

III. L'AVALUACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT: UNA EINA IMPRESCINDIBLE

Segons que ja ha estat assenyalat, fenòmens com ara la globalització, la incorporació massiva de noves tecnologies de la informació i de la comunicació, el sorgiment de noves formes d'intercanvi econòmic, la demanda de major transparència en la gestió pública, la introducció de criteris d'equitat i sostenibilitat en les polítiques públiques fan que la complexitat de les nostres organitzacions hagi augmentat progressivament.

Per aquests motius i per d'altres similars, que per raó d'economia estalviem esmentar, cal que existeixi la suficient flexibilitat en el sistema per poder diversificar-se i adaptar-se als canvis de l'entorn, ja que les organitzacions amb estructures rígides i sense dinamisme estan condemnades al fracàs, en termes d'eficàcia i eficiència en l'obtenció dels seus resultats.

Nous models de gestió administrativa de la cosa pública han estat en els darrers anys, i encara continuen sent-ho actualment, una de les solucions a emprendre envers la denominada *gestió del canvi*.

Des dels anys vuitanta, han estat diverses les experiències de gestió pública portades a terme –tant des de l'Administració autonòmica, com des d'algunes (pioneres) administracions locals, sense deixar de banda les iniciatives engegades en el món universitari– en la tan predicada i avui ja superada era de la nova gestió pública (NGP).

La necessària i convenient evolució de la modernització administrativa cap a la governança pública no ens ha d'impedir, però, defensar l'oportunitat i vigència d'aplicar, pel que aquí ens interessa, la lògica de la NGP en algunes de les àrees de l'acció pública: l'avaluació del desenvolupament i l'anàlisi de l'entorn públic on ens movem mitjançant indicadors i altres sistemes de mesura del rendiment, que ens permetin establir una comparativa per detectar desviacions, punts forts i punts febles en els nostres objectius d'orientació al client/ciudadà i de millora contínua de la qualitat.

Altres àrees pròpies d'aquest nou model, com la necessitat de reforma de l'activitat de reglamentació en l'àmbit, per exemple, de la funció pública, amb l'objectiu d'una simplificació; la descentralització de responsabilitats dins dels governs de les nostres administracions cap a les unitats organitzatives de base (aspecte cabdal en el model organitzatiu actual de la funció pública de les grans organitzacions); el redimensionament de les estructures públiques i la introducció de noves formes de gestió; la integració de l'ètica en els processos de reforma administrativa, etc. són qüestions que s'aborden en diversos capítols del *Llibre*, d'acord amb un tractament específic des de la perspectiva material.

Per tant, la nostra atenció se centrarà ara en les condicions d'aplicabilitat i transferibilitat d'alguns aspectes d'interès de la NGP envers dues grans qüestions: els diferents contextos als quals ens adrecem i l'avaluació dels resultats efectivament obtinguts en termes de millora de la qualitat dels serveis, des de la perspectiva de l'anàlisi del desenvolupament del capital humà que presta aquests serveis en el marc del sector públic.

18. POTENCIACIÓ DE LA INTRODUCCIÓ DE L'AVALUACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT EN EL SECTOR PÚBLIC

És evident i especialment rellevant que, davant la relativa homogeneïtat de l'Administració autonòmica i l'heterogeneïtat d'un nombre limitat d'universitats públiques, hi ha una gran diversitat de modalitats de funcionament i en la qualitat dels serveis entre els municipis de diferents àmbits territorials i entre els municipis grans i els de dimensions petites i mitjanes.

Aquesta diferenciació condueix, a la pràctica, a l'existència de models organitzatius i sistemes d'avaluació diversos i diferenciats i, en alguns casos, a la total inexistència d'aquests, per bé que és coneguda aquella màxima que «si no mesurem una activitat, procés o resultat difícilment podrem distingir entre l'èxit o el fracàs» i, consegüentment, «si no podem reconèixer l'èxit, no el podrem recompensar» i, segurament, «si no recompensem l'èxit acabarem recompensant el fracàs»,¹⁸ que no serem capaços de corregir, en no haver-lo reconegut ni identificat.

