

DIAGNÓSTICO E IDEAS MOTRICES PARA LA REVISIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN DEL PAS

I. DIAGNÓSTICO

El objetivo nueve del II Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz consiste en “potenciar la formación, las capacidades y el desarrollo profesional de las personas”, que se concreta en la línea de acción 9.2, que pretende “adecuar la formación y capacidades del personal a las funciones, objetivos y necesidades organizativas”.

La reciente revisión de la relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios ha supuesto un cambio organizativo en el área de Personal, pasando a depender las funciones propias de la gestión de la formación del personal del servicio de Organización, Selección y Desarrollo de Personas.

El actual modelo de formación del PAS se remonta a los años noventa, en el que se aprobó la normativa del Plan de Formación de dicho colectivo. El elevado número de años transcurrido, la necesidad de actualizar la finalidad, objetivos y procedimientos de gestión de la formación del PAS de manera que se posibilite el alcance del objetivo estratégico descrito en materia de formación y desarrollo del personal, así como la incardinación de este proceso dentro de los que realiza el servicio mencionado, aconsejan la revisión del actual modelo de formación del PAS. Para acometer esta revisión es necesaria previamente la realización de un diagnóstico de la situación.

Por su parte, el ciclo de la mejora continua determina la necesidad de evaluar las acciones ejecutadas y su contexto, mediante datos cualitativos y cuantitativos que permitan de una forma lo más rigurosa posible tener información y criterios suficientes para la implementación de acciones de mejora. Con ello, desde el área de Personal, se han tenido en cuenta los siguientes parámetros de diagnóstico:

1. Indicadores de medición.
 - 1.1. Memoria anual del Plan de Formación del PAS.
 - 1.2. Encuesta de satisfacción con los servicios de la UCA.
 - 1.3. Encuesta de satisfacción laboral del PAS.
 - 1.4. Encuesta nivel formativo del PAS.
2. Análisis del actual modelo formativo del PAS.
3. Benchmarking con otras Universidades.
4. Estudio de las actuales tendencias formativas.

A continuación se detallan cada una de estas actuaciones.

1. INDICADORES DE MEDICIÓN

Existen varios estudios y memorias que recogen datos específicos sobre formación.

1.1. Memoria anual del Plan de Formación del PAS:

Porcentaje de horas de formación sobre el total de horas laborales:

	2011	2012	2013	2014
Horas formación recibidas	19.534,00	14.312,60	15.900,30	14.280,95
Total PAS	732	717	711	703
Horas trabajadas	924.516,00	905.571,00	897.993,00	1.144.132,5
Porcentaje horas formación	2,11	1,6	1,77	1,25

Como puede observarse en el cuadro anterior, ha descendido progresivamente el porcentaje de horas de promedio dedicadas a la formación en relación con la jornada laboral.

Nº horas recibidas formación/Nº personas PAS:

	2011	2012	2013	2014
Horas formación recibidas	19.534,00	14.312,60	15.900,30	14.280,95
Nº PAS participante	576	500	457	437
Horas recibidas por PAS	34	29	35	33

El promedio de horas anuales del PAS asistente a actividades formativas es ligeramente superior a las 30 horas, aunque debe tenerse en cuenta que esta cifra se calcula en relación al PAS que se forma (437 personas en el año 2014) y no al número total de PAS (703 en ese mismo año), por lo que si calculáramos dicha cifra en relación a este último dato, el promedio bajaría considerablemente (20,31 horas de promedio en el año 2014).

Porcentaje de personas que se forman anualmente:

	2011	2012	2013	2014
Total PAS	732	717	711	703
Nº PAS participante	576	500	457	437
Porcentaje PAS formado	78,69	69,74	64,28	62,16

Del cuadro anterior se deduce que existe un importante número de personal de administración y servicios que no asiste a ninguna actividad formativa durante el año (266 personas no realizaron ningún curso de formación durante el año 2014).

