

EL SERVICIO DE ORGANIZACION DEL AREA DE FUNCION PUBLICA EXPERIENCIAS DE TRABAJO

Gonzalo Sáenz Azcoaga

Jefe del Servicio de Organización del Dpto. de Función Pública del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

1. Introducción.	2
2. La creación del servicio.	2
3. ¿Qué supone crear un servicio de organización?	3
3.1. Asesorar en materia de planificación de recursos humanos.	3
3.2. Gestionar y administrar las estructuras administrativas.	3
3.3. Desarrollar una actividad de consultora interna.	4
4. Los trabajos realizados y en realización.	5
4.1. Asesorar en materia de planificación de recursos humanos.	5
4.2. Gestionar y administrar las estructuras administrativas.	6
4.3. Desarrollar una actividad de consultora interna.	6
5. De donde surge la demanda.	7
5.1. Demanda política.	7
5.2. Demanda interna de función pública.	7
5.3. Demanda sindical.	7
5.4. Demanda de departamentos clientes.	7
5.5. Demanda técnica.	8
6. Qué reacciones se producen a la labor de consultoría interna.	8
7. Hacia dónde vamos.	
7.1. En relación al servicio de organización.	
7.1.1. De servicio de organización a departamento de recursos humanos y organización.	9
7.1.2. Del método al arte.	9
7.1.3. De la macro organización a la micro organización y de nuevo a la macro organización.	9
7.1.4. De la reacción a la proacción.	10
7.1.5. Del diagnóstico a la gestión del cambio.	10
7.1.6. Del funcionamiento entusiasta a consolidar una estructura y método.	10
7.2. En relación al departamento de función pública.	
7.2.1. Del funcionamiento por servicios al funcionamiento por departamento.	10
7.2.2. Del trabajo de los servicios al trabajo por proyectos.	11
7.2.3. De los proyectos de función pública y organización a los proyectos interdepartamentales.	11
7.2.4. De nuestro equipo a los equipos del Ayuntamiento.	11
7.2.5. De nuestra experiencia a la experiencia compartida.	12

1. INTRODUCCION

Este documento trata de cómo se ha configurado un Servicio de Organización en el Departamento de Función Pública del Ayuntamiento de Vitoria- Gasteiz y de cuál es la contribución que tal servicio aporta a la estrategia global del Departamento y del Ayuntamiento.

En particular se repasan las actividades realizadas en torno a las siguientes funciones:

- Asesoría a la Dirección en materia de planificación de Recursos Humanos.
- Gestión de estructuras administrativas.
- Consultora interna.

Por último se valora la situación actual y se plantean líneas de trabajo futuras.

2. LA CREACION DEL SERVICIO

En el año 2001 se crea el Servicio de Organización del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz dependiente del Gabinete de la Corporación.

Según la resolución de creación su origen: *“Se fundamenta en la necesidad de fortalecer el servicio de asesoría a los Departamentos en materia de organización. Dicha asesoría se orienta hacia la racionalización de las estructuras y plantilla más que hacia su ampliación. Para ello se sirve de: El análisis de procedimientos, la modernización de las estructuras organizativas, el análisis de las solicitudes de modificación de la RPT, etc.”*¹

Posteriormente, tres de marzo de 2005, el Servicio pasa a depender del Departamento de Función Pública que es donde se encuentra actualmente y donde en la práctica ha venido desarrollando toda su labor.

¹ Decreto de Alcaldía del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz de fecha 10 de agosto del año dos mil dos. Publicado en BOTHA de 13 de setiembre de 2002.

3. ¿QUE SUPONE CREAR UN SERVICIO DE ORGANIZACION?

En concreto el Servicio de Organización participa en el logro de los siguientes objetivos:

3.1. Asesorar en materia de planificación de recursos humanos²

² “Los instrumentos de gestión de personal en las organizaciones locales” Carles Ramió y Miquel Salvador. Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Pompeu Fabra. 2002.

El objetivo es avanzar de la administración de personal a la gestión estratégica de personal.

Es frecuente que los Departamentos de Recursos Humanos estén muy ocupados con las cuestiones de Administración y dedican poco tiempo y recursos a cuestiones de Gestión.

Sin embargo esto es confundir lo Urgente (Administración: control de sustituciones) con lo Importante (saber qué recursos voy a necesitar y como los voy a tener preparados).