18. D. Osborne i T. Gaebler, *La reinvençió del Gobierno*, Paidós, 1994.

Situats en aquest context, el punt de partida és, doncs, determinar si la conveniència d'adoptar una estratègia de difusió de sistemes d'avaluació del rendiment ha d'estar guiada per un organisme públic representat i integrat pel conjunt de les administracions públiques de Catalunya, d'acord amb una dinàmica *top down*, o si, per contra, és millor deixar total autonomia als municipis, les universitats, la Generalitat i els ens instrumentals de caire divers –que ocupen una part important de la nostra funció pública– seguint una lògica *bottom up*.

Si escollim aquesta segona opció és convenient que una entitat que agrupi i tingui representativitat de les tres administracions actuant i presents en el territori –autonòmica, local i universitària– coordini i s'encarregui de la difusió d'iniciatives innovadores desenvolupades per ens públics pioners en l'àmbit d'implantació de forma reeixida de sistemes d'avaluació del desenvolupament –ja sigui posant èmfasi en el comportament o activitat duta a terme o en els resultats produïts pel comportament– que puguin ser traslladables –amb el previ dimensionament que calgui– a altres organitzacions públiques del nostre entorn. El paper, doncs, d'aquest organisme seria, des de la lògica de la professionalització i la racionalització, oferir a les administracions públiques els coneixements i les experiències dutes a terme en aquest àmbit, per facilitar-ne la implantació i extensió.

19. L'AVALUACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT: OBJECTIUS PER ASSOLIR

Mentre aquest procés es desenvolupa i dona els seus fruits, val la pena assenyalar un seguit de recomanacions que serveixin com a punt de partida per evidenciar la necessitat d'establir sistemes d'anàlisi que permetin conèixer com es porta a terme el treball que té encomanat cadascun dels servidors públics.

Sense aquesta capacitat de valoració crítica, de comparació en termes reals i de reconeixement de la feina feta, no podrem plantejar-nos d'una forma seriosa el canvi cultural que la societat del coneixement demana. Si un cop renovades les idees no som capaços de renovar els recursos humans que es troben indissolublement lligats al seu servei, difícilment assolirem aquest procés de canvi.

Es tracta, per tant, de treballar cap a la implantació de nous sistemes de gestió pública que facilitin i, alhora, dirigeixin el maneig i la implantació d'aquest canvi i que,

al mateix temps, permetin el desenvolupament integral de les persones que integren la nostra organització.

Amb la implantació d'un sistema d'avaluació del desenvolupament del capital humà de les organitzacions es pretén integrar els objectius de l'organització amb els de la persona, ja que l'avaluació es relaciona tant amb la millora de la gestió com amb la responsabilitat, la motivació i la professionalització dels servidors públics en l'assoliment d'aquest objectiu.

Per concloure només resta dir que, partint de la premissa que qualsevol organització està sotmesa a algun tipus d'escrutini sobre els seus resultats –ja sigui de forma directa o bé indirecta–, un sistema d'avaluació que primi el rendiment òptim en el lloc de treball és un factor que ho afavoreix.

La concepció tradicional de caire taylorià que tracta de resoldre aquesta qüestió mitjançant la classificació de tasques, funcions i responsabilitats actualment ha esdevingut insuficient. Amb una visió molt més estratègica, del que es tracta és d'establir sistemes que vinculin directament les actuacions amb les fites, de tal forma que existeixi un ajustament permanent dels comportaments dels servidors públics amb les necessitats reals i els objectius de l'organització.

A més, ja no és suficient vetllar per garantir el compliment de les tasques, funcions i responsabilitats pròpies del càrrec, sinó que cal donar un pas més en el sentit d'identificar les conductes que realment generen valor, que excel·leixen en allò que es considera estàndard i que mereixen una consideració especial, en contribuir de forma molt activa en l'èxit del projecte, entès en termes de política o de servei públics.

L'atenció rau, doncs, no tant a cercar persones potencialment excel·lents, com a aconseguir i fomentar conductes excel·lents, és a dir, comportaments concrets i individualitzats que beneficiïn l'organització, en clau d'èxit professional.

Tradicionalment, quan –en comptades ocasions– hem introduït sistemes d'avaluació del rendiment, aquests s'han basat més en criteris generals d'apreciació global que no pas en l'observació de conductes concretes i individualitzades que permetessin demostrar l'existència de comportaments adequats en termes d'èxit o profit. Alhora, aquests sistemes sovint s'han caracteritzat per dues notes clarament negatives: altes dosis de subjectivitat i una manca total d'assumpció de responsabilitats

per part de qui exercia el rol d'avaluador, emparat en una postura de clara elusió del conflicte real o potencial.