Nº de actividades formativas por año:

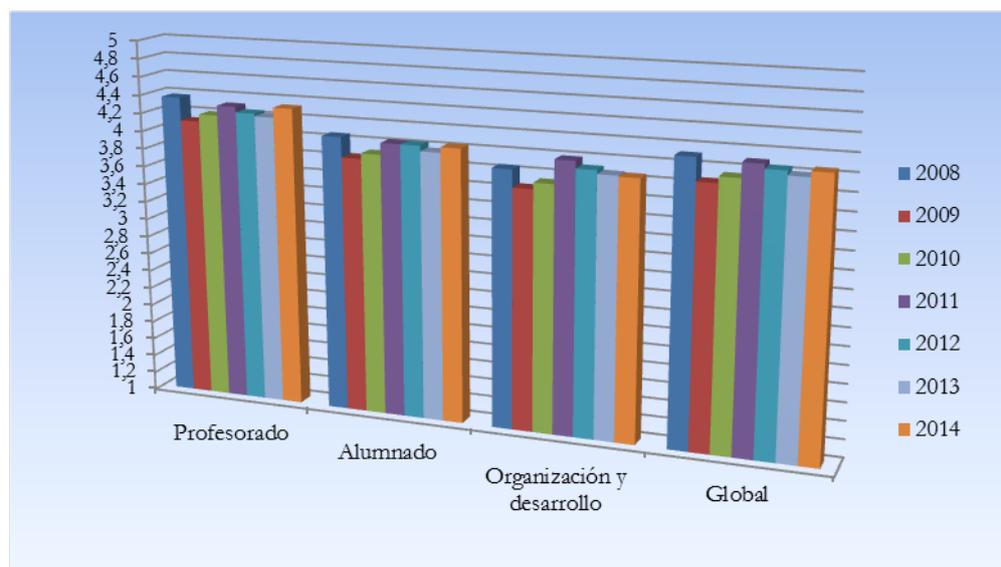
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nº Actividades formativas	60	97	100	101	87	74	76

Nivel de satisfacción con la formación. Promedio anual por factor evaluado:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Calificación media	4,09	3,88	3,95	4,11	4,07	4,02	4,07

Calificación profesorado	4,37	4,12	4,2	4,31	4,25	4,22	4,33
Calificación alumnado	4,06	3,84	3,9	4,03	4,03	3,97	4,03
Organización y desarrollo	3,85	3,66	3,73	3,99	3,91	3,87	3,86
Calificación global	4,12	3,87	3,94	4,1	4,05	4,00	4,06

Según escala Likert de 1 a 5.



El grado de satisfacción del personal que asiste a las actividades formativas convocadas durante los distintos Planes anuales de formación se considera bastante alto (por encima del 4 en una escala Likert del 1 al 5), aunque debemos resaltar que el dato se refiere al personal que ha asistido a actividades formativas, obviando un importante porcentaje de personas (37,84% en el año 2014) que no han realizado ninguna actividad formativa durante el año.

1.2. Encuesta de satisfacción con los servicios de la UCA:

Desde la unidad de Unidad de Calidad y Evaluación se realiza anualmente estudios que permitan conocer los niveles de satisfacción de los miembros de la Universidad de Cádiz con los servicios prestados. Entre los ítems a valorar se encuentra el grado de satisfacción con la capacitación del personal (PAS y PDI) de la Universidad.

Ítem evaluado. Satisfacción con la cualificación del personal de la Universidad (PAS y PDI)

	2010	2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Respuestas del PAS	3,6	3,69	3,39	3,73	3,71
Respuestas del PDI	3,6	3,58	3,38	3,58	3,62

1.3. Encuesta de satisfacción del PAS de la UCA:

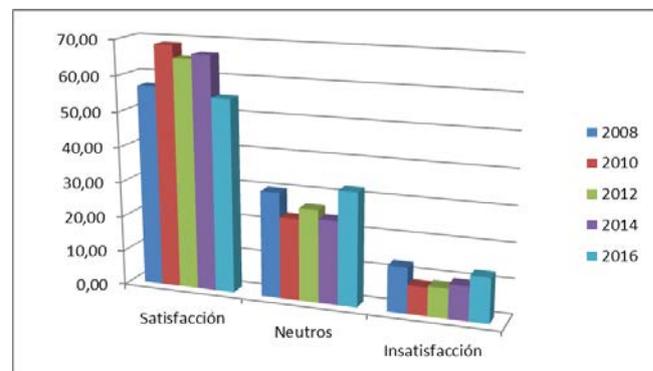
Desde el área de Personal y en periodos bienales se lleva a cabo la medición y análisis de la satisfacción del PAS en relación a varios factores laborales.

