



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO.

Su organización y estructura, el Departamento de Recursos Humanos y la Formación.

THE ARAGONESE INSTITUTE OF EMPLOYMENT

Its organization and structure, the Department of Human Resources and Training

Autora

Almudena Pintanel Mingote

Director

Jesús Ezpeleta Tarín

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2018

RESUMEN

El acceso a un empleo digno, las coberturas por desempleo, las políticas activas para fomentar el empleo y la formación profesional vinculada a las necesidades reales del mercado laboral, son pilares fundamentales para el trabajador.

El Instituto Aragonés de Empleo, es el organismo encargado para Aragón, de mediar en el ámbito laboral y llevar a cabo políticas activas en materia de empleo.

La formación de sus empleados es fundamental para cumplir con las funciones que tiene encomendadas.

PALABRAS CLAVE

Empleo, Departamento de Recursos Humanos, Formación, Saber hacer, Competencias transversales.

ABSTRACT

Access to decent employment, coverage for unemployment, active policies to promote employment and professional training linked to the real needs of the labor market, these are fundamental pillars for the worker.

The Aragonese Institute of Employment, is the institution in charge for Aragon, to mediate in the labor field and to carry out active policies in the matter of employment.

The training of its employees is essential to achieve the functions commended to it.

KEY WORDS

Employment, Human Resources Department, Training, Know to do, Transversal competences

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	6
1.1. OBJETO DEL TRABAJO.....	6
1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	6
1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	7
2. FUNDAMENTACIÓN.....	7
3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO.....	7
3.1. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	8
3.1.1. CONCEPTO.....	8
3.1.2. EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	9
3.1.3. ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	10
3.1.4. LA FORMACIÓN.....	12
3.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH DEL INAEM.....	18
3.2.1. EL INAEM.....	19
3.2.2. ESTRUCTURA.....	26
3.2.3. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	32
3.2.4. LA FORMACIÓN.....	32
4. CONCLUSIONES.....	37
5. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS DOCUMENTALES.....	38
6. ANEXOS.....	42

ABREVIATURAS.

1. Art/s.: Artículo/s.
2. CC.AA.: Comunidad Autónoma.
3. *Íd.*: Igual.
4. IAAP: Instituto Aragonés de Administración Pública.
5. INAEM: Instituto Aragonés de Empleo.
6. Pág.: página.
7. RR.HH.: Recursos Humanos.
8. ss.: siguientes.

1. INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

El empleo es un elemento fundamental en nuestras vidas, que nos permite obtener unos ingresos con los que satisfacer nuestras necesidades y alcanzar nuestro desarrollo personal.

El acceso a un empleo digno, las coberturas por desempleo, las políticas activas para fomentar el empleo y la formación profesional vinculada a las necesidades reales del mercado laboral, son pilares fundamentales para el trabajador.

Con el presente Trabajo Fin de Grado: “EL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO. Su organización y estructura, el Departamento de Recursos Humanos y la Formación”, se pretende analizar el INAEM, desde su creación hasta nuestros días, su evolución y su estructura organizativa; viendo en su Departamento de RR.HH., uno de los aspectos fundamentos como es formación de sus empleados.

1.1. OBJETO DEL TRABAJO.

Los objetivos que se pretenden alcanzar son, conocer:

- El INAEM.
- Su organización y estructura.
- El Departamento de RR.HH., con especial incidencia en la formación de sus empleados.

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA.

Desde una metodología inductiva que nos lleve de las partes al todo, veremos, lo descrito en puntos anteriores.

Para ello aplicaremos las competencias específicas y genéricas adquiridas en el Grado de Relaciones Laborales y RR.HH., principalmente lo estudiado en las materias del Departamento de Dirección y Organización de Empresas, así como a otros Departamentos que intervienen en el Grado.

Así mismo, desde un marco teórico, siguiendo la doctrina de diversos autores veremos cuestiones relativas a los Organismos Autónomos, Organización de Empresas, Estructuras organizativas y RR.HH.

Desde una visión más práctica, veremos legislación sobre la organización y estructura del INAEM, así como consultas a diversas páginas web de dicho organismo y del Gobierno de Aragón.

1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

El presente trabajo tiene dos grandes apartados.

Uno, en el que de una forma genérica y teórica se analiza el Departamento de RR.HH., su concepto y evolución, sus áreas y funciones, para centrarnos en la Formación.

Y otro, en el que, de una forma práctica, conoceremos el INAEM, para tener una visión de este y sobre su Departamento de RR.HH., incidiendo en la Formación que se planifica para sus empleados.

2. FUNDAMENTACIÓN.

Se va a analizar las áreas y funciones de los Departamentos de RR.HH., centrándonos en la formación en el trabajo como aspecto fundamental para su desarrollo profesional y personal.

La Formación de los empleados del INAEM, organismo que intermedia en el mercado de trabajo, con funciones en materia de empleo y formación profesional, es un aspecto fundamental, para prestar un servicio de calidad a los usuarios.

3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO.

Tal y como se ha expuesto, el Trabajo se ha estructurado en dos grandes apartados.

En el primero se analiza de forma genérica el Departamento de RR.HH. y consta de los siguientes epígrafes:

3.1. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

En este apartado veremos cuál es el concepto del Departamento de RR.HH., su evolución, sus áreas y funciones, y la Formación, como elemento básico a desarrollar en el mismo.

3.1.1. CONCEPTO

El Departamento de RR.HH. tiene su origen en la realización de tareas de tipo administrativo que se llevan a cabo en las organizaciones, como son los contratos, las nóminas, los seguros sociales, etc., tenía pues un carácter administrativo, todavía presente en algunas empresas.

Según Miquel Porret Gelabert¹: “*La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo*”.

Cuervo en su *Manual de Introducción a la Administración de empresas*, indica que la estructura organizativa en sentido formal estará representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización.

Independientemente del tamaño que tenga la empresa, de su estructura y del sector en el que se encuadre, siempre se realizan una serie de funciones o actividades especializadas, relacionadas con las personas que trabajan en las mismas, haya o no un Departamento de RR.HH.

Las funciones que se desarrollan el Departamento de RR.HH. En algunos casos se ejecutan por una persona; sin embargo, en empresas grandes optan por la creación de un área propia, contando con un grupo o equipo de personas que se encargan de gestionar las dichas funciones.

¹ PORRET GELABERT, Miquel. Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Esic. Bussiness & MarketingSchool, Madrid 2006, pág. 51 y ss.

En otras ocasiones, una parte importante de las funciones se externalizan, siendo los gestores externos o asesores/consultores quienes las ejecutan.

Sin embargo, cuando la empresa crece, es necesario que el Departamento de RR.HH. se dedique, no solo a temas administrativos, sino a otros aspectos como son la inteligencia emocional, la comunicación interna, la motivación y otro tipo de estrategias que le den una mayor competitividad, velando por el activo más importante, como son los RR.HH.

La globalización, la internacionalización de las empresas, la evolución de la sociedad con todos los cambios que se están produciendo hacen fundamental la existencia de un departamento dedicado a dar unidad a toda la organización.

Este departamento, que fue denominado de Personal, con labores administrativas, adquiere un papel fundamental en la estrategia organizativa de la empresa.

3.1.2. EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

El Departamento de RR.HH. se ha ido desarrollado y transformándose con el tiempo, conforme ha ido evolucionando la sociedad y en consecuencia las empresas.

Los RR.HH., a veces, han llegado a pasar desapercibidos en algunas ocasiones, en favor de la productividad.

La evolución del Departamento de RR.HH., ha tenido las siguientes etapas:

- Etapa Administrativa.
- Etapa Psicotécnica.
- Etapa Laboral.
- Etapa de RR.HH.
- Etapa Estratégica.

1º.- Etapa administrativa

En los años 50 del siglo pasado.

Aquí tenemos la gestión de nóminas, contratos de trabajo, seguros sociales, etc., es decir, tareas administrativas que son una parte residual de la empresa, que generalmente se externaliza.

2º.- Etapa Psicotécnica

Surge entre los años 60 y del siglo pasado.

Ya se tiene en cuenta aspectos como la selección, la formación, la evaluación de puestos de trabajo, por lo que vemos que hay una evolución en relación con la etapa anterior.

3º.- Etapa Laboral

Sobre los años 70 del siglo pasado.

Surge la negociación y los convenios colectivos, acuerdos entre empresa y trabajadores.

4º.- Etapa de Recursos Humanos

En los años 80 del siglo XX.

Estamos frente a mercados más competitivos, hay que acercar el producto al cliente, por lo que aparece el marketing, la importancia del cliente y la competitividad.

5º.- Etapa Estratégica

Finales del siglo XX.

Estamos ante una nueva etapa, la estratégica, que abarca a toda la empresa en su conjunto, no a sus departamentos de forma aislada, por lo que los objetivos son globales, hablamos ya de planificación estratégica, de externalización como forma de conseguir una ventaja competitiva y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que irrumpen en la sociedad y se incorporan a las empresas.

3.1.3. ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

Las Áreas y Funciones del Departamento de Recursos Humanos, según el manual de la profesora Gloria Tena Tena: “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, curso 2016-2017, 3º Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, son las siguientes:

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**
 - Reclutamiento
 - Pruebas selectivas
 - Evaluación del candidato
 - Perfil del candidato
- **FORMACIÓN DE PERSONAL**
 - Identificación de las Necesidades.
 - Preparación de Acciones Formativas.
 - Impartición de la Formación.
 - Evaluación de Resultados.
 - Evaluación del Plan de Formación.
- **PLANIFICACION Y DESARROLLO**
 - Inventario de perfiles de Puestos.
 - Evaluación, Capacidades y Potencial
 - Promoción
 - Evaluación del Desempeño
 - Planes de Desarrollo
- **COMPENSACION Y BENEFICIOS**
 - Valoración de Puestos
 - Estudios de Salariales
 - Retribución
 - Incentivos
 - Planes de Pensiones
- **ADMINISTRACION DE PERSONAL**
 - Nóminas
 - Seguridad Social
 - Control de asistencia
 - Control de costes
 - Traslados
 - Bases de datos de personal

- Información de Dirección
- Plantillas

- RELACIONES LABORALES
 - Negociación Colectiva
 - Régimen Interior
 - Reclamaciones
 - Asesoramiento Jurídico - Laboral
 - Comunicación

- SERVICIOS SOCIALES AL PERSONAL
 - Servicios Médicos
 - Economato y Vivienda
 - Asistencia
 - Seguridad e Higiene
 - Otros

3.1.4. LA FORMACIÓN

La formación es un aspecto fundamental a desarrollar en el Departamento de RR.HH, ya que los trabajadores, capital humano de la empresa, es el elemento más valioso y diferenciador, que da a la organización una ventaja competitiva y que capacita al trabajador a prestar un mejor y mayor servicio a la organización.

PORRET GELABERT² la define diciendo que es: “*el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos*”.

Según CLAVER, GASCÓ Y LLOPIS³, es: “*el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio*

² PORRET GELABERT, Miguel. Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones. Esic. Business & Marketing School Madrid 2006, pág. 207 y ss.

³ CLAVER, Enrique; GASCO, José Luis y LLOPIS, Juan. Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo”, Cívitas, Madrid, 1995, pág. 263.

de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo”.

Para PEÑA⁴, la formación incrementa el potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Para PEREDA Y BERROCAL⁵ la formación es: “*el proceso sistemático y continuo en el que se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los participantes, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa*”.

La formación tiene las siguientes finalidades:

a) Mejorar aptitudes.

Que supone preparar los RR.HH. para llevar a cabo diversas tareas en la empresa.

b) Facilitar oportunidades.

Para facilitar oportunidades para crecimiento de los RR.HH. en los diversos puestos de trabajo que el trabajador ocupe en la empresa.

c) Cambiar las actitudes.

Para cambiar los comportamientos y actitudes de las personas, lo que repercute tanto en la motivación del trabajador/a, como en el clima laboral de la empresa, favoreciendo un clima con una mayor motivación y predisposición a las nuevas tecnologías.

d) Incrementar la polivalencia.

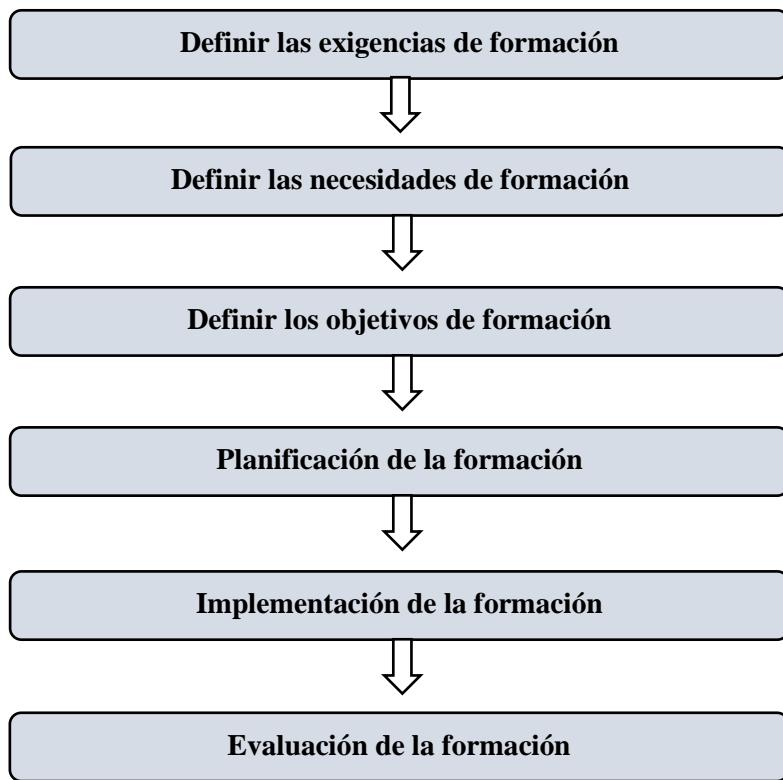
Incrementar la polivalencia de las personas y facilitar la movilidad.

La formación es un proceso sistemático, dividido en fases, en cada una de las cuales es preciso tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones (Pereda y Berrocal, 2014).

Proceso de formación del personal (Pereda, Berrocal y Alonso, 2014):

⁴ PEÑA BAZTAN, Manuel. Dirección de Personal Organizaciones y Técnicas, pág. 433.

⁵ PEREDA, Santiago, BERROCAL Francisca. Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias. 2011, pág. 302.



1. Definir las exigencias de formación.

Para definir las exigencias, se debe de partir del modelo estratégico de la organización, de sus objetivos, y planes estratégicos. A partir de esta información, se elabora los perfiles de exigencia de los puestos; definir las competencias que debe adquirir cada trabajador para poder realizar las actividades incluidas en su puesto de trabajo. El proceso de elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos se puede consultar en Pereda y Berrocal (2008/2011). Por lo tanto, los perfiles de los puestos indicarán cuáles son las exigencias de formación del puesto.

2. Definir las necesidades de formación.

Mientras las exigencias de formación se refieren a los puestos de trabajo, las necesidades de formación hacen referencia a las personas que lo desempeñan. Cada trabajador ocupa un puesto de trabajo por lo que tendrán unas competencias diferentes y por lo tanto, tendrá carencias formativas también diferentes. Dichas carencias, se denominan necesidades de formación. Es decir, un puesto de trabajo en concreto tiene las mismas exigencias de

formación, mientras que las necesidades de formación son propias e individuales de cada trabajador.