Després d'evidenciar, doncs, tan sols algunes de les disfuncions produïdes en els models tradicionalment emprats en l'avaluació del rendiment, i un cop assenyalat l'horitzó que ens hauria de guiar en la definició de l'estratègia per fer front als reptes que depara a les nostres organitzacions la societat actual, cal passar a formular propostes concretes que permetin encetar correctament aquest camí.

Els objectius que haurien de marcar aquest procés cap a la implantació de nous models d'avaluació del desenvolupament, es poden resumir, a grans trets, en els que tot seguit s'assenyalen:

- Establir un sistema d'avaluació del desenvolupament que integri els objectius de l'organització amb els de la persona que treballa per al seu assoliment, de tal forma que es generin compromisos i implicació personal amb l'organització i els seus resultats.
- Assolir una eina eficaç per a la gestió del canvi i per a la millora de la gestió, a través d'una retroalimentació constant entre la informació analitzada a través dels indicadors establerts i la demanda de nous coneixements i habilitats vinculats al desenvolupament de noves funcions o objectius dins l'organització.
- Centrar l'atenció de l'avaluació del desenvolupament en la persona, tractada de forma individual i diferenciada, ja que és aquesta –i concretament la seva actuació– la que ha de constituir la veritable clau de volta de tot el model. En aquest sentit, el model ha de permetre facilitar la implantació d'un pla individual de desenvolupament i millora contínua de la persona, que fomenti les seves potencialitats i vetlli de forma activa per millorar o pal·liar mancances i necessitats.
- Introduir un model de lideratge i direcció, en el qual el rol de l'avaluador sigui clau a l'hora de planificar, dirigir i premiar les actuacions encomanades d'acord amb la missió prèviament fixada per l'organització.
- Facilitar l'establiment d'un model de política retributiva amb dues variables: una de fixa vinculada a la valoració assignada al lloc de treball que en cada moment s'ocupa i una de mòbil segons els resultats del desenvolupament de la persona.
- Vincular el model de carrera professional a l'èxit assolit en el desenvolupament professional, de manera que actuï com un veritable incentiu o premi a l'esforç individual.

20. LA GESTIÓ PER COMPETÈNCIES: UN MODEL IDONI PER A L'AVALUACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT

Les possibilitats a l'hora de plantejar-nos la introducció de l'avaluació del rendiment dels recursos humans que integren una organització són diverses, però un dels models amb més acceptació als nostres dies –que possibilita i alhora fomenta activament l'assoliment directe o indirecte dels objectius abans esmentats– és el de la gestió per competències.

El concepte de competències, com a conjunt d'elements o factors associats a l'èxit en el desenvolupament professional de les persones, que actua com a catalitzador entre les necessitats de les organitzacions i les dels membres que la componen, es troba àmpliament difós en el context empresarial i comença a prendre força –tímidament– en el marc de les organitzacions públiques.

Davant l'evidència que els expedients acadèmics i els tests d'intel·ligència per si sols no són capaços de predir amb fiabilitat l'èxit professional,¹⁹ cal anar a cercar altres variables –les competències, enteses com el conjunt d'habilitats, coneixements, característiques conductuals i d'altres atributs que, correctament combinats davant un determinat lloc de treball, prediuen un desenvolupament superior– que permetin mesurar amb un grau més elevat d'eficàcia el rendiment laboral en el context de cada lloc de treball i que, alhora, facin possible contrastar els comportaments excel·lents dels estàndards dins una organització. Tot això establint com a punt de referència els aprenentatges de conductes, habilitats i coneixements considerats com a excel·lents per desenvolupar eficaçment un lloc de treball.

Abans d'iniciar un procés d'implantació d'un nou model de gestió dels recursos humans que integren l'organització, cal portar a terme un treball de sensibilització d'aquesta organització i dels diversos agents que la integren envers la conveniència i l'oportunitat de la introducció d'un nou sistema. És important que es percebi el canvi com una oportunitat de millora i no pas com una amenaça o una voluntat de control en clau de possible "càstig" o penalització, ja que només si som capaços d'implicar l'organització en l'establiment d'un projecte pensat i orientat al desenvolupament

19. D. McClelland, "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, 1973, pàg. 1-14.

lupament professional de les persones que la integren, podrem arribar amb èxit a assolir els objectius prèviament esmentats.