Entre ellos se encuentra el factor “Formación”, en el que se valoran los siguientes ítems:

	Media 2016
Las vías para solicitar la formación que consideras necesaria para tu puesto de trabajo	3,57
La formación recibida para desempeñar correctamente tu trabajo	3,39
El nivel general de los cursos de formación a los que has asistido	3,59

Los parámetros de medición del grado de satisfacción agrupan las valoraciones de la escala Likert de 1 a 5 considerando las puntuaciones 1 y 2 como insatisfacción, la puntuación 3 como neutra, y las puntuaciones 4 y 5 como satisfacción. De esta forma se extraen los siguientes resultados y su evolución según periodo:

	% Satisfechos	% Neutros	% Insatisfechos
2008	56,95	30,11	12,94
2010	68,68	23,24	8,07
2012	65,17	26,34	8,49
2014	66,49	23,84	9,68
2016	54,94	32,31	12,74



Por otra parte, se establece el umbral de insatisfacción por encima del 10% de valoraciones, así y según las puntuaciones anteriores, en 2016 se supera dicho umbral en 2,74 puntos de promedio.

Estas encuestas, a diferencia de las señaladas en el apartado 1.2 anterior, la realiza todo el PAS y no sólo los que asisten a actividades formativas.

1.4. Encuesta sobre nivel formativo del PAS de la UCA:

Con el fin de obtener datos sobre el nivel formativo general del PAS de la UCA, se ha realizado a principios del presente año 2017 una breve encuesta a una muestra representativa de la Comunidad Universitaria (PAS, PDI y alumnado) en la que se han recogido las siguientes conclusiones por estamento. La muestra fue de 96 personas por cada uno de los colectivos citados, lo que supone un error muestral del 10%, con una participación de 59 encuestas respondidas por parte del PAS, 43 por parte del PDI y 12 por parte de los estudiantes.

PAS

¿Cómo consideras que es el nivel de conocimiento en relación al puesto de trabajo?

La siguiente tabla muestra el porcentaje de respuesta por Campus y en relación al conocimiento técnico de la propia persona encuestada y su percepción respecto al conocimiento general en su unidad/servicio.

	Conocimiento propio					Conocimiento de la Unidad				
	Algeciras	Cádiz	Jerez	Pt. Real	Rectorado	Algeciras	Cádiz	Jerez	Pt. Real	Rectorado
Muy bueno	0	26,66	25	28,57	0	0	20	25	7,14	33,33
Bueno	100	73,33	75	64,29	100	66,66	66,66	75	85,71	0,00
Regular	0	0	0	0	0	33,33	10	0	0	66,67
Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muy malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>xxx</i>	<i>100</i>	<i>xxxx</i>	<i>100</i>

¿Crees que deberías formarte en alguna materia concreta?

	Algeciras	Cádiz	Jerez	Pt. Real	Rectorado
Paquete Office	33,33	20	25	50	33,33
Gestión página Web	33,33	33,33	50	35,71	33,33
Normativa y conocimiento técnico	66,66	33,33	25	28,57	66,66
Sistemas de organización del trabajo	66,66	10	0	28,57	66,66
Atención al público/Comunicación	66,66	6,66	25	14,29	33,33
Otras:	0	13,33	25	28,57	33,33
<ul style="list-style-type: none"> • Factura electrónica. Inventario. Nuevas funcionalidades UXXI económico • Inglés • Atención a los Medios Audiovisuales dispuestos en las aulas • YouTube, Facebook, twitter, hootsuite, wordpress • Contratación administrativa para gestores • Idiomas, nivel básico de atención al público • Gestión y organización de recursos humanos 					

PDI

Un 30,23 % del PDI encuestado desempeña cargo académico.

Por otra parte, los servicios con los que se relacionan de manera mayoritaria son:

Secretaría	44.19%
Administración	30.23%
Departamentos y laboratorios	51.16%
Conserjería	53.49%
Área de Personal	32.56%
Gabinete de Ordenación Académica	23.26%
Investigación	23.26%

¿Cómo considera que es el conocimiento técnico del personal de dichos servicios?