3. Definición de los objetivos de formación.

Una vez recopilada la información, se podrá definir los siguientes objetivos:

- Generales de formación: Son los que se deben de alcanzar a corto, medio y largo plazo, para ayudar a la consecución de los objetivos de la organización.
- Programas de formación: Son los objetivos que se deben de alcanzar con cada programa formativo de la organización.
- Acciones formativas: Son las metas que se pretenden alcanzar que se llevan a cabo en la empresa. Sus objetivos se subdividen en: aprendizaje y operativos.
 - Aprendizaje: Son conocimientos y competencias que los trabajadores deben de saber desarrollar. Con estos objetivos se puede contestar a la siguiente pregunta: ¿Que deben de ser hacer los trabajadores?
 - Objetivos operativos: Resultan de los objetivos generales y los sintetizan señalando el camino que hay que perseguir para obtenerlos. Muestran los efectos específicos que se pretenden alcanzar, aunque no explicitan acciones claramente medibles a través de indicadores.

4. Planificación de la formación.

Una vez claros los objetivos de formación, el paso siguiente es pensar la forma en la que se va a llevar a cabo la formación. Para ello habrá que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar la modalidad más adecuada de las acciones formativas (presencial, semipresencial, e-learning...).
- Las fechas en las que se van a llevar a cabo las acciones formativas.

- Los participantes de cada acción formativa para formar grupos, teniendo en cuenta las competencias previas, el puesto que desempeñan dentro de la organización...
- Decidir si los formadores son internos o externos, serán elegidos por su conocimiento y experiencia en el tema que se aborda en cada acción formativa.
- Los recursos materiales para poder llevar a cabo las acciones formativas. Es decir, las aulas, el material de estudio, pizarra, proyector...
- El presupuesto necesario para poder poner en marcha cada acción formativa.
- Los sistemas de control y evaluación de la formación, que ayudara a conocer si se han obtenido los resultados esperados.

5. Implantación de la formación.

Se lleva a cabo lo planificado en las fases anteriores. En este apartado se comunicará a los trabajadores las acciones formativas: su contenido, los objetivos que se desean alcanzar, fechas... Se concertará con los formadores el contenido y las fechas de las acciones formativas. Se coordinará todo el proceso y se llevará a cabo un control y seguimiento de la formación que recibirán los trabajadores.

6. Evaluación de la formación.

En esta última fase lo que se pretende conseguir es si se han alcanzado mediante los programas y acciones formativas, los objetivos previamente definidos. Hay diferentes tipos de evaluación:

- Evaluación inmediata: se realiza antes y después de cada acción formativa. Incluso durante la formación que reciben los trabajadores. Con esta evaluación lo que se pretende conocer es la satisfacción de los trabajadores con dicha acción y el aprendizaje que han obtenido al realizarla.

- Evaluación de la eficacia de la formación: Se lleva a cabo para conocer como las acciones formativas han contribuido a mejorar la competitividad, facilitar la adaptación y el desarrollo profesional y personal de los participantes. Lo que implica:
 - Evaluar el aprendizaje de los participantes.
 - Evaluar la transferencia de la formación.
 - Evaluar la rentabilidad de la formación.
- Evaluación de la eficiencia de la formación: Para evaluar la calidad de la formación se tiene que observar si los objetivos formativos se están alcanzando con una optimización de los costes.

Hay que tener en cuenta el lugar en el que se ofrece o facilita la formación, pudiendo ser tanto fuera como dentro del centro o puesto de trabajo.

Es cada vez más frecuente que las personas trabajadoras reciban la formación en su puesto de trabajo, siendo controlado por un trabajador con más experiencia.

Podemos enumerar algunos modelos de formación en el puesto de trabajo, como son:

- La rotación de puestos de trabajo.
- El aprendizaje
- Los contratos en prácticas.

La formación en el puesto de trabajo presenta ventajas e inconvenientes. Así vemos que lo que se aprende en el puesto de trabajo puede ser de aplicación directa al trabajo. Asimismo, supone un ahorro en costes para la empresa, ya que los trabajadores no están fuera de la empresa para recibir la formación.

La formación, para Chiavenato⁶, es: “*el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos*”.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto ,1998: Administración de recursos humanos, McGraw- Hill.

PEREDA Y BERROCAL definen la formación como un proceso continuo, se hace referencia a una a la continuidad de la formación a dos niveles, individual y organizacional. Esta no se puede concebir, como una actividad aislada a corto plazo. Si se hace así, la formación pierde el valor estratégico. La formación es un proceso continuo, en dos sentidos⁷:

- Individual: la formación comienza con la educación básica de la persona y continua durante toda su vida, desde el punto de vista personal, como profesional.
- Organizacional: los empleados en el momento en el que se incorporan a una organización van a estar inmerso en un proceso continuo de formación, con el objetivo de que pueda mantener su competencia.

Desde hace unos pocos años se han incrementado los recursos que se destinan a la formación, si bien sería conveniente auditar los resultados de la misma, para comprobar si se han conseguido los objetivos que se pretendían alcanzar.

A los métodos de formación clásicos como son los cursos a distancia, los presenciales, y la formación en el puesto, hay que añadir las nuevas tecnologías que han surgido como es el e-learning, que posibilita el aprendizaje, en cualquier lugar y momento, siendo el alumno el que controla su proceso de formación.

Kaplan- Leiserson (2002)⁸ define el *e-learning* como “*un conjunto de aplicaciones y procesos, como el aprendizaje basado en la web, en el ordenador, las clases virtuales y la colaboración digital*”.

3.2. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH DEL INAEM.

El segundo bloque de este trabajo se centra en el INAEM, en la función de Formación desarrolla en el Departamento de RR.HH. del INAEM.

⁷ PEREDA, S. BERROCAL, F y ALONSO, G. M. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis. Pág.311-321.

⁸ KAPLAN-LEISERSON, E. 2002.E-Learning Glossary.

Analizaremos, en primer lugar, el INAEM, dando una visión global del mismo, para centrarnos en el Departamento de RR.HH. y concretamente en la Formación.

3.2.1. EL INAEM

Tras la Cumbre de Luxemburgo de 1997, la Unión Europea encomendó a sus Estados miembros, descentralizar las competencias de la gestión de políticas activas de empleo, para de esta forma adaptarlas a las necesidades reales de cada territorio.

El Gobierno de España, siguiendo estas recomendaciones, descentralizó sus competencias de empleo hacia las CC.AA., ante esta nueva capacidad para gestionar las políticas activas de empleo, el Gobierno de Aragón para regular estas competencias, creó un Servicio Público de Empleo, dictando la Ley 9/99, de 9 de abril, por el que se establece el INAEM.

Este nuevo organismo autónomo integrará todas las labores que se realicen en la CC.AA. en materia de intermediación laboral, formación profesional, orientación laboral y fomento de empleo, tanto en entidades públicas, privadas o mixtas.

La creación del INAEM como organismo autónomo se respalda, en primer lugar, porque las funciones que este organismo va a realizar es un servicio público como exigen los arts. 61 y 67 de la Ley 11/1996, de 30 de diciembre, de la Administración de la CC.AA. de Aragón⁹. La gestión de las políticas de empleo, de formación y readaptación profesional constituye el cumplimiento de un fin de interés público, que el art. 40 de la Constitución¹⁰ configura y recoge como un principio rector de la política social y económica.

En segundo lugar, como vemos en la página web del INAEM, el principio de eficacia en el desempeño de los objetivos institucionales, que ha de prevalecer en toda actividad administrativa propone, reunir en un solo ente gestor todas competencias y áreas de

⁹ Arts. 61 al 67 de la Ley 11/1996, de 30 de diciembre, de la Administración de la CC.AA. de Aragón.

¹⁰ Art. 40 de la Constitución Española recoge: 1. Los poderes públicos promoverán las condiciones favorables para el progreso social y económico y para una distribución de la renta regional y personal más equitativa, en el marco de una política de estabilidad económica. De manera especial realizarán una política orientada al pleno empleo. 2. Asimismo, los poderes públicos fomentarán una política que garantice la formación y readaptación profesionales; velarán por la seguridad e higiene en el trabajo y garantizarán el descanso necesario, mediante la limitación de la jornada laboral, las vacaciones periódicas retribuidas y la promoción de centros adecuados.

acción administrativa propias al empleo, tanto las que en este momento ejerce, como las que en un futuro se le adjudique.

Tras la promulgación de la ley por la que se crea el INAES, en el año 2000 se integran en el mismo, los Servicios de Economía Social y Formación, siendo en 2001 cuando dicho Instituto comienza su trayectoria con presupuestos y estructura propios.

El INAES, tal y como se indica en su página web, es un organismo autónomo del Gobierno de Aragón, adscrito al Departamento de Economía, Hacienda y Empleo. Tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, disponiendo para el cumplimiento de sus fines de patrimonio propio y de los recursos humanos, financieros y material necesario; tal y como se recoge en el art. 1 de la Ley 9/99 del 9 de abril¹¹, estando encargado de gestionar el Servicio Público de Empleo en la CC.AA. de Aragón.

Igualmente, los fines del INAES son prestar un Servicio Público de Empleo gratuito y público a trabajadores y empresarios, captando ofertas de empleo del sistema productivo, basándose en una atención eficaz y de calidad para conseguir un aumento en la tasa de intermediación laboral y facilitar a los demandantes de empleo información que resulte necesaria para hallar un trabajo u optimizar sus posibilidades de ocupación. Y a los empresarios, contratar los trabajadores adecuados a sus necesidades, asegurando que se aplican las políticas activas de empleo, conforme a los principios de igualdad y no discriminación en el acceso¹².

• COMPETENCIAS Y FUNCIONES

El INAES como organismo autónomo con personalidad jurídica y capacidad de obrar, se le asigna competencias de ejecución de la legislación de empleo, políticas de empleo,

¹¹ Art. 1 de la Ley 9/99, de 9 de abril, por el que se crea el INAES, establece: 1. Se crea el INAES con el carácter de organismo autónomo de naturaleza administrativa, adscrito al Departamento competente en materia de trabajo de la Diputación General de Aragón, bajo cuya dirección, vigilancia y tutela ejerce las competencias que le atribuye esta Ley. 2. El INAES tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, disponiendo para el cumplimiento de sus fines de patrimonio propio y de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

¹² Art. 13 del Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo.

intermediación en el mercado de trabajo y formación profesional ocupacional, que aparecen en el art. 2 de la Ley 9/99 que detallaremos más adelante.

En el año 2002, el INAESM incorpora en su totalidad las políticas activas de empleo.

Una vez hecho efectivo el traspaso de la gestión realizada por el INAESM en el ámbito de trabajo, el empleo, formación¹³ y la formación ocupacional¹⁴, se comenzó a consolidar un verdadero Servicio Público de Empleo.

Las competencias del INAESM se recogen a través de tres Servicios Centrales, que coordinan y planifican las funciones y materias que a cada uno le corresponden, Servicio de Formación, Servicio de Promoción de Empleo y Servicio de Intermediación.

– Servicio de formación

Pertenece al INAESM la realización de las políticas, planes y programas del Gobierno de Aragón en materia de formación para el empleo por medio del Plan de Formación e Inserción Profesional de Aragón.

Las funciones y competencias encomendadas a este Servicio vienen enunciadas en el art. 23 del Decreto 82/2001, de 10 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba los Estatutos del INAESM. A continuación, enumerare algunas de las funciones de dicho Servicio:

- Elaboración y coordinación de programas e iniciativas de formación ocupacional y continua
- Elaboración de estudios sobre necesidades y prioridades formativas para mejorar la cualificación profesional de los trabajadores aragoneses.
- Diseño, implantación, seguimiento, y evaluación del Plan de Formación e Inserción Laboral.

¹³ Art. 1 del Real Decreto 646/2002, de 5 de julio, sobre traspaso a la CC.AA. de Aragón de la gestión realizada por el Instituto Nacional de Empleo en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación.

¹⁴ Art. 1 del Real Decreto 300/1998, de 27 de febrero, por el que se aprueba el acuerdo de traspaso a la CC.AA. de las funciones y servicios de la Administración del Estado, en materia de gestión de la formación profesional ocupacional

- Elaboración de propuestas de programación de las acciones formativas a ejecutar en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma.

– Servicio de Promoción de Empleo

Las funciones y competencias encomendadas a este Servicio vienen enunciadas en el art. 24 del Decreto 82/2001, de 10 de abril, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueban los Estatutos del INAEM.

A continuación, enumeraré algunas de las funciones de dicho Servicio:

- Planificación y ejecución de las políticas de empleo del Gobierno de Aragón.
- Ejecución de los programas de fomento de empleo transferidos desde la Administración Central del Estado.
- Fomento de la economía social en Aragón.
- Registro administrativo de cooperativas y sociedades laborales.

– Servicio de intermediación

El INAEM es el encargado de llevar a cabo la intermediación en el mercado de trabajo, ya bien sea por sí mismo o por medio de entidades que celebran convención de colaboración, para trabajadores y empresas de forma gratuita, respetando los principios constitucionales de igualdad de oportunidades en el acceso de empleo y no discriminación.

Las funciones y competencias encomendadas al Servicio de Intermediación quedan recogidas en el Decreto 82/2001, de 10 de abril, del Gobierno de Aragón, en el art. 25.

A continuación, enumeraré algunas de las funciones:

- De Ejecución relativas a la obligación de los empresarios de comunicar los contratos laborales en los términos legalmente establecidos.
- La propuesta de autorización, concesión, renovación, modificación y extinción de las Agencias de Colocación con ámbito no superior a la CC.AA. de Aragón.
- Elaboración de estadísticas, estudios y propuestas en materia de empleo.

- Gestión de los conciertos, convenios de colaboración y subvenciones que correspondan en materia de intermediación.

También sus funciones, se ven recogidas en la Ley 9/99, de 9 de abril, de creación del INAEM¹⁵, establece que le corresponden las funciones de ejecución de la legislación y formación profesional ocupacional que tenga asumidas la CC.AA. de Aragón, pasando a concretar las que tiene en relación con diversos ámbitos que hemos detallado anteriormente, como son:

- La intermediación en el mercado de trabajo.
- La planificación, gestión y control de políticas de empleo.
- La formación profesional ocupacional.

Indicando las funciones que recoge el art. 2 de dicha Ley:

- **“1. En relación con la intermediación en el mercado de trabajo:**
 - a)** Las funciones de ejecución, en materia de intermediación laboral, garantizando la transparencia y accesibilidad a la información por parte del sistema público de empleo estatal.
 - b)** Las funciones de ejecución relativas a la obligación de los empresarios de registrar o, en su caso, comunicar los contratos laborales en los términos legalmente establecidos, así como la comunicación a la oficina de empleo de la terminación de los contratos de trabajo.
 - c)** La autorización y seguimiento de las agencias de colocación cuyo ámbito de actuación no supere el del territorio de la CC.AA. de Aragón.
 - d)** Las funciones relativas a las actividades de la Red EURES en el territorio de la CC.AA. de Aragón.
- **2. En relación con la planificación, gestión y control de políticas de empleo:**
 - a)** La gestión de los programas de apoyo y fomento del empleo.
 - b)** La organización y articulación en el ámbito de Aragón de los convenios con las entidades asociadas de los servicios integrados para el empleo.
 - c)** La gestión y control de los programas nacionales de escuelas-taller y casas de oficios.

¹⁵ Art. 2 de la Ley 9/1999, de 9 de abril, de creación del INAEM.

