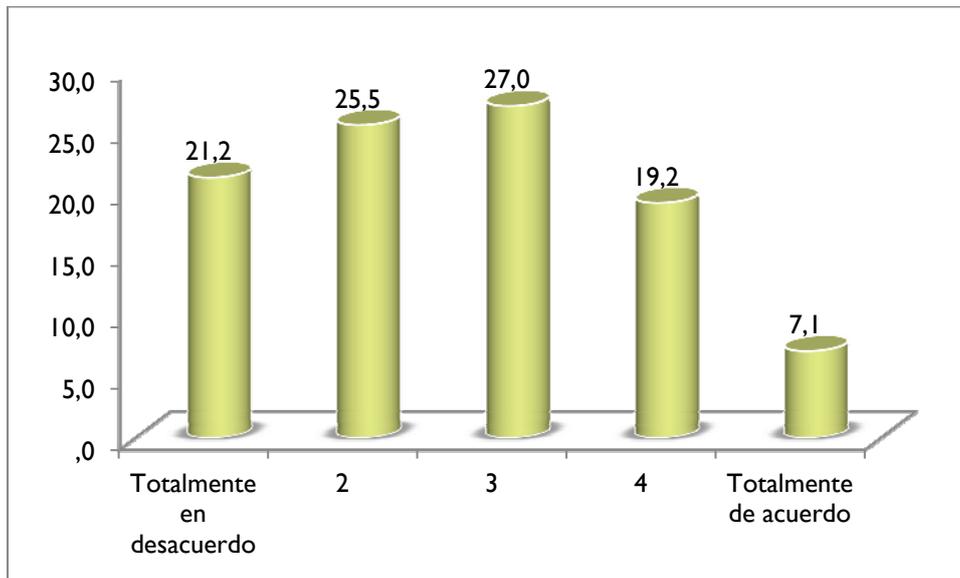


Fuente: elaboración propia

Esta valoración es significativamente más negativa entre los funcionarios pertenecientes a los grupos A1 y A2 y los hombres. Por el contrario presentan una mejor percepción los encuestados pertenecientes a grupos de titulación más bajos, tanto entre el personal funcionario como laboral, las mujeres y quienes han alcanzado un menor nivel formativo.

Peor valoración recibe en general, la actitud de los superiores respecto de las necesidades formativas de los encuestados. La valoración media en este caso desciende a 2,65 puntos y casi un 47% de los encuestados otorgan puntuaciones iguales o inferiores a 2 puntos. Los encuestados procedentes de Albacete y Ciudad Real, y quienes tienen entre 45 y 54 años presentan una valoración significativamente más baja que los restantes encuestados.

Gráfico 64. Grado de acuerdo con la afirmación “La persona responsable de mi trabajo se ha preocupado por conocer cuáles son mis principales capacidades y necesidades de formación”



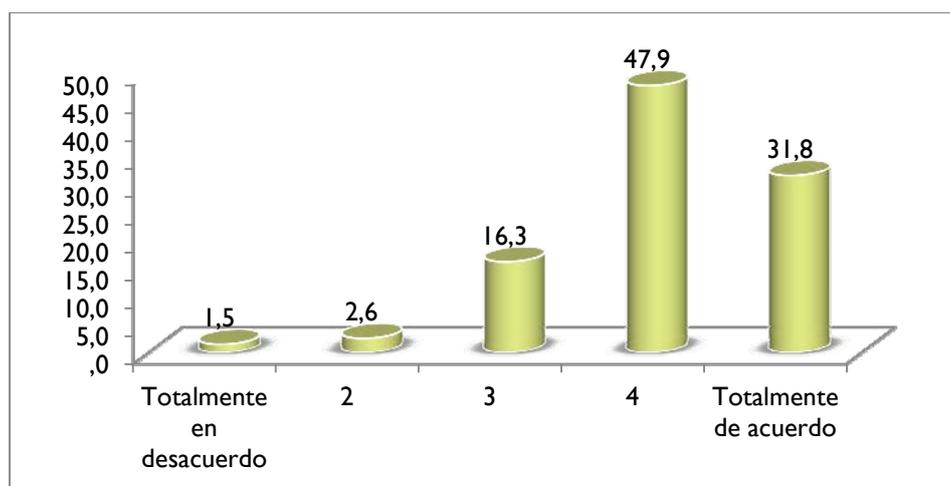
Fuente: elaboración propia

4.3.2.6 Prescripción de la formación impartida por la EAR.

Generalmente cuando se analiza mediante encuesta la valoración de los usuarios de los servicios públicos, se incluye una pregunta que resume su nivel de satisfacción y que se relaciona con el concepto de prescripción. La prescripción explora hasta qué punto el usuario recomendaría el servicio a su entorno inmediato.

Los resultados de la encuesta indican que la formación que imparte la EAR goza de un elevado grado de prescripción, una valoración media de 4,06 sobre 5 y una proporción que casi alcanza el 80% entre los que están total o bastante de acuerdo con la correspondiente afirmación, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 65. Grado de acuerdo con la afirmación "Recomendaría alguno de los cursos realizados a mis compañeros"



Fuente: elaboración propia

La proporción de encuestados que afirman estar total o bastante de acuerdo con esta afirmación, aumenta significativamente entre los encuestados de Toledo (frente a los de Guadalajara) y las mujeres.

Los resultados de la encuesta confirman la buena valoración que de los servicios de formación de la Escuela tienen los asistentes a los cursos.

En la práctica totalidad de los ítems de la encuesta la valoración es más positiva entre los asistentes a los cursos en la sede de la EAR en Toledo.

La actitud crítica de los encuestados sobre los cursos impartidos por la Escuela es mayor a medida que su nivel de formación y grupo profesional aumenta.

La sensibilidad ante una posible discriminación en el acceso a la formación es mayor en las categorías profesionales más bajas.

La buena valoración de los servicios de formación de la EAR se confirma con el elevado grado de prescripción con el que los usuarios valoran los cursos a los que han asistido.

4.4. Eficiencia de la EAR y de los Programas de Selección y Formación de la EAR

La Escuela de Administración Regional:

Para analizar la eficiencia de la EAR y dado que ésta solo realiza dos Programas de los que se puede obtener índices de actividad, la evaluación se centra en los principales resultados en selección y formación. Se realiza el análisis de la eficiencia de la EAR en dos fases:

- En la primera, pese a sus limitaciones, se asignan los conceptos presupuestarios sobre los que se tiene información a los dos programas desarrollados por la Escuela.
- En la segunda se seleccionan índices de actividad para los dos Programas y se calculan sus costes para los años seleccionados con el fin de aproximarse a una medición teórica de la evolución de la eficiencia de la Escuela.

Pese a que los datos disponibles no reflejan los verdaderos costes de los Programas de Selección y Formación pues estos se encuentran incluidos dentro de los de la Dirección General en la que se encuadra la EAR, los presupuestos estimados permiten aproximadamente analizar la evolución de los costes para los diferentes servicios prestados por la Escuela. Se han realizado los siguientes supuestos presupuestarios:

- **Coste del Programa de Formación:** Integrado por la ejecución del "*Capítulo I finalista*" destinado a pagos a profesores y materiales utilizados en los cursos, más la repercusión del "*Capítulo I*" en los programas de formación. Para calcular esta repercusión se han valorado las nóminas del personal adscrito orgánicamente a ambos programas, obteniendo que el 49% de los sueldos y salarios corresponden a Formación y el 51% a Selección. Aplicando estos porcentajes a la totalidad el "*Capítulo I*" se puede imputar las nóminas de Administración General y Dirección a cada uno de los programas.
- **Coste del Programa de Selección.** Formado por la ejecución del "*Capítulo II*" destinado al pago de la asistencia técnica de las empresas que apoyan los procesos selectivos y el "*Capítulo II finalista*" con el que se abonan los gastos de los tribunales selectivos más las nóminas del "*Capítulo I*" atribuidas directa e indirectamente al programa de selección y las asignadas por el mismo procedimiento utilizado para el programa de formación.

Los resultados obtenidos, teniendo en cuenta para el cálculo de costes únicamente la ejecución presupuestaria, han sido los siguientes:

Tabla 31. Asignación de costes a los programas de Formación y Selección de la EAR 2007 – 2010⁵³

	2007	2008	2009	2010
Repercusión Capítulo I	554.489	704.936	500.984	432.930
Capítulo I Finalista	203.240	318.527	611.974	711.120
Presupuesto Formación	759.736	1.025.471	1.114.966	1.146.059
Repercusión Capítulo I	577.214	733.827	521.516	450.672
Capítulo II	280.963	757.445	136.771	175.060
Capítulo II Finalista	261.950	433.890	324.864	429.392
Presupuesto Selección	1.120.127	1.925.162	983.151	1.055.124

Fuente: elaboración propia

4.4.1. Programa de Formación

Para evaluar la eficiencia del Programa de Formación se ha seleccionado una batería de indicadores que miden su actividad para los años considerados. A partir de estos indicadores y del presupuesto imputado al programa se han calculado una serie de índices de coste por producto obtenido.

