



**Ajuntament  
de Barcelona**

Departament de Desenvolupament  
Direcció de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal  
Gerència de Persones i Desenvolupament Organitzatiu

# Pla de desenvolupament professional 2020-2023

Gerència de Persones i Desenvolupament  
Organitzatiu  
Novembre de 2020



# Índex

## 1. Enmarcament

- 1.1. D'on venim
- 1.2. El model d'aprenentatge de l'Ajuntament
- 1.3. Context COVID
- 1.4. Canvi de paradigma del model d'aprenentatge

## 2. Objectius del Pla

- 2.1. Objectiu estratègic
- 2.2. Objectius específics
  - Objectiu 1. Acomplir els objectius i els projectes de l'organització
  - Objectiu 2. Incrementar el lideratge proactiu i de cohesió dels equips
  - Objectiu 3. Actualitzar els coneixements, habilitats i actituds per a l'exercici de les funcions i les competències professionals, incidint especialment en la capacitat d'innovació
  - Objectiu 4. Actualitzar professionalment i captar noves tendències
  - Objectiu 5. Integar els valors que conformen la cultura organitzativa en la pràctica organitzativa

## 3. Transformació del model d'aprenentatge

- 3.1. Orientació estratègica de l'aprenentatge
- 3.2. Eixos de treball del nou model
  - Aprenentatge autònom
  - Visió global i noves tendències
  - Cocreació
  - Aprenentatge en aula
  - Acompanyament individual
  - Suport al desenvolupament personal
- 3.3. Accions per eixos de treball
  - Microformacions
  - Recursos oberts
  - Plataforma digital d'autoaprenentatge

- MOOC
- Webinars i conferències
- Escola d'estiu
- Comunitats de pràctica professional
- Passa el relleu
- Equip intern de formació
- Formació virtual i semipresencial
- Desenvolupament competencial d'equips naturals
- Programacions formatives anuals
- Itineraris de desenvolupament professional
- Coaching per liderar nous reptes
- Mentoratge per renovació directiva i de comandaments
- Ajuts a llengües estrangeres
- Ajuts a estudis per potenciar el talent

#### 4. Accés a les accions de desenvolupament

#### 5. Finançament

#### 6. Coordinació del Pla

#### 7. Serveis del Departament de Desenvolupament

## Annexos

- I. La formació interna
- II. La formació externa de curta durada relacionada amb el lloc de treball
- III. La formació externa de llarga durada: mestratges, postgraus i cursos d'extensió universitària relacionada amb el lloc de treball
- IV. Ajuts a llengües estrangeres
- V. Ajuts a la formació per potenciar el talent
- VI. Accés universitari per a més grans de 25 anys
- VII. Cursos de català



**Ajuntament  
de Barcelona**

# 1. Emmarcament

## 1.1. D'on venim

L'Ajuntament de Barcelona promou plans de formació adreçats al seu personal des de l'any 1989. En aquests 30 anys el model d'aprenentatge permanent i continuat ha anat evolucionant amb l'objectiu d'adaptar-se a les necessitats de l'organització i a les necessitats de les persones.



INTRANET > Oficina d'Atenció al Personal > Formació > Pla de formació i desenvolupament 2016-2019

### Pla de formació i desenvolupament 2016-2019

En aquest espai podem consultar el pla de formació i desenvolupament vigent.

<a href="#">Fonaments</a>	<a href="#">Utilitats de la formació</a>	<a href="#">Àmbits d'actuació</a>	<a href="#">Programacions formatives</a>
<a href="#">Preinscripció a la meua formació anual</a>	<a href="#">Els 10 projectes del pla</a>	<a href="#">Criteris sobre l'accés</a>	<a href="#">El model de formació i les metodologies de l'aprenentatge</a>
<a href="#">L'Entorn virtual d'aprenentatge</a>	<a href="#">Personal formador</a>	<a href="#">Finançament de la formació</a>	<a href="#">Serveis del Departament de Desenvolupament</a>

## 1.2. El model d'aprenentatge de l'Ajuntament

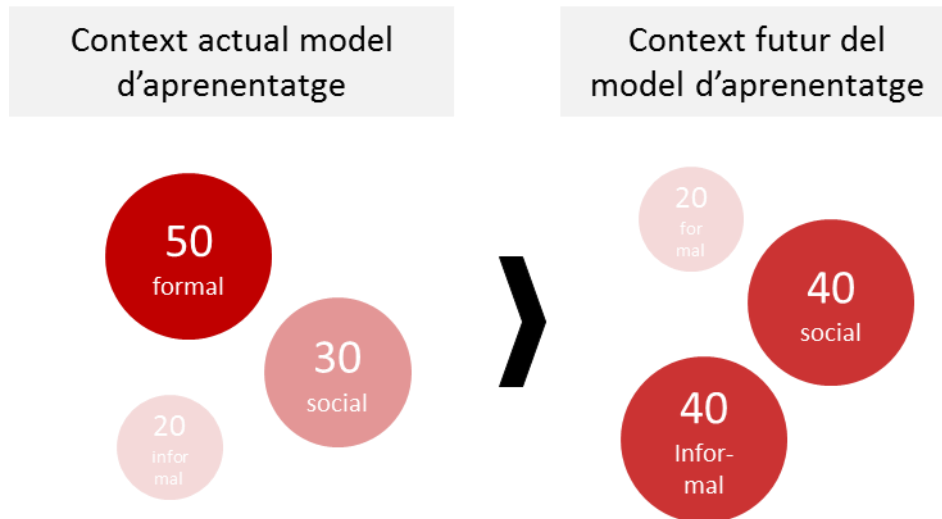
Actualment les persones que treballem a l'Ajuntament de Barcelona aprenem i generem coneixement en 3 tipus de contextos:

1. En els contextos d'aprenentatge formal: bàsicament es duu a terme en les aules mitjançant accions de formació contínua organitzades per l'Ajuntament o accions de formació contínua o reglada fora de l'Ajuntament.
2. En els contextos d'aprenentatge social: es dona en espais de cocreació, amb intercanvi i construcció conjunta de nou coneixement, mitjançant jornades participatives, grups de treball i xarxes d'intercanvi internes o externes.
3. En els contextos d'aprenentatge informal: és l'aprenentatge que les persones adquirim mitjançant informació i recursos d'aprenentatge a la Intranet o a l'Entorn virtual d'aprenentatge o que trobem disponibles a Internet.