La gestión de Recursos Humanos incorpora tres actividades:

- PLANIFICACION: realizando un análisis de la situación actual y una

identificación de las necesidades futuras establecidas en la política de personal. Este análisis ha de llevarnos a determinar si nuestros recursos humanos son adecuados, insuficientes, excesivos o inadecuados.

- DIRECCION ESTRATEGICA: Implementación de la planificación mediante diversos instrumentos de gestión tradicionales (Registro de Personal, OPE, Plantilla, RPT, Planes de Empleo..) y otros que lo son menos (sistemas de productividad, clima laboral, comunicación etc.).
- EVALUACION conjunta de las actuaciones emprendidas en materia de recursos humanos por el Ayuntamiento y sus efectos en los empleados públicos.

3.2. Gestionar y administrar las estructuras administrativas³

³ "Administración de estructuras organizativas". Jorge Hintze. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires 2000.

La administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación de las diferentes áreas hasta la asignación de responsabilidades a cada uno de los puestos de trabajo.

En este sentido se abordan cuestiones relativas al diseño y administración de la propia organización. Son tecnologías hacia dentro y se preguntan sobre el cómo: Áreas de responsabilidad, diseño de organigramas, perfiles de puestos, coordinación y articulación, etc.

La finalidad principal de la gestión de administración de estructuras es la adaptación constante de la estructura formal para facilitar

la coincidencia con la real y, al mismo tiempo que resulte adecuada al logro de los fines de la planificación.

Por ello la gestión de administración de estructuras ha de incluir la aplicación de determinadas tecnologías que permitan lograr los siguientes objetivos:

1. La descripción de la estructura y la micro estructura organizativa. Ello precisa una serie de categorías descriptivas que sirvan para representar la realidad objeto de estudio (departamento, puesto de trabajo, grupo etc..).
2. Administrar los cambios y adaptaciones organizativas que las circunstancias aconsejen o impongan.

3.3. Desarrollar una actividad de consultora interna⁴

⁴ "La auditoría operativa en la práctica". Jordi Mas / Carles Ramió. Ed Marcombo 1997.

Esto supone que desde Función Pública podamos realizar las siguientes actividades:

1. Hacer un seguimiento de la actividad de las unidades o sectores de Actividad del Ayuntamiento.
2. Apoyar o auxiliar a las unidades inmersas en algún proceso de transición organizativa.
3. Una combinación de ambas.

Esto se ha denominado auditoria operativa o administrativa o bien consultoría interna.

En esta actividad nos preguntamos por todas las funciones que integran la gestión de una unidad (análisis de los procedimientos, estructuras, recursos humanos etc.) a excepción de la financiera para verificar su buen funcionamiento proponer cambios y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

Diferenciamos consultora interna de externa por el hecho de que quienes realizamos esta actividad formamos parte de la organización lo cual permite:

- Ir más allá de la tradicional dicotomía: diagnóstico-propuesta, participando de la implementación.
- Ampliar el campo sobre el que se desarrolla el diagnóstico y propuesta. Teniendo en cuenta otras variables del entorno organizativo y en particular las relativas a los recursos humanos.
- Incorporar a más actores para generar un diagnóstico y unas propuestas negociadas y compartidas.

4. LOS TRABAJOS REALIZADOS Y EN REALIZACION

El Servicio de Organización cuenta en la actualidad con un técnico medio de organización, un Técnico de la Administración Gene-

Las fases en las que se desarrolla esta actividad son:

1. **Diagnóstico:** conocer el cómo, el quién y el por qué de la situación actual. Para ello se realizan las siguientes actividades: elaboración de plan de trabajo, aplicación de técnicas de recogida de información (análisis documental, entrevistas, encuestas etc.), elaboración de informe diagnóstico.
2. **Elaboración de propuestas:** Conocida la naturaleza y las causas de las disfunciones aportar soluciones a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales.
3. **Negociación de la propuesta:** Eliminar los problemas de incomprensión, desviación o bloqueo durante la fase de implementación. Dejando claro cuales son los puntos de coincidencia y los puntos de discrepancia entre los auditores y los miembros de la unidad auditada.
4. **Control de la implementación:** los auditores realizan actividades de control para conocer en qué medida la unidad auditada está aplicando las propuestas negociadas.
5. **Evaluación del proceso de cambio de organización:** los auditores se preguntan como ha ido el proyecto y aprenden para próximas auditorias.

ral compartido con el Departamento y un Jefe de Servicio.