Como indicadores de los resultados obtenidos por el programa se han seleccionado, "el número de cursos totales impartidos", "las horas totales de formación" y "los alumnos participantes en los diferentes cursos y modalidades de formación a lo largo del año". Los indicadores utilizados son los siguientes⁵⁴:

⁵³ A efectos de la evaluación y dada la dificultad de obtener otros datos se han asignado costes teóricos a los diferentes programas puesto que solo se han considerado los presupuestos identificados y ejecutados en los correspondientes ejercicios económicos sin reflejar la periodificación de los pagos.

⁵⁴ Los índices seleccionados reflejan solo parcialmente la actividad de la Escuela en materia de formación. No se han tenido en cuenta la confección de manuales, la transformación de los cursos presenciales en online, el coste de las plataformas para los cursos online, la biblioteca virtual, etc. Por tanto los costes atribuidos a cada uno de los índices de actividad no reflejan la realidad presupuestaria de la Escuela aunque sirven a efectos de la evaluación para medir la evolución de los costes en formación.

Tabla 32. Indicadores de actividad del programa de formación de la EAR. Años 2007/2010

	2007	2008	2009	2010
Cursos totales	569	597	512	490
Horas totales	14.100	15.025	12.512	11.514
Alumnos totales	12.482	12.886	11.710	11.563

Fuente: elaboración propia

Para comparar la evolución de estos indicadores a lo largo del periodo 2007 a 2010 se utiliza la evolución de los mismos, años a año, a partir de índices con base 100 en 2007.

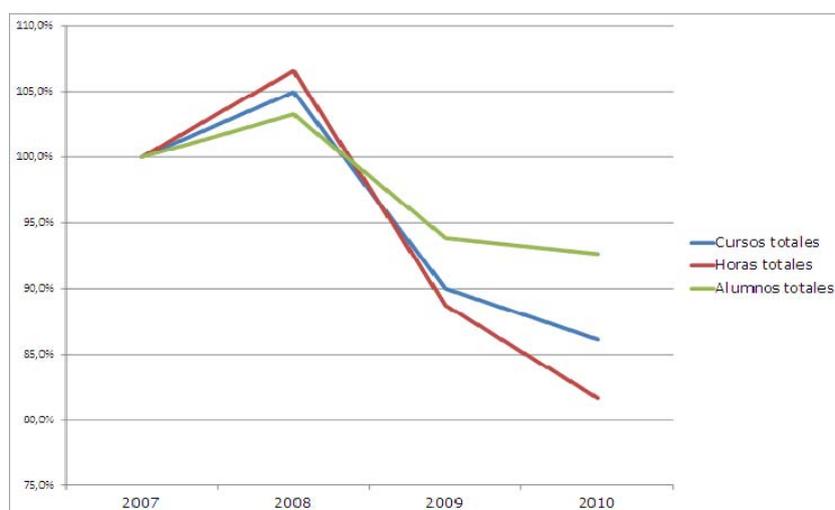
Tabla 33. Índices de actividad programa de formación (Base 2007)

	2007	2008	2009	2010
Cursos totales	100,0%	104,9%	90,0%	86,1%
Horas totales	100,0%	106,6%	88,7%	81,7%
Alumnos totales	100,0%	103,2%	93,8%	92,6%

Fuente: elaboración propia

Índices que se representan en el siguiente grafico:

Gráfico 66. Evolución de los índices de actividad del programa de formación (Base 2007)



Fuente: elaboración propia

Se observa en el gráfico que se produce una disminución tanto en el número de cursos como en las horas lectivas y el número de alumnos. En resumen, se dan un 15% menos de cursos con menor número de horas lectivas a un número ligeramente inferior de alumnos.

La actividad formativa de la Escuela se reduce año a año en el periodo considerado aunque el número de alumnos formados solo se reduce mínimamente, lo que implica una cierta tendencia al incremento del número de alumnos por curso.

El coste medio teórico de cada uno de los elementos que conforman los indicadores de actividad del programa de formación de la EAR se recoge en la siguiente tabla.

Tabla 34. Coste medio de los indicadores de actividad del programa de formación de la EAR

	2007	2008	2009	2010
Coste por curso	1.335 €	1.718 €	2.178 €	2.339 €
Coste hora lectiva	54 €	68 €	89 €	100 €
Coste por alumno	61 €	80 €	95 €	99 €

Fuente: elaboración propia

Lo que nos permite calcular una serie de índices de coste por producto con base 100 en el año 2007.

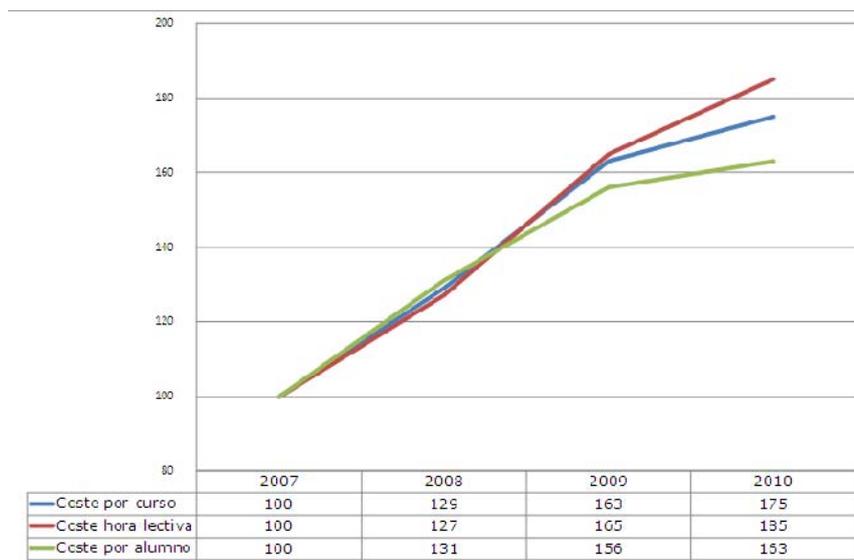
Tabla 35. Evolución del coste medio de los indicadores de actividad del programa de formación de la EAR (Base=2007)

	2007	2008	2009	2010
Coste por curso	100	129	163	175
Coste hora lectiva	100	127	165	185
Coste por alumno	100	131	156	163

Fuente: elaboración propia

Si representamos gráficamente su evolución a lo largo del periodo considerado se obtiene la siguiente información:

Gráfico 67. Evolución de los índices de coste del programa de formación (Base 2007)



Fuente: elaboración propia

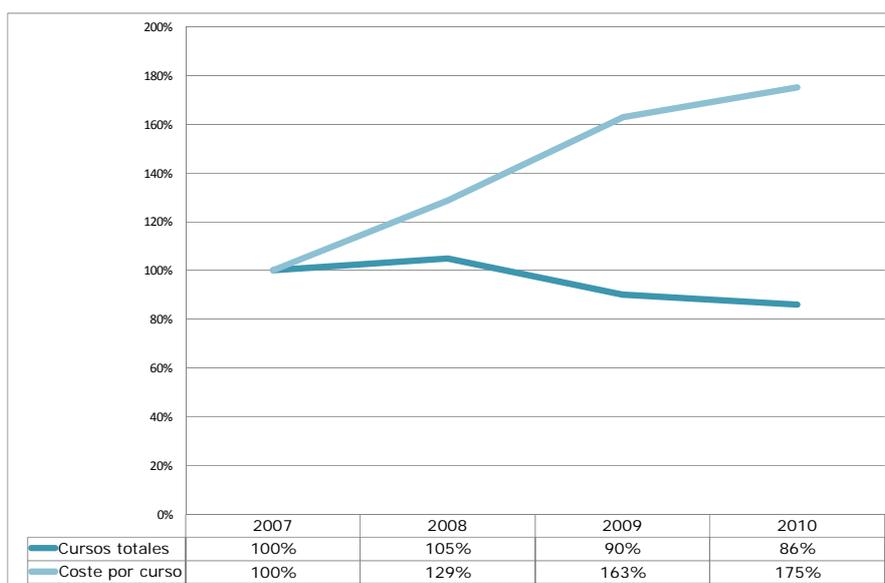
Del gráfico anterior se desprende una cierta disminución del incremento de costes en el programa durante el año 2010, casi manteniéndose el coste aproximado por alumno.