Fins ara, a l'Ajuntament de Barcelona hem centrat la gestió del desenvolupament professional principalment en la generació i gestió de contextos d'aprenentatge formal. Però en els darrers anys hem constatat que aquests contextos tenen limitacions per garantir l'adaptació al canvi d'entorn i a la complexitat creixent, per la necessitat d'una agilitat i autogestió elevades per aconseguir oferir respostes ràpides i innovadores a les necessitats de la ciutadania.

És a dir, ens hem basat en el model d'aprenentatge 20, 30, 50, sent 20 l'aprenentatge informal, 30 el social i 50 el formal. Per incrementar la nostra capacitat d'adaptació i d'innovació, necessitem disposar de contextos professionals, d'aprenentatge individual i d'aprenentatge col·lectiu, en els quals compartim i generem coneixement de manera àgil, oberta, col·laborativa, personalitzada i vinculada als reptes professionals concrets. Aquesta necessitat ens obliga a replantejar-nos una transformació important del nostre model d'aprenentatge i de gestió del coneixement, i passar a un model 20, 40, 40, sent en aquest cas 20 l'aprenentatge formal, 40 el social i 40 l'informal.

Implica, per tant, una davallada de l'aprenentatge formal (de 50 a 20) i un creixement dels aprenentatge socials i informals (de 50 a 80, si els sumem).



### 1.3. Context COVID

L'experiència laboral viscuda recentment durant la crisi sanitària derivada de la Covid-19 ha comportat una nova concepció i revisió de l'estratègia de persones i les seves prioritats. Les mesures adoptades ens han portat a un nou escenari on hem hagut de combinar el treball a casa i a la feina, hem canviat rutines i desenvolupat hàbits nous, hem hagut d'adaptar-nos a un nou entorn, a afrontar una crisi social i econòmica a la ciutat, a desenvolupar projectes en temps rècord, a liderar els equips d'una manera diferent i a canviar sovint el nostre rol. Hem reformulat, en definitiva, els sistemes de treball municipals.

### 1.4. Canvi de paradigma del model d'aprenentatge i noves necessitats

Sigui com sigui, durant aquest període de crisi sanitària, hem modificat els sistemes d'aprenentatge. Sense haver-ho organitzat expressament, l'aprenentatge en xarxa ha pres importància mitjançant la creació de grups transversals que han hagut de desenvolupar feines mai no fetes abans. A ningú se li ha ocorregut demanar un curs per



saber com havíem de muntar els pavellons COVID, per exemple. Ho hem fet mitjançant el treball col·laboratiu, aportant cadascú el que ja sabíem, enriquint-ho conjuntament amb el que cadascú sap que era oportú per a una bona gestió de les diferents situacions noves que ha generat la pandèmia, aprenent els uns dels altres, posant el nostre coneixement en comú i mirant què es feia arreu del món.

La formació presencial ha estat paralitzada com a mesura per frenar l'expansió del virus, i arreu han proliferat els webinaris i, conjuntament amb el teletreball, el context ha propiciat que les persones transitem cap l'autoformació en format virtual. L'aprenentatge social, i fins i tot informal, ha estat la base per afrontar la gestió de la crisi de la pandèmia a la ciutat.

Aquesta situació ha constatat que els contextos d'aprenentatge tradicionals són més limitats quan cal una adaptació ràpida a l'entorn i que, per això, cal transitar cap a un nou model d'aprenentatge amb majúscules que incrementi i moduli les metodologies per aconseguir que les persones obtinguem ràpidament el coneixement per donar respostes ràpides que tinguin present el nou present.

Així, és crític que des de l'Ajuntament ens plantejem per a què hem d'estar preparats i, de cara a plantejar una estratègia de desenvolupament de les persones, les preguntes que plantejem fer –nos són:

- Quines són les competències que s'esperen de les persones que treballen a la Corporació, més enllà de les que tenim identificades a dia d'avui en la nostra relació de llocs de treball per desenvolupar les nostres tasques habituals?
- Què s'espera de les persones que lideren a l'organització, vist els contextos de crisi que sovint toca liderar i els diversos models de treball amb les persones que liderem?
- Per a quins tipus de reptes hem de preparar-nos les persones que treballen a l'Ajuntament, més enllà dels habituals?

A partir d'aquestes preguntes i també de l'experiència en desenvolupament de persones a la nostra organització formulem els objectius i les accions que conté aquest Pla. Com a estratègia organitzativa, esdevé importantíssim mantenir actualitzada professionalment l'organització, i, per això, es requereix un desenvolupament constant i una actualització gairebé immediata dels nostres coneixements, i una capacitat correcta i eficaç per afrontar els canvis, els problemes, les dificultats i les noves situacions que es presenten.



## 2. Objectius del Pla

## 2.1. Objectiu estratègic

Tenint en compte les reflexions que ha comportat la gestió de la crisi a la nostra ciutat, que posa de manifesta la rapidesa amb què canvien els contextos i la incertesa per donar-hi resposta amb una bona presa de decisions i també que la proposta del PAM de l'Ajuntament incideix en la innovació com un tret que ha de caracteritzar la nostra organització, queda palès que calen altres tipus d'estratègies d'aprenentatge que vagin més enllà de la formació tradicional, que ens permetin ser més àgils per atendre les necessitats de capacitació i adaptació de les persones.

D'aquí s'esdevé que l'objectiu estratègic que plantejem pel que fa al Pla de desenvolupament d'aquest mandat sigui el següent:

Millorar la capacitat d'adaptació a l'entorn de les persones  
que treballen a la corporació  
per fer front de manera innovadora  
als reptes professionals dels serveis públics  
generant recursos d'aprenentatge àgils i diversos,  
individuals i col·lectius.