- **d)** Las funciones asumidas por la CC.AA. relativas a los fondos de promoción de empleo.
 - **e)** La gestión de conciertos, convenios de colaboración y subvenciones que correspondan, con especial incidencia en lo que se refieran a las corporaciones locales.
 - **3.** En relación con la formación profesional ocupacional:
 - **a)** La ejecución de los planes y programas derivados de la política del Gobierno en materia de empleo y formación profesional ocupacional y continua.
 - **b)** La gestión de las acciones del Plan de Formación Ocupacional de la CC.AA. de Aragón y del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional.
 - **c)** La propuesta y programación de acciones formativas derivadas de las necesidades que se detecten y de la prospección de demandas de ocupación.
 - **4.** Las funciones de ejecución relativas al cumplimiento de las obligaciones de empresarios y trabajadores y, en su caso, la potestad sancionadora, en las materias relativas al empleo y desempleo, en los términos establecidos por la legislación del Estado.
 - **5.** La elaboración del anteproyecto de presupuesto del Instituto y de propuestas de modificación de crédito y de liquidación de dicho presupuesto, así como su ejecución, de acuerdo con lo que establezcan la Ley de Hacienda de la CC.AA. de Aragón y la Ley de Presupuestos de cada ejercicio.
 - **6.** La gestión de la contabilidad del Instituto, con sujeción al régimen de contabilidad pública, en los términos previstos por la Ley de Hacienda de la CC.AA. de Aragón.
 - **7.** La gestión de la cuenta de la tesorería del Instituto, con las competencias establecidas en la Ley de Hacienda de la CC.AA. de Aragón.
 - **8.** Cualesquiera otras funciones que, en materia de empleo, formación e intermediación en el mercado de trabajo, correspondan a la CC.AA. de Aragón y sean expresamente atribuidas a este Instituto por el Gobierno de Aragón.
 - **9.** La organización y gestión de los Registros de Cooperativas de Aragón y de Sociedades Laborales, así como las demás funciones que se deriven de ello.”

El INAESM quiere convertirse como un referente en la gestión de empleo para trabajadores, empresas y entidades, ofreciendo un servicio de calidad a través de un equipo humano, constituyéndose un servicio público de referencia a nivel nacional, con presencia a nivel europeo.

Es la principal opción para los trabajadores que buscan empleo, siendo también el principal conducto para las empresas que demandan trabajadores, favoreciendo de manera positiva al progreso económico y social en Aragón.

Para ello el INAESM ha configurado el “*Código de conducta del INAESM*”¹⁶ que se articula en torno a cuatro grandes pilares:

- Integridad.
- Compromiso
- Responsabilidad
- Transparencia

Integridad

Actuación leal, honrada, imparcial y de buena fe.

- Mantenimiento de la reputación del instituto, tratando la información con rigor y lealtad.
- No intervenir en asuntos en los que se tenga un interés particular, familiar o de negocios.
- Actuar con lealtad en la realización de tareas encomendadas.
- Actuar con criterios de justicia y equidad cuando se tome una decisión.

Compromiso

Actitud con la que se implican nuestras personas para prestar un servicio de calidad, próximo y flexible.

- Fomentar la calidad en la prestación de los servicios.
- Conocer el Plan Estratégico del INAESM y contribuir al logro de sus objetivos.
- Trabajar con criterios de Responsabilidad Social.

¹⁶ Código de Conducta. INAESM., https://inaem.aragon.es/sites/default/files/codigo_conducta_inaem.pdf

- Desempeñar el servicio público con conocimiento, honestidad y rigor.

Responsabilidad

Actuación diligente, profesional y con vocación de servicio público.

- Asumir con responsabilidad las obligaciones inherentes al puesto.
- Usar de manera responsable los recursos materiales y tecnológicos que les sean asignados.
- Realizar las acciones necesarias para resolver cualquier conflicto que pueda surgir.
- Revisar los procesos establecidos para eliminar trámites innecesarios.

Transparencia

Cualidad que busca actuar de forma clara de acuerdo con los valores de eficacia y eficiencia, adoptando decisiones en beneficio del interés público.

- Facilitar al usuario la información necesaria para la realización de sus trámites.
- Difundir de forma clara, precisa y veraz los servicios del instituto para que la sociedad puede acceder a ellos.
- Cuidar la información, evitando su uso inadecuado, sustracción, destrucción y ocultamiento.
- Participar, aportar información y debatir en entornos de comunicación.

3.2.2. ESTRUCTURA

El INAEM está adscrito al Departamento de Economía, Hacienda y Empleo, configurado como un organismo autónomo.

Los órganos de Gobierno se establecen en la Ley 9/1999 de 9 de abril, de creación del INAEM.

Según el art. 6 de dicha Ley, el INAEM se estructura de la siguiente manera:

- a) Órganos de participación, control y colaboración en la gestión:

- Consejo General¹⁷

¹⁷ Art. 7 de la Ley 9/1999 del 9 de abril, por el que se crea el INAEM.

Tripartito y paritario. Integrado por cuatro representantes del Gobierno de Aragón, cuatro representantes de las organizaciones empresariales más representativas y cuatro representantes de las organizaciones sindicales más representativas.

- Comisiones Ejecutivas Provinciales.¹⁸

Corresponde a las Comisiones Ejecutivas Provinciales del Instituto Aragonés de Empleo efectuar el seguimiento de la aplicación en el ámbito provincial de los acuerdos del Consejo General, así como proponer, en su caso, cuantas medidas sean necesarias para el mejor cumplimiento de los fines del Instituto.

b) Órganos de dirección y gestión:

- Director Gerente.
- Direcciones Provinciales en Huesca, Teruel y Zaragoza

El Director Gerente¹⁹

Ostenta la representación legal del INAEM, dirige, coordina, planifica y controla las actividades del Instituto de acuerdo con las directrices del Consejo General, ostenta el cargo de Director General y es nombrado y separado de su cargo por el Gobierno de Aragón a propuesta del Consejero competente en materia de trabajo, previo informe del Consejo General.

Bajo la dependencia del Director Gerente se estructura en los siguientes órganos de gestión:

- Servicios Centrales.
- Servicios Periféricos.

Servicios Centrales

Con:

- Secretaría General.
- Servicio Formación.

¹⁸ Art. 10 de la Ley 9/1999 del 9 de abril, por el que se crea el INAEM.

¹⁹ Art. 11 de la Ley 9/1999 del 9 de abril, por el que se crea el INAEM.

- Servicio de Promoción de Empleo.
- Servicio de Intermediación.

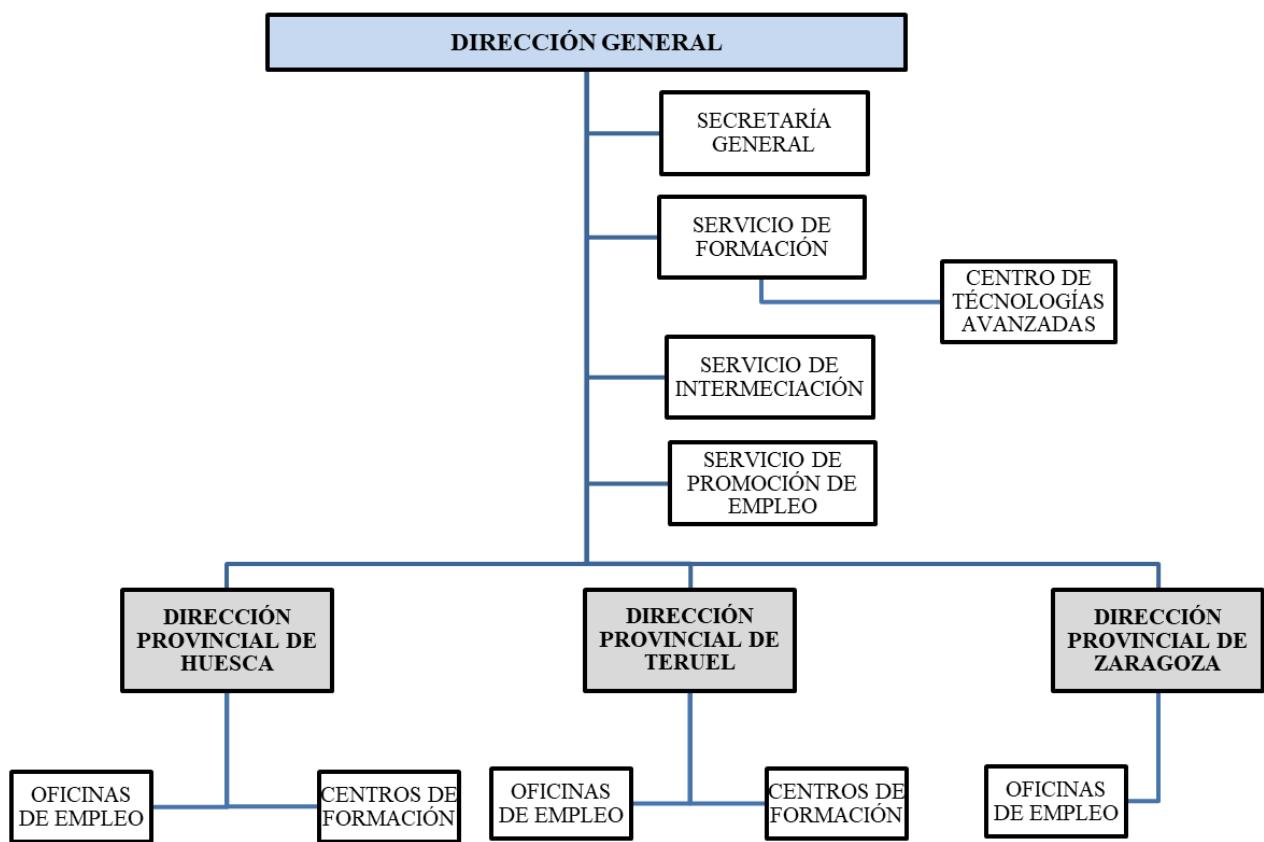
Las funciones encomendadas a estos tres Servicios, formación, promoción de empleo e intermediación, se han desarrollado en el apartado anterior de competencias y funciones del INAES, que recoge el Decreto 82/2001, de 10 de abril por el que se crea el Estatuto del INAES.

Servicios Periféricos

La estructura periférica del INAES se ha desarrollado mediante la organización de las tres Direcciones Provinciales de Zaragoza, Huesca y Teruel²⁰, que asumen las funciones en materia de gestión de todas las políticas activas de la CC.AA. de Aragón, ostentando la representación del mismo en el ámbito de su demarcación y velando por el cumplimiento de sus fines. Las funciones de las Direcciones Provinciales vienen recogidas en el art. 26 del Decreto 82/01.

Dentro de cada Dirección Provincial hay una red de oficinas de empleo que son unidades específicas de atención al público; así como distintos Centros de Formación.

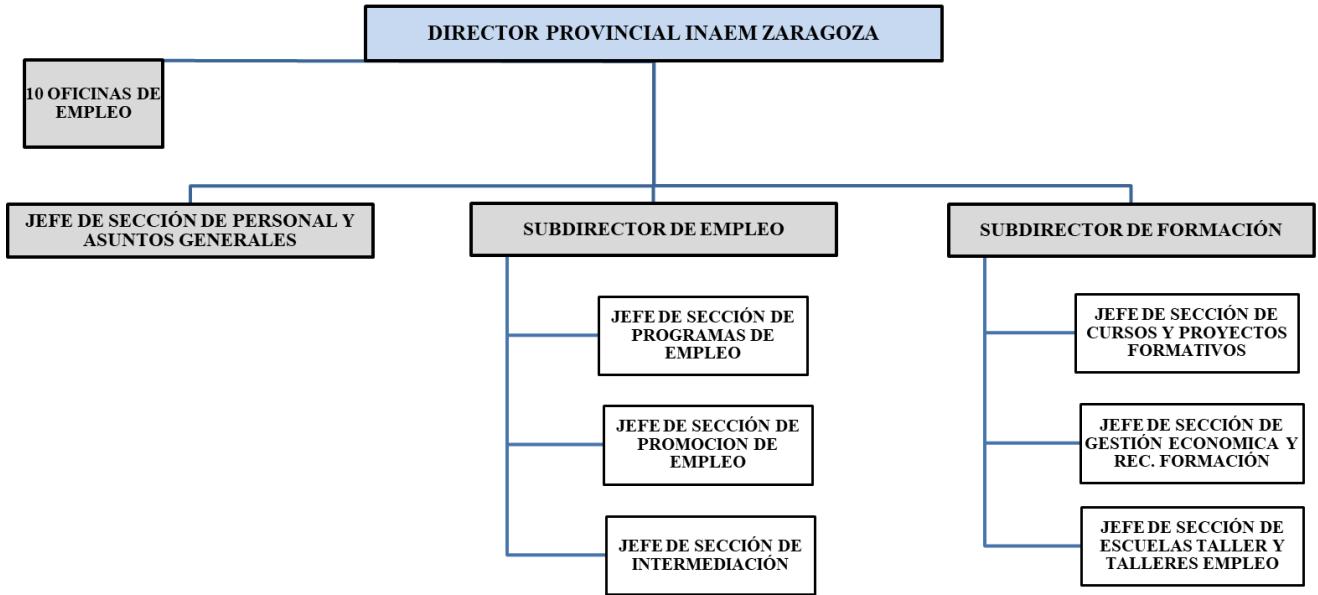
²⁰ Art. 12 de la Ley 9/1999 del 9 de abril, por el que se crea el INAES.



ORGANIGRAMA DIRECCIÓN GENERAL INAEM. ELABORACIÓN PROPIA

Dirección Provincial de Zaragoza

Un Director Provincial y dos Subdirectores de Empleo y Formación y 10 oficinas de empleo.

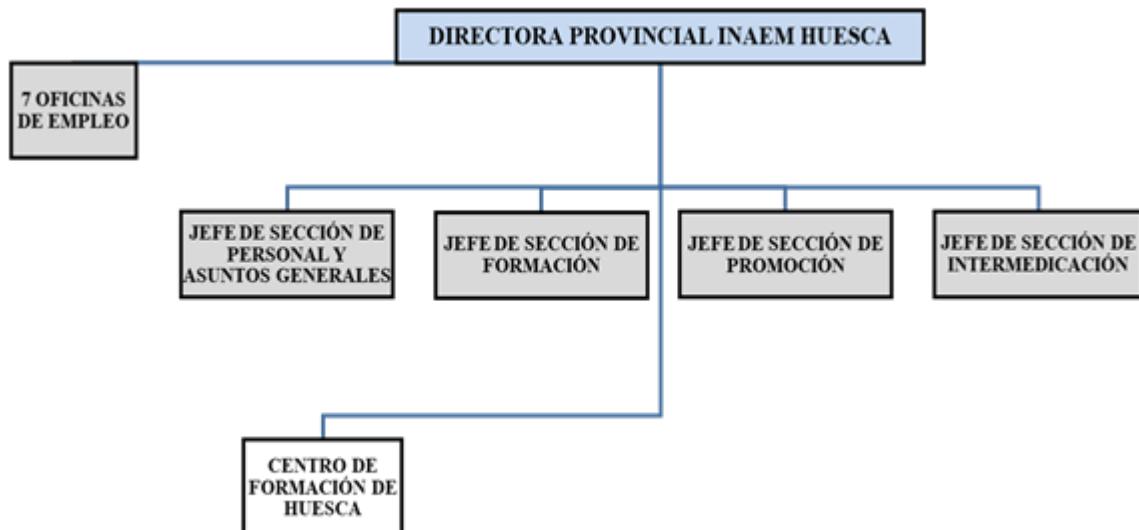


ORGANIGRAMA DIRECCIÓN PROVINCIAL INAEM ZARAGOZA. ELABORACIÓN PROPIA

Dirección Provincial de Huesca

Un Director Provincial, un Centro de Formación y siete oficinas de empleo.