Un cop constatada aquesta necessitat prèvia, per poder començar de forma rigorosa un treball de definició de perfils competencials cal portar a terme abans una anàlisi dels llocs de treball existents a l'organització, ja que sense la sistematització i classificació d'aquests llocs –d'acord amb les seves tipologies, missions i requeriments per al seu correcte desenvolupament– no podrà definir-se amb propietat el perfil de competències específiques associades a cada lloc en concret.

És, per tant, convenient que l'organització disposi d'una anàlisi correcta dels llocs que permeti la seva agrupació en famílies de llocs –llocs transversals vinculats entre si pel seu contingut funcional– i que permeti la detecció d'aquells llocs realment específics i singulars, que, pel seu contingut, no puguin ser tractats de forma conjunta amb cap altre d'existent, si bé caldrà veure si és possible agrupar-lo –ni que sigui de forma relacional– amb altres llocs existents, per tal de facilitar el treball d'identificació i definició del directori de competències.

21. ELABORACIÓ D'UN SISTEMA DE GESTIÓ PER COMPETÈNCIES: METODOLOGIA I RECURSOS INTERNES I EXTERNS

L'elaboració del directori o manual de competències i l'assignació concreta de les diferents tipologies de competències a cada lloc de treball –competències genèriques o transversals, competències estratègiques o corporatives, competències específiques (tant tècniques com qualitatives)–, és un procés complex que, segons la dimensió de cada organització, serà convenient que es porti a terme d'una o altra forma (entrevistes d'incidents crítics, *assessment* de competències, panel d'experts, *focus groups*, etc.).

Tan bon punt s'hagi elaborat el directori, caldrà determinar les competències idònies per a cada lloc de treball en termes de consecució de l'excel·lència a l'hora d'atribuir capacitats, habilitats, coneixements i comportaments en el desenvolupament teòric del lloc.

Una vegada feta aquesta assignació, caldrà, seguidament, fixar el nivell de desenvolupament idoni de cada competència per a cadascun dels llocs de treball de l'orga-

nització, ja que, quan fem referència a la necessitat de gaudir de determinats coneixements o capacitats, s'ha d'entendre aquesta necessitat en termes relatius i no absoluts.

El potencial desenvolupament excel·lent d'un determinat lloc de treball serà el que marcarà en quin nivell és convenient desenvolupar una o altra competència, ja que és segons els requeriments del lloc que s'estableix aquesta gradació. Caldrà, però, definir i consensuar clarament què s'entén no tan sols per cada competència, sinó, dins d'aquesta, quins comportaments/coneixement/habilitats comprèn cadascun d'aquests nivells, per tal de facilitar la tasca de destriar el nivell més idoni a cada lloc de treball.

Tot aquest treball es veurà clarament simplificat si, d'acord amb el que s'exposa en el capítol relatiu a la planificació i l'organització de la funció pública, l'elaboració dels diferents instruments per a la gestió de personal i, concretament, la relació de llocs de treball, és objecte d'un procés d'homogeneïtzació i simplificació per al conjunt de la funció pública de Catalunya. A partir d'un instrument sistematitzat i integrat pel que fa a la definició del contingut funcional i de la tipologia de cadascun dels llocs existents en el conjunt de les administracions públiques, serà molt més simple plantejar-se la possibilitat de donar un pas més en el camí de l'avaluació del desenvolupament del capital humà que integra l'organització, mitjançant la introducció d'un sistema d'aquestes característiques.

Ara bé, és important destacar també la necessitat que l'elaboració d'aquest treball es porti a terme amb el guiatge, l'assessorament expert i el suport d'organismes o institucions amb experiència i professionalitat en l'elaboració i la introducció de nous sistemes i procediments de treball d'aquestes característiques, ja que sense aquesta premissa és difícil pensar que el conjunt de les administracions públiques catalanes tinguin la capacitat de poder desenvolupar aquest treball.

