

El Plan de formación de la Sindicatura de Comptes de Catalunya



Montserrat Teixidó

Miembro de la Comisión de formación de la Sindicatura de Comptes de Catalunya

Fases de la Formación Continua

En el proceso de elaboración de planes de formación continua, podemos distinguir diversas etapas, cada una de las cuales comportará el estudio de diferentes aspectos:

1. Planificación
 - 1.1. Análisis de necesidades
 - 1.2. Diseño
 - 1.3. Planificación logística
 - 1.4. Planificación operativa
2. Ejecución
 - 2.1. Motivación
 - 2.2. Comunicación
 - 2.3. Seguimiento
3. Evaluación
 - 3.1. Momentos
 - 3.2. Resultados

Evidentemente, estas etapas no son secuencias temporales totalmente separadas, sino que muchas veces se superponen. No podemos olvidar, por otro lado la incidencia de aspectos como la clase de orga-

nización de la que se trate, el sector de actividad al cual pertenezca, su naturaleza, sus dimensiones, su estructura, la dispersión geográfica, las políticas generales de personal, etc., que obligan a una contextualización específica de los planes de formación.

Detección y análisis de necesidades de formación

El primer paso en un plan de formación es la detección y el análisis de necesidades formativas. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la organización, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos.

Pero ¿qué es una necesidad de formación?. Como afirma Laird⁽¹⁾, la

(1) LAIRD, D. *Approaches to Training & Development*. Addison-Wesley, New York, 1985

necesidad de formación "se da cuando a un empleado le faltan los conocimientos, habilidades o actitudes para realizar una tarea satisfactoriamente, en función de los estándares de ejecución fijados". Esta definición nos lleva a la conclusión que en el contexto actual de cambio permanente, los planes estratégicos de una organización obligan al reciclaje continuo de sus empleados.

En el caso de la Sindicatura de Comptes de Catalunya las necesidades de formación están íntimamente ligadas al logro de los objetivos que la institución persigue con sus planes de formación y que se concretan en :

- a) la conservación y la actualización de la competencia profesional necesaria para el desarrollo de las tareas propias de cada lugar de trabajo.
- b) La posibilidad de promoción o de movilidad de su personal.



Modelos de análisis de necesidades de formación

Actualmente existen pocos modelos teóricos de análisis de necesidades que sirvan de punto de referencia, lo que es un problema a la hora de planificar la formación. En cualquier caso, un buen modelo siempre estará soportado por una buena herramienta de recogida de datos. En esta línea destacaríamos quizás, por el caudal de información que facilita la "Search Conference" como herramienta participativa de trabajo en equipo para el análisis estratégico.

Independientemente de herramientas concretas más o menos potentes en la cantidad de información que puedan suministrarnos, los diferentes modelos de análisis de necesidades y de planificación de la formación utilizan herramientas parecidas para la recogida de datos (cuestionarios, entrevistas, observa-

ción simple o participativa, análisis de la información escrita, análisis del producto del trabajo, etc.).

Algunos modelos de análisis de necesidades, enfatizan los déficits de conocimientos/habilidades/actitudes y la información que facilitan suele ser útil para los servicios centrales de personal.

Otros modelos buscan la implicación de los jefes o supervisores como responsables directos de la formación de su personal ofreciéndoles los mecanismos necesarios para que puedan tomar decisiones sobre que clase de formación es la más adecuada para cada caso.

Finalmente otros modelos utilizan el cúmulo de información que la recogida de datos ha facilitado para ligar las necesidades de formación actuales con la planificación de la carrera futura del personal, la evaluación de los objetivos anuales propuestos o la evaluación del desempeño.

Sea cual sea el modelo a utilizar debemos remarcar la importancia de aprovechar el análisis de necesidades para escuchar e implicar en el proceso de formación tanto a los cuadros y directivos como a los propios interesados.