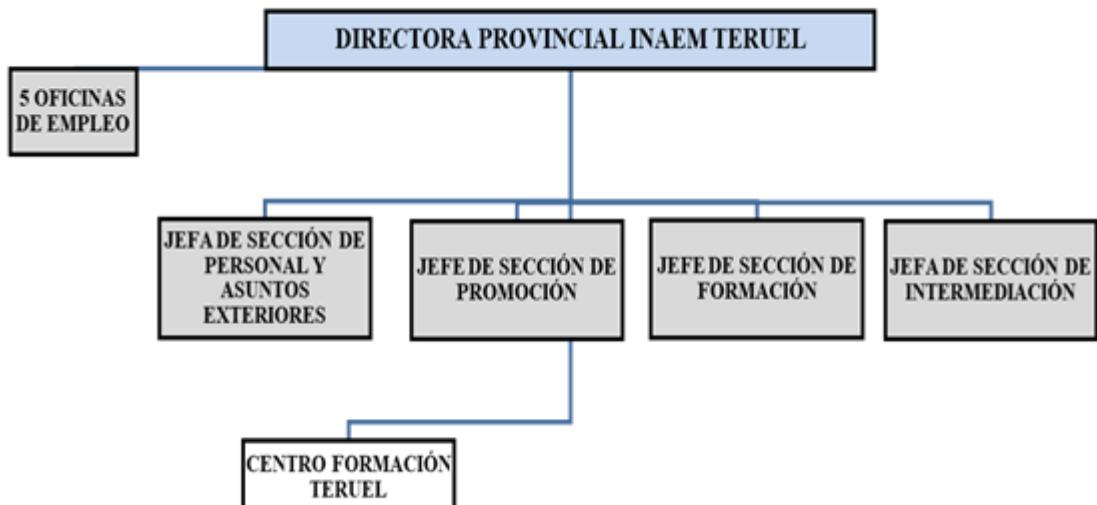
Un Centro de Formación en Fraga y otro en Monzón.



ORGANIGRAMA DIRECCIÓN PROVINCIAL INAEM HUESCA. ELABORACIÓN PROPIA

Dirección Provincial de Teruel

Un Director Provincial, un Centro de Formación y cinco oficinas de empleo.



ORGANIGRAMA DIRECCIÓN PROVINCIAL INAEM TERUEL. ELABORACIÓN PROPIA

3.2.3. EL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

En lo referente a los RR.HH. y más en concreto en lo que respecta a la formación, no hay un Departamento de RR.HH. dentro de la estructura del INAEM, en el año 2001 se le dotó de una Secretaría General²¹ que ha asumido funciones en materia de personal, asuntos generales y gestión económica. SEC- Macropoproceso de Secretaría (en Anexo).

Tiene cuatro Secciones:

- Personal.
- Régimen Jurídico y asuntos generales.
- Gestión económica y presupuestaria.
- Integración de Sistemas de Información

En cada Dirección Provincial hay una Sección de Personal y Asuntos Generales.

3.2.4. LA FORMACIÓN

El Gobierno de Aragón, a través del Departamento de Hacienda y Administración Pública, concretamente a través del IAAP, gestiona la formación de todo el personal de la Diputación General de Aragón, como empleados de la Administración de la CC.AA.

La Secretaría General detecta las necesidades formativas concretas del personal del INAEM y planifica cursos en función de esas necesidades. Como se puede observar en el Mapa de procesos SEC-06 “Gestión de personas”, (ver Anexo).

La base principal y lo que supone un valor añadido para el INAEM es que su personal sea profesional. Para lograr dicha profesionalidad se llevan a cabo acciones formativas internas que suponen un apoyo para la formación anual ya programada para todos los empleados públicos por el IAAP.

Otro valor agregado es que este plan de formación interna se elabora de forma representativa, con un enfoque vertical en el que se ofrece a todos los empleados de las diferentes unidades que puedan plantear acciones formativas. Uno de los atractivos de

²¹ Sus competencias están reguladas en el artículo 22 del Decreto 82/01, su titular es el Secretario General y sustituye al Director Gerente en supuestos de vacante, ausencia o enfermedad.

este plan de formación interna es que se insiste en aquellos temas que no son ofrecidos por otras instituciones formativas. Así destacan materias en los ámbitos de la adquisición de competencias y habilidades para un mejor perfeccionamiento de las funciones delegadas (gestión del tiempo, liderazgo, inteligencia emocional, atención al público...) y de materias específicas de gestión y políticas de empleo.

Así pues, vemos que la formación viene en un doble sentido.

Es fundamental para el desarrollo de las competencias que tiene asignadas de ejecución de empleo, políticas de empleo, intermediación en el mercado de trabajo y formación ocupacional, que el personal al frente del Instituto cuente con la formación adecuada, para ello dispone de un Plan Estratégico de carácter cuatrianual y con actualización periódica de sus iniciativas estratégicas.

La Misión²² del INAEM en cuanto a la formación es “*proporcionar tanto a los trabajadores como a los empleadores y a la sociedad aragonesa en general, los conocimientos, destrezas e instrumentos que faciliten un adecuado y transparente funcionamiento del mercado de trabajo, teniendo en cuenta las circunstancias socioeconómicas de cada momento.*”

Su Visión²³ es “*ser reconocido como la organización de referencia de los agentes que intervienen en el Mercado de trabajo aragonés por el alto valor de los servicios que presta, el compromiso de nuestras personas, su apuesta por la innovación y la mejora continua y la contribución al desarrollo de económico-social de Aragón.*”

Entre sus Iniciativas Estratégicas se encuentra la de “*mejorar los sistemas de conocimiento e información en el INAEM*”. Una de las acciones desplegadas para la consecución del objetivo, es la de “*evolucionar el sistema de formación interna hacia píldoras, entornos colaborativos y mentoring*”, implementando soluciones en el plan de formación interna y poniendo en práctica al menos dos experiencias.

²² Informe de evaluación interna de la Administración de la CC.AA. de Aragón. Anexo V. Formación a empleados públicos en el INAEM, pág. 209 Misión del INAEM.

²³ *Id.* nota anterior.

a) Detección de necesidades formativas

La detección de las necesidades formativas:

- La detección de necesidad de formación se lleva a cabo a través de la colaboración de todas las unidades.
- Las propuestas formativas deben de ir acompañada de una ficha de registro IAAP (ver Anexo).
- Dependiendo de los recursos que se disponen, se comparte la realización de las acciones formativas con el IAAP, se debe de publicar en el Plan de Formación Interna.

b) Planificación y Programación

El INAEM completa la oferta formativa del IAAP con un Plan de Formación y presupuesto propio que se adecua a sus necesidades, y que se gestiona a través de un proceso normalizado.

El INAEM tiene recogido en su Mapa de Procesos, el Subproceso de “Formación Interna” dentro del proceso de “Gestión de Personas”, (Anexo).

c) Ejecución de la formación:

Se gestionan cursos a través de recursos propios para ofertar durante todo el año para los trabajadores del INAEM. Algunos cursos que se ofertan:

- Competencias clave del orientador profesional.
- Protocolo de gestión de la oferta.
- Diagnóstico de empleabilidad.
- La potestad sancionadora en el nuevo régimen jurídico administrativo.
- Competencias clave del orientador.
- Curso de atención al público.
- Introducción al Mindfulness (atención plena).
- Capacitación directiva en situaciones de conflictos y estrés en el puesto de trabajo.
- Desarrollo de competencias transversales.
- Oficina electrónica y redes sociales y profesionales.

- Gestión de ofertas.
- Curso SISPE.
- Protocolo de gestión de la oferta.

Talleres experienciales donde mejorar la salud emocional y física: Escuela de Bienestar²⁴, un recurso on-line que ofrece diferentes talleres para mejorar el grado de bienestar integral de las personas.

Como mejora incorporada en la ejecución de las acciones formativas, en aquellos casos en los que el desplazamiento territorial constituye una limitación, se consolidó durante el año 2013 el uso de la videoconferencia.

Las modalidades de formación son: Presencial, videoconferencia, teleformación, semipresencial.

Con un alto grado de satisfacción, por parte de las personas que la reciben.

Los resultados que recoge el INAEM en la Memoria 2017 en cuanto a la formación interna y el fomento de la empleabilidad son los siguientes:

HORAS DE FORMACIÓN INTERNA			
	TOTAL	INAEM	IAAP
2014	12.037	6.846 (56'88%)	5.190 (43'12%)
2015	11.776	8.356 (70'96%)	3.420 (29'04%)
2016	15.747	11.726 (74%)	4.021 (26%)
2017	16.747	11.344 (69%)	5.135 (31%)

Fuente: INAEM. ELABORACIÓN PROPIA

²⁴ Responsabilidad Social. Memoria 2017. Acciones formativas, pág.40, https://inaem.aragon.es/sites/default/files/recursos/responsabilidad_social_memoria_2017_final.pdf

N.º DE CURSOS	ALUMNOS FORMADOS	MEDIA HORAS/ALUMNOS
2014	20	306
2015	20	435
2016	33	464
2017	35	454

Fuente: INAEM. ELABORACIÓN PROPIA

d) Propuestas de formación para el año 2018

Se acompaña en Anexo, las propuestas de formación del personal del INAEM agrupadas por actualizaciones, competencias e instrumentos de gestión.

En la que se recogen cursos de actualización de competencias y de gestión.

e) Evaluación de resultados:

Para realizar la evaluación de satisfacción de las acciones formativas los asistentes cumplimentan unas encuestas de satisfacción (ver Anexo). Esta metodología se lleva realizando desde el año 2006. Una vez obtenidos los resultados, se toman decisiones en cuanto a la acción formativa.

A parte de realizar la evaluación de satisfacción de las acciones formativas como hemos dicho anteriormente, en el Mapa Proceso SEC-06-05 “Formación interna” (ver Anexo), se establecen dos indicadores que son analizados periódicamente: indicadores de rendimiento y de percepción.

- Indicador de rendimiento
 - Número de horas de formación por empleado.
 - Tanto por ciento de plantilla que ha recibido formación en el ejercicio actual.
- Indicador de percepción
 - Grado de cumplimiento la planificación (Plan de Formación).
 - Grado de satisfacción de la formación recibida.

4. CONCLUSIONES.

La formación tiene un valor ampliamente reconocido en todos los ámbitos, tanto en el sector privado, como en el sector público.

Actualmente la sociedad demanda que los trabajadores posean habilidades para llevar a cabo de manera adecuada una actividad en un medio determinado. El trasfondo de la formación no es tanto “saber” o “conocer” sino “saber hacer”, es decir ser competente.

También, la formación debería de ir más allá de las habilidades específicas relacionadas con las materias del puesto de trabajo, siendo que es un conjunto de habilidades y competencias transversales que cercioren la valía del trabajador para afrontar situaciones cambiantes que suceden en cualquier organización, ya que nos encontramos ante una sociedad compleja, globalizada y muy dinámica.

La formación interna que la empresa ofrece a sus trabajadores forma parte de la estrategia de la organización, ya que unos trabajadores formados pueden ayudar a asegurar la estabilidad de la organización y conseguir los objetivos establecidos.

En este sentido, la Administración pública no se aleja mucho del ámbito privado respecto a la formación de sus trabajadores. Los empleados públicos, detectan nuevas necesidades a lo largo del tiempo, sobre todo lo relativo a la tecnología existente.

Debido al cambio constante de los métodos de organización, de la sociedad y el mercado de trabajo, la administración se puede ver al margen de la realidad social, por ello es necesario instaurar elementos que faciliten la evolución de sus trabajadores hacia la misma dirección que los ciudadanos a los que presta sus servicios.

De modo que, la formación actúa como una herramienta que facilita la adaptación entre sociedad y organización.

5. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS DOCUMENTALES.

BIBLIOGRAFÍA.

- AGUIRRE, J.; ANDRES, M; RODRIGUEZ, J.; TOUS, D. (2000) *Dirección y gestión de personas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- ARIZA, J.A; MORALES, A.C y MORALES, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill, Madrid.
- CHIAVENATO, (1998). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- CLAVER, E., GASCO, J.L, LLOPINS, J. (1995). *Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas ediciones. Madrid.
- CUERVO GARCIA, A. (2008). *Introducción a la administración de empresas*. Civitas ediciones. Madrid
- DOLAN S., VALLE R., JACKSON S. & SCHULDER R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw Hill, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. Y CARDY, R.L. (2001). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- GONZÁLEZ, O.A., BERROCAL, F. y ALONSO, G.M (2017). *Evaluación de la eficacia de la formación en la Administración Pública: la transferencia al puesto de trabajo*. Instituto Nacional de Administración Pública (Colección INNAP INVESTIGA, Serie INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA).
- KAPLAN-LEISERSON, E. 2002. E-Learning Glossary
- MEDINA RIVILLA, A. (Ed.). (2009). *Formación y desarrollo de las competencias básicas*. Madrid: Editorial Universitas.
- PEÑA, BAZTAN, M. (1990). *Dirección de personal, organización y técnicas*. Hispano Europea. Barcelona.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2012). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- PEREDA, S. BERROCAL, F y ALONSO, G, M. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.

PORRET, GELABERT, M. (2006). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, Esic.Bussines&MarketingSchool. Madrid.

TENA, G. (2012): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* – Manual de clase. Curso 2016-2017, 3º Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza.

GOBIERNO ARAGÓN.

Código de Conducta. INAEM. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/codigo_conducta_inaem.pdf, el día 12 de junio de 2018.

Informe de la Evaluación de la Formación Interna de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. (2015). ANEXO V. Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/1_informe_evaluacion_formacion_interna_admon_caa2015.pdf, el día 11 de junio de 2018.

Memoria 2016 Plan de Responsabilidad Social. INAEM. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/plan_de_responsabilidad_social_meria_2016_0.pdf, el día 10 de junio de 2018.

Memoria 2017 Plan de Responsabilidad Social. INAEM. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/recursos/responsabilidad_social_meria_2017_final.pdf, el día 10 de junio de 2018.

Memoria Anual 2017. INAEM. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/memoriainaem_2017.pdf, el día 9 de junio de 2018.

Plan Estratégico 2016-2019. INAEM. Gobierno de Aragón. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/inaem_plan_estrategico_2016-2019.pdf, el día 10 de junio de 2018.

NORMATIVA CONSULTADA.

Constitución Española de 1978. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/constitucion.html, el día 4 de junio de 2018.

Ley 11/1996, de 30 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (Vigente hasta el 21 de Julio de 2001). Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-111-1996.html, el día 4 de junio de 2018.

Real Decreto 300/1998, de 27 de febrero, aprobó el Acuerdo de traspaso a la Comunidad Autónoma de Aragón de las funciones y servicios de la Administración del Estado, en materia de gestión de la formación profesional ocupacional. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1998-16311, el día 5 de junio de 2018.

Ley 9/1999, de 9 de abril, de Creación del Instituto Aragonés de Empleo. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-19-1999.html, el día 4 de junio de 2018.

Decreto núm. 82/2001, de 10 de abril. Estatutos del Instituto Aragonés de Empleo. Recuperado de https://inaem.aragon.es/sites/default/files/decreto_82_2001_estatutos_inaem_vv_06_06_2014.pdf, el día 3 de junio de 2018.

Real Decreto 646/2002, de 5 de julio, sobre traspaso a la Comunidad Autónoma de Aragón de la gestión realizada por el Instituto Nacional de Empleo en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-13563, el día 5 de junio de 2018.

Ley orgánica 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo5-2007.html, el día 4 de junio de 2018.

Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/561076-rdleg-3-2015-de-23-oct-aprueba-el-texto-refundido-de-la-ley-de-empleo.html, el día 4 de junio de 2018.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS.

GOBIERNO DE ARAGÓN: www.aragon.es (a, 11 de julio de 2018).

INAEM: <https://inaem.aragon.es/> (a. 11 de julio de 2018).