Teniendo en cuenta únicamente los conceptos presupuestarios identificados a lo largo de los años considerados, aumenta progresivamente el coste por unidad de los índices de actividad de formación, aunque se contienen los costes en el año 2010.

Para conocer cómo han evolucionado cada uno de los indicadores del programa de formación se analiza conjuntamente la evolución de sus valores con la variación de sus costes.

Mientras que el número de cursos se reduce en un 14% en 2010 respecto al 2007, su coste unitario se incrementa en un 75% aunque en el último año considerado, el 2010, esta tendencia se atenúa aumentando respecto al 2009 solo un 7%.

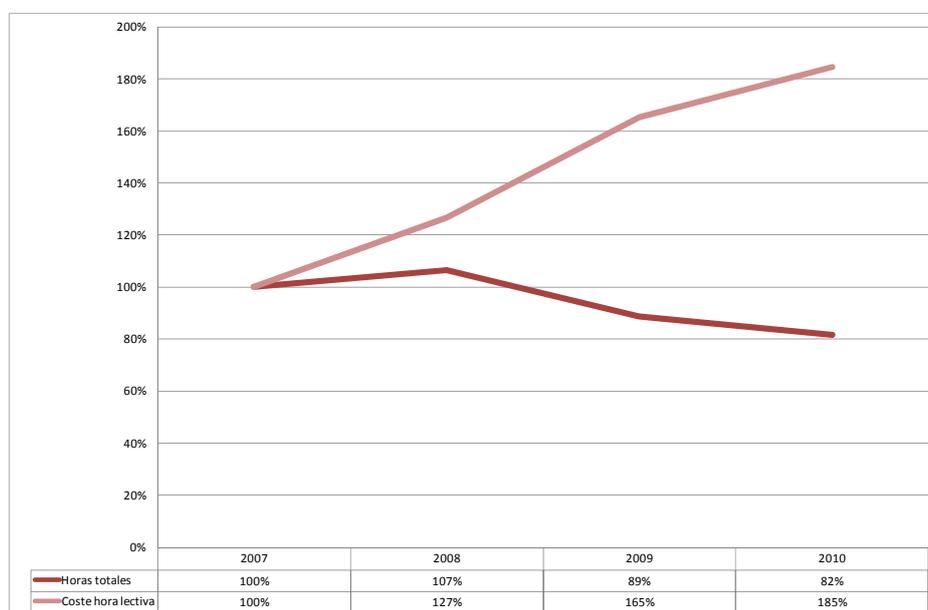
Gráfico 68. Evolución del número de cursos impartidos anualmente y de su coste medio. Años 2007/2010



Fuente: elaboración propia

En el caso de las horas de formación impartidas, en los cuatro años considerados el coste por hora de formación ha aumentado un 85%, mientras que el número de horas se ha reducido en un 18%.

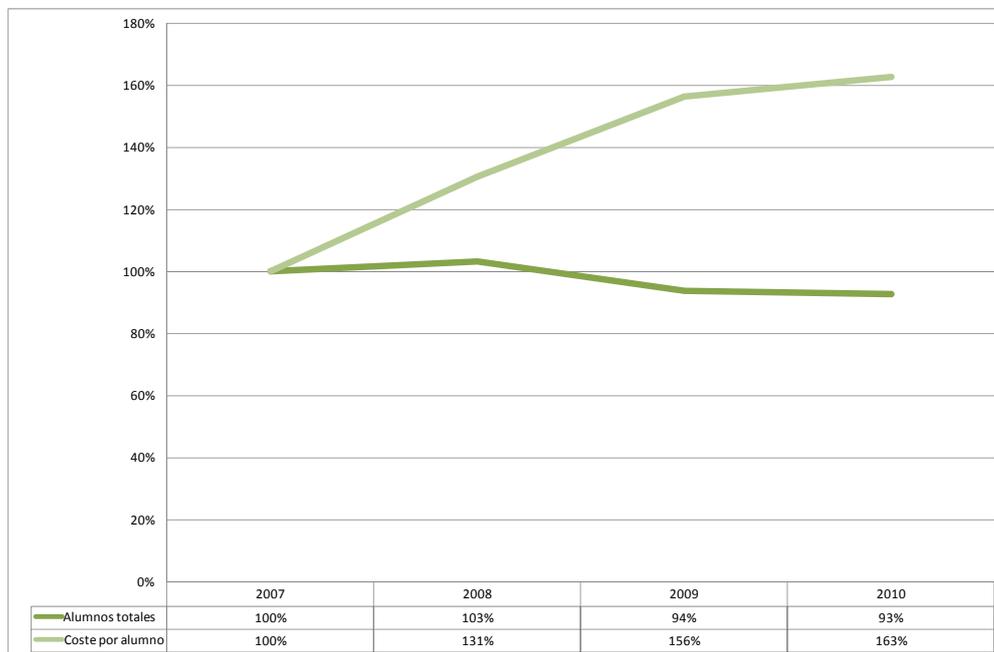
Gráfico 69. Evolución del número de horas de formación impartidas anualmente y de su coste medio. Años 2007/2010



Fuente: elaboración propia

En cuanto al coste por alumno en el último ejercicio prácticamente se mantiene, habiéndose reducido el número de alumnos en el periodo en un 7%.

Gráfico 70. Evolución del número de alumnos que reciben formación anualmente de la EAR y el coste medio por alumno



Fuente: elaboración propia

En el periodo 2007 a 2010 disminuye el número de cursos, aumenta sensiblemente los costes de los mismos pese a que se nota una fuerte contención del gasto en el año 2010 y se imparten a más alumnos por curso.

4.4.2. Programa de Selección

Como indicadores de los resultados obtenidos por el Programa de Selección se han escogido los siguientes, aun considerando la dificultad de concentrar la actividad de selección en unos pocos indicadores: *"el número de personas presentadas al primer ejercicio de los diferentes procesos selectivos iniciados durante el ejercicio"*, *"los opositores aprobados en el ejercicio"* y el *"número de tribunales constituidos"*.

Los indicadores son los siguientes

Tabla 36. Indicadores de actividad del programa de selección de la EAR

	2007	2008	2009	2010
Presentados primer ejercicio	16.967	23.319	18.915	35.348
Aprobados procesos selectivos	1.609	1.488	963	497
Nº de tribunales	32	44	7	18

Fuente: elaboración propia

Para comparar la evolución de estos indicadores a lo largo del periodo 2007 a 2010 se calcula la evolución de los mismos años a año, tomando como base 100 en el año 2007.

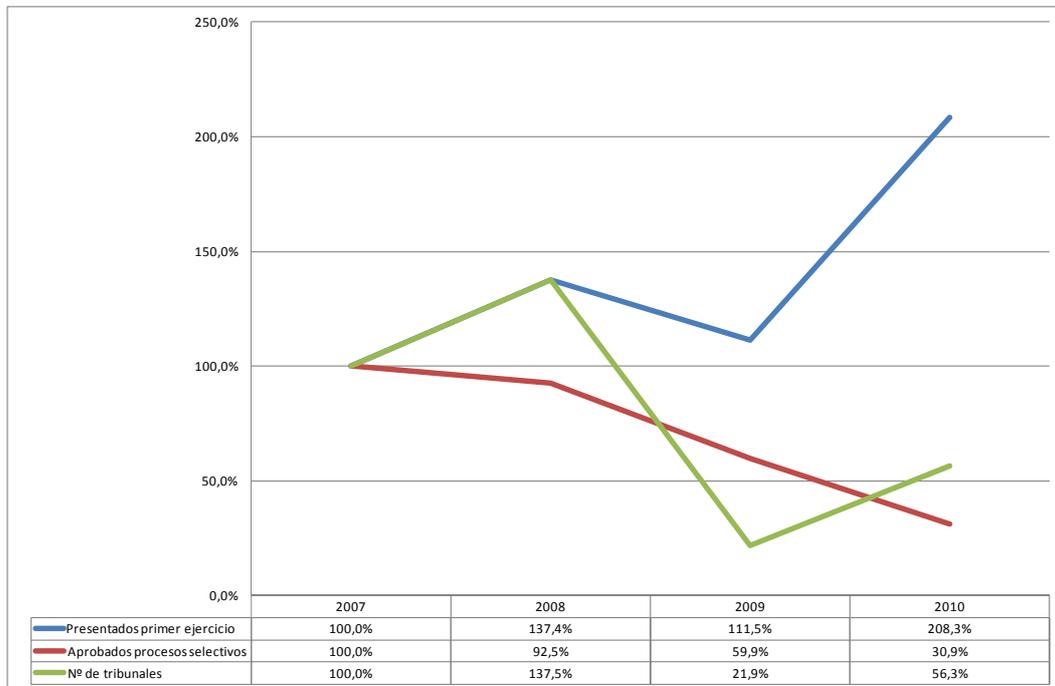
Tabla 37. Evolución de los Índices de actividad programa de selección (Base 2007)

	2007	2008	2009	2010
Presentados primer ejercicio	100,0%	137,4	111,5%	208,3%
Aprobados procesos selectivos	100,0%	92,5%	59,9%	30,9%
Nº de tribunales	100,0%	137,5%	21,9%	56,3%

Fuente: elaboración propia

Índices que se representan en el siguiente grafico:

Gráfico 71. Evolución de los índices de actividad del programa de selección con base 100 en 2007



Fuente: elaboración propia

El proceso selectivo para la consolidación de empleo de acceso libre aumenta el número de participantes en los procesos selectivos del año 2010 pese a la inexistencia de OEP en este año.