En esta línea de interacción entre los intereses de la organización y de sus empleados los planes de formación de la Sindicatura de Comptes de Catalunya siempre han perseguido la complicidad directa de sus destinatarios. Ha sido un objetivo básico, no siempre conseguido, evidentemente, la implicación de los destinatarios en la elaboración, planificación y organización de las actividades formativas.

Así en 1996 la Sindicatura de Comptes de Catalunya llevó a cabo su primer análisis de necesidades de formación que permitió establecer las líneas maestras de los planes de formación anuales que

se han llevado a cabo hasta la fecha.

Este primer análisis de necesidades proporcionó información sobre dos aspectos extremadamente relevantes. En primer lugar se pudo determinar las áreas de conocimiento sobre las que pivotaban los intereses, en materia de formación continua, de los miembros de su personal y que se concretaron en:

- Auditoría
- Económico-Contable
- Fiscal
- Jurídica
- Gestión empresarial
- Informática
- Lingüística
- Servicios y organización administrativa

En segundo lugar permitió determinar los límites de estos intereses, que después se plasmaron en los contenidos que conformaron los cursos que en cada área de conocimiento se organizaron para atender la necesidades expresadas por los encuestados y que han servido de base para la planificación de los planes de formación correspondientes a los años de 1997 a 1999.

Se utilizó la técnica del cuestionario abierto porque nuestro objetivo era triple:

1. Deseábamos que los encuestados contestaran con la máxima libertad a las preguntas expresándose en la forma que consideraran más oportuna.
2. Buscábamos obtener una gran gama de información.

3. Intentábamos la participación activa de los titulares de los puestos de trabajo.

Los objetivos perseguidos fueron conseguidos ampliamente por el volumen y la calidad de la información recogida.

A primeros del año 2000 volvimos a llevar a cabo un nuevo análisis de necesidades de formación. La técnica de recogida de datos utilizada ha sido el cuestionario cerrado. Para cada una de las áreas de conocimiento arriba mencionadas se ha elaborado una ficha como la que figura en el cuadro núm. 1 en la que se ha ofertado al personal aquellos contenidos que se han considerado de máxima actualidad solicitando que expresara su orden de preferencias puntuando cinco cursos de cada área del 5 al 1.

CUADRO Nº1. DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL ÁMBITO DE LA AUDITORIA

| | CURSO: | DESTINATARIOS | | |
|---|--|---------------|--------|---------|
| | | SUPERV | AUDIT. | AY.AUD. |
| AREA DE CONOCIMIENTO : AUDITORIA | La revisión analítica del enfoque del trabajo de auditoria | | | |
| | Auditoria de los sistemas de información | | | |
| | La planificación de la auditoria | | | |
| | Visión práctica del riesgo y la materialidad en el proceso de auditorias | | | |
| | Auditoria interna de calidad en organizaciones de servicios | | | |
| | Metodología de desarrollo del Plan Global | | | |
| | Ejecución práctica y problemática de los informes de auditoria | | | |
| | Auditoria de las cuentas anuales consolidadas | | | |
| | Auditoria de las subvenciones oficiales | | | |
| | La contratación en las Administraciones Públicas. Aspectos más interesantes para el auditor | | | |
| | Límites en los que se mueve el auditor para la redacción de su informe y la comunicación de salvedades | | | |
| | La supervisión y la revisión final de la auditoria | | | |
| | Cuestionario de auditoria para verificar la situación del organismo o empresa pública con relación al euro | | | |
| | Prevención de riesgos laborales. Contingencias y riesgos para el auditor | | | |
| | Trabajos de revisión y verificación contable que no constituyen auditoria | | | |
| | Función del auditor de cuentas en una empresa con la contabilidad en régimen de Outsourcing | | | |

CUADRO NÚM. 2. HORAS DE FORMACIÓN

| Número total de horas de formación ⁽²⁾ | | | |
|---|------|------|------|
| Área de conocimiento | 1999 | 1998 | 1997 |
| Auditoría | 383 | 376 | 284 |
| Económico-contable | 58 | 636 | 211 |
| Fiscal | 11 | 29 | 79 |
| Gestión empresarial | 637 | 87 | 166 |
| Informática | 705 | 1870 | 100 |
| Jurídica | 1036 | 1051 | 196 |
| Lingüística | 1178 | 160 | 410 |
| Servicios y org. | 39 | 22 | 156 |

La información recogida mediante estos cuestionarios cerrados nos ha permitido diseñar los planes de formación del año 2000 y del año 2001.