Quan parlem de generar recursos d'aprenentatge àgils i diversos, individuals i col·lectius, ens referim a disposar d'un ventall prou ampli per satisfer les necessitats de capacitació de l'organització i de les persones. Pensem en recursos d'aprenentatge que, majoritàriament siguin d'accés obert a tot el personal per vèncer les limitacions i rigideses de capacitat i logística associades a la formació tradicional en aula. També cal tenir en compte que les persones tenim diferents estils d'aprenentatge i que la diversitat de recursos afavoreix solucions més personalitzades.

Estratègicament també tindrem present la diversitat de la plantilla municipal, és a dir, les diferents característiques, necessitats i potencialitats específiques de cada col·lectiu, tant a l'hora d'enfocar els continguts com de triar les metodologies de desenvolupament. La voluntat és integrar tothom en l'aprenentatge, eliminant barreres, clixés i tòpics, i potenciar el coneixement i el talent de totes les persones, sigui del sexe que sigui, de la cultura que sigui o tingui la capacitat que tingui, per exemple. Per fer-ho, preveiem que entre les propostes hi hagi programes de millora de la comprensió mútua entre col·lectius, la creació de grups que integrin la diversitat, altres accions que incentivin el contacte, per exemple, intergeneracional o programes per potenciar el talent de les dones de l'organització.

## Objectius específics

Aquest ventall de recursos d'aprenentatge, i atès l'exposat al punt 1.4 pel que fa al canvi de paradigma del model d'aprenentatge i noves necessitats, han de servir per aconseguir que la capacitat de les persones serveixi per contribuir a:

- Objectiu 1. Acomplir els objectius i els projectes de l'organització
- Objectiu 2. Incrementar el lideratge proactiu i de cohesió dels equips
- Objectiu 3. Actualitzar els coneixements, habilitats i actituds per a l'exercici de les funcions i les competències professionals, incidint especialment en la capacitat d'innovació
- Objectiu 4. Actualitzar professionalment i captar noves tendències
- Objectiu 5. Integrar els valors que conformen la cultura organitzativa en la pràctica organitzativa

## Objectiu 1. Capacitar per aconseguir els objectius i els projectes de l'organització

Els objectius i els projectes organitzatius estan recollits bàsicament, d'una banda, a la proposta del [Pla d'Actuació Municipal \(PAM\)](#) i, de l'altra, a l'Estratègia de Persones i Desenvolupament Organitzatiu (EGPDO)

Així, en la proposta de PAM s'estableixen els compromisos amb la ciutadania per aquest mandat i, dins de l'eix governança, que és el que té més a veure amb la direcció i control de l'organització, s'estableix que les línies estratègiques per aquest mandat són les següents:

### PAM

- Administració propera, amb lideratge i solvent
- Transversalitat de gènere i polítiques del temps
- Participació, acció comunitària i innovació democràtica
- Transparència i bon govern
- Transició digital i innovació tecnològica
- Agenda 2030

D'altra banda, l'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu per aquest mandat, dibuixa les línies d'actuació que permetran el desenvolupament i l'enfortiment de les potencialitats de les persones que treballen a l'Ajuntament de Barcelona. Aquest desenvolupament professional pretén que reverteixi en el creixement dels serveis públics, tant pel que fa a la innovació i adaptació dels serveis a les noves realitats com en la seva qualitat.

Tindrem en compte, per tant, les actuacions que inclou aquesta estratègia atès que són les que s'estableixen per a una projecció de l'equip humà municipal i de la nostra organització.

Els eixos estratègics de canvi organitzatiu són:

Estratègia GPDO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benestar de les persones</li><li>• Creixement professional</li><li>• Desenvolupament organitzacional</li><li>• Transformació digital</li><li>• Dimensionament i valoració dels llocs de treball</li></ul>
--------------------	---

Les accions de desenvolupament que s'organitzin i executin hauran de contribuir a aconseguir que les persones siguin capaces de desenvolupar i implantar els projectes que s'estableixen tant el PAM com l'Estratègia GPDO.

## Objectiu 2. Capacitar per incrementar el lideratge proactiu i de cohesió dels equips

Al nostre Ajuntament gairebé 700 persones tenen encomanades les funcions de dirigir i liderar l'organització i els equips. Marcar el rumb als nostres equips i prendre correctament les decisions són necessàries si volem una organització forta, cohesionada i que aconsegueixi els resultats pretesos.

Un bon lideratge és necessari perquè els equips funcionin amb eficàcia i és especialment rellevant que s'acompleixi de manera excel·lent en els moments crítics per agilitar l'acció col·lectiva. Aquesta funció actualment s'exerceix quan la volatilitat, la incertesa, la complexitat i l'ambigüitat en què ens movem fan saltar pels aires la programació estratègica i les rutines professionals, i ens obliga a adaptar-nos als canvis continus. Per això, les accions de desenvolupament del lideratge s'han d'enfocar tenint en compte que han d'anar més enllà del que els líders han de saber o saber fer. Ara, a més, ens hem d'orientar a què les accions provoquin la superació de qualsevol repte en què es pugui trobar un líder.

Per això, les propostes de desenvolupament hauran de treballar de manera molt estreta les capacitats dels líders de l'organització, si volem aconseguir-ne el rendiment esperat, tant de manera individual com des d'una perspectiva col·lectiva. I en aquest sentit és clau la definició del model de lideratge que volem per orientar les accions de desenvolupament cap aquest model i contribuir a generar un lideratge homogeni, cohesionat i efectiu a l'organització.

### Objectiu 3. Capacitar per actualitzar els coneixements, habilitats i actituds per a l'exercici de les funcions i les competències professionals, incidint especialment en la capacitat d'innovació

Les funcions i les competències que a dia d'avui han de tenir les persones que treballen a l'Ajuntament estan identificades en la [Relació de Llocs de Treball](#). Trobem la descripció i els comportaments observables de les competències al [Diccionari de competències](#).