Para la realización de los diversos proyectos se han configurado equipos de trabajo bien sea con consultoras externas, con técnicos del

propio departamento de Función Pública o con técnicos de los servicios hacia los que se ejerce la labor de consultoría.

Si consideramos los proyectos a partir de la clasificación de objetivos anterior tenemos:

4.1. Asesorar en materia de planificación de recursos humanos

PROYECTO	ORIGEN	EQUIPO	TEMA	QUE HACEMOS	QUE RESULTADO
NUEVA UBICACION PUESTOS DE TRABAJO	DEPARTAMENTO DE URBANISMO	CONSULTORA ENLACES DEPT	Cómo ubicar 600 puestos de trabajo en otro espacio	Análisis pros contra ubicación actual Análisis comunicaciones Análisis servicios comunes	Plano de Ubicación en espacio propuesto Plano de ubicación en nueva planta Metodología y posible actualización
TAREAS DE LA ESCALA GENERAL	SINDICATOS FUNCION PUBLICA	TECNICOS FP JEFES ADMINISTRAT CONSULTORA	Conocer las tareas y los tiempos que desarrollan los auxiliares, administrativos, TAG	Encuesta tareas y % de tiempos Análisis conjunto	Conocer tareas adecuadas y no adecuadas, su distribución en los Departamentos. Asignación de personal Informe soporte del Plan de Empleo
PERFILES PROFESIONALES CENTROS CIVICOS	DEPARTAMENTO PRESIDENCIA. FUNDACION KALEIDOS	CONSULTORA	Conocer los perfiles profesionales y necesidades de formación de los trabajadores en centros cívicos	Colaborar con la consultora en entrevistas, análisis documental, encuestas	Análisis comparativo (16 ciudades) de perfiles profesionales y necesidades de formación

Los elementos comunes de estos proyectos han sido:

- No se circunscriben a una determinada unidad o servicio sino que tiene un carácter transversal a la organización. Por ello nos valemos de interlocutores en cada uno de los departamentos.
- Se trata en estos casos de planificar el futuro de ese colectivo en alguna de sus necesidades.
- Bien sea en parte o por completo hemos trabajado junto con una consultora. Esto nos ha permitido enriquecernos con su metodología y poder replicarla en un futuro.

4.2. Gestionar y administrar las estructuras administrativas

PROYECTO	ORIGEN	EQUIPO	TEMA	QUE HACEMOS	QUE RESULTADO
INFORMES MODIFICACION RPT	DEPARTAMENTOS	TAG/JEFE SERVICIO	Readscripciones Nuevos puestos Jefaturas	Valorar comparativamente	Infomes de modificación de RPT
SEGUIMIENTO y CREACION DE PROGRAMAS DE EMPLEO TEMPORAL	DEPARTAMENTOS	TAG/JEFE SERVICIO	Contratación temporal	Valorar peticiones solicitar informes seguimiento	Creación Prorroga y finalización de programas Incorporación puestos a RPT
SECRETARIA TÉCNICA EN LA VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO	DEPARTAMENTO DE FUNCION PUBLICA	COMISION DE VALORACIÓN	Actualización de la valoración 2000 a 2005	Revisar monografías y hacer nuevas Moderar reuniones comisión	Nueva Valoración de Puestos de Trabajo 2005

Las consideraciones en torno a estos trabajos son:

Los dos primeros proyectos son en realidad funciones que asumimos con carácter continuado el tercero si que es propiamente un proyecto.

Nuestra actividad de estudio y valoración ha quedado en general a nivel de puesto de

trabajo. Se hace necesario trabajar a nivel de unidad, servicio, departamento.

Hasta ahora hemos encontrado dificultades para valorar las modificaciones de RPT y programas debido a la carencia de un plan estratégico basado en un diagnóstico /pronostico de necesidades de plantilla.