6. ANEXOS.

FICHA DE MACROPROCESO SECRETARÍA GENERAL

FICHA PROCESO GESTIÓN DE PERSONAS

PLAN DE FORMACIÓN DEL IAAP AÑO 2018

FICHA SUBPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PERSONAL

PROPUESTAS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL DEL INAEM AGRUPADAS POR ACTUACIONES, COMPETENCIAS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN:

- Cursos de actualización.
- Cursos de competencias.
- Cursos de gestión.

VALORACIÓN DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN INTERNA SEGÚN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL ALUMNADO EN EL AÑO 2017.

ENCUESTAS DE EVALUACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS CURSOS.

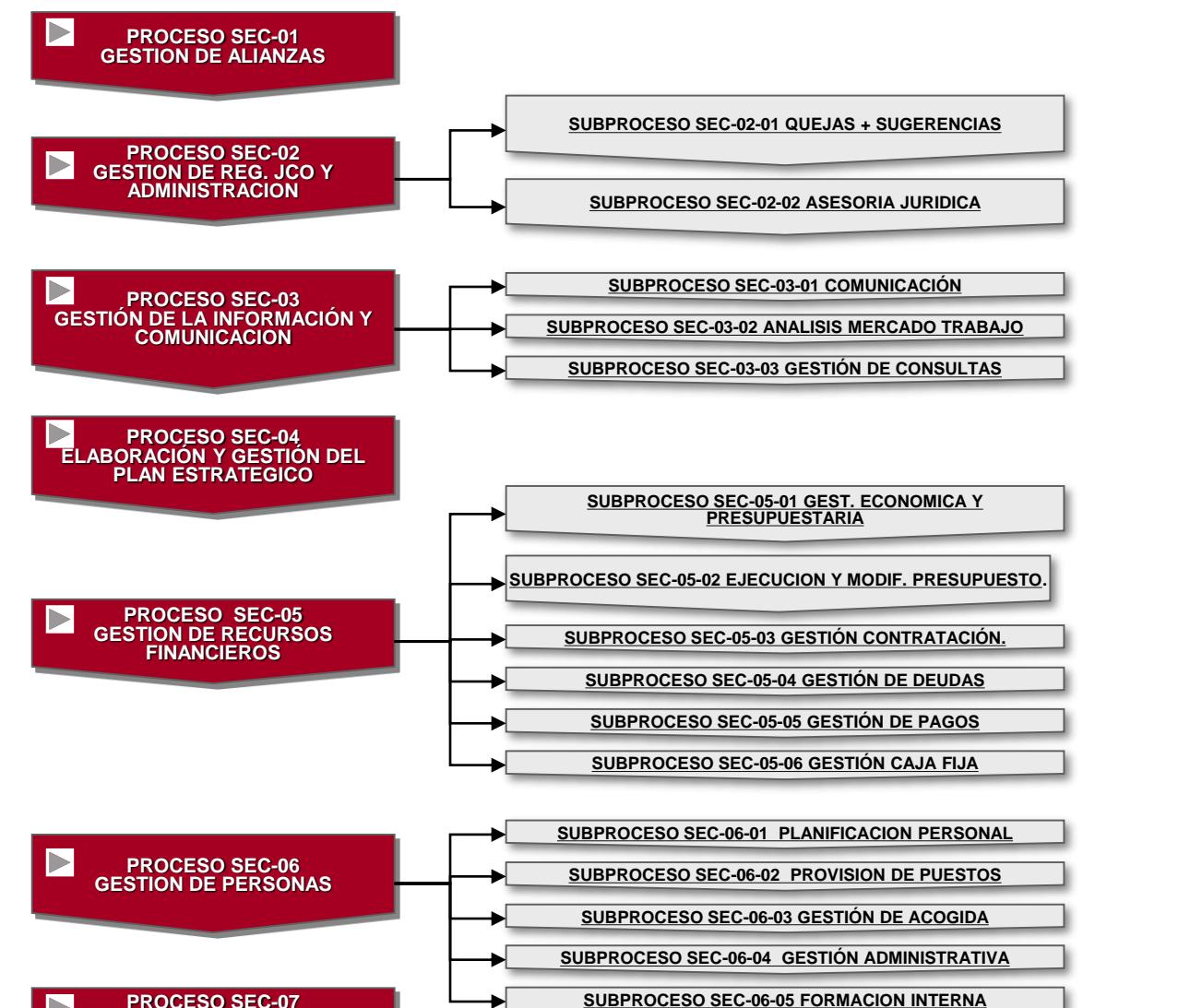
FICHA SUBPROCESO FORMACIÓN INTERNA

FICHA DE MACROPROCESO

Secretaría General-SEC

Edición:	1
Fecha:	25/02/2015
Realizado por:	Secretaría General
Revisado por:	Secretario General
Aprobado por:	Secretario General

PROCESO: MACROPROCESO DE SECRETARIA GENERAL		
PROVEEDORES	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
EXTERNOS	SECRETARIO GENERAL DEL INAEM	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas servicios y suministros • Personas físicas o jurídicas • Departamentos DGA (Hacienda-Empleo) • Administración del Estado (SEPE). Conferencia Sectorial • Comunidad Económica Europea. 	FINALIDAD <p>Competencias en gestión de personal, servicios comunes y gestión económica y contable propias del Inaem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • empresas o entidades solicitantes de subvenciones • Administración General del Estado. • Distintos departamentos de la DGA
INTERNOS	LÍMITES DEL PROCESO	INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios del Inaem • Direcciones Provinciales, centros de formación y oficinas de empleo. • Propio personal del Inaem • Dirección Gerencia 	INICIO: <p>Análisis y detección de necesidades en los distintos ámbitos</p> FINAL: <p>Seguimiento, justificación , control y mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Promoción de Empleo, Formación para el Empleo e Intermediación, Direcciones Provinciales, Centros de Formación y Oficinas de Empleo. • Personal del Instituto
ENTRADAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades financieras de los servicios • Necesidades del personal.(gestión, plantillas formación, provisión) • Gestión del presupuesto. • Análisis de la Voz del Empleado • Planificación Estratégica • Documentos de registro • Encuestas a clientes • Información y opiniones de informantes clave. • Ingresos finalistas, FSE y de la CAA. • Quejas y sugerencia • Información mercado de trabajo • Necesidad de ajuste de plantillas • Gestión de compras y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Económica y Presupuestaria. • Gestión y Planificación de Personal. • Tesorería . • Estadísticas e integración de la formación. • Gestión de Tecnologías-Sistemas de Información. • Gestión de la Comunicación. • Alianzas • Mantenimiento sistema de gestión de mejora continua • Gestión jurídica y asuntos generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de contratos • Coordinación justificación económica • Archivo General • Acciones de mejora • Memorias e informes sobre mercado de trabajo • Modificación puestos de trabajo • Pago de nómina al personal • Formación interna al personal en competencias planificadas • Documentos contables • Modificaciones presupuestarias • Informes jurídicos sobre convocatorias y convenios



QyS	IBOA	CAT	SISPE	SPSS	BI	REGFIA	Ley Orgánica 5/2007 Estatuto de Autonomía de Aragón. Ley de Procedimiento Administrativo Ley 30/1992 de 26 de noviembre Ley 1/2011 de 10 de Febrero de Convenios de la C.A. Aragón. Decreto 57/2012 Registro General de Convenios de Aragón Ley 2/2009 del Presidente y del Gobierno de Aragón Plan Estratégico del Inaem Convenios con SEPE de coordinación de transferencias de políticas activas Decreto y Circular Quejas y Sugerencias 91/2001 de 8 de Mayo del Gobierno de Aragón. Orden de 5 de junio de 2013 del Consejero de Hacienda y Admón. Pública por la que se crea Catalogo de Modelos normalizado. Decreto 180/1996 del Gobierno a de Aragón por el que se Regula Registro General de la Admón.CA. Manuales Mercado de trabajo Orden Ministerial 11/03/1985 BOE 14/03/85 Real Decreto 1560/92 18 de diciembre CNAE-93 Real Decreto 465/07 de 13 de abril CNAE-09 Real Decreto 1591/2010 de 26 noviembre CNO-11 BOE Nº 58 de 8 de marzo CLASIFICACION NAC. EDC 2000 Memoria EFQM Ley de Presupuestos anual Orden anual del Dpto Hacienda y Admón. Pública de operaciones contables del cierre de ejercicio. Real Decreto 13/2011 de 14 de noviembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos Real Decreto 1098/2001 de 12 de octubre por el que se aprueba el Reglamento General de la Ley de Contratos. Decreto Legislativo 1/2000 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Hacienda de la CAA. Decreto 232/1999 de 22 de diciembre del Gobierno de Aragón por el que se regulan los Anticipos de Caja Fija y los Gastos a justificar. Ley 58/2003 de 17 de diciembre General Tributaria Real Decreto 939/2005 Reglamento General de recaudación Estatuto Básico del Empleado Público (ley 7/2007) Ley de ordenación de la Función Pública Decreto Legislativo 1/91 de 19 de febrero de la DGA VII Convenio Colectivo para el personal laboral que presta servicios en la DGA (2006) Decreto 140/1996 de creación y modificación RPT Orden de 26 de diciembre de 2011 del Consejero de Hacienda y Administración Pública de tramitación de las RPT de la CAA Orden de 27 de enero de 2012 de criterios general de provisión de puestos de Trabajo. Decreto 80/1997 del Gobierno de Aragón de Provisión de puestos de trabajo, carrera administrativa y promoción profesional de los funcionarios de la CAA.	
GESTIÓN ALMACEN	SIRHGA	SERPA	SRI	DELTA	CONTRAT@	SIST. RED		

Documentación del Proceso

E	S	DR	CÓDIGO	NOMBRE/DESCRIPCIÓN
		X	SEC-02-CI(AG 01/05)	ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS A SEGUIR Y ACTUACIONES A REALIZAR EN RELACIÓN A LOS FICHEROS AUTOMATIZADOS QUE CONTENGAN DATOS DE CARÁCTER PERSONAL
		X	SEC-02-CI(AG 01/12)	MODIFICACIÓN ANEXO IV CIRCULAR 1/05
		X	SEC-02-CI(AG 05/13)	MODIFICACIÓN ANEXO III CIRCULAR 1/05
		X	SEC-02-CI(AG 02/02)	SUGERENCIAS Y QUEJAS
		X	SEC-02-CI(AG 04/02)	RECURSOS CONTRA LAS RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS DEL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 03/03)	TRAMITACIÓN DE RECURSOS DE ALZADA interpuestos CONTRA LAS RESOLUCIONES EN MATERIA DE PROMOCIÓN DE EMPLEO Y FORMACIÓN DE LAS DIR. PROV. DEL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 01/10)	NORMALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS POR EL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 01/07)	PAUTAS DE UTILIZACIÓN Y REPRODUCCIÓN DE LOGOMARCAS Y LOGOTIPOS EN LAS PUBLICACIONES Y CARTELERA DEL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 02/07)	PLANIFICACIÓN.
		X	SEC-02-CI(AG 01/09)	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CATALOGO DE MODELOS NORMALIZADOS DE SOLICITUDES Y COMUNICACIONES DIRIGIDAS A LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN
		X	SEC-02-CI(AG 03/02)	APARICIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN
		X	SEC-02-01-IT(02/07)	INSTRUCCIÓN QUEJAS VIA TELEMATICA INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 1/02)	ESTABLECIMIENTO DE UN MANUAL DE NORMAS

Documentación del Proceso

E	S	DR	CÓDIGO	NOMBRE/DESCRIPCIÓN
		X	SEC-02-CI(AG 02/03)	CIRCULAR DEL INAEM SOBRE NORMAS EN MATERIA DE ARCHIVO
		X	SEC-02-CI(AG 01/03)	IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 01/04)	PROCEDIMIENTO AUTOMATIZADO PARA SOLICITAR Y OBTENER LA CERTIFICACION DE ESTAR AL CORRIENTE EN LAS OBLIGACIONES DEL GOBIERNO DE ARAGON EN LOS EXPEDIENTES DE AYUDAS Y SUBVENCIONES GESTIONADAS EN EL INAEM
		X	SEC-02-CI(AG 03/05)	APARICIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN. MENSAJES INFORMATIVOS
		X	SEC-02-CI(AG 03/09)	CREACION DEL EQUIPO DE CALIDAD DEL INAEM
		X	SEC-02-C(AG 02/09)	INSTRUCCIONES SOBRE MEDIDAS PARA LA MODERACION DEL CONSUMO Y GASTO CORRIENTE
		X	SEC-02-C1(AG 01/11)	INVENTARIO DE BIENES MUEBLES Y PROPUESTA DE BAJA. CIRCULARES QUE ANULA, CIURCULAR AG 05/05
		X	SEC-03-M	MANUAL DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACION EN EL INAEM
		X	SEC-02-M	MANUAL DE RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO DEL INAEM
		X	SEC-03-M	MANUAL DE COMUNICACION
		X	SEC-03-M	MANUAL DE OBTENCION DE DATOS DEL PARO
		X	SEC-03-M	MANUAL DE COMISION SEGUIMIENTO DE CONTRATACION
		X	SEC-03-M	MANUAL DE ELABORACION INFORME MENSUAL
		X	SEC-03-M	MANUAL DE DISCAPACIDAD Y EMPLEO

Documentación del Proceso

E	S	DR	CÓDIGO	NOMBRE/DESCRIPCIÓN
		X	SEC-05-CI(AE 01/03)	REINTEGRO DE SUBVENCIONES
		X	SEC-05-CI(AE 01/04)	GESTIÓN DE LOS PRECIOS PÚBLICOS POR LA CESIÓN TEMPORAL DE INSTALACIONES DOCENTES DEL INAEM
		X	SEC-05-CI(AE 02/04)	REINTEGRO DE SUBVENCIONES
		X	SEC-05-M	MANUAL DE USUARIO SAP
		X	SEC-06-M	MANUAL USUARIO SIRHGA
		X	SEC-06-CI(AP 01/05)	TRAMITACIÓN PERMISOS DE PERSONAL INAEM A OTRAS CCAA Y EXTRANJERO
		X	SEC-06-CI(AP 01/09)	MEDICIÓN DE POTENCIAL DE TRABAJO Y ABSENTISMO LABORAL
		X	SEC-06-CI(AP 01/11)	CÍCULAR MANUAL DE ACOGIDA
		X	SEC-06-CI(AP 01/14)	AUTOEVALUACIÓN SOBRE MEDIDAS DEL INAEM

Indicadores del Proceso: RENDIMIENTO

Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Responsable	Fuente
Grado de Ejecución Presupuestaria global (proceso gestión económica y presupuestaria contratos y subvenciones)	Presupuesto ejecutado/ presupuesto de partida *100	Anual	Secretario General del Inaem	Encuesta
Índice de Absentismo	Absentismos (excluidos licencias de mas de 20 días)/(días trabajador- permisos y licencias)*100	Mensual/anual	Secretario General del Inaem	SIRHGA/datos Circular
Nº de mejoras tecnológicas/ nuevas año	Mediciones internas	Anual	Secretario General del Inaem	Planificación estratégica anual
Índice de solvencia (deudores/tesorería/acreedores)	Cuenta General	Anual	Secretario General del Inaem	SERPA
% de reintegros sobre importe de políticas activas	Gestión Económica Presupuestaria	Anual	Secretario General del Inaem	SERPA

Indicadores del Proceso: PERCEPCIÓN

Proceso de quejas y sugerencias tiempo de respuesta	Tiempo de que transcurre desde que se formula hasta que se notifica	Mensual/anual	Secretario General del Inaem	Aplicación informática quejas y sugerencias
Grado de satisfacción de los empleados del Inaem	Encuesta Voz del Empleado	Bienal	Secretario General del Inaem	Encuesta Externa
Grado de satisfacción de la formación interna	Puntuación media de los cuestionarios de evaluación de la formación/ por acciones formativas	Anual	Secretario General del Inaem	Encuestas formación curso (Excel del año de todos los cursos)