En el cuadro núm. 2 mostramos las horas de formación dedicadas a cada área de conocimiento en los últimos tres años.

El número de horas que se dedican a cada área de conocimiento entra de lleno en la fase de planificación de la formación y en ella intervienen otros factores que los estrictamente vinculados a la detección de necesidades, como por ejemplo, las necesidades organizativas de la propia Sindicatura o las exigencias técnicas de las fiscalizaciones que figuran en sus planes de trabajo.

Prueba de todo ello son, por ejemplo, las horas de formación dedicadas en 1998 y 1999 al área de informática debido al cambio de sistema informático que la Sindicatura de Comptes de Catalunya llevó a cabo, o el acuerdo adoptado por la Comisión de formación de organizar

sesiones de trabajo, dentro de los prolegómenos de la planificación de las fiscalizaciones correspondientes, que permitieran conocer la opinión de diferentes expertos en aspectos puntuales que afectaban a fiscalizaciones que la Sindicatura de Comptes de Catalunya tenía que llevar a cabo en 1999.

La evaluación de la formación

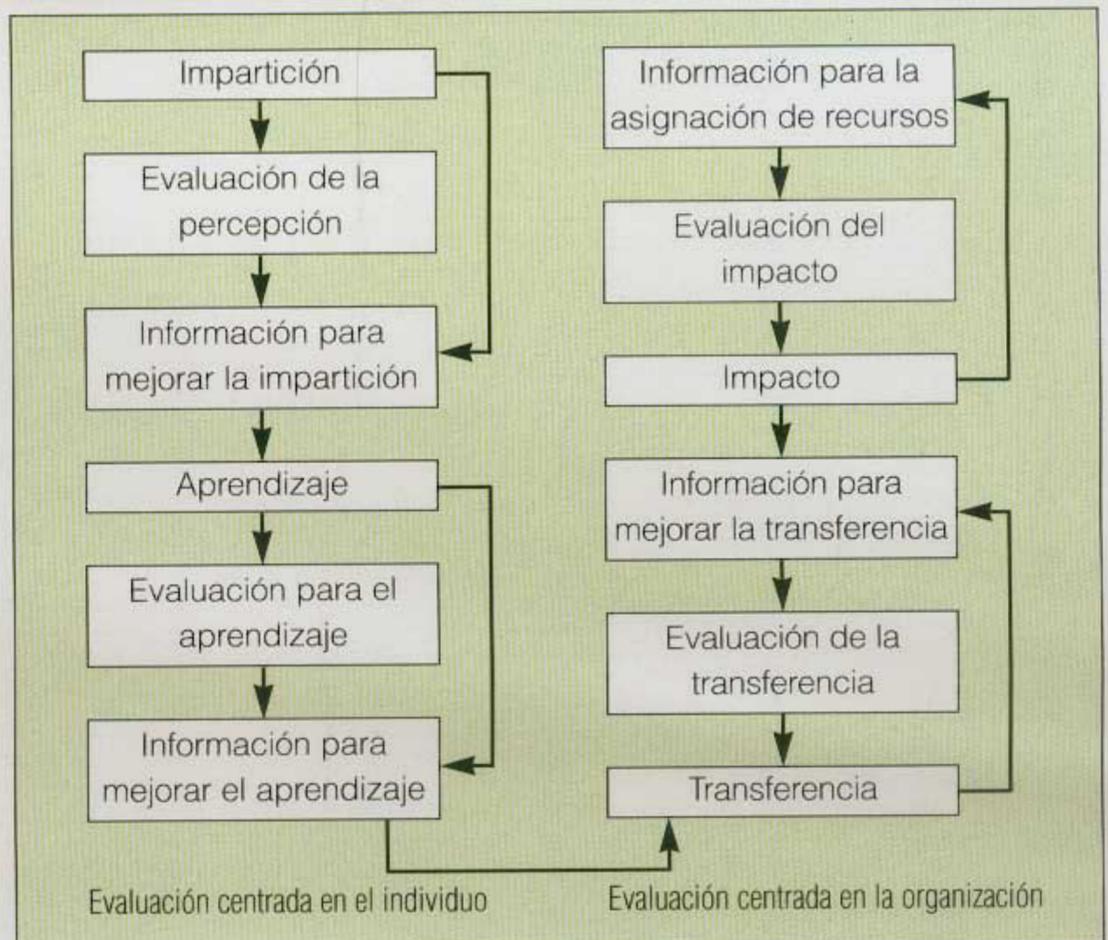
Obviaremos, no por pensar que son menos relevantes en el logro de un Plan de formación realmente eficaz, sino por no extendernos demasiado, las diferentes fases que deben seguirse antes de llegar a la evaluación.