4.3. Desarrollar una actividad de consultora interna

PROYECTO	ORIGEN	EQUIPO	TEMA	QUÉ HACEMOS	QUÉ RESULTADO
SERVICIO GENERAL DE MANTENIMIENTO	JEFATURA DE SERVICIO SINDICATOS ANTERIOR REESTRUCTURACION	TAG/JEFE DE SERVICIO ORGANIZACIÓN	Análisis propuesta organizativa del servicio	Entrevistas a representantes de puestos de trabajo Análisis documental	Informe comparativo con otros Servicios. Informe. Informe soporte para negociación de reestructuración
SERVICIO DE LIMPIEZA	SINDICATOS DIRECCION FUNCION PUBLICA	TECNICO MEDIO ORGANIZACIÓN/JEFE E SERVICIO	Cargas de trabajo de limpieza	Estudiar los criterios de distribución de cargas de trabajo	En realización
SERVICIO DE CONSERJERIA	DEPARTAMENTOS CLIENTES JEFATURA DE SERVICIO	TECNICO MEDIO ORGANIZACIÓN/JEFE E SERVICIO ORGANIZACIÓN JEFE SERVICIO CONSERJERIA	Insatisfacción con el Servicio por parte de Departamentos clientes Ocasión para redistribuir efectivos	Encuesta a ocupantes de puestos Encuesta a responsables de centros que reciben el Servicio	Informe satisfacción clientes. Informe tareas tiempos de conserjes. Informe soporte para reorganización del servicio
DEPARTAMENTO DE INTERVENCION SOCIAL	DIRECCION INTERVENCION SOCIAL	TÉCNICO DE INTERVENCIÓN SOCIAL JEFE SERVICIO ORGANIZACIÓN, JEFE SERVICIO RRHH,	Cuatro Servicios con distinta distribución de funciones y responsabilidades entre su personal	Entrevistas a representantes. Encuesta de tiempos Análisis documental Análisis de procesos de trabajo	En realización. Informes parciales por Servicios

Hemos abordado tres servicios horizontales y un servicio vertical.

En los tres primeros casos existe un cliente interno que sirve para evaluar calidad del servicio. En el último este elemento es más complicado.

5. DE DONDE SURGE LA DEMANDA

Las demandas que hasta ahora hemos atendido tienen origen distinto. Son muchos los actores que intervienen y sus intereses son también diversos.

Podríamos, no obstante, realizar la siguiente clasificación:

5.1. Demanda política

En este caso puede tratarse de un proyecto incluido en el programa de gobierno que requiere de un análisis de necesidades previo o, también, de la evaluación de un Servicio

responsabilidad de algún Concejal del Ayuntamiento y para el cuál solicita una revisión de carácter organizativo.

5.2. Demanda interna de Función Pública

En el Departamento de Función Pública se plantea la necesidad de realizar un análisis sobre algún aspecto relativo a la gestión de Recursos Humanos del Ayuntamiento.

Estos análisis afectan a un colectivo de puestos de trabajo y tienen un carácter transversal en relación a los Departamentos y Servicios Municipales.

5.3. Demanda sindical

En ocasiones es la parte sindical quien presiona para que se realice un análisis del trabajo y de la organización de los Servicios.

En esos casos se inicia un proceso de recogida y análisis de información que permita fundar o refutar los juicios que se emiten desde la parte social.

5.4. Demanda de departamentos clientes

En ocasiones la demanda surge de departamentos clientes que manifiestan descontento con un servicio interno y solicitan que desde Función Pública se actúe.

puntual o tiene que ver con el conjunto del servicio. Para ello se pregunta, junto con la jefatura de éste Servicio, a todos los trabajadores y a todos Departamentos en los que se presta el servicio.

En estos casos el Servicio de Organización trata de analizar si se trata de una cuestión

5.5. Demanda técnica

Se trata de demandas que realiza un directivo de algún Departamento o Servicio Municipal.

En ellas se aprecian tres posibles formulaciones:

- Quien tiene ya un proyecto claro de reorganización de su servicio y solicita su validación por parte de Organización/ Función Pública.
- Quien tiene unos objetivos generales pero solicita colaboración para ver la manera de realizar el diagnóstico y conducir el cambio.
- Quien, dentro de los proyectos de su área, tiene alguno referido a recursos humanos y solicita que se participe desde Organización /Función Pública.

6. QUE REACCIONES SE PRODUCEN A LA LABOR DE CONSULTORIA INTERNA

Cuando comenzamos a recoger la información y acudimos a entrevistar o a encuestar a las personas que trabajan en los Servicios nos encontramos con reacciones positivas pero también negativas en el sentido de que pueden dificultar el desarrollo del trabajo:

- Se han realizado estudios anteriores y existe un cierto escepticismo en relación a la aplicación de las conclusiones que puedan salir del estudio. En su momento se defraudaron expectativas y es difícil recuperarlas.
- Se considera que el estudio no va a aportar nada, que las conclusiones están ya tomadas y que el proceso solo sirve para justificarlas.
- Hay un cierto temor a ser identificado, a que las cosas queden por escrito. No se sabe que se va a hacer con ellas.
- Las personas se sienten cuestionadas en su labor. Se pone en cuestión su trabajo y se reacciona defensivamente.