	Porcentaje
Muy bueno	9.30%
Bueno	37.21%
Regular	4.65%
Malo	0.00%

Muy malo	0.00%
Sin respuesta	48,84%

¿Cómo considera que es el nivel de atención y comunicación de dicho personal?

	Porcentaje
Muy bueno	23.26%
Bueno	46.51%
Regular	2.33%
Malo	0.00%
Muy malo	0.00%
Sin respuesta	27.9%

¿Cree que el personal debe formarse en alguna materia concreta?

Ofimática	16.28%
Gestión página Web	20.93%
Normativa y conocimiento técnico	18.60%
Sistemas de organización del trabajo	23.26%
Atención al público/Comunicación	25.58%
Otras:	11.63%

El personal de laboratorio debería ser especializados y no solo tener tareas docentes

Idiomas

En sus funciones técnicas

Alumnado

¿Cómo consideras que es el conocimiento técnico del personal de los Servicios de la UCA con los que te relacionas?

	Porcentaje
Muy bueno	25.00%
Bueno	41.67%
Regular	16.67%
Malo	0.00%
Muy malo	0.00%
Sin respuesta	16.67%

¿Cómo consideras que es el nivel de atención y comunicación de dicho personal?

	Porcentaje
Muy bueno	33.33%
Bueno	41.67%
Regular	25.00%
Malo	0.00%
Muy malo	0.00%

A nivel general los tres estamentos consideran que el nivel técnico del PAS es “bueno”, al igual que el nivel de

atención y comunicación del personal.

En relación a las necesidades formativas manifestadas, el PAS considera en mayor medida la adquisición de conocimientos en “Gestión de páginas Web” y “Normativa y conocimiento técnico”; mientras que el PDI considera adecuado la formación en “Sistemas de organización del trabajo” y “Atención al público/comunicación”.

2. ANÁLISIS DEL ACTUAL MODELO FORMATIVO DEL PAS

2.1. Análisis de las actividades formativas de los últimos Planes de Formación

AÑO	F. General	F. Específica	F. PRL	CSLM
2015	22	32 ^(*)	7	1
2016	27	46 ^(**)	8	1
2017	28	49 ^(***)	8	1

(*) 19 pertenecen al área de Informática.

(**) 11 pertenecen al área de Informática y 11 al área de Biblioteca

(***) 21 pertenecen al área de Informática.

AÑO	1º	2º	1º y 2º
2015	32	21	9
2016	38	41	
2017	54	27	5

2.2. Análisis del proceso de Formación

Las fases del proceso de formación se pueden ver en el siguiente esquema:



2.2.1. Detección de necesidades formativas

Por una parte, el procedimiento se encuentra abierto permanentemente a través de la web del área de Personal (ver anexo 1), en la que se puede proponer la realización de actividades formativas. No obstante, hay que señalar que esta opción es muy poco utilizada.

Por otra parte, en el último trimestre del año se envía un Tavira a todo el PAS solicitando la proposición de actividades formativas. Asimismo y, con el mismo objeto, se remite correo electrónico al equipo de Dirección y a Decanos de Facultad y Directos de Escuela.

2.2.2. Planificación (elaboración del Plan anual de Formación)

Tras la recepción de las propuestas, se realiza un primer análisis desde la unidad de Formación en el que se tienen en cuenta, entre otros criterios, aquellas actividades de mayor interés para la ejecución del trabajo o más demandadas.

Con la aprobación del director de Personal, se remite primera propuesta a la Comisión de Formación para su visto bueno y posterior aprobación por el Gerente.

Una vez aprobado el Plan de Formación se publica en la página Web del área de Personal (ver anexo 2).

2.2.3. Ejecución (convocatoria de actividades formativas)

La convocatoria de cada acción formativa se divulga a todo el PAS mediante Tavira (ver anexo 3) en el que se incluye enlace al Portal del Empleado para inscripción.

La selección del alumnado se realiza con base en los criterios indicados por el responsable de la unidad que propuso la actividad, el propio formador o, en su defecto, por el área de Personal. Sin embargo, se detecta que no siempre se exponen en la convocatoria dichos criterios de selección.