D'una banda, aquest Pla aposta per continuar desenvolupant aquestes funcions i competències bàsiques; de l'altra, per potenciar les que, derivades de la pandèmia, han pres molta importància com són les competències digitals que implica el teletreball, juntament amb la versalitat i la capacitat d'adaptació. Finalment, planteja anar més enllà i ampliar la mirada cap a altres competències que potenciïn perfils professionals més innovadors.

Amb aquesta finalitat, tindrem en compte el [Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques](#) que posa de manifest com la innovació és el motor del canvi per afrontar les noves complexitats que es deriven com, per exemple, dels reptes que es recullen en els [Objectius de Desenvolupament Sostenible \(ODS\)](#) de les Nacions Unides.

Les vuit capacitats bàsiques necessàries que identifica i descriu per afrontar la innovació en el sector públic són: autoorganització, aprenentatge autònom, creativitat, comunicació, treball en equip, fer xarxa, captar tendències i gestionar riscos.



En aquest sentit aquest Pla impulsarà estratègies per elaborar eines i suports que combinin el desenvolupament d'aquestes competències innovadores amb el de les capacitats bàsiques,. Així estarem preparats per allò que hem de fer avui però també treballarem orientats a reinventar-nos i a accelerar canvis que millorin contínuament la nostra prestació dels serveis públics.

#### Objectiu 4. Capacitar per actualitzar professionalment i captar noves tendències

Les persones i les organitzacions podem inspirar-nos les unes a les altres. Per aquest motiu hem d'estar oberts i connectats al que va passant al món i alimentar-nos de les pràctiques que s'estan desenvolupant a escala mundial.

Fer-ho ens permetrà identificar les pràctiques més eficients en altres organitzacions per reflexionar, inspirar-nos i aprendre'n. Aquest aprenentatge ens pot servir d'impuls per desenvolupar els nostres projectes o nodrir-los adaptant-lo amb les nostres pròpies idees.

Per tant, caldrà buscar espais per connectar-nos al món i poder apropar i compartir allò que passa més enllà de les parets de la nostra Institució. També buscar les metodologies per aprofitar el que aporten altres pràctiques i la seva experiència.

#### Objectiu 5. Capacitar per integrar els valors que conformen la cultura organitzativa en la pràctica organitzativa

L'Ajuntament està impulsant un projecte per identificar els valors que han de sustentar la nostra acció municipal. Aquests valors serviran per revisar les maneres de treballar de l'Ajuntament i potenciar que aquests valors es practiquin en tots els racons de l'Ajuntament.

Els valors són com l'ànima de l'organització, són els nostres fonaments, allò que determina la nostra creença que l'Ajuntament és el que és i que determina l'activitat municipal. Una organització basada en valors té com a característica principal que posa el focus en les persones per poder gestionar la complexitat, la incertesa i la transformació constant i aconseguir els grans reptes.

Però els valors si es pengen en una paret no serveixen de res i perquè siguin realment assumits per les persones cal que es doni una coherència d'acció entre el que es diu i el que es fa en tots els àmbits.

Per això, a banda de les altres accions imprescindibles que facin que els valors estiguin presents en tot moment i en tota la cadena de valor de l'organització (directiu, treballadors, productes i ciutadans), pel que fa al desenvolupament impregnarem les accions que duem a terme d'aquests valors i dissenyarem accions per aconseguir que les persones coneguin el model, integrin els valors corporatius i els apliquin a la feina.



# 3. Transformació del model d'aprenentatge

### 3.1. Orientació estratègica de l'aprenentatge

El Pla de desenvolupament professional tindrà en compte les 3 dimensions necessàries per generar millora i innovació dels serveis públics:

La persona



Per orientar-la  
a l'acció

L'equip



Per orientar-lo  
al treball cooperatiu

L'organització



Per orientar-la a la gestió  
estratègica de les persones i  
dels equips

Aquestes 3 dimensions ens serveixen per determinar les actuacions a fer en els 3 contextos d'aprenentatge formal, social i informal.

Aprofitant les oportunitats que ens ofereix la transformació digital de la nostra organització, posarà a l'abast de totes les persones les eines que necessitem per desenvolupar-nos i acompanyar-nos per a un aprenentatge cada vegada més autònom.

Per aconseguir-ho, cal:

1. **Augmentar** l'efectivitat dels contextos d'aprenentatge formal consolidats,
2. **Generar** nous espais, eines, metodologies i recursos que potenciïn l'autoaprenentatge i la cocreació.
3. **Potenciar** el desenvolupament de les competències associades al perfil professional innovador (creativitat, aprenentatge autònom, comunicació, treball en equip, gestió del risc, etc.).

Evolucionarem i millorarem les estratègies formatives actuals, i generarem noves estratègies d'aprenentatge per anar més enllà de l'aprenentatge formal. Això implica un

canvi de paradigma que no es pot aconseguir amb l'abast temporal d'aquest Pla, 3 anys, sinó que caldrà més temps per aconseguir consolidar-lo.

### **CANVI DE PARADIGMA**

En aquest mandat ens proposem posar els fonaments d'un nou model d'aprenentatge i de gestió del coneixement a l'Ajuntament de Barcelona.

## 3.2. Eixos de treball

Els eixos de treball que ens han de permetre impulsar actuacions que ens apropin a l'objectiu estratègic i als objectius concrets d'aquest pla estan basats en les dimensions persona, equip i organització, i serviran per determinar les actuacions a fer en els 3 contextos d'aprenentatge (formal, social i informal).

Això implica revisar i redistribuir els contextos d'aprenentatge, i invertir en la transformació digital, atès que ens ofereix força oportunitats a l'àmbit de l'aprenentatge i el coneixement.