FICHA PROCESO

GESTIÓN DE PERSONAS

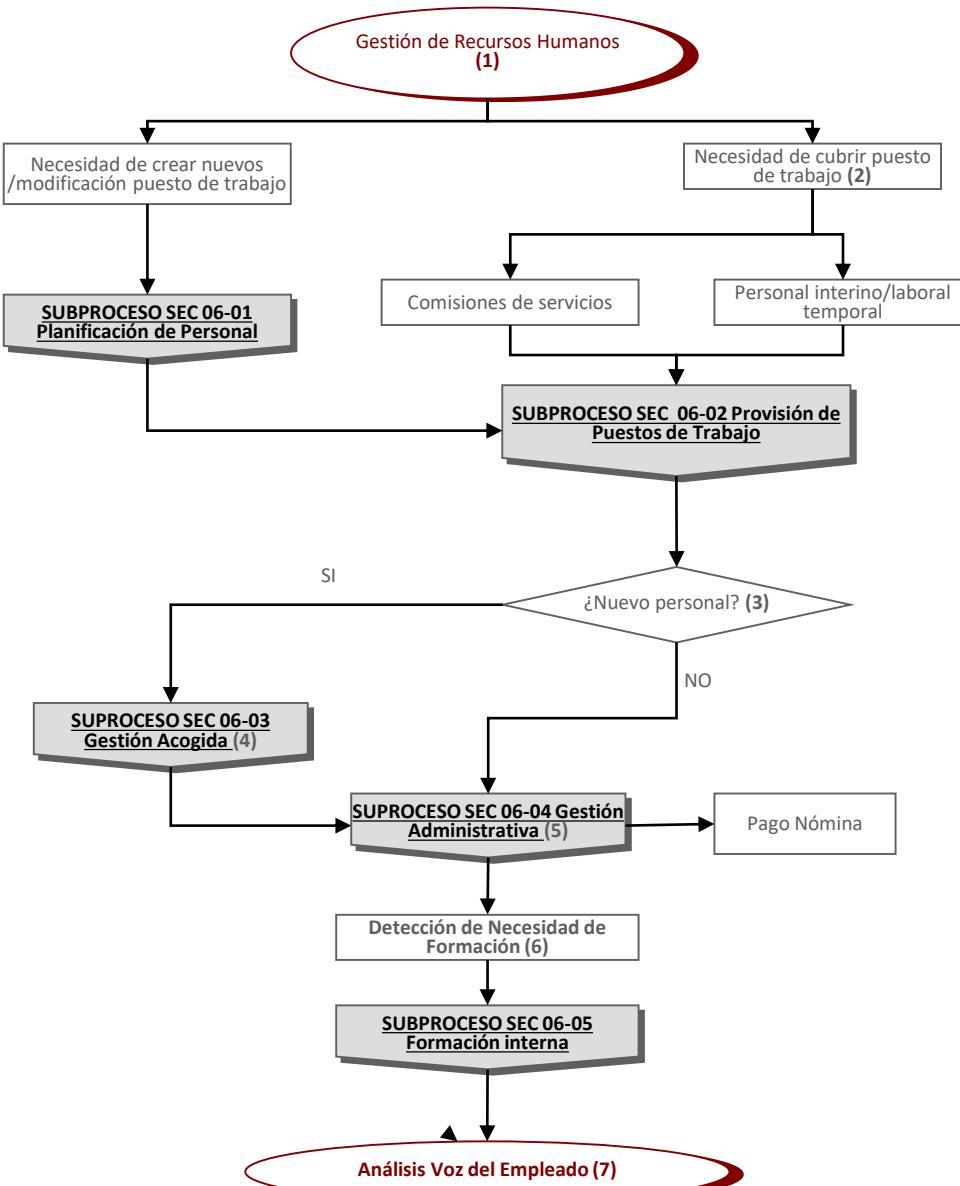
SEC-06

Fecha:	25/02/2015
Realizado por:	Jefe de sección de personal
Revisado por:	SECRETARIO GENERAL
Aprobado por:	Secretario General
Subprocesos relacionados:	SEC-06-01, SEC 06-02, SEC 06-03, SEC 06-04 SEC 06-05

REVISION:	FECHA:	MODIFICACIÓN
1	30-06-2017	Actualizar documentos de referencia

PROVEEDORES	PROPIETARIO DEL PROCESO	CLIENTES
EXTERNOS	SECRETARIO GENERAL	EXTERNOS
-Departamento DGA -Dirección General de la Función Pública -Empresas de formación	FINALIDAD Identificar y priorizar las necesidades de personal del Inaem así como las competencias propias en RPT asegurar optima cobertura de los puestos , proporcionar información a los trabajadores en la integración a la empresa ,y gestionar sus nóminas y ejecutar formación.	-Empresas de formación -Dirección General de la Función Pública
INTERNOS	LÍMITES DEL PROCESO INICIO: Gestión de Recurso Humanos FINAL: Aprobación y evaluación organización gestión de personas adaptación de la RPT a las necesidades, desempeño del puesto con una buena formación y gestión de la nómina	INTERNOS -Trabajadores INAEM -Direcciones Provinciales -Servicios del INAEM
ENTRADAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SALIDAS
-Detección de necesidades de plantilla -Estrategia de la organización -Necesidad de cubrir puestos de trabajo -Informes de carencias formativas -Variaciones, altas y bajas de personal -Encuestas Direcciones Provinciales y Jefes de Servicios sobre necesidades de RPT -Encuestas y Análisis acogida -Altas, baja, modificaciones solicitadas por los trabajadores para nóminas -Detección de necesidad de formación en la plantilla	-Modificación de la RPT -Cursos de formación interna, presenciales , on-line, videoconferencia -Gestión de Nóminas -Reintegros de pagos indebidos. -Información a nuevos empleados, manual de acogida -Información sobre el puesto al nuevo empleado	RPT cubierta -Necesidades de personal cubiertas -Formación de los trabajadores realizadas y evaluadas -Evaluación de la eficacia de las acciones formativas realizadas -Evaluación de gestión de personal - Gestión y Pago de nóminas -Resoluciones reintegros -Evaluación voz del empleado -Integración del nuevo personal

DIAGRAMA DE FLUJO



Registros	Documentos de referencia	Información diversa
1 Informe de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Decreto 140/96 de 26 de Julio Relaciones de puestos de trabajo Orden de 26 de diciembre de 2011, de tramitación de las RPT de la CAA VII Convenio Colectivo para el personal laboral Ley de Ordenación Pública de la CAA. Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007) Decreto 80/97 del Gobierno de Aragón de Provisión de Puestos de Trabajo, Manual de acogida Ley de Presupuestos de la CAA anual Instrucción de la D.G.F.P. por la que se determinan el procedimiento de cumplimentación y confección de la nómina personal DGA Tablas salariales Manuales de usuario de SIRGHA Orden del 16 de Febrero de 1998 (BOA, 30 de marzo de 1998) Encuesta Voz del Empleado 	<ol style="list-style-type: none"> Anualmente se solicita a los Directores Provinciales y a los Jefes de Servicio las necesidades de personal de sus respectivas áreas. Se elabora un informe con las necesidades tanto de nuevo personal como de modificaciones de los puestos ya existentes. La necesidad de cubrir un puesto e trabajo nuevo, o vacantes que se produzcan conlleve el subproceso de Provisión de puestos de trabajo, bien mediante comisión de servicio o nombramiento de personal interino. Una vez designadas las personas para los puestos de trabajo puede suceder que sea nuevo personal o trabajadores que cambien de puesto de trabajo Los nuevos trabajadores se les entrega el manual de acogida y se le informa sobre el Inaem y su puesto de trabajo. A todos los trabajadores del Inaem tanto de nuevo ingreso como variaciones por comisión de servicio, concurso se gestiona sus expedientes de alta, variación en nóminas, así como una vez incorporados todas las modificaciones que se comuniquen e incidencia en tiempos y nominas. Una vez incorporadas los empleados y por informe de detección de necesidad se programa la formación interna necesaria para los trabajadores del Inaem. Se finaliza con informes de resultados y evaluación de la voz del empleado y su análisis.
7 Informes de resultados		

Documentación del Proceso

E	S	DR	CÓDIGO	NOMBRE/DESCRIPCIÓN
		X	SEC-06-CI (AP 01/05)	TRAMITACIÓN PERMISOS DE PERSONAL INAEM A OTRAS CCAA Y EXTRANJERO
X		X	SEC-06-CI (AP 01/09)	MEDICION DE POTENCIAL DE TRABAJO Y ABSENTISMO LABORAL
		X	SEC-06-CI (AP 01/11)	CICULAR MANUAL DE ACOGIDA
		X	SEC-06-CI (AP 01/14)	AUTOEVALUACIÓN SOBRE MEDIDAS DEL INAEM
X		X	SEC-06-CI (AP 01/15)	APLICACIÓN PROTOCOLO ACTUACIÓN VIOLENCIA EXTERNA EN EL LUGAR DE TRABAJO, EN LOS CENTROS DEL INAEM
		X	SEC-06-M	MANUALES USUARIO APLICACIÓN SIRHGA (ACCESIBLE UNIDADES PERSONAL EN SIRHGA: MODULO RPT, ADMINISTRACIÓN Y REGISTRO PERSONAL)
		X	SEC-06-M	MANUALES USUARIO APLICACIÓN SIRHGA (ACCESIBLE UNIDADES PERSONAL EN SIRHGA: PETICIONES DE TARJETAS, CONSULTA DE EDIFICIOS Y CENTROS)
		X	SEC-06-I	INSTRUCCIONES USUARIO LANZADOR INFORMES NOMINA MENSUAL (APL SIRHGA)
		X	SEC-06-M	CÓDIGO DE CONDUCTA
		X	2007	INSTRUCCIÓN DE LA DGFP DE 11/05/2007 SOBRE LA ENTRADA EN VIGOR DEL NUEVO ESTATUTO DEL EMPLEADO PÚBLICO Y SUS EFECTOS EN LA NORMATIVA ARAGONESA ACTUALMENTE VIGENTE
		X	2007	INSTRUCCIÓN DE LA DGFP SOBRE LAS CONDICIONES DE APLICACIÓN DEL ART. 48.2 DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO DE 16/10/2007
		X	2013	CIRCULAR DE 18/02/ 2013 DE LA DGFP POR LA QUE SE ESTABLECEN CRITERIOS SOBRE LA PROLONGACIÓN DE LA PERMANENCIA EN EL SERVICIO ACTIVO Y SU REVISIÓN EJERCICIO 2013.
		X	2011	INSTRUCCIÓN DE LA INSPECCIÓN DE SERVICIOS SOBRE TRAMITACIÓN DE SOLICITUDES POR VÍA TELEMÁTICA DE LA COMPATIBILIDAD DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE D.G.A
		X	2011	CRITERIOS PARA LA TRAMITACIÓN DE LAS RELACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO DERIVADAS DE LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS 7/10/2011

Documentación del Proceso

E	S	DR	CÓDIGO	NOMBRE/DESCRIPCIÓN
		X	1997	CRITERIO DE LA DG DE RRHH SOBRE EL ART. ÚNICO DE LA LEY 12/1996, DE 30/12 DE MODIFICACIÓN DE LA LEY DE ORDENACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE LA C.A. DE ARAGÓN EN SU APARTADO 3, DE 19/02/1997.
		X	2012	INSTRUCCIÓN DE 19/07/2012 DE LA DGFP Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS POR LA QUE SE APRUEBAN CRITERIOS DE GESTIÓN DE LOS CONCURSOS DE MÉRITOS
		X	2003	INSTRUCCIÓN DE LA DGFP DE 14/07/ 2006 RELATIVA A LA APLICACIÓN DEL ACUERDO DEL GOBIERNO DE ARAGÓN DE 9/05/2006 REFERENTE A LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.
		X	2011	INSTRUCCIÓN DE LA DGFP DE 20/01/2011 POR LA QUE SE PERMITE EL DISFRUTE DE LOS DÍAS FESTIVOS NO RECUPERABLES QUE COINCIDAN CON EL SÁBADO, EL DÍA LABORABLE ANTERIOR AL MISMO.
		X	2012	INSTRUCCIÓN DE LA DGFP DE 27/11/2012 SOBRE COMPATIBILIDAD DE REDUCCIÓN DE JORNADA POR RAZÓN DE GUARDA LEGAL Y LA PREVISTA POR UN MES, SIN MERMA RETRIBUTIVA.
		X	2013	CRITERIO SOBRE DISFRUTE DE VACACIONES ANUALES DEL PERSONAL QUE DEJA DE PRESTAR SERVICIOS A LO LARGO DEL AÑO POR ALGUNA CAUSA DE 15/01/2013.
		X	2013	INSTRUCCIÓN DE 18/ 07/2012 DE LA DGFP POR LA QUE SE ESTABLECEN CRITERIOS PARA EL DISFRUTE DE VACACIONES QUE COINCIDAN CON UNA INCAPACIDAD TEMPORAL.
		X	2011	INSTRUCCIÓN DE 3/02/2011 DE LA DGFP POR LA QUE SE ESTABLECEN CRITERIOS DE APLICACIÓN DEL PERMISO POR ENFERMEDAD GRAVE DE FAMILIAR

Indicadores del Proceso: RENDIMIENTO

Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Responsable	Fuente
Tanto por ciento de modificaciones de la RPT	Nº de las modificaciones de la RPT/Total puestos de la RPT X 100	Anual	Jefe de Sección de Personal	Sistemas de información internos (archivo modificaciones RPT)
Tanto por ciento de bajas	Nº de bajas/ total efectivos del año x100	Mensual/Anual	Jefe de Sección de Personal	Datos SIRHGA/circular potencial medición absentismo
Errores en las nóminas	Nº de reclamaciones nóminas/total nóminas del mes	Mensual/Anual	Jefe de Sección de Personal	Datos de nóminas/excel seguimiento nóminas
Grado de cumplimiento de la planificación en la formación	Nº de actividades de formación realizadas/total actividades de formación planificadas x 100	Anual	Sección de Personal	Base internas (excel cursos de F.I. de personal)

Indicadores del Proceso: PERCEPCIÓN

Grado de satisfacción de los empleados del Inaem	Encuesta Voz del Empleado	Bienal	Secretario General del Inaem	Encuesta Voz del Empleado
--	---------------------------	--------	------------------------------	---------------------------

PLAN DE FORMACIÓN DEL IAAP AÑO 2018

Propuestas de actividades de formación, según preferencia en relación adjunta, del DEPARTAMENTO /ORGANISMO AUTÓNOMO

Lea detenidamente los apartados, complete todos los datos para una mejor programación. El IAAP puede incluir este curso en su Plan introduciendo variaciones respecto a esta propuesta.

Con el tabulador puede ir rellenando los campos como desee, son multilínea y con extensión suficiente.

Para incluir el curso en el Plan de formación se precisa valorarlo conociendo todos los datos que se solicitan, las concreciones que no se puedan hacer con la propuesta se pondrán, publicado el Plan, a disposición del IAAP a la mayor brevedad posible.