En el plano de la evaluación compartimos la tesis defendida por varios autores que todo Plan de formación debería someterse a una evaluación integral ya que cada una de las fases se interrelaciona con la siguiente en tal forma que un error en una de ellas, se irradia sobre las siguientes fases en forma de onda expansiva.

En el cuadro número 3 mostramos el esquema teórico de lo que sería una evaluación integral en todas sus fases.

Aunque con las herramientas y medios de que disponemos no po-

CUADRO NÚM. 3.- MODELO DE VALORACIÓN INTEGRAL DE LA FORMACIÓN



(2) Horas formación = horas curso x núm. de asistentes

demos llevar a cabo una evaluación integral de nuestros planes de formación entendemos que la evaluación, en términos generales, es una fase imprescindible en todo proceso. Si no evaluamos lo que estamos haciendo difícilmente podremos mejorarlo.

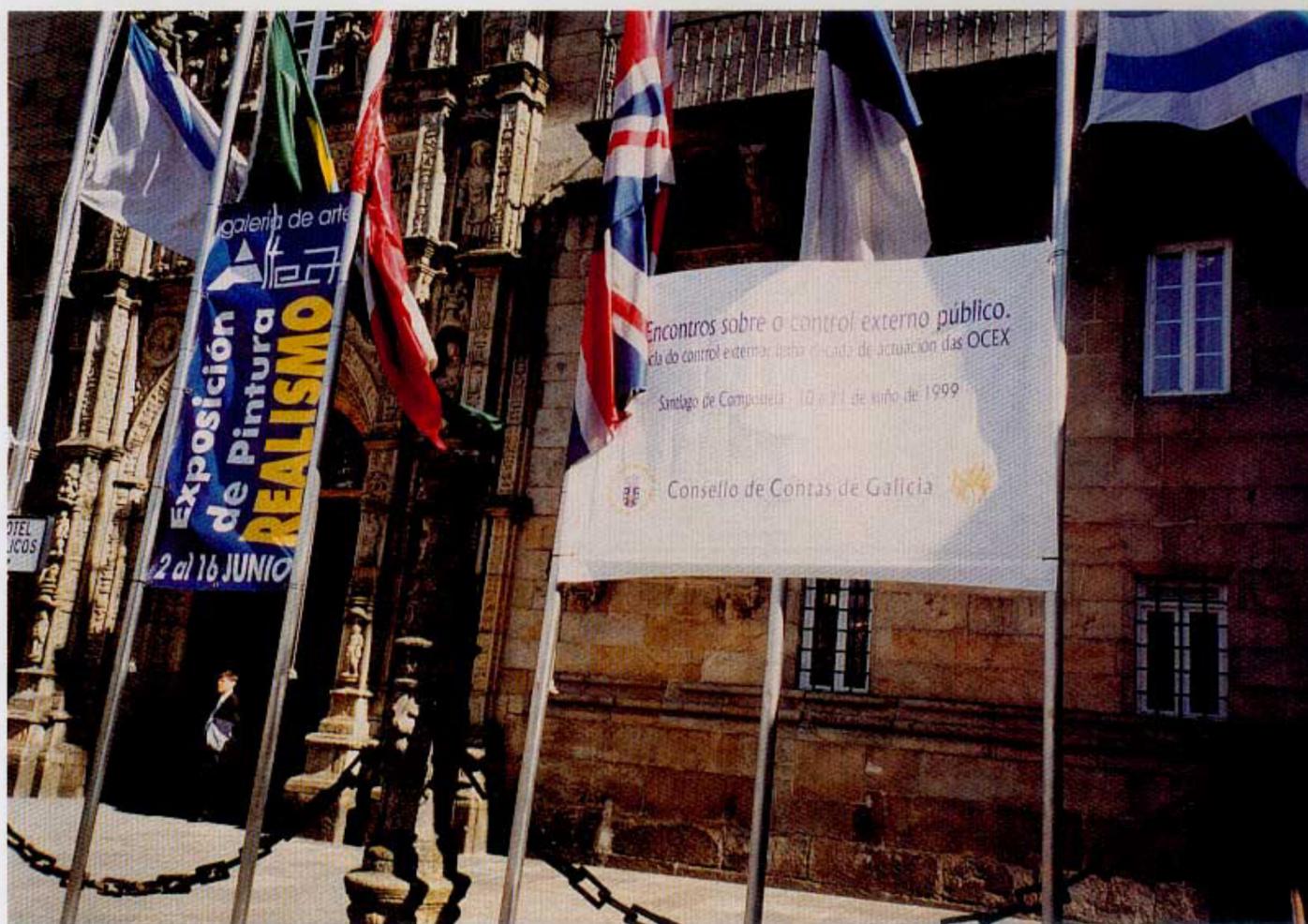
A pesar del carácter fundamental que la evaluación tiene en la formación, realizar una valoración integral del Plan de formación, como la que se propone en el cuadro núm.3, que esquematiza una evaluación en el ámbito teórico es una tarea difícil que muchas veces no es posible llevar a cabo. Aún así, debe ser un objetivo prioritario de los responsables de formación ir introduciendo las medidas necesarias para lograr en cada Plan de formación una mejora del proceso de valoración.