Així, proposem els eixos de treball sobre els quals s'han de fonamentar les eines i els recursos d'aprenentatge són:



### AUTOAPRENTATGE

Actuacions adreçades a generar coneixement i facilitar l'autogestió individual



### VISIÓ GLOBAL I NOVES TENDÈNCIES

Actuacions adreçades a facilitar la comprensió i interpretació de l'entorn i el coneixement i captació de noves tendències



### COCREACIÓ

Actuacions adreçades a compartir i generar coneixement de manera col·laborativa tant de manera interna com externa



### APRENTATGE EN AULA

Actuacions relacionades amb la millora i optimització dels processos d'aprenentatge formal



### ACOMPANYAMENT INDIVIDUAL

Actuacions adreçades a personalitzar les solucions d'aprenentatge i creixement




### SUPORT AL DESENVOLUPAMENT PERSONAL

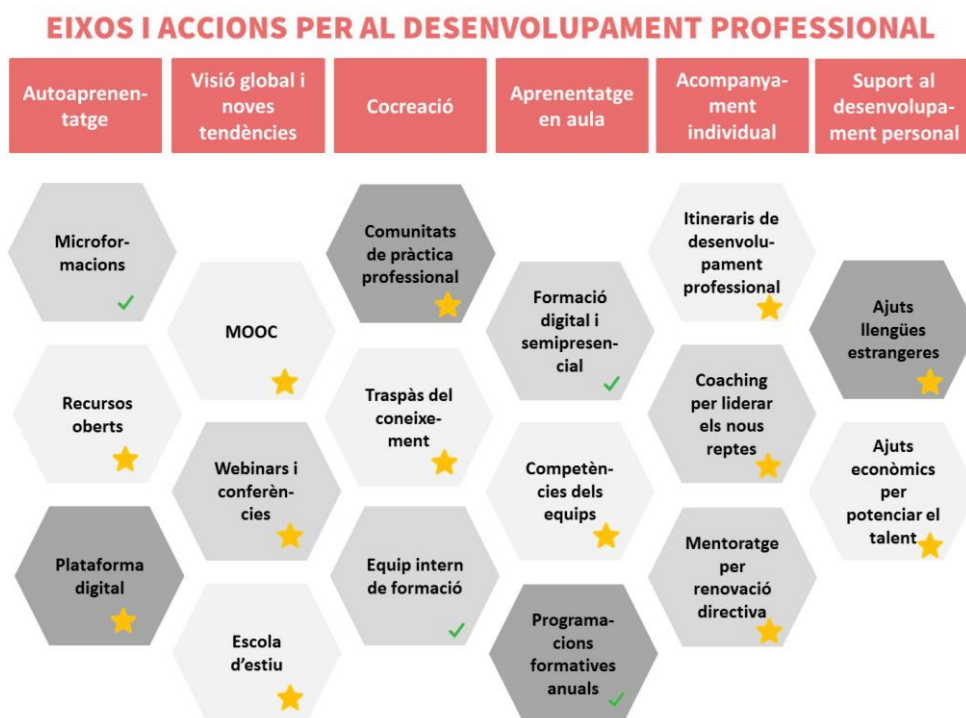
Actuacions adreçades a donar suport al desenvolupament de les persones més enllà de les necessitats específiques del seu àmbit professional

Per treure el màxim rendiment dels espais, eines i recursos d'aprenentatge individual i col·lectiu que tindrem a disposició, en definirem les utilitats de cadascuna per aprendre o incrementar els nostres coneixements sobre una matèria.

A més, identificarem quina és la millor manera de coordinar les diferents metodologies per aconseguir els objectius concrets d'aprenentatge. És a dir, establirem l'ordre lògic a seguir en l'ús de les accions per aconseguir l'efectivitat de l'aprenentatge. Així, en seleccionarem l'una o l'altra, i en un ordre determinat, depenent d'allò que vulguem aconseguir.

### 3.3. Accions per metodologies d'aprenentatge

Les accions que s'impulsaran per ampliar els espais, eines i recursos d'aprenentatge plantejats al punt 1.1. i que serviran per dissenyar les estratègies d'aprenentatge a la nostra organització són les següents (les marcades amb la icona  indiquen noves accions a posar en marxa, que no es fan actualment) són:



A continuació detallem breument en una fitxa en què consisteix cada acció.



## AUTOAPRENTATGE

### 1. Microformacions

#### Descripció

Modalitat que es caracteritza per ser breu per proporcionar coneixements d'una manera dinàmica. Forma part de l'aprenentatge informal.

#### Característiques

- Granularitat: desenvolupa una sola idea conductora com és breu, se centra en un sol tema o concepte per focalitzar el contingut.
- Brevetat: tendeixen a ser curtes, d'unes 2 hores aproximadament.
- Tenen una estructura pedagògica.
- Afavoreix un tipus d'aprenentatge repetitiu, actiu, reflexiu i dinàmic.
- Varietat: el contingut es pot presentar de diferents maneres: vídeos, jocs, diapositives, preguntes... Aquesta diversitat de formats cobreix diferents estils d'aprenentatge.
- Suport tecnològic: per donar una resposta ràpida, es pot oferir en diversos formats tecnològics, incloent-hi el telèfon mòbil, cosa que facilita l'accés des de llocs i en moments diversos.
- Immediatesa: els resultats de l'aprenentatge són gairebé immediats.
- S'adequa al ritme de la persona i s'hi pot accedir en qualsevol moment

### 2. Recursos oberts per al desenvolupament professional

#### Descripció

Conjunt de materials digitals a l'abast de tothom que permeten conèixer i practicar sobre una temàtica concreta.

#### Característiques

- Tenen diferents formats (webs, vídeos, documents...) perquè s'adaptin als diferents estils d'aprenentatge.
- Són mantinguts i actualitzats constantment



- Recullen temàtiques per a qualsevol perfil professional
- Son fàcilment localitzables i accessibles per donar respostes àgils a necessitats d'aprenentatge.
- Es poden descarregar, adaptar, combinar amb altres recursos i redistribuir-se.
- Formen part dels itineraris de desenvolupament professional.
- Afavoreixen un aprenentatge més proactiu i més adaptat a les necessitats concretes de les persones.
- Es troben al domini públic o estan publicats amb una llicència de propietat intel·lectual.

### 3. Plataforma digital de recursos per al desenvolupament professional

#### Descripció

Espai digital d'accés obert a tota la plantilla que conté tots els recursos i serveis d'aprenentatge.