L'existència d'un organisme públic que aglutini i representi el conjunt de les administracions presents en el territori i que ofereixi aquesta experiència i la posi a disposició del país en l'àmbit de processos de gestió i desenvolupament dels recursos humans, és un requisit previ per poder plantejar-nos seriosament la generalització d'aquest sistema. Això ha de contribuir també a facilitar un tractament comú en l'accés a la funció pública, l'homogeneïtzació en l'elaboració de les relacions de llocs de treball i la generalització dels sistemes de provisió amb mobilitat interadministrativa per al conjunt de les places de personal funcionari.

Si cerquem models existents en l'entorn del marc europeu de referència, trobarem experiències molt interessants que han desenvolupat un projecte com el que aquí s'assenyala i que han estat capaces d'integrar en un sol organisme competències de caire divers en l'àmbit de polítiques públiques de gestió i d'organització dels recursos humans, amb l'únic objectiu de servir el seu client –les administracions públiques amb presència en el territori–, amb una perspectiva clarament horitzontal i amb una única vocació: la professionalització de la gestió de la funció pública i la introducció, amb criteris d'eficàcia i d'eficiència –economia d'escala–, d'un nou servei públic que serveixi de marc comú al desenvolupament de les polítiques destinades als servidors públics de Catalunya.

Tal com assenyalàvem en l'apartat anterior, aquest organisme públic –amb un àmbit d'actuació estès a tota l'ocupació pública de Catalunya– hauria de garantir la representativitat de totes les administracions titulars dels empleats públics afectats des d'una perspectiva material i hauria de caracteritzar-se per la seva expertesa en aquesta matèria, com també en d'altres que esmentarem en altres capítols. En aquesta línia, seria interessant valorar la conveniència de potenciar organismes existents actualment que reuneixin aquestes característiques de representativitat i que puguin dur a terme aquest paper en el marc de l'ocupació pública catalana.

22. DE LA GESTIÓ PER COMPETÈNCIES A L'AVALUACIÓ DEL DESENVOLUPAMENT PER COMPETÈNCIES

Una vegada obtingut el directori de competències i el perfil competencial de cada lloc cal tornar a reprendre el fil conductor amb el qual s'iniciava aquest capítol, relatiu a l'avaluació del desenvolupament.

La idea esmentada fa referència a la utilització del sistema de gestió per competències per a l'avaluació del capital humà que integra l'organització, de forma individual i universal, per tal d'identificar la distància existent entre l'actuació de la persona i el grau de desenvolupament excel·lent acordat per al lloc de treball.

Ara bé, per assolir aquest objectiu cal crear un instrument comú per poder dur a terme l'avaluació individual, en el conjunt de l'organització, d'acord amb el perfil competencial definit per a cada lloc de treball. Aquest instrument s'ha de poder construir amb la participació i col·laboració de tots els agents implicats, ja que és en el procés

i no pas en el resultat on el canvi organitzatiu i cultural es farà possible i on totes les parts implicades podran aportar els coneixements, les experiències i les visions que enriquiran de forma profitosa el resultat final.

Per començar, doncs, la primera qüestió que cal abordar és identificar i establir patrons de comportament desitjables per a cada nivell de progressió establert en cada competència identificada i associada a un determinat perfil professional. Es tracta, per tant, d'elaborar una relació suficientment exhaustiva, individualitzada, objectiva i mesurable per a cada perfil professional, d'evidències associades a una competència que l'organització considera reeixides pel fet de ser considerades com a comportaments excel·lents.

Cal fer un èmfasi especial en la importància que els indicadors associats al nivell de cada competència han de presentar, en la mesura del possible, les qualitats següents: pertinença, objectivitat, univocitat, precisió, fidelitat i accessibilitat. A més, és molt convenient que siguin expressades sempre en termes positius o desitjables, ja que els comportaments, les habilitats i els coneixements identificats i valorats per a cada perfil professional són un indicador excel·lent del que l'organització espera de cada persona que en forma part, de tal manera que cada empleat centrarà tot el seu esforç i atenció a desenvolupar aquestes competències i no d'altres que no són tingudes en compte en l'avaluació de l'acompliment.

Una vegada establerts aquests indicadors de comportament per a cada perfil professional, caldrà elaborar un instrument que efectivament servirà de base per a l'avaluador per dur a terme aquest procediment de selecció entre accions alternatives.