La evaluación sistemática que la Sindicatura de Comptes de Catalunya ha llevado a cabo de sus planes de formación ha sido la evaluación de la percepción o grado de satisfacción de los asistentes y en el último año hemos iniciado, cuando ha sido posible, la evaluación del impacto.

Evaluación de la percepción

La evaluación de la percepción se lleva a cabo mediante los cuestionarios que se entrega a los asistentes al final de las sesiones formativas y permite a los responsables de formación recoger información sobre la opinión que los asistentes tienen de los aspectos siguientes:

- Contenidos
- Formador
- Metodología de aprendizaje
- Aprovechamiento
- Condiciones ambientales



La información recibida permite mejorar, en la medida de lo posible, aquellos aspectos que reciben una valoración más baja.

La evaluación de la percepción esta sujeta a muchas limitaciones, entre las que destaca la subjetividad con la que el asistente contesta el cuestionario; subjetividad que puede estar sesgada por elementos como:

- La historia personal del asistente
- El estado de ánimo producido por circunstancias ajenas a la situación programada de aprendizaje
- El estado de ánimo producido por la misma situación programada de aprendizaje (pe. la empatía con el profesor, el interés por los contenidos, etc.)
- La capacidad intelectual o sensitiva
- La constitución orgánica

A pesar de todos estos inconvenientes la evaluación de la percep-

ción ofrece información que permite mejorar sustancialmente los elementos que intervienen en una sesión formativa, como por ejemplo la adaptabilidad del aula, la idoneidad del profesor, o el diseño de los contenidos.