Finalizada la acción formativa se remite al alumno vía correo electrónico enlace a la encuesta de satisfacción.

2.2.4. Evaluación de la formación

El modelo más utilizado respecto a la evaluación de la formación es el del Kirkpatrick, que distingue cuatro niveles evaluativos, conforme se indica en la siguiente figura.

Evaluación de la formación. Modelo de Kirkpatrick



En la Universidad de Cádiz, se realiza la evaluación de la formación en lo que respecto al nivel uno anterior, que se corresponde con la reacción o satisfacción de las personas con las actividades formativas realizadas. Como hemos comentado anteriormente, se mide este nivel con la encuesta de satisfacción que se envía a todos los participantes una vez finalizadas las mismas.

El segundo nivel del modelo de Kirkpatrick se corresponde con el aprendizaje que el asistente a la formación ha conseguido tras la realización de la misma. Sólo en determinadas actividades formativas (un porcentaje muy bajo) se realiza algún tipo de medición para evaluar si el alumno ha aprendido lo que se pretendía con la correspondiente actividad. Esta evaluación suele realizarse con algún tipo de test, examen o prueba por parte del formador.

Respecto al tercer nivel del modelo, las conductas o más conocido como la transferencia al puesto de trabajo, sólo se ha realizado una experiencia piloto hace unos años que no ha vuelto a repetirse debido a la poca participación de los responsables de las unidades y al costoso tiempo que llevaba la medición. Se trata de medir, un tiempo después de realizar la formación si el asistente ha aplicado los conocimientos recibidos en la misma en el desempeño de su puesto de trabajo.

El impacto en la Universidad de la formación realizada no se ha medido hasta la fecha, si bien hay que observar que mayoritariamente en las universidades españolas no se suelen medir los niveles 3 y 4 anteriores.

Más recientemente se impone, entre las organizaciones más avanzadas, la evaluación de la formación en un quinto nivel (inspirado en el modelo de Phillips), consistente en medir la rentabilidad de la formación, convertido o no en indicadores monetarios (ROI o retorno de la inversión).

3. BENCHMARKING CON OTRAS UNIVERSIDADES

El 22 de febrero se realizó una visita técnica al Servicio de Formación del PAS dependiente de la Subdirección de Planificación de Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla. El servicio está formado por la jefa del Servicio y seis puestos de administración. Además tiene el apoyo de la Unidad de Informática de Recursos Humanos formada por un Jefe de unidad y tres Informáticos. A continuación se señalan algunas características de la gestión de la formación en la Universidad de Sevilla en comparación con la nuestra.

- La gestión de la formación del PDI no se lleva en la dirección de RR.HH., sino en otra unidad independiente de ésta adscrita al vicerrectorado competente en la materia.
- La gestión de la formación se realiza con una aplicación de desarrollo propio con un portal web, que permite la gestión automatizada de distintas gestiones interactivas con el PAS, los responsables y los formadores. Además esta aplicación se nutre de los datos de UXXI. Anteriormente, trabajaban con Meta4 y lo desecharon, ahorrando significativamente en costes.
- La programación de la formación se realiza para un período de dos años. La detección de necesidades se lleva a cabo mediante correo electrónico, a principios del año correspondiente, a los responsables y mandos

intermedios de las unidades administrativas. Cuentan con un panel de expertos para la definición de acciones formativas específicas.

- Los cursos de carácter general y transversal se convocan a principio del año, aunque las fechas previstas para su realización sea durante todo el año, de manera que tienen planificado desde el principio el número de asistentes interesados en los mismos.
- La Comisión de Formación, de carácter paritario y con funciones de informe, está formada por el director de RR.HH., los dos subdirectores de personal, la jefa del servicio, dos miembros del comité de empresa y dos de la junta del PAS. Además asisten con voz y sin voto un representante de cada sección sindical.
- El presupuesto de formación para el año 2016 era de 152.000 euros (incluye la subvención recibida del AFCAP), habiendo sufrido un gran recorte desde el año 2011 en casi la mitad de lo que tenían antes de ese año.
- Con motivo del incremento de jornada a 37,5 horas, se estableció un sistema de compensación de horas de formación.
- Cuando un PAS se inscribe en una actividad formativa, el sistema informa automática al responsable de su unidad.
- Existen listas de espera en los cursos, lo que les proporciona información sobre nuevas necesidades formativas.
- Está limitado el número de horas máximo de formación al año por PAS a 80 horas. También tienen limitado el número de inasistencias injustificadas al año a tres.
- Todo formador firma un documento de compatibilidad en relación con el máximo de horas al año a impartir (75 horas).
- Se realiza una encuesta, automáticamente por la aplicación informática de gestión, sobre la transferencia de toda la formación a los asistentes a las actividades formativas, a los tres meses de recibida éstas. Los resultados los trata automáticamente la plataforma.