Una vez redactado el informe diagnóstico también nos hemos encontrado reacciones positivas y otras que cuestionan el trabajo. Básicamente son de dos tipos:

- A veces se cuestiona la veracidad de los datos. Se dice que los informantes han contestado de acuerdo a sus intereses y no con arreglo a lo que en realidad ocurre. Se dice además que no se han arbitrado suficientes garantías en el proceso para verificar la información de partida.
- Otras veces se indica que ciertas conclusiones del informe no se derivan directamente de los datos que se disponen. Se dice que hay inferencias que no son adecuadas.

En general las reacciones tienen bastante que ver con la satisfacción de las expectativas que previamente se había formulado respecto del informe: se es más crítico cuanto más difiere el informe de lo que cada uno espera conseguir del mismo.

7. HACIA DONDE VAMOS

7.1. En relación al servicio de organización

7.1.1. De servicio de organización a Departamento de Recursos Humanos y Organización

¿Dónde debe estar ubicado un Servicio de Organización: directamente dependiente de Alcaldía, en informática, en hacienda, en planificación estratégica, en recursos humanos? Cada respuesta que demos ofrecerá unos resultados distintos.

En nuestro caso estar dentro del Departamento de Función Pública nos permite:

- Participar en la gestión del recurso más importante en esta organización: modificaciones RPT, gestión de programas

temporales de empleo, Valoración de Puestos de Trabajo, clima laboral, planes de empleo, comunicación, selección y formación por competencias, calidad etc..

- Estar legitimados para preguntarnos por la distribución racional de este recurso ya que somos nosotros quienes lo gestionamos (modificaciones de RPT, programas de empleo).
- Que todo el Departamento de Función Pública se ponga en clave de organización. Que se trabaje como equipo: que se funcione por proyectos.

7.1.2. Del método al arte

Hemos estudiado diversos métodos y técnicas de organización, todavía nos quedan por estudiar muchos más. Algunos funcionaron muy bien en otros ámbitos.

Sin embargo en cada proyecto hay que hacer una adaptación y a lo largo del mismo hay que sortear dificultades no previstas sobretodo si además estás dentro de la organización.

El método es un punto de partida fundamental, sin embargo a partir de él hay que construir teniendo en cuenta el juego de poder de la organización.

Al final se trata de montar el puzzle con cada una de las piezas que te han aportado los informantes (que son los que más saben de su trabajo) pero la solución no es única pueden ser muchas y siempre dentro de un sistema mayor.

7.1.3. De la macro organización a la micro organización y de nuevo a la macro organización

Podemos tener ideas acerca de cómo organizar el conjunto del Ayuntamiento y las hemos aportado. Como distribuir las competencias municipales en Departamentos ,cómo acomodar nuestra estructura a la Ley de Grandes Ciudades (Junta Gobierno, Directores Generales, órganos de apoyo etc..), que cosas de las que hace el Ayuntamiento hay que considerar como fundamentales y cuales como accesorias etc ...

Pero las cosas de palacio van despacio. Además en buena medida no depende de nosotros.

Por eso, en tanto que se construye la macro organización, vamos trabajando en partes de la misma. Podemos analizar las partes y mejorarlas. Vamos obteniendo más criterio para el conjunto.

7.1.4. De la reacción a la proacción

Hemos funcionado dando una respuesta a problemas que se han planteado. Debemos ser capaces de detectar los problemas antes de que se produzcan mediante una acción proactiva.

Tenemos pendiente el trabajo de proyectar qué plantilla y qué puestos de trabajo va a necesitar este Ayuntamiento dentro de cinco o diez años y de dibujar con ello los diversos escenarios posibles para que las decisiones del político lo puedan ser a medio y largo plazo.

7.1.5. Del diagnóstico a la gestión del cambio

No se trata de diagnosticar y luego marcharnos, nuestro compromiso ha de estar cada vez más en la implantación y en el seguimiento de los cambios. Hay que manejarse en la "política" de la organización: detectar donde está el poder, buscarse

aliados, negociar, desarrollar metodologías específicas etc..