Como ya hemos apuntado, la Comisión de formación de la Sindicatura de Comptes de Catalunya no dispone de los medios suficientes para la realización de una evaluación integral de sus planes formativos, por lo que intentamos extraer de la evaluación de la percepción cuanta información sea posible para mejorar todos los elementos que integran las sesiones formativas; poniendo especial interés en el análisis de los datos referentes al diseño de los contenidos ya que su evaluación enlaza directamente con la fase inicial del Plan de formación, es decir el análisis de necesidades.

La evaluación de la percepción se lleva a cabo mediante un cues-

CUADRO NÚM. 4.- VALORACIÓN DE LOS CONTENIDOS

| ITEM | Puntuación obtenida por los cursos del Plan de formación del año 1998 | | | Puntuación obtenida por los cursos del Plan de formación del año 1999 | | |
|---|---|----------|----------|---|----------|----------|
| | De 8 a 10 | De 7 a 5 | De 5 a 1 | De 8 a 10 | De 7 a 5 | De 5 a 1 |
| Aplicabilidad de los contenidos al puesto de trabajo | 69% | 27% | 4% | 75% | 14% | 11% |
| Adaptación de los contenidos a las necesidades de formación del destinatario | 73% | 22% | 5% | 81% | 15% | 4% |
| Valoración total del curso (contenidos, organización, formador, metodología de aprendizaje) | 70% | 22% | 8% | 78% | 15% | 7% |

tionario de diseño propio con el que pretendemos conocer la opinión de los asistentes sobre los aspectos siguientes:

1. Contenidos
2. Aspectos organizativos
3. Material de soporte a la acción formativa
4. Formador

En el cuadro núm. 4 se muestran los resultados globales obtenidos en los ítems que pretenden recoger la opinión de los asistentes en cuanto a la idoneidad del diseño de los contenidos

Evaluación del impacto

La valoración integral de la formación acaba con la evaluación de los efectos que la formación tiene sobre la organización. Se trata de la evaluación del impacto. La función última de este nivel evaluativo consiste en proporcionar información económica para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para la formación.

Extrapolando el punto de vista de ROSSI I FREEMAN (1985), la evaluación de la repercusión económica de los programas de forma-

ción puede adoptar dos vías: el análisis del coste-beneficio y el análisis del coste-eficacia.

El análisis coste-beneficio puede llevarse a cabo cuando es posible cuantificar los inputs y los outputs en términos monetarios.

Este tipo de análisis requiere, para poder llevarse a cabo, conocer la totalidad de los costes que inciden sobre la formación, es decir: los costes directos, los costes indirectos, los costes de estructura y la repercusión del sueldo de los participantes, y así como disponer de procedimientos para convertir los outputs de la formación en valores monetarios.

Debido a que muchos de los beneficios de un programa de formación son imposibles de cuantificar en términos monetarios, el análisis coste-eficacia se presenta como una alternativa, ya que únicamente exige la monetización de las unidades de entrada o inputs, permitiendo establecer comparaciones o jerarquías de efectividad entre programas de formación con los mismos objetivos o finalidades.

El análisis basado en la eficacia permite obtener dos clases de comparaciones:

1. Comparaciones entre programas impartidos de manera diferente pero con objetivos iguales, para dar prioridad a la asignación de recursos según una estrategia de formación ya decidida.
2. Comparar la efectividad del mismo programa cuando se imparte diversas veces, para medir la influencia de posibles modificaciones o condicionantes existentes.

La evaluación del impacto llevada a cabo en la Sindicatura de Comptes de Catalunya se ha hecho aplicando el análisis coste-eficacia, con las limitaciones que la determinación de los costes impone.