El pasado 15 de febrero, en el marco de la I Jornada de dirección y gestión del PAS de las Universidades andaluzas, se trató sobre la formación colaborativa del PAS de dichas Universidades, alcanzándose un acuerdo de colaboración en torno a tres ejes:

- a) Ofertar, al menos un curso de formación al año, al personal de otras Universidades andaluzas.
- b) Organizar conjuntamente cursos de formación específicos que debido al bajo número de interesados resultaría costoso organizar por una universidad.

- c) Abrir la posibilidad de visitas cortas a otras Universidades para mantener reuniones de carácter formativo y sobre un tema determinado.

Los días 30 y 31 de marzo del presente año se ha asistido a un seminario sobre formación del PAS organizado por la Universidad Politécnica de Valencia, al que asistieron un importante número de responsables de unidades de formación de universidades españolas en las que se pudo tratar de distintos aspectos que afectan a la gestión de dicha formación. Fruto del encuentro se ha creado una página web de la Red de Gestores de Formación del PAS. Los objetivos de la red son:

- Compartir las distintas problemáticas internas relacionadas con la formación y buscar soluciones conjuntas.
- Intercambio de información y experiencias (transferencia de conocimientos de formación).
- Herramienta de actualización profesional.
- Adquirir fuerza social como grupo.
- Realización de acciones formativas conjuntas (cursos interuniversitarios).
- Facilitar la movilidad interuniversitaria como mecanismo para el crecimiento profesional

Asimismo para la elaboración del presente informe se han consultado algunas páginas de internet de unidades de formación de universidades andaluzas y españolas para conocer los modelos, procedimientos y prácticas en la gestión de la formación del PAS.

Por último, se ha analizado también el modelo de gestión de la formación del PDI en nuestra propia Universidad, con el fin de disponer de elementos comparativos que pudieran servir de referencia en la revisión del modelo de formación del PAS.

4. ESTUDIO DE LAS ACTUALES TENDENCIAS FORMATIVAS

Se han consultado diferentes fuentes bibliográficas para conocer cuáles son las tendencias actuales en la formación de los empleados públicos. En términos generales, a continuación se detallan las principales líneas de actuación:

- Aprendizaje colaborativo: la situación en la que varias personas aprenden e intentan aprender algo de forma conjunta.
- Aprender haciendo.
- Aprendizaje basado en :
 - o El directivo como integrador y facilitador.
 - o Responsabilidad de las personas.
 - o El conocimiento tiene valor si se convierte en acción.
 - o Entornos colaborativos.
 - o Recursos internos y externos.
 - o Reflexión sobre la acción.
- Pautas para superar el gap entre el conocimiento y la acción:
 - o Es mejor profundizar en por qué (el sentido final de lo que hacemos) que en el cómo: el porqué es inspirador y el cómo rutinario.
 - o El saber proviene del hacer y de enseñar a otros cómo se hace.

- o La acción cuenta más que los planes y conceptos teóricos por muy bien formulados que estén.
- o El temor (a hacer y equivocarse) incrementa la brecha entre el saber y el hacer de modo que hay que desembarazarse de él.
- o Demasiada competencia entre las personas no hace equipos y frena la acción.

En resumen, parece que el aprendizaje, en las perspectivas y enfoques actuales, se basa fundamentalmente en dos conceptos: *colaboración y acción*, por lo que los objetivos y gestión de la formación deben tener presentes los mismos.