El coste medio teórico de cada uno de los elementos que conforman los indicadores de actividad del programa de selección se han calculado partiendo de dos supuestos. El coste por opositor presentado o aprobado se obtiene dividiendo el presupuesto total asignado al Programa de Selección por el número de opositores presentados o aprobados. Se supone que el "Capítulo II finalista" se destina exclusivamente a la remuneración de los tribunales. Los costes obtenidos son los siguientes:

Tabla 38. Coste medio de los indicadores de actividad del programa de selección de la EAR

	2007	2008	2009	2010
Coste por presentado	66 €	83 €	52 €	30 €
Coste por aprobado	696 €	1.294 €	1.021 €	2.123 €
Coste por tribunal	8.186 €	9.861 €	46.409 €	23.855 €

Fuente: elaboración propia

Lo que permite calcular una serie de índices de coste por producto del sistema de selección con base 100 para el año 2007.

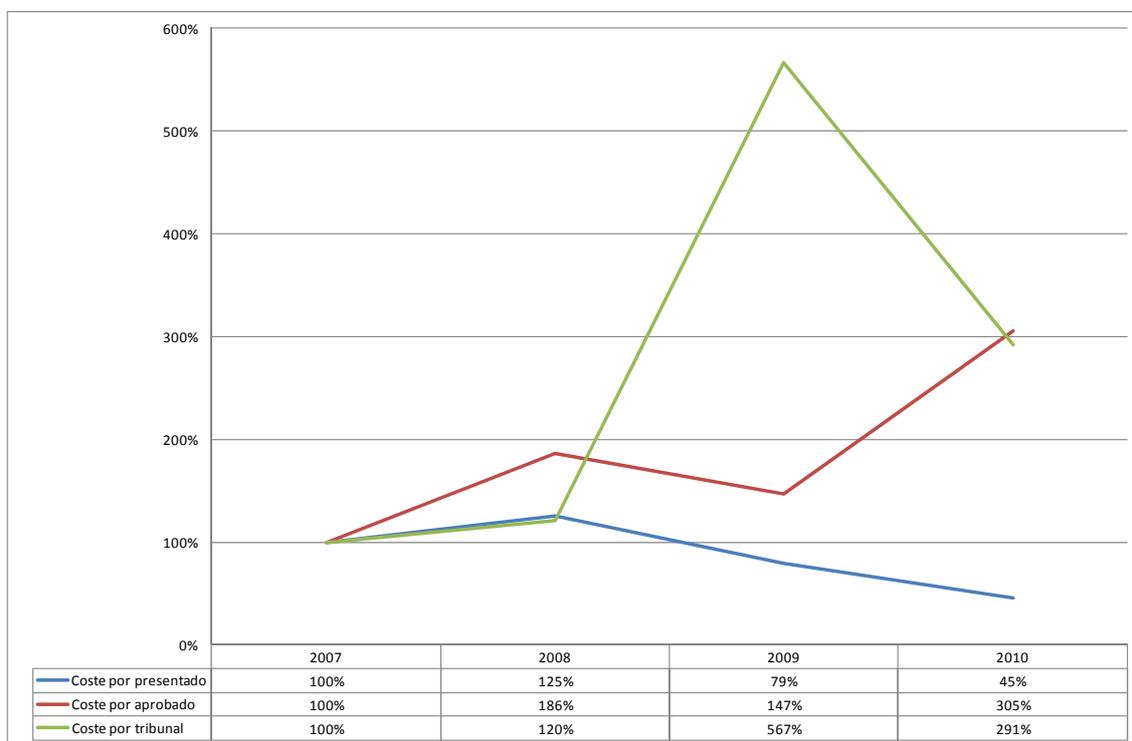
Tabla 39. Evolución del coste medio de los indicadores de actividad del programa de selección de la EAR (Base 2007)

	2007	2008	2009	2010
Coste por presentado	100%	125%	79%	45%
Coste por aprobado	100%	186%	147%	305%
Coste por tribunal	100%	120%	567%	291%

Fuente: elaboración propia

Si se representa su evolución a lo largo del periodo considerado se obtiene la siguiente representación gráfica:

Gráfico 72. Evolución de los índices de coste del programa de (Base=2007)



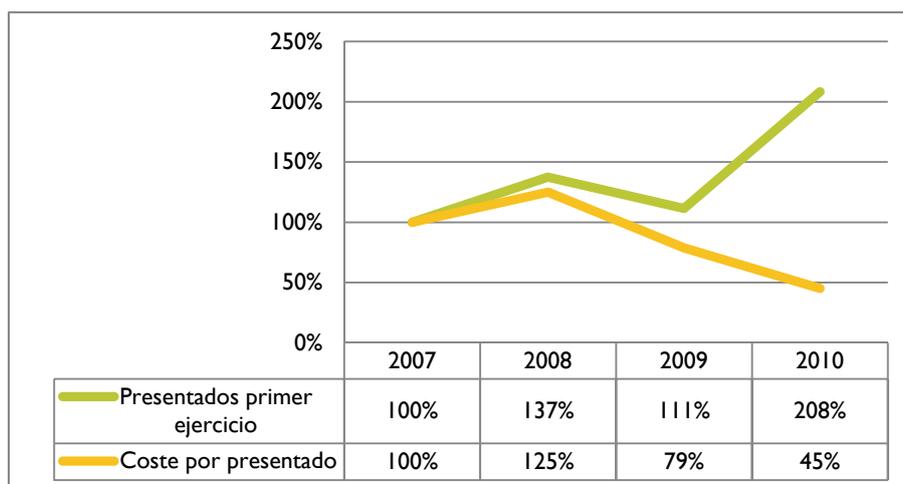
Fuente: elaboración propia

Como era de esperar al disminuir radicalmente el número de aspirantes que participan en el primer ejercicio de un proceso selectivo los costes por opositor que supera el proceso selectivo se disparan al distribuirse los costes fijos entre un menor número de opositores. Igualmente disminuyen en el año 2010 los costes por tribunal y aumentan los costes por aprobado.

Para ver cómo han evolucionado cada uno de los indicadores del programa de selección se analizan conjuntamente la evolución de los índices con base 100 en el año 2007 de los valores alcanzados por los indicadores del proceso de selección y por los costes de los mismos.

Respecto a los índices "número de opositores presentados al primer ejercicio" y "coste por presentado" en el año 2010 aumenta el número de opositores presentados con respecto a los años anteriores, disminuyendo por ello el coste por presentado. Esto fue debido a que aunque en el año 2010 no hubo oferta de empleo público si se produjo la convocatoria de consolidación de empleo incluida en la OEP de 2009.

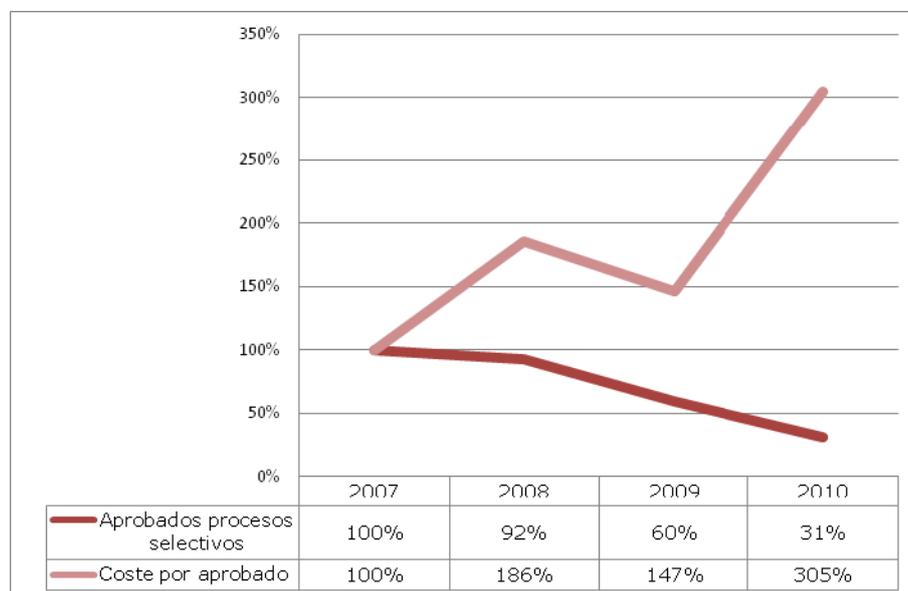
Gráfico 73. Evolución del número de opositores presentados al primer ejercicio anualmente y de su coste medio



Fuente: elaboración propia

La reducción del número de procesos selectivos disminuye el número de opositores aprobados, mientras que los costes crecen al tener que repartir los costes fijos entre un número menor de opositores aprobados.