#### Característiques

- Conté tots els recursos oberts per al desenvolupament professional: microformacions, recursos oberts, formació virtual, MOOC...
- Estructura, classifica i etiqueta els continguts per tipus, formats, temàtiques, llocs de treball, competències, etc.
- Accessible les 24h al dia, durant els 365 dies de l'any des de diferents tipus de dispositius electrònics.
- Suporta recursos de diferent formats que poden ser asíncrons o síncrons.
- Utilitza la intel·ligència artificial per orientar sobre els continguts més interessants i adequats per al desenvolupament (learning experience platform).



## VISIÓ GLOBAL I NOVES TENDÈNCIES

### 4. MOOC

#### Descripció

Curs a distància, accessible per internet al qual es pot apuntar qualsevol persona i que no té límit de participants.

MOOC és l'acrònim de Massive Online Open Courses (o Cursos online massius i oberts).

#### Característiques

- Se segueix virtualment de forma lliure
- És un recurs d'autoaprenentatge: s'adequa al ritme de la persona i, en la majoria dels casos, s'hi pot accedir en qualsevol moment. En alguns casos pot requerir d'inscripció prèvia.
- És un recurs totalment obert i accessible de forma gratuïta també per a persones de fora de l'organització ja que pot estar disponible a plataformes externes.
- La durada és de diverses setmanes durant les quals, a més de disposar dels materials del curs, es pot interactuar amb els docents i els altres participants.
- El contingut inclou: vídeos, presentacions, documentació, material complementari, exercicis d'autoavaluació, etc.
- Proporcionen fòrums d'usuaris interactius que ajuden a construir una comunitat de totes les persones que hi interactuen (participants, professorat, experts...).

### 5. Webinars i conferències

#### Descripció

Conferència, taller o seminari en format vídeo que s'imparteix a través d'Internet, emprant un programari o plataforma que suporti aquest format.

El terme Webinar és un neologisme que combina les paraules "web" i "seminari".

#### Característiques

- Té lloc en directe, en una data i en un horari específics.
- Requereix inscripció prèvia per poder gestionar-ne l'accés.
- La seva durada depèn de la finalitat, i acostuma a ser d'entre 1 i 2 hores en una única sessió.
- Permet la interacció entre la persona que exposa i les persones assistents, generalment via xat o dividint les persones en grups més petits per treballar de manera més pràctica.
- Es pot gravar de manera que es pot utilitzar amb posterioritat com un recurs obert d'aprenentatge.

## 6. Escola d'estiu

#### Descripció

Conjunt d'activitats (conferències, seminaris, tallers, laboratoris de proves, webinars...) que tenen per objectiu fomentar i promoure el desenvolupament dels professionals en una temàtica concreta.

Aquest mandat, l'escola d'estiu es dedicarà a apropar i fomentar l'ús de la tecnologia digital i les habilitats personals innovadores.

#### Característiques

- Té caràcter anual i es desenvolupa als mesos de juny i juliol.
- Hi ha activitats adreçades a tots els perfils professionals municipals que es poden adreçar a tot el personal o a col·lectius concrets.
- Les activitats són de curta durada i combinen la reflexió amb la pràctica.
- Algunes activitats poden requerir inscripció prèvia.
- Ha de servir per vincular la visió estratègica de la temàtica escollida amb l'aplicació a l'organització.



## COCREACIÓ

### 7. Comunitats de pràctica professional

#### Descripció

Grups de treball constituïts amb la finalitat de desenvolupar un coneixement especialitat. S'aprofundeix en aspectes d'interès professional (eines de treball, metodologies, processos...), per buscar noves solucions de millora i d'innovació.

#### Característiques

- Cada comunitat de pràctica estableixi les bases del seu funcionament
- Cal definir des d'un inici els objectes del treball col·laboratiu.
- Requereix que els professionals que hi participen tinguin un rol comú o similar a l'organització.
- Els professionals es comprometen des de l'inici i amb una dedicació pactada.
- S'autogestiona i el procés està basat en el treball col·laboratiu.
- Optimitza la creació de coneixement col·lectiu a partir del coneixement individual.
- Necessita un compromís institucional que permeti la validació i posterior implementació de les propostes que es generin.
- Cal un acompanyament organitzatiu inicial a la comunitat fins que assoli l'autogestió.

### 8. Traspàs de coneixement en les desvinculacions

#### Descripció

Mètode per gestionar el traspàs del coneixement que té una persona quan deixa un lloc de treball, sigui perquè es jubila, perquè se'n va de l'organització a treballar a un altre lloc o perquè se'n va un altre departament de l'Ajuntament. Pretén la retenció del coneixement crític i imprescindible que han acumulat les persones perquè es continuï desenvolupant la feina i prestant els serveis amb la màxima qualitat.

### Característiques

- Potencia la cultura del treball col·laboratiu i del coneixement compartit.
- Permet tenir una visió global i estratègica dels processos de relleu i dels resultats que produeixen.
- Coresponsabilitza del traspàs del coneixement tant als comandaments com a les persones que es jubilen i als equips.
- Màxima autonomia dels actors en la seva aplicació.
- Senzill: fàcil d'entendre i d'aplicar. Flexible i adaptable en la seva aplicació.
- Orientat a resoldre problemes i a desenvolupar un lideratge facilitador.

## 9. Equip intern de formació

### Descripció

Registre que comprèn el conjunt de professionals de l'Ajuntament de Barcelona i des seus ens instrumentals que, prèvia acreditació de coneixements i expertesa, poden impartir accions formatives a la resta de persones de l'organització.

### Característiques

- Funciona com un dels instruments de gestió propis de l'organització que permet compartir l'expertesa i el coneixement intern i especialitzat.
- Imparteix accions formatives planificades i emmarcades dins dels plans de formació de l'Ajuntament de Barcelona.
- Elabora els materials formatius amb l'objectiu que el personal de l'organització assoleixi els coneixements, les habilitats i les actituds per a un millor desenvolupament de les seves funcions i competències en el seu lloc de treball.
- Facilita una formació contextualitzada, actualitzada i adaptada a la pròpia cultura organitzativa.
- Coneix amb profunditat l'organització i adapta la part pràctica de la formació a la realitat i necessitats de cada moment.
- Garanteix que el coneixement individual de cada membre de l'equip intern de formació esdevingui col·lectiu.
- S'adequa i adapta als nous models d'aprenentatge impulsats per l'organització.