L'avaluació hauria de tenir un caràcter periòdic i s'hauria de caracteritzar, a grans trets, per les notes que s'assenyalen tot seguit:

- La transparència en la seva configuració i el desenvolupament posterior.
- La incidència global en el conjunt de l'organització, en no estar-ne exclòs cap col·lectiu, si bé caldria tenir en compte la necessitat de dur a terme les adaptacions que esdevinguin necessàries per a aquells sectors de l'ocupació pública amb peculiaritats molt diferenciades com el de mossos d'esquadra, personal docent, personal sanitari, etc.

- La lògica vertical del seu desenvolupament, en basar-se en un sistema de jerarquia immediata fruit de l'organigrama de llocs de treball vigent en cada moment i la dependència dels llocs que estableix.
- La seva vocació integradora amb els objectius de l'organització establerts en cada moment.
- La incidència en el progrés professional de la persona avaluada, de tal forma que les conseqüències que es derivarien de l'avaluació haurien de ser la promoció professional o la percepció d'unes majors retribucions variables –quan l'avaluació sigui positiva– o bé la minoració o la pèrdua d'aquestes recompenses –quan l'avaluació sigui negativa, distingint entre si es produeix de forma puntual o bé reiteradament.

Val la pena destacar que, amb caràcter previ al desenvolupament de l'avaluació, serà convenient dur a terme un procés de capacitació de tots els comandaments encarregats de l'avaluació, ja que els que l'han de fer efectiva han de poder-se familiaritzar amb l'instrument d'avaluació, en la formulació de preguntes que estimulin les respostes conductuals (i no conceptuals) i en l'establiment de criteris homogenis per al conjunt de l'organització, perquè una de les característiques que marca les nostres administracions és l'existència d'un elevat nombre d'avaluadors potencials, fet que podria comportar l'obtenció de resultats marcadament diferenciats, segons un criteri més o menys rígid o més o menys flexible de cadascun.

Insistent en aquest aspecte, és cabdal que durant tot el procés es potenciï la participació i la implicació de totes aquestes persones i, de forma molt destacada, la dels directius públics situats al capdavant de les organitzacions, ja que sense la seva empatia, sense la seva creença ferma en la conveniència del sistema i sense la seva decidida participació no es produirà el canvi cultural i professional que se cerca amb aquest nou model.

Un cop formulada, a grans trets, una proposta de construcció d'un sistema d'avaluació, pertoca ara de preguntar-se quina utilitat li donem a aquesta eina, ja que tot aquest esforç –que en el si de les nostres plurals i variades organitzacions s'hauria de portar a terme amb el dimensionament, les adaptacions i el suport extern necessaris– ha de ser útil per a la seva aplicació cap a altres instruments de gestió de personal, tal com s'assenyala a continuació.

23. EXTENSIÓ DEL RESULTAT DE L'AVALUACIÓ A DIFERENTS ÀMBITS DE LA GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS

Les possibilitats d'extensió del sistema a altres instruments de gestió de recursos humans són múltiples, ja que la seva utilitat és òptima per al conjunt d'aplicacions més destacades en l'àmbit dels recursos humans (selecció, provisió, formació i desenvolupament professional, carrera administrativa, retribucions, motivació i clima laboral, etc.). Tot i així, partint de la base que una organització ha de fomentar, atendre i reconèixer el desenvolupament professional dels seus components, fóra convenient focalitzar l'extensió del sistema a diversos instruments l'impacte dels quals en el conjunt de l'organització és molt alt, d'acord amb l'ordre que seguidament s'assenyala:

- Desenvolupament professional (formació, tutorització, etc.).
- Carrera professional.
- Provisió i selecció de llocs de treball.
- Retribucions.

A l'inici del capítol ens hem referit a la necessitat de fomentar una aposta clara per l'avaluació i el desenvolupament del capital humà de les nostres organitzacions, ja que d'allò de què es tracta és de buscar potencialitats, fomentar les conductes excel·lents –les que estan en línia amb els objectius estratègics de l'organització–, i dur a terme actuacions que millorin la professionalitat de l'organització i que alhora fomentin la motivació i la implicació de les persones.

Un aspecte estratègic que cal tenir en compte serà establir una formació prèvia de caràcter obligatori per a determinats col·lectius de vasta influència en el conjunt de l'organització –funció directiva i comandaments intermedis– i de dissenyar i definir un procés de formació que impliqui també els agents socials, per tal de vèncer les resistències que pot generar un procés de caire innovador com el que ens ocupa.