Actividad a diseñar por el Coordinador:

Denominación:
Personal al que se propone dirigir la formación:
Grupos de pertenencia:
Modalidad: Elegir Modalidad
Localidad si es presencial:
Horas lectivas:
Número propuesto de participantes:

OBJETIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA: Incluir un máximo de 4 objetivos concretos que se persiga conseguir con la actividad formativa

CALENDARIO PREVISTO:

AULAS DE CELEBRACIÓN: El IAAP no dispone de aulas (en videoconferencias, el IAAP reserva las aulas). En el resto de cursos el coordinador podrá reservarlas, teniendo en cuenta que interesa encontrar aulas fuera de los edificios centrales y que, si procede, hay que INDICAR DISPOSICIÓN ESPECIAL DE SILLAS O MESAS Y RECURSOS NECESARIOS

COORDINADOR-A DEL CURSO: (señalar nombre, apellidos, correo electrónico y teléfono)

PROFESORES INTERNOS: El IAAP designa al profesorado (hacer constar nombre, apellidos y DNI de las personas propuestas). Los cambios sobrevenidos se deben comunicar al IAAP:

PROFESORES EXTERNOS: Sólo el IAAP puede contratar a este personal. Si se considera que el contenido puede ser impartido por empresa o personal ajeno, hay que tener un presupuesto para aplicar correctamente la normativa en materia de contratos y proceder a su contratación por el IAAP, si procede:

LÍMITE PROFESORES: En todo caso hay que valorar el número de profesores en atención al número de horas del curso, evitando un número insostenible de ponentes con mayor coste de gastos y gestión que el propio coste de formación.

Se adjunta relación de profesorado con el orden, días, horas y temario

CONTENIDO DEL CURSO- TEMARIO: En todos los cursos se suministrará **material didáctico** del curso a los alumnos por vía electrónica. Habrá de recibirse en el correo iaap@aragon.es con una antelación de, al menos, **una semana** a la fecha de inicio del curso.

Otros datos que se considere oportuno destacar:

GASTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD FORMATIVA:
(El IAAP sólo se hace cargo de los gastos presupuestados y aprobados previamente)
Los gastos han de ser adecuados al desarrollo de la actividad formativa.

Desplazamientos de profesores: (destacar lugar de procedencia y medio de transporte): El abono se efectúa por km de distancia, si se utiliza **vehículo particular**, según declaración al respecto en el modelo existente.

La utilización de medio de **transporte público** se realiza por contratación centralizada por el IAAP.

Diетas de los profesores: Sólo se abonan, según cuantías permitidas si se aprueba por el IAAP y cuando se produce un desplazamiento según lugar de procedencia y horario del curso. Se requiere justificante.

Hoteles: (señalar la necesidad de pernoctar según horario del curso y lugar de procedencia). El IAAP reserva las habitaciones necesarias por contratación centralizada. Se precisa nombre, apellidos y DNI de la persona que pernoctará.

Otros gastos: (señalar si se tiene previsto)
Se pueden abonar otros gastos relacionados directamente con la acción formativa y que hayan sido **presupuestados y aprobados previamente**.

ESTA FICHA ES EL ÚNICO DATO DE QUE DISPONE EL IAAP PARA COMPROBAR QUE LA PROPUESTA ES VÁLIDA PARA INCLUIRLA EN EL PLAN DE FORMACIÓN PORQUE RESPONDE A NECESIDADES FORMATIVAS DETECTADAS O SUGERIDAS, POR LO QUE DEBE CONTENER TODOS LOS DATOS NECESARIOS.

Si algo no se concreta en la ficha y el curso se recoge en el plan dispone de un mes para completarla y volverla a enviar.

El correo electrónico al que dirigir cualquier comunicación en la preparación y convocatoria de una actividad formativa se hará a la dirección:

convocatorias.iaap@aragon.es

El correo electrónico al que dirigir cualquier comunicación tras la convocatoria, sobre documentación, comunicaciones a alumnos o incidencias se hará a la dirección:

iaap@aragon.es

FICHA SUBPROCESO

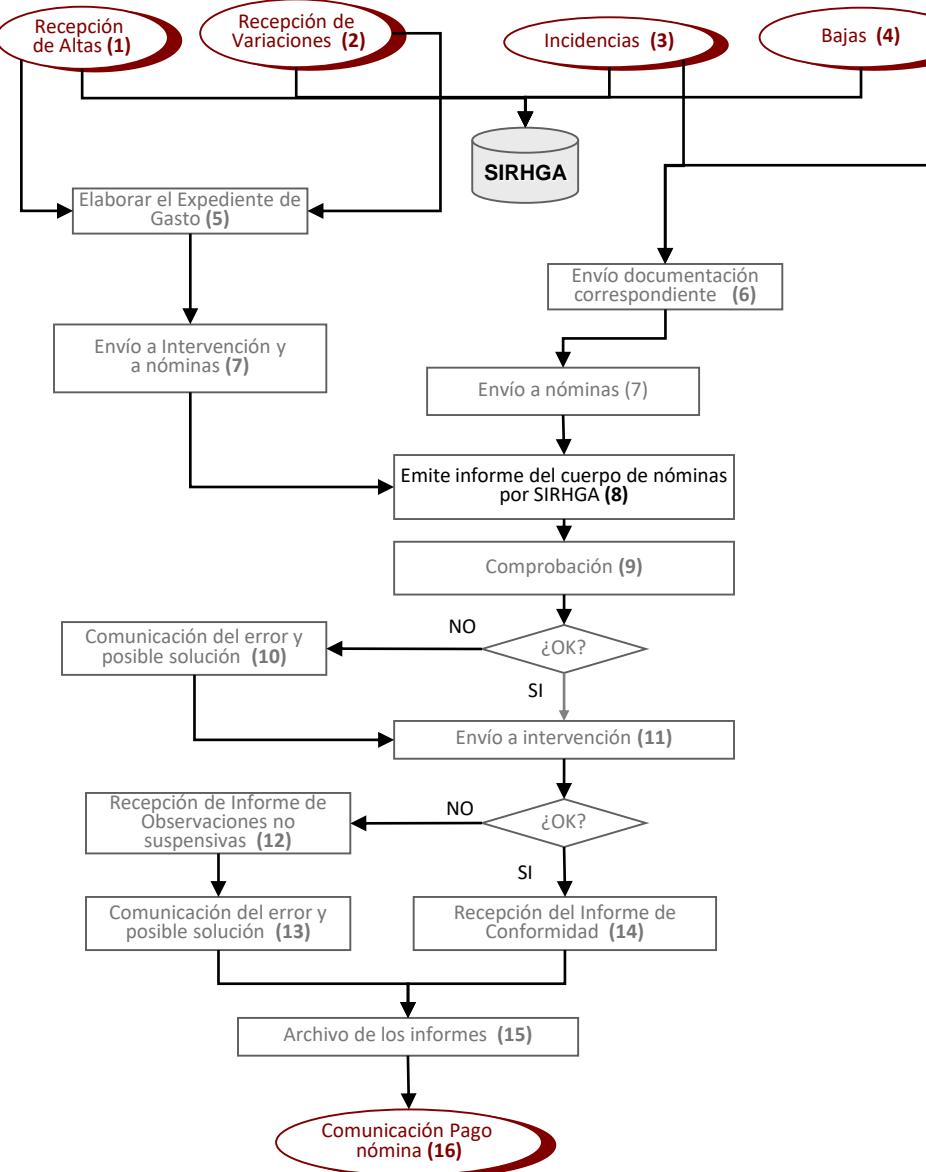
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PERSONAL

SEC-06-04

Fecha:	15/04/2015
Realizado por:	SECRETARIA GENERAL
Responsable:	Jefe de la Sección de Personal
Aprobado por:	Secretaría General
Proceso clave relacionado:	SEC-06 GESTIÓN DE PERSONAL

REVISION:	FECHA:	MODIFICACIÓN
3	15/04/2015	Actualización de Indicadores

DIAGRAMA DE FLUJO



Registros

Documentos de referencia

Información diversa

<p>1 Altas 2 Variaciones 3 Documentación justificativa 4 Bajas</p> <p>9 Cuerpo de la nómina</p> <p>13 Informe Observaciones no suspensivas</p> <p>15 Informe de Conformidad</p>	<p>0. Ley de Presupuestos de la CAA anual publicada en BOA a finales del año.</p> <p>2 Instrucción de la D.G.F.P. por la que se determinan el procedimiento de cumplimentación y confección de la nómina general de retribuciones del personal de la Administración de la CAA (26/05/03).</p> <p>3 Resolución de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos por la que se dictan instrucciones en relación con las nóminas de los funcionarios en el ámbito de aplicación de la ley 30/84 a de agosto, se publica cada año a principios del año en curso en BOE, actualmente en vigor 02/01/09 BOE de 03/01/09.</p> <p>4 Tablas salariales y de retribuciones anuales.</p> <p>8 Instrucción sobre fiscalización previa de documentos de gastos de personal y nóminas de la Intervención de 2 de junio de 2003.</p> <p>*Acuerdos Administración de actualización de retribuciones a lo largo del año.</p> <p>Manuales de usuario de SIRHGA.</p>
	<p>0. Las altas, variaciones, incidencias y bajas son emitidas por la sección de personal tanto de Gerencia como de las Direcciones Provinciales, previamente se graban en SIRHGA. Desde las DP son remitidas a la sección de personal de Secretaría General.</p> <p>2 Estas variaciones se refieren a modificaciones de las características del puesto o a cambios de puesto.</p> <p>3 Se consideran Incidencias :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios de datos personales - Solicitud de licencias de asuntos propios - Reducciones de jornada - Bajas por enfermedad - Licencias por maternidad <p>4 Las bajas pueden darse por el fin de un contrato de interinidad, por jubilaciones, fallecimientos o cambios de personal de departamento.</p> <p>5 En caso de Altas y Variaciones se debe elaborar un expediente de gasto para cada cambio, para ello se deben calcular las retribuciones o variaciones por persona a lo largo de todo el año. Se deberá aportar toda la documentación definida en la instrucción (2).</p> <p>6 En Bajas envío de documentos: la diligencia de cese y baja en seguridad social a la sección nóminas de la Dirección General de la Función Pública (DGFP) para el trámite de baja de haberes. Para las Incidencias el documento correspondiente según incidencia.</p> <p>7 Los documentos se envían a Intervención para su fiscalización y a DGFP para su tramitación. La Sección de nóminas comprueba los datos y procede, si es correcto, la validación del expediente de SIRHGA por nóminas.</p> <p>8 Los informes del cuerpo de nómina así como los listados justificativos, se solicitan y se emiten informáticamente por SIRHGA, descargándose por la Sección de Personal de Secretaría General.</p> <p>9 Esta comprobación de las nóminas es realizada por la sección de personal (secretaría general) y se realiza sobre todas las nóminas de la organización.</p> <p>10 Cuando se detecta un error en una nómina, se comunica a DGFP para que lo corrija en la próxima nómina.</p> <p>11 A Intervención se envía una de las copias (en CD) del cuerpo de la nómina y los documentos de tesorería, para que se realice la fiscalización.</p> <p>12 Este informe se dirige al Secretario General y en este informe se recogen las incidencias detectadas.</p> <p>13 En caso de ser un problema de elaboración de las nóminas, se comunica a DGFP y si el error es debido a un proceso interno se comunica a la D.P. correspondiente.</p> <p>14 Si intervención esta conforme elabora un informe de conformidad que se archiva junto con los expedientes del mes correspondientes a dicha nómina.</p> <p>15 Los informes se archivan en la carpeta "Expediente de Gasto de nómina" junto con los expedientes del mes.</p> <p>16 Para que tesorería pueda realizar el pago de la nómina, se emiten los documentos contables correspondientes.</p>

Indicadores del Proceso: RENDIMIENTO

Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Responsable	Fuente
Errores en las nóminas	Nº de reclamaciones de las nóminas/ total nominas del mes	Mensual	Jefe de Sección de Personal	Excel seguimiento nominas
Variaciones y altas comunicadas fuera de plazo	Nº de variaciones y altas fuera de plazo/total de variaciones y altas	Mensual	Jefe de Sección de Centros	Excel seguimiento nominas

Indicadores del Proceso: PERCEPCIÓN

Bajas comunicadas fuera de plazo	Número de bajas comunicadas después día cierre nomina para entrada nomina del mes/ total número de bajas del mes	Mensual	Jefe de Sección de Personal	Excel seguimiento nominas
----------------------------------	--	---------	-----------------------------	---------------------------

Se reflejan las propuestas de formación del personal del Inaem agrupadas por actualizaciones, competencias e instrumentos de gestión

CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

ORDEN	DENOMINACIÓN	DURACIÓN	MODALIDAD	COORDINADOR	CONTENIDO	DESTINATARIOS
1	Competencias clave del orientador profesional (Nivel avanzado)	12 horas	Presencial	CARMEN MURILLO	Trabajar los procesos de gestión emocional con el fin de mejorar las competencias del orientador profesional. Aumentar el conocimiento y las competencias aplicables a la realidad particular de cada orientador.	A1 A2
2	Protocolo de Gestión de la Oferta	20 horas	Presencial	SUSANA ROMERO	Formar a los gestores de ofertas en el protocolo de gestión de la oferta de empleo. Destacar las principales novedades que la revisión conlleve para su correcta implantación. Definición de un marco temporal y descripción de indicadores	A2, C1
3	Diagnóstico de empleabilidad	15 horas	Presencial	SUSANA JUAN GARCIA	Inegrarp cuestionario de empleabilidad en el proceso de orientación	A1, A2, C1
4	La postedad sancionadora en el nuevo régimen jurídico administrativo	12 horas	Presencial	RECAREDO GARCIA	La postedad sancionadora, principios de la postedad sancionadora, iniciación procedimiento.	A1, A2, C1
5	Habilidades y recursos para orientar a MVVG	20 horas	Presencial	CARMEN FERRER	Comprender el modo de comunicación empático centrado en la persona víctima de violencia de género. Desarrollo de habilidades de comunicación y atención con mujeres VVG, conocer causas de desgaste emocional, saber aplicar técnicas de autocuidado.	A1, A2
6	Competencias clave del orientador (2ª edición)	12 horas	Presencial	ELENA BERGES PUYAL	Conocer y desarrollar las competencias, modelos, herramientas y recursos del orientador profesional para desarrollar su labor de forma efectiva y exitosa.	A1, A2
7	Curso Para impartir sesión DAPO	12 horas	Presencial	CARMEN FERRER	Formar Personal Inaem para sesión DAPO	A1, A2
8	Herramientas aplicadas a la orientación:DAFO, CAME START	15 horas	Presencial	PEDRO PARACUELLOS	Aprender técnicas de análisis de la realidad para aplicarlas en la orientación con demandantes DAFO y CAME. Conocer herramientas para definir objetivos realistas y alcanzable Smart. Enseñar a los demandantes cómo pueden hacer un análisis de situación	A1, A2
9	Acciones formativas con Compromiso de Contratación	5 horas	Presencial	ENRIQUE MURILLO	Intercambio de buenas prácticas. Unificación de criterios y resolución de dudas. Novedades legislativas.	Personal de las unidades de justificación económica de formación
10	Funcionamiento y Gestión de las prácticas no laborales para titulados	4 horas	Presencial	ENRIQUE MURILLO	Base de datos PRACTIFOR. Dudas sobre gestión, acercar trabajo de agentes sociales, conocer el funcionamiento de las prácticas no laborables	Personal de las unidades de de formación y de OE
11	Técnicas y dinámicas aplicadas a la intervención grupal en orientación	20 horas	Presencial	SUSANA JUAN GARCIA	Desarrollo de capacidades para la dinamización de grupos. Conocer herramientas y técnicas de trabajo grupal, Aprender a gestionar conflictos y emociones. Motivar a los tutores de empleo para que imparten talleres grupales	A1, A2

CURSOS DE COMPETENCIAS

ORDEN	DENOMINACIÓN	DURACIÓN	MODALIDAD	CORDINADOR	CONTENIDO	DESTINATARIOS
1	Resolución de conflictos: emociones y gestión	20 horas	Presencial	JOSE LUIS ALGAS	Entrenamiento emocional, Módulo intrapersonal. La eficiencia del directo en el puesto de trabajo. Autodefinición, creatividad, automotivación. Reacciones extremas	Personal del Inaem en unidades de atención al público. OE
2	Inteligencia Emocional aplicada a la motivación laboral	15 horas	Presencial	Secretaría General del Inaem	Contenido y desarrollo: qué es la inteligencia emocional, trabajar las emociones, Importancia y beneficios	Trabajadores del Inaem con inquietud y necesidad de reforzar competencias emocionales
3	Coaching y actitud positiva ante el trabajo	15 horas	Presencial		Conocer el coaching. La importancia de la ACTITUD. El sentido en el trabajo. Adquisición de habilidades que potencien el pensamiento positivo y la resiliencia.	personal del Inaem interesados en la adquisición de habilidades.