## APRENTATGE EN AULA

### 10. Formació virtual i semipresencial

#### Descripció

Accions formatives en les quals la tecnologia es posa al servei del desenvolupament a través d'un entorn virtual que actua com a canal d'aprenentatge i de comunicació entre el personal formador i l'alumnat.

#### Característiques

- Permeten l'accés a la formació els 365 dies a l'any, durant les 24 hores del dia des de qualsevol dispositiu amb accés a internet.
- S'adapten al propi ritme de treball de la persona.
- Ofereixen la possibilitat que la formació pugui arribar a un gran nombre de persones al mateix moment.
- Faciliten altres tipus d'aprenentatge a partir de nous recursos i activitats.
- Permeten implementar un model pedagògic propi a l'Ajuntament de Barcelona que garanteixi la màxima qualitat del procés d'aprenentatge de les persones.

### 11. Desenvolupament competencial d'equips naturals

#### Descripció

Accions per al desenvolupament de competències i habilitats dels equips de treball vinculades a un objectiu de millora organitzatiu.

#### Característiques

- Requereix la identificació de l'objectiu de millora que es vol assolir per poder dissenyar la solució de desenvolupament més adequada en cada cas.
- Té una incidència directa en els serveis que es presten.
- Involucra a les persones en les decisions que s'han de prendre.
- Reforça el sentit de pertinença a un equip.

- Facilita l'assoliment d'objectius comuns i millora els resultats
- Fomenta la creativitat, la innovació i la creació col·laborativa.

## 12. Programacions formatives anuals

### Descripció

Catàlegs d'accions formatives dirigides a totes les persones que treballen a l'organització. Les diferents programacions formatives anuals (transversal i específiques de cada àrea), estan dissenyades i formulades per acompanyar l'assoliment dels objectius i dels projectes propis de cada àmbit municipal.

### Característiques

- Donen resposta als objectius i projectes que es preveuen dur a terme cada any.
- Es dissenyen tenint en compte, en cada cas, les millors metodologies d'aprenentatge i les modalitats formatives adequades segons els objectius a assolir.
- S'ajusten a les funcions i competències que tot el personal municipal requereix per desenvolupar la seva feina.
- Estan emmarcades en els àmbits de gestió que es desenvolupen al llarg de cada mandat, tant si són els institucionals, els professionals o els instrumentals.
- Són elaborades i gestionades per les persones responsables de la formació dels seus àmbits de treball que integren la Comissió de desenvolupament.
- Integren les accions formatives subjectes a demanda que formen part del procés anual de preinscripció i les accions formatives no subjectes a demanda que donen resposta a necessitats organitzatives (Prevenió de riscos laborals, nous aplicatius corporatius, etc.).
- Les programacions són negociades amb els sindicats signants de l'Acuerdo de formación para el empleo de las administraciones públicas (AFEDAP) i parcialment finançades per l'ajut públic que va a càrrec d'aquest acord.



## ACOMPANYAMENT INDIVIDUAL

### 13. Itineraris de desenvolupament professional

#### Descripció

Conjunt programat i endreçat d'accions de desenvolupament el seguiment i la superació de les quals permet obtenir la capacició professional o d'una competència acreditada. Els itineraris o recorreguts són diversos, flexibles i oberts als canvis.

#### Característiques

- Donen resposta als objectius i projectes que es preveuen dur a terme cada any.
- És necessari un redisseny de l'oferta formativa des d'una perspectiva integral, garantint la coherència i progrés de les accions formatives d'acord als objectius prèviament establerts.
- Connecta l'oferta formativa amb l'estratègia i a les necessitats de qualificació dels professionals necessàries per al desenvolupament de les seves funcions concretes
- Requereix d'un acompanyament individual i personalitzat, en aquest procés l'orientació per part del Departament es clau.
- Requereix d'una diversificació de recursos o accions formatives per facilitar aquest aprenentatge: accions d'autoaprenentatge, aprenentatge en aula, coaching, mentoratge...

### 14. Coaching per liderar nous reptes

#### Descripció

Metodologia que provoca processos de reflexió que porten a les persones a millorar el seu autoconeixement, prendre consciència de la seva pròpia realitat, flexibilitzar el seu pensament, trobar noves opcions i a prendre les seves pròpies decisions a través de l'acció i assumint responsabilitat. Com a conseqüència, les persones milloren la seva autoconfiança, augmenten la seva motivació i la seva capacitat de lideratge.



### Característiques

- És un procés de desenvolupament i creixement personal i professional.
- Es focalitza en la millora d'una situació concreta definida prèviament.
- Té un nombre de sessions, individuals o grupals, limitat i planificat en el temps.
- Se'n deriva un pla d'acció definit segons els objectius plantejats.

## 15. Mentoratge per renovació de directius i comandaments

### Descripció

Conjunt d'actuacions destinades a ajudar les persones que accedeixen a un lloc directiu o de comandament a identificar, desenvolupar i potenciar les competències necessàries pel lloc de treball amb l'acompanyament per part d'un mentor.

### Característiques

- Adaptabilitat del programa i actuacions proposades segons les funcions i tasques del lloc de treball. Es podran definir els objectius a aconseguir segons les circumstàncies particulars.
- Transferència del coneixement o forma de fer d'una persona amb experiència.
- Aprenentatge a partir del relat d'incidents crítics.
- Suport emocional en la transició al nou lloc de treball per una persona que ha viscut la mateixa situació.
- Durada adaptada a les necessitats individuals.
- Establiment d'una mapa de coneixement organitzatiu ja que identifica a personal "expert" en determinades matèries. El coneixement flueix i es transmet dins de l'Organització.