El model de desenvolupament professional que adoptem –pensat per a una realitat de persones, situacions, coneixements i necessitats d'aprenentatge molt diverses– prendrà, per tant, una importància enorme en l'assoliment de noves competències i permetrà, alhora, adobar el terreny per facilitar la implantació i l'extensió a la resta d'instruments de recursos humans esmentats abans.

Al mateix temps, en el disseny d'aquest model de desenvolupament haurem de ser capaços de compaginar els recursos i les experiències formatives dutes a terme fins ara amb els recursos que en aquest àmbit ens ofereixen les noves tecnologies de la informació i de la comunicació i les noves formes d'aprenentatge i difusió de coneixements.

Cal, doncs, superar el model basat en el lloc de treball per poder arribar a una altra concepció, molt més profitosa, que en definitiva es pot resumir en una sola idea: la mirada se centra ara en les persones.

— 24. SISTEMA NORMALITZAT DE CERTIFICACIÓ DE COMPETÈNCIA PROFESSIONAL

Finalment, tan sols resta assenyalar un aspecte que, de forma col·lateral, caldria impulsar des d'aquest organisme públic –es digui Escola d'Administració Pública, Consorci d'Ocupació Pública, o amb la personalitat jurídica i denominació que escaigui–, que és la introducció d'un sistema reglat de comprovació, avaluació i certificació d'assoliment de competències en l'àmbit de desenvolupament d'un determinat lloc de treball.

Quan parlem de certificació de competències professionals ens estem referint al reconeixement públic, formal i temporal de les capacitats acreditades per un treballador, independentment de com i on s'hagin assolit, d'acord amb una norma de competència laboral. La certificació mitjançant un sistema normalitzat implicarà dur a terme, prèviament, un procés d'avaluació de competències mitjançant el qual es verifiquin les evidències de desenvolupament i coneixement de l'individu en relació amb la norma.

La proposta, doncs, s'adreça cap a l'establiment d'un mecanisme voluntari de certificació de la competència en el desenvolupament professional dels treballadors públics, de tal manera que es puguin verificar, homologar i reconèixer els nivells de domini dels coneixements professionals, les habilitats i les destreses d'una persona de forma individualitzada, en relació amb l'execució de funcions productives reals.

Els criteris de validació i de certificació s'haurien de basar en les normes de competència professional establertes per a cada àrea funcional d'ocupació, les quals, alhora, haurien de fixar la forma de recollir les evidències que permetin validar la

competència per part de l'organisme públic encarregat de la certificació. La validació hauria de tenir una durada orientativa i s'hauria de sotmetre periòdicament a la seva renovació; en cas contrari es produeix la seva caducitat, ja que en un entorn de desenvolupament absolutament canviant i en constant transformació no seria lògic mantenir la certificació de l'assoliment de determinades competències professionals més enllà d'un quinquenni.

Aquest procediment s'hauria de desenvolupar sota uns principis de simplificació, transparència, publicitat, reconeixement públic i credibilitat i, alhora, hauria de vincular-se amb un procés d'aprenentatge continu que motivés els candidats cap al seu desenvolupament professional.

S'ha parlat a bastament sobre la inexistència d'una veritable mobilitat interadministrativa, sobre les causes intrínseques i evidents d'aquesta mancança, sobre la seva conveniència o no en el conjunt de les administracions públiques, i el grau d'opinions i plantejaments ha estat tant divers com prolífic; però, en canvi, tots convindrem a reconèixer que l'existència d'un organisme públic certificador –amb un caràcter professional i especialitzat– de l'assoliment de coneixements, habilitats i comportaments idonis per al desenvolupament excel·lent d'un lloc de treball determinat en el si de les administracions públiques, evitaria la generació de recels i dubtes envers un sistema –el de la mobilitat– que pot beneficiar activament el conjunt de les nostres organitzacions.

La transferència de coneixements mitjançant la mobilitat del capital humà que integra les organitzacions, i la necessitat consegüent de dur a terme polítiques més actives per retenir, captivar i atraure el capital intel·lectual del qual disposem, són un repte al qual unes administracions capdavanteres com les que volem potenciar indiscutiblement no només han de poder-hi fer front, sinó que han d'incentivar i liderar.