5	Talleres de Bienestar: (susceptibles de cambiar los talleres por otros)	
	- Mindfulness	4 horas
	- Conócete a ti mismo	4 horas
	- Deporte y Estrés	4 horas
	- Alimenta tus emociones	4 horas
	- Automasaje y autoestiramientos	4 horas

CURSOS DE GESTIÓN

ORDEN	DENOMINACIÓN	DURACIÓN	MODALIDAD	COORDINADOR	CONTENIDO	DESTINATARIOS
1	Actualización sispe ceus 2018	16 horas	Semipresencial	CLEMENTE VILLANUEVA	Conocer las novedades SISPE CEUS y repaso general de esta herramienta.	Responsables de unidades del Inaem
2	Oficina electrónica y redes sociales y profesionales- (recursos de empleo para estar al día, como buscarlos)	10 horas	Presencial	JUAN MARTINEZ DE SALINAS	Profundizar en el conocimiento de las utilidades de gestión de la demanda por internet y enseñar funcionamiento de las herramientas existentes en la web 2,0	Personal en atención al público/ relacionado con espacio autoinformación
3	Formación en Transformacion Digital	12 horas	Presencial /videoconferencia	Secretaria General	Mejorar conocimientos adm. Electrónica. Conocer plataformas y aplicaciones. Conocimientos en materia de seguridad electrónica	Personal del Inaem
4	Usuario prem (base de datos de promoción de empleo). (iniciación, consultas, impresión de documentos)	6 horas	Presencial	EDUARDO LAVILLA	Inicación de la aplicación de bases de datos PREM. Consulta de situación de expedientes por programas, pagos, informes. Impresión de documentos.	Usuarios aplicación PREM destinados en los distintos Servicios OE, Gerencia
5	Formación Analistas Oracle Busines Intelligence Inaem	5 horas	Presencial	CLEMENTE VILLANUEVA	Actualizar tareas de explotación de la información	Personal del Inaem grupos A1, A2 y C1
6	Uso seguro de las TIC en la Administración	4 horas	Presencial	PACO PAMPLONA	Esquema de Seguridad en la ad. Pública. Aplicación del esquema en el Inaem, ejemplosD	A1, A2, C1

VALORACIÓN DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN INTERNA SEGÚN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS
AÑO 2017

	Lugar	Media
1.-Taller de actualización de recursos para la orientación	Zaragoza	8,11
2. Coordinación Contrata	Zaragoza	8,71
3. Protección económica de la contingencia de desempleo	Zaragoza	9,50
4. Taller de mejora en el proceso IT personalizado para discapacitados	Zaragoza	8,75
5. Gestión Del Programa De Escuelas Taller/Talleres De Empleo	Zaragoza	8,77
6. Actualización SISPE CEUS 2017	Zaragoza	8,03
7. Taller De Competencias A Trabajar Con El Usuario En Los Itinerarios De Inserción	Zaragoza	8,07
8. Competencias clave del Orientador	Zaragoza	8,79
9. - Emociones y Conflictos en la atención al público	Zaragoza	9,00
10.- Inteligencia Emocional Aplicada a la motivación laboral.	Zaragoza	9,07
11.- Autoempleo y emprendimiento	Zaragoza	5,69
12. Usuarios Prem	Zaragoza	9,09
13.-Habilidades de facilitación	Zaragoza	7,13
14. Cómo trabajar mejor, vivir mejor	Zaragoza	8,83
15. Gestión de las prácticas no laborales	Zaragoza	9,07
16. Cómo aumentar tu efectividad	Zaragoza	7,75
17. Recursos para el diseño de itinerarios para jóvenes	Zaragoza	6,90
18 Presentaciones con impacto	Zaragoza	9,43
19. El INAEM se presenta	Zaragoza	7,89
20. Gestión del cambio en el entorno laboral	Teruel	9,78
21. Taller Práctico sobre gestión por procesos	Zaragoza	9,07
22. Recursos de empleo para estar al día y aprender a buscarlos	Zaragoza	9,30
23. Taller sobre justificación económica de subvenciones de programas de empleo	Zaragoza	8,36
24. Gestión de las prioridades y del tiempo	Zaragoza	8,81
25 Coaching y actitud positiva en el trabajo	Zaragoza	8,87
26 Oficina electrónica y redes sociales	Zaragoza	8,30
27 Desarrollo de habilidades de comunicación positiva	Zaragoza	8,40

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CURSOS

(UNA RESPUESTA PARA CADA PREGUNTA)

BLOQUE 1 – DATOS DEL CURSO

1. Denominación:

2. Código:

3. Tipología: 1.- Curso 2.- Seminario 3.- Jornada

4. Duración: Días 5. Horas lectivas:

6. Destinatarios: Grupo

Profesión

7. Tema:

BLOQUE 2 – DATOS DEL ALUMNO

8. Año de nacimiento:.....

9. Sexo: 1.- Hombre 2.- Mujer

10. Estudios terminados:

BLOQUE 3 – VALORACION GENERAL

11. Indique su opinión sobre las instalaciones en que se desarrolla el curso:

Adecuadas

Inadecuadas. ¿Por qué?

12. Indique su opinión sobre la duración del curso:

1. - Es excesiva

2.- Es la adecuada

3.- Es Insuficiente

13. Indique el horario: que le parece más adecuado:

15. Indique su opinión sobre el material que se le ha entregado:

1.- Adecuado

2.- Inadecuado. ¿Por qué?

16. Indique si el nivel con que se han tratado los temas del curso ha sido adecuado a sus conocimientos:

1.- Sí

2.- No. ¿Por qué? Nivel alto para mis conocimientos

Nivel bajo para mis conocimientos

17. Indique si añadiría alguna materia al curso



- 1.- Graduado Escolar
- 2.- E.G.B. o F.P.I
- 3.- B.U.P. O F.P.II
- 4.- Diplomado Universitario
- 5.- Licenciado Universitario
- 6.- Otras.....

- Sólo mañanas
- Sólo tardes
- Jornada completa
- Otros. Indique cuales.....

14. Indique si al curso le ha faltado algún apoyo técnico:

- 1.- No
- 2.- Sí. Diga cual.....

- 1.- No
- 2.- Sí. Diga cuál:.....

18. Indique su impresión general sobre el desarrollo del curso:

- 1.- Muy buena
- 2.- Buena
- 3.- Regular
- 4.- Mala
- 5.- Muy Mala

Evalúe su opinión sobre las siguientes cuestiones y materias, considerando que “1” indica un grado mínimo de satisfacción y “4” un grado máximo

19.- Duración

Materias del curso:
XXXXXSSSS

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXXXX

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

21.- Desarrollo teórico (en su caso)

Materias del curso:
XXXXXSSSS

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXXXX

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

Materias del curso:
XXXX

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXXXX

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

23.- Explicaciones de los profesores (en su caso)

:

1 2 3 4
□.□.□.□

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

20.- Utilidad

Materias del curso:
XXXX

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXX

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

22.- Desarrollo Práctico (en su caso)

Materias del curso:
XXXX

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXXXX

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

Materias del curso:
XXX

1 2 3 4
□.□.□.□

XXXXXX

□.□.□.□
□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

□.□.□.□

24.- Indique si el conjunto del curso ha respondido a lo que esperaba.

1.- Sí

2.- No

3.- Parcialmente

25.- Califique el curso de 0 a 10

Calificación:

26.- Otras observaciones:

.....

..

.....

..

.....

..

.....

FICHA SUBPROCESO

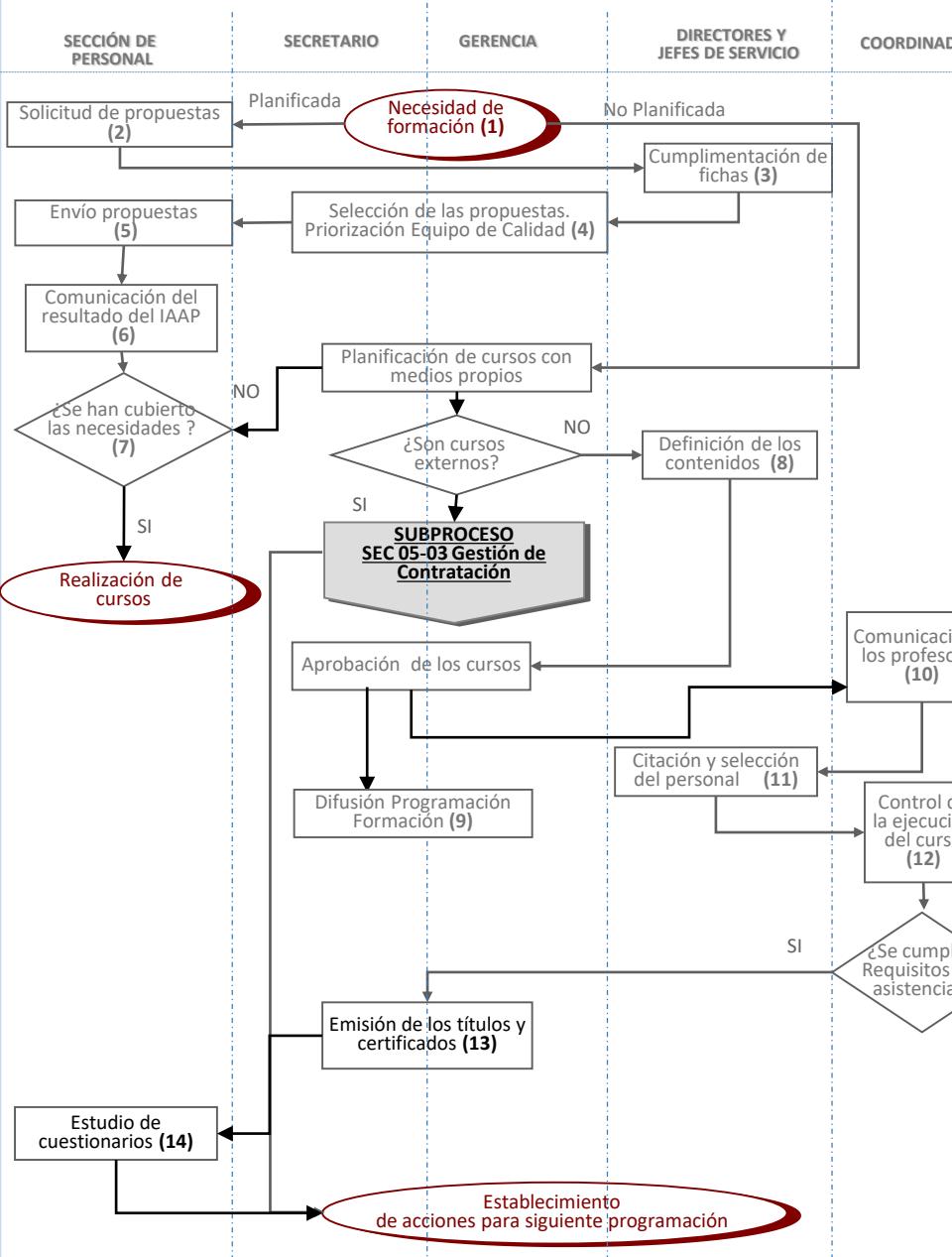
FORMACIÓN INTERNA

SEC-06-05

Fecha:	16/06/2007
Realizado por:	SECRETARIA GENERAL
Responsable:	JEFE SECCIÓN DE PERSONAL
Aprobado por:	SECRETARIO GENERAL
Proceso clave relacionado:	SEC-06 GESTIÓN DE PERSONAS

REVISIÓN:	FECHA:	MODIFICACIÓN
2	10-03-2015	Documentos de Referencia

DIAGRAMA DE FLUJO



Registros

Documentos de referencia

1. Anualmente Gerencia junto con Secretaría analiza las necesidades de formación del personal. Al margen de la formación planificada, a lo largo del año, pueden surgir necesidades de formación a cubrir, las cuales se incorporan a la planificación de cursos internos como anexos al Plan de Formación Interna.
2. La Secretaría General, a través de la Sección de Personal, solicita a Jefes de Servicio y Directores Provinciales una propuesta con las necesidades de formación de su personal.
3. Estas propuestas se recogen en Fichas de Descripción de Acciones Formativas (formato enviado por el Instituto Aragonés de Administración Pública (IAAP) y se envían a sección del personal.
4. Selección de Propuestas y priorización por el Equipo de Calidad y aprobación por el Director Gerente
5. Tras el análisis se envían al IAAP las propuestas priorizadas con sus correspondientes fichas.
6. Los cursos aprobados por el IAAP se publican en el Plan de Formación en el BOA.
7. Se realiza una planificación de la formación para atender a las necesidades que no han sido cubiertas por el plan del IAAP. Se definen los cursos que se necesitan con los objetivos generales.
8. El Jefe del Servicio correspondiente define contenidos, duración, coordinador y ponentes.
9. Difusión de la Programación anual a través de la Intranet del Inaem.
10. Secretaría General coordina junto con el coordinador el inicio del curso. El coordinador comunica a los profesores que han sido seleccionados para que cumplimenten una ficha de datos personales y bancarios que se envía a gestión económica para su posterior pago.
11. Los interesados solicitan el curso, o pueden ser designados directamente por los DP o JS. La selección del personal se realiza en base a los objetivos definidos. Comunican al coordinador del curso las personas que van a asistir mediante e-mail (copia a Secretaría General).
12. En cada curso se cumplimentan Listados de Asistencia y se pasa también un Cuestionario de Evaluación Final del curso.
13. El Secretario General firmará Certificado de participación de profesores y coordinadores. También se emite Certificado a efectos de pago con el nº de profesores y coordinadores. El Director Gerente firma título de aprovechamiento a los alumnos.
14. Se elabora un Informe con los resultados de cada curso y se abre un expediente por cada uno de ellos. Se envían los informes al Secretario General.

Indicadores del Proceso: RENDIMIENTO

Indicador	Forma de cálculo	Periodicidad	Responsable	Fuente
Número de horas de formación por empleado	Nº total de horas realizadas en Form, Interna IAAP, y Prevenc. Riesgos laborales/ Nº Empleados	Anual	Sección de Personal	Base interna
Tanto por ciento de plantilla que ha recibido formación en el ejercicio actual	Se suma el número total de participantes que han realizado formación: dividido por medio curso (2) dividido por el nº de empleado ealiex) x100	Anual	Sección de Personal	Base interna cursos

Indicadores del Proceso: PERCEPCIÓN

Grado de cumplimiento de la planificación (Plan de Formación)	(Nº de actividades de formación realizadas/ total actividades de formación planificadas) x 100	Anual	Sección de Personal	Base interna
Grado de satisfacción respecto de la formación recibida	Puntuación media del cuestionario de los cuestionarios de evaluación de la acción formativa correspondiente.	Anual	Sección de Personal	Encuestas cursos de formación