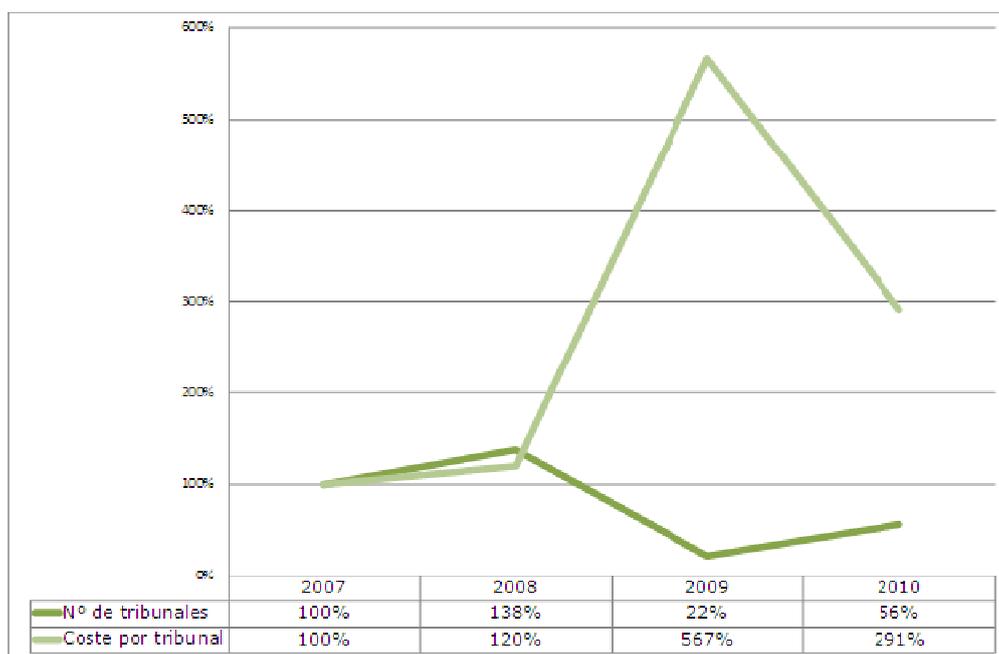
Gráfico 74. Evolución del número de número de opositores aprobados anualmente y de su coste medio



Fuente: elaboración propia

La reducción del número de procesos selectivos convocados reduce el número de tribunales constituidos lo que supone un coste mayor por tribunal.

Gráfico 75. Evolución del número de tribunales de oposición constituidos anualmente en la EAR y el coste medio por tribunal



Fuente: elaboración propia

Las conclusiones obtenidas sobre la eficiencia del programa de selección son difícilmente consistentes pues la reducción de las Ofertas Públicas de Empleo y la periodificación presupuestaria de los gastos enmascara la representatividad de los datos utilizados.

La no existencia de oferta de empleo público aumenta considerablemente los costes de la EAR en selección lo que exigiría una reducción de los mismos ó la realización de nuevas actividades que lo justificaran.

4.4.3. Eficiencia en la utilización de los recursos físicos de la EAR.

Los cursos impartidos por la Escuela se extienden por todo el territorio de la Comunidad. Por modalidades de impartición pueden clasificarse en tres categorías: presenciales, a distancia y online. En cuanto a su contenido, y como ya se ha indicado se distingue entre formación permanente general, presencial ofimática, a distancia semipresencial, a distancia online y cursos de formación específica. La distribución de los cursos impartidos por la Escuela fue la siguiente:

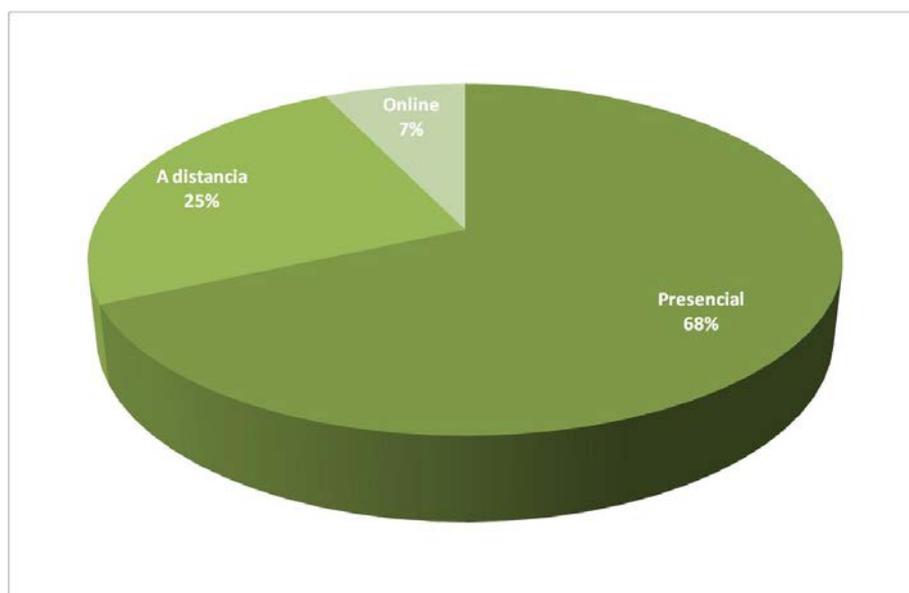
Tabla 40. Distribución de los cursos impartidos por la EAR, durante el año 2010 según modalidad de enseñanza y programa formativo

	Presencial	A distancia	Online	Total
Formación permanente general	50			50
Formación presencial ofimática	103			103
Formación a distancia semipresencial		47		47
Formación a distancia (online)			16	16
Formación específica		8		8
Total	153	55	16	224

Fuente: elaboración propia

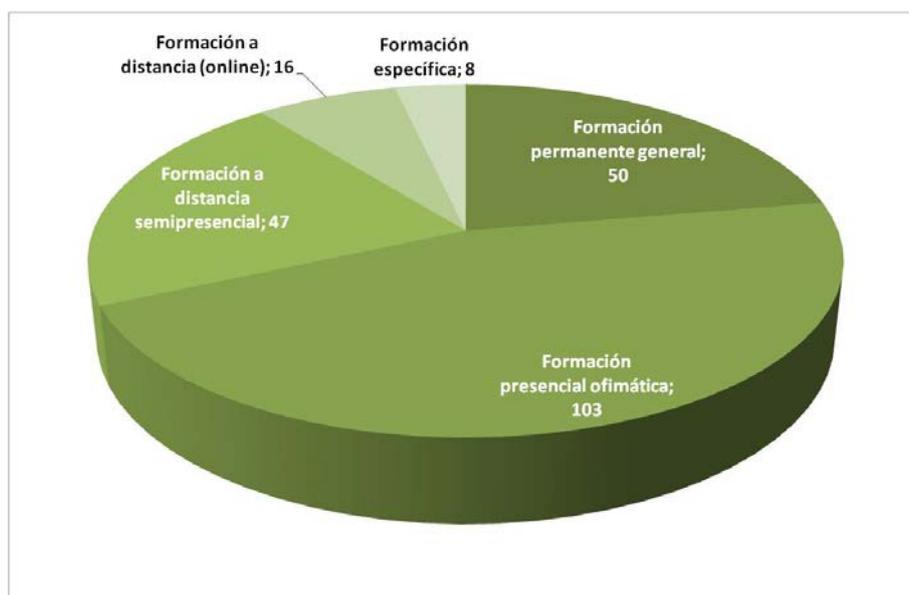
La distribución porcentual de los cursos según **la modalidad de enseñanza** es la siguiente:

Gráfico 76. Distribución de los cursos impartidos por la EAR según modalidad de enseñanza



Fuente: elaboración propia

Gráfico 77. Distribución de los cursos impartidos por la EAR según programa formativo



Fuente: elaboración propia

La extensión geográfica de la Comunidad Autónoma dificulta la centralización de las actividades formativas en la sede de la Escuela en Toledo al elevarse los costes por dietas y traslados, lo que obliga a una distribución de los cursos presenciales entre las diferentes capitales de provincia. Para el año 2010 esta distribución territorial de los cursos presenciales fue la siguiente:

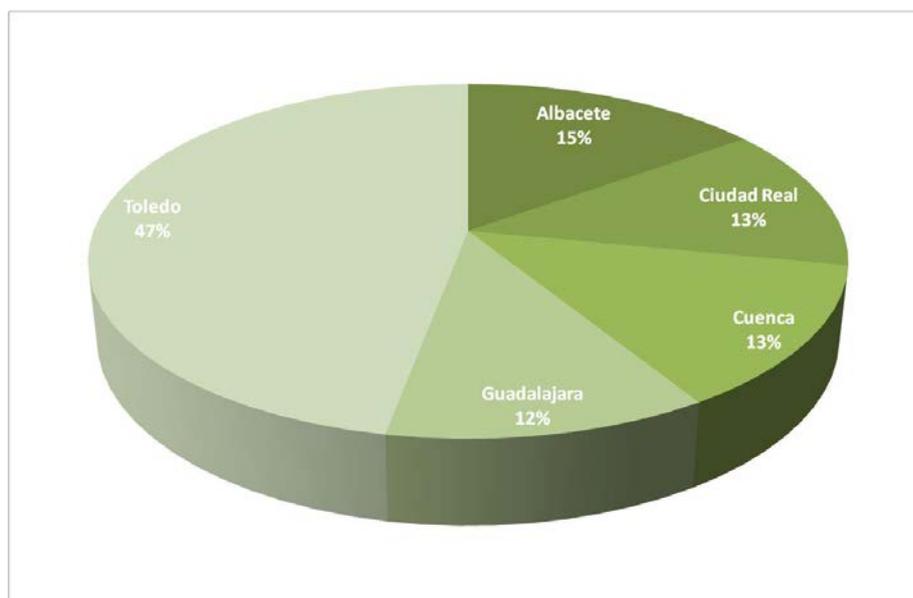
Tabla 41. Distribución territorial de los programas presenciales de la Escuela de Administración Regional en el año 2010

	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo
Formación permanente general	7	6	6	5	26
Formación presencial ofimática	16	14	14	13	46
Total	23	20	20	18	72

Fuente: elaboración propia

Porcentualmente la distribución de los cursos por territorio ha sido la siguiente durante el año 2010.

Gráfico 78. Distribución territorial de los cursos presenciales impartidos por la Escuela



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los cursos se imparten en Toledo donde se encuentra concentrada la Administración Pública de la Comunidad y el mayor número de funcionarios susceptibles de recibir esta formación. Igualmente en Toledo se encuentran las infraestructuras formativas de la Escuela.

Los principales parámetros de los cursos presenciales son los siguientes:

Tabla 42. Principales parámetros de los cursos impartidos por la EAR en el año 2010

	Ediciones	Horas	Participantes	Alumnos por curso	Horas media por curso	Días por curso
Formación permanente general	42	831	832	20	19,8	3
Formación presencial de Ofimática	102	3.440	1.712	34	33,7	5
Formación a distancia (semipresencial)	47	1.410	1.024	30	21	
Formación a distancia (Online)	16	635	983	40	61	
Formación específica	25	848	720	34	29	

Fuente: elaboración propia

Se ha calculado de una forma aproximada las horas por curso y los días teóricos de impartición, así como el número medio de alumnos por curso. Estos datos nos permitirán, de una forma aproximada, medir la ocupación de las instalaciones de la Escuela Administración Regional en Toledo.

La capacidad lectiva de las instalaciones de Toledo la medimos multiplicando el número de aulas por los alumnos que pueden acoger y por los días lectivos en los que teóricamente puede estar abierta la escuela

Tabla 43. Capacidad de las instalaciones de la EAR en Toledo

	Aulas	Alumnos	Ocupación máxima alumnos/día en un año
Formación permanente general	6	155	37.200
Formación presencial de Ofimática	3	70	15.400
Total formación	9	225	52.600

Fuente: elaboración propia

Si calculamos los cursos impartidos presencialmente en Toledo medidos como el número de días multiplicado por alumnos recibiendo formación simultanea en un año y lo comparamos con el máximo teórico, el índice de ocupación es el siguiente:

Tabla 44. Índices de ocupación de las instalaciones de la EAR en Toledo

	Ocupación máxima alumnos/día en un año	Ocupación real alumnos/día en un año	Índice de ocupación
Formación permanente general	37.200	2.496	7%
Formación presencial de Ofimática	15.400	8.560	56%
Total formación	52.600	11.056	21%

Fuente: elaboración propia

Resulta evidente la baja ocupación de las infraestructuras físicas de la Escuela incluso teniendo en cuenta la sola utilización de las aulas exclusivamente dedicadas a formación. La ocupación es mucho menor en formación permanente general que en formación informática. Quizás la buena dotación de medios de la Escuela favorece la utilización de sus capacidades formativas en ofimática produciéndose una cierta centralización de estas actividades de las Consejerías en la Escuela.

La extensión geográfica de la Comunidad Autónoma dificulta la centralización de las actividades formativas en la sede de la Escuela obligando a una distribución de los cursos presenciales entre las diferentes capitales de provincia.

Hay una baja utilización de la infraestructura de la Escuela en formación. Esta utilización es mayor en las enseñanzas de ofimática para las que la Escuela está mejor dotada de medios materiales adecuados.

4.4.4. Impacto de las actividades de selección y formación de la Escuela de Administración Pública de Castilla – La Mancha.

El impacto de las actividades de selección y formación de la EAR se ha evaluado por dos procedimientos, la satisfacción de los usuarios ya contemplada y el impacto de sus actividades formativas en la población susceptible de ser formada.

Satisfacción de los usuarios

El impacto producido por las actividades de selección y formación de la EAR puede medirse con los resultados evidenciados por los usuarios en las encuestas de satisfacción realizadas a los participantes en dichos procesos. En los apartados 4.3.1. y 4.3.2. se recogen detalladamente las percepciones de los usuarios y como valoran los servicios prestados por la Escuela. Igualmente se evidencia dicho impacto en las opiniones de los responsables de las distintas unidades de la JCCM sobre la implementación de los programas, apartado 4.2.3.

Impacto de las actividades de la EAR en la población objetivo

Es difícil determinar índices de impacto cuantitativos en el proceso de selección en cuanto que la totalidad de los funcionarios y laborales al Servicio de la JCCM han pasado por los procesos selectivos de la Escuela, por lo que mediciones diferenciales entre los participantes en los procesos selectivos y los que no participantes son imposibles. De carácter cualitativo es la opinión manifestada por los representantes de las diferentes Consejerías relacionadas con la EAR que valoran de forma muy positiva procesos selectivos de la EAR.

Sí que se puede medir el impacto de los cursos de formación a partir del número de empleados públicos que participan en los procesos formativos y los potencialmente susceptibles de participar en dichos ciclos formativos.

Se consideran como empleados públicos al personal de la JCCM ya sea funcionario o laboral, excluidos el personal estatutario, (personal sanitario) y al personal docente. La distribución territorial del empleo público es la siguiente:

Tabla 45. Empleados públicos en las cinco provincias de Castilla - La Mancha

	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	TOTAL
Empleados Públicos	2.909	3.742	2.184	2.173	6.412	17.420
Porcentaje	17%	21%	13%	12%	37%	100%

Fuente: elaboración propia

Por otra parte el número de alumnos participantes en los cursos presenciales impartidos en las cinco capitales de provincia fueron los siguientes:

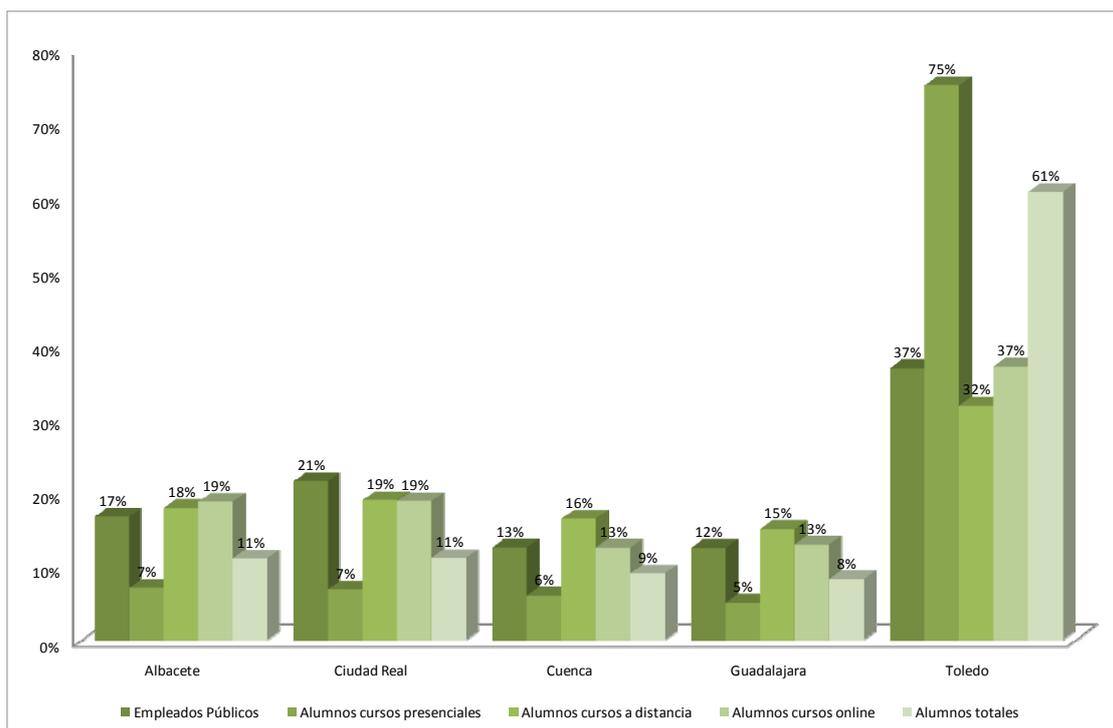
Tabla 46. Alumnos en los cursos impartidos por la EAR en las cinco provincias de Castilla - La Mancha

	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	TOTAL
Alumnos cursos presenciales	258	250	219	185	2752	3.664
Porcentaje	7%	7%	6%	5%	75%	100%
Alumnos cursos a distancia	183	194	168	154	325	1.024
Porcentaje	18%	19%	16%	15%	32%	100%
Alumnos cursos online	184	185	123	127	364	983
Porcentaje	19%	19%	13%	13%	37%	100%
Alumnos totales	625	629	510	466	3.441	5.671
Porcentaje	11%	11%	9%	8%	61%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráficamente la distribución porcentual de los asistentes a los cursos y la distribución de los empleados públicos por las cinco provincias de Castilla-La Mancha es la siguiente:

Gráfico 79. Porcentaje de empleados públicos y de alumnos de los cursos impartidos por la EAR por provincias de Castilla La Mancha



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se observa como los alumnos de los cursos presenciales se concentran en la sede de Toledo mientras que la formación a distancia y online se distribuye de una forma más acorde con el porcentaje de empleados públicos de la Junta en cada provincia.

Si tenemos en cuenta el impacto, medido como el porcentaje de los alumnos formados por la EAR respecto al total de funcionarios existentes en la provincia, los resultados son los siguientes:

Tabla 47. Impacto de la formación impartida por la EAR en el empleo público de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	TOTAL
Empleados Públicos	2.909	3.742	2.184	2.173	6.412	17.420
Alumnos totales	625	629	510	466	3.441	5.671
Impacto	21%	17%	23%	21%	54%	33%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla el impacto de la actividad de la Escuela de Administración Regional es mayor en Toledo, el 54%, manteniéndose en torno al 20% en el resto de las provincias. En conjunto la actividad de la

Escuela impacta en el 33% de los empleados públicos de la Junta de Comunidades.

Un índice del impacto producido por las actividades de selección y formación de la EAR se puede medir con los resultados evidenciados por los usuarios en las encuestas de satisfacción realizadas.

La opinión manifestada por los representantes de las diferentes Consejerías relacionadas con la EAR valora de forma muy positiva procesos selectivos de la Escuela.

El impacto de la actividad de la Escuela de Administración Regional es mayor en Toledo que en el resto de las provincias. En conjunto la actividad de la Escuela impacta en el 33% de los empleados públicos de la Junta de Comunidades.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis realizado por el equipo evaluador pueden obtenerse las siguientes conclusiones:

SOBRE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

1. La Escuela fue creada como una unidad administrativa integrante de la Dirección General de Función Pública, Calidad de los Servicios y Justicia de la Consejería de Presidencia y Administración Pública de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha con la función de desarrollar los procesos de selección y formación del personal al Servicio de la Junta.
2. La estructura orgánica de la Escuela de Administración Regional es adecuada para dar respuesta a las funciones que tiene encomendadas. Conviene preguntarse si la falta de autonomía de la Escuela justifica la existencia de unos Servicios de Administración General independientes de la Dirección General de la que depende.
3. El análisis de los procesos de la EAR aconsejaría adecuar la actual situación organizativa de la Escuela, debido a que se ha reducido la oferta de empleo público y a las partidas presupuestarias destinadas a la formación, como consecuencia de la situación económica.
4. Se evidencia el carácter eminentemente administrativo de la Escuela. La plantilla de la EAR tiene un nivel de cualificación relativamente bajo para una institución teóricamente especializada.
5. Una de las principales áreas de mejora, propuesta por su personal, para el desarrollo de las actividades de la Escuela, es mejorar su capacidad informática entendida tanto en medios personales como materiales. A este respecto, casi por unanimidad se opina que sería necesario contar con un equipo propio experto en informática y no depender de la Secretaría General de la Consejería, unidad competente en esta materia, sobre todo teniendo en cuenta que la EAR está ubicada en un edificio independiente de la Consejería.

6. Otra de las mejoras propuesta por el personal de la EAR se refiere a la necesidad de contar con un mejor diseño informático de los procesos administrativos desarrollados por la misma.
7. Un área sobre las que se manifiesta el interés general del personal es la mejora de la comunicación en su doble vertiente: externa e interna. Haciendo el personal especialmente hincapié en la mejora de la comunicación interna en el sentido de recibir criterios comunes de actuación para conseguir la mejora del funcionamiento de la organización.
8. Los recursos de personal de la Escuela, suficientes en momentos de plena actividad de la Escuela, exigen una redistribución en momentos como los actuales caracterizados por la falta de oferta de empleo público, la reducción de los programas formativos y la existencia de vacantes en la relación de puestos de trabajo.
9. Los recursos financieros parecen suficientes para desarrollar sus actividades aunque si se abordaran nuevas actividades con mayor valor añadido habría que reestructurar e incluso aumentar los recursos presupuestados.
10. La infraestructura física de la Escuela parece más que suficiente produciéndose en determinados casos una infrautilización de los mismos. En el momento de concluir la evaluación, febrero del 2012, la ocupación del edificio de la Escuela está siendo reordenada alojando a otras unidades de la JCCM (Dirección General de Coordinación, Centro Regional de Formación del Profesorado, entre otros).
11. Debido a que los conceptos presupuestarios no se encuentran desagregados y asignados a los programas y actividades de la Escuela resulta muy difícil realizar una contabilidad de costes que permita profundizar en su nivel de eficiencia conociendo tanto el coste de los procesos selectivos como los de los diferentes cursos impartidos.
 - o

Recomendaciones

- *Dado el actual cuestionamiento de las actividades de la Escuela como consecuencia de la crisis económica parece conveniente la necesidad de plantearse si la estructura, los procedimientos y la dependencia funcional de la Escuela es la adecuada. Estratégicamente se puede acentuar el carácter administrativo de la Escuela o por el contrario acentuar sus aportaciones de valor añadido actuando como unidad de investigación, desarrollo y previsión de las necesidades de la Junta en cuanto a promoción, formación y mejora de procedimientos de los empleados de la Junta.*
- *El planteamiento estratégico de los fines y objetivos de la Escuela no son obstáculo para plantear mejoras procedimentales y contables, en recursos humanos, financieros y racionalización de los recursos materiales para aumentar la eficiencia de la Escuela a tenor de las opiniones de los funcionarios de la Escuela.*

SOBRE EL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DE SELECCIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL DE CASTILLA-LA MANCHA.

1. La actividad del Servicio de Selección depende de la Oferta de Empleo Público que determina la gestión de los procesos selectivos y el número de plazas ofertadas.
2. La crisis económica por sus efectos en la reducción de las ofertas de empleo público afecta al nivel de actividad del Servicio de Selección e incluso a su evolución previsible.
3. Los procesos del Servicio de Selección evidencian que el Servicio desarrolla los procesos necesarios para llevar a cabo las convocatorias derivadas de las ofertas de empleo público.
4. El Servicio de Selección ha desarrollado procesos de implementación de herramientas de calidad.
5. La valoración de los servicios de selección de la Escuela por los opositores participantes en los procesos selectivos es muy elevada, aunque se produce una reducción ligera y progresiva de la satisfacción a lo largo de los años considerados. Los aspectos que generan más insatisfacción son los ligados a la información que se proporciona a los aspirantes a las plazas convocadas en los distintos procesos selectivos y el contenido del portal del empleo público.
6. La calidad entendida como la diferencia entre expectativas y percepción de los servicios recibidos es negativa, aunque mínima, para todas las

categorías encuestadas en la encuesta de calidad realizada a los participantes en los procesos selectivos de la EAR.