Debido a que la comparación la hemos basado sobre los objetivos del curso o sobre sus contenidos, no hemos podido aplicar el análisis coste-eficacia en todos los cursos de formación organizados en 1999 ya que no disponemos de referentes lo suficientemente claros que permitan efectuar dicha comparación. En el cuadro núm. 5 aparecen los cursos en los que se ha sido posible aplicar esta técnica evaluativa.

CUADRO NÚM. 5.- ANÁLISIS DE COSTE-EFICACIA

| Curso | Organización ⁽³⁾ | Núm. de horas | Coste del curso | Núm. de asistentes | Coste por asistente |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Ingles (Nivel Pre-Intermediate) | Interna | 48 | 308.000 | 6 | 51.333 |
| Ingles (Nivel Inter Upper-Int) | Interna | 48 | 308.000 | 7 | 44.000 |
| Ingles (Nivel Beginner/Low ele) | Interna | 40 | 264.500 | 7 | 37.643 |
| Alemán ⁽⁴⁾ | Externa | 50 | 58.160 | 1 | 58.160 |
| Acces inicial (1ª edición) | Interna | 20 | 120.000 | 9 | 13.333 |
| Acces inicial (2ª edición) | Interna | 20 | 120.000 | 6 | 20.000 |
| Acces medio | Interna | 20 | 120.000 | 4 | 30.000 |
| Acces 97 ⁽⁵⁾ | Externa | 24 | 26.000 | | 26.000 |
| Acces avanzado | Interna | 15 | 97.500 | 7 | 13.929 |
| Acces 97 ⁽⁴⁾ | Externa | 24 | 28.000 | | 28.000 |
| Word avanzado (1ª edición) | Interna | 10 | 65.000 | 7 | 9.286 |
| Word avanzado (2ª edición) | Interna | 10 | 65.000 | 9 | 7.222 |
| Word avanzado ⁽⁴⁾ | Externa | 20 | 22.000 | | 22.000 |

Aun cuando las limitaciones a que está sujeta la evaluación del impacto que hemos llevado a cabo, las comparaciones que nos ofrece nos permiten afirmar que:

- a) Tanto los cursos de informática como los de lengua inglesa organizados por la Sindicatura de Comptes de Catalunya han tenido un coste económico menor que si se hubiera canalizado la

demanda a través de la formación externa.

- b) La rentabilidad económica es directamente proporcional al número de asistentes. Este dato es relevante a la hora de determinar la conveniencia o no de organizar un curso dentro del programa de formación interna, o la misma continuidad de cursos que ya están en marcha.

- c) El análisis coste-eficacia ofrece una comparación entre precio y número de horas, pero no entre el precio y el número de asistentes a los cursos de la Sindicatura de Comptes de Catalunya, y entre el precio y el número de admisiones en el aula para el mismo curso en cursos de formación externa. El número de alumnos por aula

es un dato relevante en cuanto a la calidad de la enseñanza

- d) Al menor coste para los cursos de formación interna habría que añadir el coste que suponen los desplazamientos de los asistentes hasta la sede de la institución donde se realiza el curso de formación externa, inexistentes para los cursos de formación interna.

Como conclusión nos permitiríamos afirmar que el elemento clave para que un Plan de formación sea operativo es su conexión con los intereses de los destinatarios y sobre todo con su nivel de conocimientos previos que sobre la materia poseen, eludir este elemento básico es convertir el Plan de formación en un catálogo de cursos estándares sin conexión alguna con la realidad que pretende mejorar ■

(3) Interna: organización a cargo Sindicatura de Comptes de Catalunya, y realización en la misma sede. Externa organización a cargo otras instituciones y realización en sedes externas.

(4) Para hacer la comparación se toma como indicador el coste del curso seguido por un miembro del personal de la Sindicatura de Comptes de Catalunya y que figura dentro del Plan de formación de 1999

(5) Para hacer la comparación se toma como indicador cursos con los mismos contenidos y objetivos organizados por empresas del sector.