II. IDEAS MOTRICES PARA EL CAMBIO DE MODELO

Basado en el diagnóstico realizado, a continuación se señalan una serie de ideas motrices que podrían ser tenidas en cuenta para el cambio y mejora del modelo de formación del PAS, que tendrá que desembocar, entre otras cuestiones, en un nuevo Reglamento de Formación del PAS, que tras la correspondiente negociación, será aprobado por el Consejo de Gobierno.

1. Revisar las líneas formativas y las áreas temáticas actualmente establecidas en el Plan de Formación para adecuarlas a la nueva realidad organizativa del PAS de la Universidad y a los modelos actuales de formación.
2. Seguir avanzando en la gestión integral de las competencias del PAS, de manera que buena parte de la formación sea consecuencia del modelo evaluación de las mismas. En este sentido, es importante disponer de las competencias técnicas del personal con el fin de afrontar la formación de carácter técnico desde la perspectiva de la gestión por competencias.
3. Mejorar la fase de detección de necesidades, ampliándola y simplificándola, de manera que se consiga la máxima, en esta fase, de “cuanto más mejor”. Hacer partícipe al personal docente e investigador en la fase de detección de necesidades formativas, de manera que la formación del PAS responda a los requerimientos de su principal usuario interno y de los responsables académicos de la Universidad.
4. Poner en marcha acciones que permitan dar un significativo avance en la fase de evaluación de la formación, midiendo la transferencia de la misma en el puesto de trabajo y la rentabilidad de la formación respecto a los resultados en la Universidad. Incrementar, asimismo, el número de actividades formativas que se evalúan en el nivel dos de Kirpatrick.
5. Acometer, dentro del Plan de Formación, un programa integral de formación en idiomas para el PAS, en el que se realice un diagnóstico de las necesidades de idiomas en los distintos puestos de trabajo, los perfiles lingüísticos requeridos, una fotografía de la situación del personal en relación con sus conocimientos de idiomas y un plan de acción para mejorar dicha formación..
6. Avanzar en la realización de actividades formativas conjuntas del PAS y del PDI, de manera que se

aproveche la formación en materias comunes en uno y otro sentido.

7. Revisión del papel y de la composición de la Comisión de Formación, de manera que tenga, por una parte un carácter más técnico, manteniendo el grado de participación de los representantes del personal en cuanto a la información que se facilite a los mismos de la gestión de la formación.
8. Mejorar la gestión del conocimiento generado en el proceso de formación, publicando en un espacio web los manuales y documentación entregada a los participantes de las actividades formativas para que sea compartida con el resto del personal.
9. Aprovechar las tecnologías de la información para la organización de más cursos en línea que permitan la conciliación de la vida laboral y familiar. Buscar nuevas formas de formación aprovechando internet, de manera que existan videos tutoriales permanentes de aspectos concretos de distintas actividades formativas, que permitan su consulta a lo largo del tiempo, sin necesidad de la organización de nuevas actividades formativas.
10. Incrementar el número de actividades formativas de carácter técnico, sin que se resientan las de carácter general u organizativo.
11. Revisar los parámetros de compensación y remuneración de los formadores, acercándolo a la normativa existente, en esta materia, en la gestión de la formación del PDI.
12. Revisar, en la fase de ejecución de la formación, los colectivos a los que se dirigen las distintas actividades formativas, compensando el desequilibrio existente entre actividades formativas de carácter obligatorio y las de carácter voluntario.
13. Impulsar la introducción de innovaciones por parte del profesorado de los cursos, en el desarrollo de los mismos, de manera que se fomente la colaboración y la acción en el proceso de enseñanza-aprendizaje, fomentando la realización de trabajos, dentro del propio contenido del curso, que vayan más allá de la duración del mismo y se extiendan al puesto de trabajo.

Las ideas anteriores, junto con aquellas otras que puedan ir incorporándose durante el proceso de revisión del modelo, se reflejarán, como se ha comentado anteriormente, en un nuevo Reglamento de Formación del PAS y en distintos programas de formación dentro de los Planes de Formación de los próximos años.

Cádiz, 19 de septiembre de 2017

Juan Marrero Torres
Jefe del servicio de Organización, Selección y Desarrollo de Personas