7. La inexistencia de OEP en el 2010 reduce la ejecución del concepto presupuestario destinado al pago de las retribuciones de los integrantes de los tribunales de los procesos selectivos en dichos años.
8. La no existencia de oferta de empleo público aumenta considerablemente los costes de la EAR en selección lo que exigiría una reducción de los mismos ó la realización de nuevas actividades que justificaran el mantenimiento de los mismos.

Recomendaciones

- *Las actividades de selección al depender de la Oferta de Empleo Público tienen en su actividad movimientos cíclicos. La explotación de los productos de la formación, textos, temarios de oposición, explotación de la base de datos de nuevos empleados públicos para detectar las necesidades de formación podrían amortiguar los efectos de los ciclos de actividad.*
- *La existencia de una carta de servicios del servicio de selección y las encuestas de satisfacción a los participantes en los procesos de selección son instrumentos que deben de fundamentar una política de mejora de la calidad de los servicios prestados por la Escuela.*
- *Sería conveniente flexibilizar la plantilla en el sentido de permitir una movilidad funcional que reforzara las aéreas de la escuela con más actividad a costa de las que coyunturalmente se encuentran más descargadas de trabajo.*
- *Con la aplicación de la contabilidad de costes se podría obtener la información necesaria para poder implementar una política de reducción de costes, si es que esta se considerase conveniente y no afectase a los niveles de calidad de la Escuela.*

SOBRE EL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DE FORMACION DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL DE CASTILLA-LA MANCHA.

1. Los procesos identificados en el Servicio de Formación desarrollan los objetivos que tiene encomendados, detección de necesidades formativas, diseño y edición de los cursos de formación de la JCCM y valoración de la satisfacción de los usuarios para incorporar sus sugerencias a la definición de las necesidades formativas del año siguiente.
2. La valoración de los procesos formativos de la EAR por los encuestados es muy alta, no obstante se señalan aspectos que deberían ser objeto de atención para aumentar el nivel de satisfacción de los asistentes a los cursos.

3. La actividad formativa de la Escuela se reduce, en el periodo considerado, año a año aunque el número de alumnos formados solo se reduce mínimamente. Se detecta una tendencia al incremento del número de alumnos por curso.
4. En el periodo 2007 a 2010 disminuye el número de cursos, y el número de horas de formación impartidas por la Escuela aunque, como se ha indicado, asisten más alumnos por curso. El aumento del coste de los mismos, pese a que se nota una fuerte contención del gasto en el año 2010, se debe a las actividades complementarias realizadas por el programa de formación, como confección de manuales, gastos derivados del desarrollo de los cursos online, biblioteca virtual, etc.
5. El incremento de los cursos online está relacionado con la provincia del puesto de trabajo de los participantes en los cursos de formación. La gran extensión territorial de Castilla-La Mancha justifica la definición de una combinación de cursos online, semipresenciales y presenciales que aumente la eficacia y eficiencia de la Escuela, y que permita acceder a los mismos a un mayor número de personas, por lo que se deben de seguir no solo criterios de costes sino también de calidad.
6. La implantación de un sistema de calidad de los servicios formativos requeriría la realización de forma periódica de nuevas encuestas a fin de sistematizar las mejoras en la formación de la JCCM

Recomendaciones

- *Parece necesario una mayor atención a los criterios de calidad aplicados en la formación por lo que sería conveniente la implantación de una carta de servicios y unas encuesta de calidad a los participantes en los cursos que fundamentaran un plan de mejora de la calidad de la Escuela.*
- *Mantener la calidad de los cursos, evitar una posible masificación de los cursos y controlar los costes son actividades que pueden mejorar la eficacia y eficiencia de la Escuela.*
- *Establecer la relación ideal entre cursos presenciales, semipresenciales y online es una de las tareas más importantes a realizar puesto que marca la adecuación de los recursos de la Escuela a sus objetivos y fines.*
- *Igualmente convendría aumentar el valor añadido aportado por la Escuela mediante la explotación de los productos, textos, temarios creados en su proceso formativo.*

SOBRE EL SERVICIO DE ADMINISTRACION GENERAL DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL DE CASTILLA-LA MANCHA.

1. El Servicio de Administración realiza las funciones de apoyo a los servicios de selección y formación.
2. Conviene plantearse si dada la falta de autonomía de la Escuela justifica la existencia de unos servicios generales hasta cierto punto duplicados con los de la Secretaría General de la Consejería de la que dependen los servicios comunes y que encarecen los costes generales de la Escuela. La única diferencia entre la Escuela y la Dirección General es puramente física al estar ubicadas en edificios independientes.

Recomendaciones

- *Las necesidades detectadas en la Escuela, servicios informáticos, y las actividades repetitivas con las desarrolladas por la Dirección Generales aconsejarían un reparto de funciones más eficiente entre los servicios generales de la Escuela y los de la Dirección General de la que depende.*
- *La mayor o menor autonomía otorgada a la Escuela, respecto de la Dirección General de la que depende, y las funciones y fines dados a la Escuela determinan el reforzamiento o la reducción de sus servicios de administración general.*

SOBRE LA EFICACIA, EFICIENCIA E IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL DE CASTILLA-LA MANCHA.

1. La no existencia de oferta de empleo público aumenta considerablemente los costes de la EAR en selección lo que exigiría una reducción de los mismos ó la realización de nuevas actividades que lo justificaran.
2. La extensión geográfica de la Comunidad Autónoma dificulta la centralización de las actividades formativas en la sede de la Escuela obligando a una distribución de los cursos presenciales entre las diferentes capitales de provincia.
3. Hay una baja utilización de la infraestructura de la Escuela en formación. Esta utilización es mayor en las enseñanzas de ofimática para las que la Escuela está mejor dotada de medios que las distintas Consejerías.
4. Los usuarios institucionales de la Escuela en las diferentes Consejerías tienen una excelente opinión sobre su funcionamiento y el cumplimiento de las misiones que está tiene encomendada.

5. Un índice del impacto producido por las actividades de selección y formación de la EAR se puede medir con los resultados evidenciados por los usuarios en las encuestas de satisfacción realizadas.
6. El impacto de la actividad de la Escuela de Administración Regional es mayor en Toledo que en el resto de las provincias. En conjunto la actividad de la Escuela impacta en el 33% de los empleados públicos de la Junta de Comunidades.

Recomendaciones

- *El cambio de la coyuntura económica ha dificultado el desarrollo de la Escuela de acuerdo con las previsiones iniciales planteadas en su decreto fundacional. Parece llegado el momento de replantearse la misión, objetivos y fines de la Escuela.*
- *En todo caso es el momento de plantearse medidas y políticas que permitan mejorar la eficiencia de la Escuela, reduciendo los costes y aumentando el impacto de los programas que desarrolla.*

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION REGIONAL DE CASTILLA-LA MANCHA.

Los cambios en el entorno de la Escuela debido a la crisis económica que ha reducido su actividad debido a la inexistencia de Oferta de Empleo Público y a la reducción de los presupuestos de formación aconsejan una reflexión, profunda sobre los fines, objetivos y medios de la escuela para afrontar el próximo futuro. Por lo que como recomendación final además de las medidas de mejora recomendadas en anteriores apartados, implantación de sistemas de calidad, contabilidad de costes etc. Se recomienda la realización de un Plan Estratégico de la EAR que aborde su desarrollo en los próximos años. El Plan Estratégico debería de abordar las siguientes cuestiones:

- Decidir sobre el carácter más o menos administrativo y de gestión de la Escuela.
- Establecer sistemas, planes y objetivos para controlar los costes sin por ello afectar a la calidad de los servicios prestados por la Escuela.
- Optimizar la utilización de la infraestructura física de la Escuela
- Decidir sobre la conveniencia de encargar a la escuela actividades de mayor valor añadido que complementen y optimicen los actuales servicios prestados por la Escuela.
- Establecer las características de la oferta formativa de la Escuela que maximice la eficacia y eficiencia de su labor formativa eligiendo entre cursos presenciales, semipresenciales y online.

- Establecer un sistema coherente y coordinado de definición de las actividades formativas de la Escuela y las prestadas directamente por las diferentes Consejerías de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha para evitar duplicidades y necesidades formativas no cubiertas.

Por lo demás y al margen de las recomendaciones que pueden mejorar todavía aun más su funcionamiento, constatar el esfuerzo desarrollado por el personal al servicio de la Escuela y el cumplimiento de los objetivos que tienen asignados.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