El ideal del diagnóstico inicial cambia y hay que llegar a lo posible sin perder lo esencial.

También nuestras competencias han de cambiar de ser analíticos a ser negociadores.

7.1.6. Del funcionamiento entusiasta a consolidar una estructura y método

Los proyectos que se han llevado a cabo hasta ahora se han hecho contando con los departamentos clientes y con los compañeros de Función Pública.

Es necesario que el Servicio de Organización se dote de una estructura técnica (que no administrativa) suficiente, que permita:

- Afianzar y enriquecer metodología.
- Cumplir plazos y compromisos.
- Poder salir del día a día para pensar estratégicamente.

Sin embargo el número y la complejidad de los proyectos emprendidos superan la capacidad técnica del Servicio en si.

7.2. En relación al Departamento de Función Pública

7.2.1. Del funcionamiento por servicios al funcionamiento por departamento

Dentro del Departamento estamos haciendo cosas parecidas y a veces no lo aprovechamos:

Somos unos preguntones: Prevención pregunta si le molesta la pantalla (informe de prevención), Calidad si puede ordenar su espacio de trabajo (metodología de las 5 S), Comunicación si se lleva bien con su jefe (auditoria de comunicación) Formación si necesita un curso de trabajo en

equipo (formación por competencias) Selección si puede ocurrir algún hecho inesperado en su puesto que exija que demuestre su pericia (entrevista de incidentes críticos). Organización en cuanto tiempo realiza tal tarea (estudio de tiempos de trabajo).

Tenemos mucha información y no la tenemos suficientemente estructurada hemos de mejorar nuestra coordinación interna. Seremos más

potentes cuanto más compacto sea nuestro paquete de servicios hacia nuestros clientes.

7.2.2. Del trabajo de los servicios al trabajo por proyectos

Cada servicio de Recursos Humanos tiene asignadas unas tareas específicas. Son las actividades rutinarias que en buena medida tienen que ver con la administración de los recursos.

Si nuestro objetivo es trabajar en planificación y gestión de recursos humanos tenemos que dotarnos de recursos para poder atender las cuestiones de administración y de esta forma sacar tiempos para poder trabajar proyectos estratégicos.

7.2.3. De los proyectos de Función Pública y organización a los proyectos interdepartamentales

Creemos que podemos y debemos colaborar en proyectos que vayan en beneficio del Ayuntamiento y que están siendo liderados por otros departamentos o servicios del mismo. Consideramos que nuestra contribución puede enriquecernos mutuamente y facilitar la implementación desde el punto de vista de recursos humanos. Entre ellos:

- Proyectos de reubicación de oficinas junto con el Servicio de Arquitectura y con Contratación.
- Proyectos de adecuación de la gestión estratégica de los recursos humanos a la planificación estratégica de la ciudad. Con el Servicio de Planificación Estratégica.
- Proyectos de atención integral al ciudadano. Con el Departamento de Nuevas Tecnologías.
- Proyectos de control de gestión a partir de los análisis de costes. Con el Departamento de Hacienda.
- Proyectos de estructuración del organigrama del Ayuntamiento, de análisis de sus modelos de gestión y las competencias que asume. Con el Servicio de Alcaldía.

7.2.4. De nuestro equipo a los equipos del Ayuntamiento

Buena parte de nuestros proyectos requieren la colaboración de contactos en los departamentos.

- Queremos formar a gente que trabaje en equipo con nosotros. Queremos formarle en lo operativo y queremos formarle en coordinación de acciones (Proyecto Nexus).
- También nos interesa colaborar en la mejora del funcionamiento de los equipos naturales de trabajo del Ayuntamiento. Es parte de nuestros servicios como consultora. (Proyecto de formación de Equipos de Alto Rendimiento).

7.2.5. De nuestra experiencia a la experiencia compartida

Lo que hacemos se está haciendo en otros sitios. Hay que reservar tiempo para ver lo que hacen otros y crear redes:

- Contactos y comisiones interinstitucionales.
- Congresos, jornadas.
- La participación en foros: FEMP, Kaleidos, Euskalit etc.
- Proyectos que combinan formación con creación de red de Directivos: Curso de Dirección Pública del INAP.
- Buscar expertos en la casa y fuera de la casa: gestión del conocimiento interno y externo.
- Relación de tutoraje con la universidad.