## SUPORT AL DESENVOLUPAMENT PERSONAL

### 16. Ajuts econòmics per a l'aprenentatge de llengües estrangeres

#### Descripció

Ajut al finançament de formació en llengües estrangeres que les persones facin fora de l'Ajuntament pel seu compte i la superin d'acord amb els nivells establerts al [Marc europeu comú de referència per a les llengües \(MCER\) del Consell d'Europa](#).

#### Característiques

- Es consideren nivells oficials el que estableix el MCER:
  - Nivell A1 (nivell inicial)
  - Nivell A2 (nivell bàsic)
  - Nivell B1 (nivell llindar)
  - Nivell B2 (nivell avançat)
  - Nivell C1 (nivell funcional)
  - Nivell C2 (nivell de domini)
- L'ajut es destinarà a finançar la matrícula dels estudis organitzats per institucions externes oficials, que es justificarà amb la factura i el comprovant que certifiqui la superació del nivell adquirit.
- L'ajut es donarà per les llengües que determinin les bases de les convocatòries corresponents.
- Les persones podran demanar l'ajut cada 2 anys.
- La quantia de l'ajut dependrà de la dotació prèvia de crèdit pressupostari que es decideixi en cada exercici. Per tant, l'import s'adaptarà segons les circumstàncies econòmiques i el nombre de sol·licituds.
- Permet una distribució més àgil i democràtica dels recursos econòmics.
- Coresponsabilitza l'organització i el personal en l'aprenentatge.
- Suposa un sistema centralitzat que dona més garanties en l'accés i el repartiment dels recursos econòmics.
- L'oferta de llengües subvencionades pot variar a cada convocatòria segons les necessitats organitzatives.

## 17. Ajuts a la formació per potenciar el talent

### Descripció

Subvenció de part o la totalitat de les despeses de matrícula destinada a formació desenvolupada per organitzacions externes que no ha d'estar necessàriament relacionada directament amb les funcions del lloc de treball.

### Característiques

- L'objectiu és desenvolupar el talent de la plantilla municipal, potenciar que les persones que treballen a l'Ajuntament tinguin inquietud per formar-se i es formin el màxim possible esdevenint una organització en aprenentatge constant.
- Serveix per incentivar el desenvolupament personal i professional en àmbits de coneixement diversos.
- Coresponsabilitza l'organització i el personal en l'aprenentatge continuat i permanent fomentant el desenvolupament personal i la capacitat innovadora.
- Es farà una convocatòria periòdica amb què s'establirà el període de temps de referència, els àmbits de coneixement estratègic i el procediment a seguir.
- La quantia de l'ajut dependrà de la dotació prèvia de crèdit pressupostari que es decideixi en cada exercici. Es podrà adaptar segons les circumstàncies econòmiques i el nombre de sol·licituds.
- Amplia l'abast previst de finançament de la formació externa.



# 4. Accés a les accions de desenvolupament

Cadascuna de les accions de desenvolupament tindrà el seu propi procediment d'organització i execució. Algunes es convocaran en el moment de ser organitzades (p. ex. Webinars), altres requereixen ser planificades i s'han de difondre perquè les persones puguin escollir quines volen fer l'any següent (p. ex. formació virtual i semipresencial) i altres s'organitzaran mitjançant convocatòries anuals o bianuals (p. ex. ajuts a llengües estrangeres).

Amb aquest quadre podem veure com es difondran les accions de desenvolupament, quines respondran a un procés de preinscripció o directament d'inscripció, i quines quedaran recollides a l'Historial formatiu de les persones que les facin.

	Difusió/ Convocatòria	Preins- cripció	Inscripció	Historial formatiu
Microformacions	No. En algun cas es pot fer convocatòria específica per interès organitzatiu.	No	No. En algun cas es pot requerir.	No. Només en el cas de convocatòria específica.
Recursos oberts	No. Accés obert permanentment	No	No	No
Plataforma digital d'autoaprenentatge	No. Accés obert permanentment.	No	No	No
MOOC	Sí	No	Sí	Sí
Webinars	Sí	No	Sí	No
Escola d'estiu	Sí	No	Sí	No. Només en el cas de convocatòria específica.
Comunitats de pràctica professional	Sí	No	Sí	No
Traspàs de coneixement en les desvinculacions	Sí	No	Sí	No
Equip intern de formació	Sí	Sí	Sí	Sí
Accions formatives virtuals i semipresencials	Sí, excepte la formació per obligació legal o interès organitzatiu	Sí	Sí	Sí

Desenvolupament d'equips	A demanda	No	Sí	Sí
Programacions formatives anuals	Sí	Si	Sí	Sí
Itineraris de desenvolupament professional	No	No	No	No. Només en el cas de convocatòria específica.
Coaching per liderar nous reptes	A demanda	No	No	No
Mentoratge per renovació directiva i de comandament	A demanda	No	No	No
Ajuts a llengües estrangeres	Sí, convocatòria específica	No	No	No
Ajuts a a la formació per potenciar el talent	Sí, convocatòria específica	No	No	No



# 5. Finançament de la formació

## 4. Finançament del Pla

Les accions de desenvolupament es financen sobretot amb el pressupost municipal. A banda, algunes de les accions de formació es financen mitjançant la subvenció anual de l'Institut Nacional de la Administración Pública (INAP) que es tramita cada any des del Departament de Desenvolupament un cop negociada amb les organitzacions sindicals que participen en l'Acord de formació para el empleo de las administraciones públicas (AFEDAP).



### 1. El pressupost municipal

L'Ajuntament de Barcelona compta amb el pressupost anual per garantir la formació transversal adreçada a tot el personal de l'organització i la formació específica que s'organitza des de qualsevol àmbit de l'organització municipal. En aquest mandat, com a resultat d'una aposta clara per al desenvolupament a la nostra organització, s'hi dedicarà el doble del pressupost que s'hi dedicava fins ara.



### 2. La subvenció anual de l'Institut Nacional de la Administración Pública (INAP)

A partir de l'Acuerdo de formación para el empleo de las administraciones públicas (AFEDAP) ratificat el 23 de maig de 2010. Amb aquesta subvenció es financen plans de formació continua i de reciclatge professional per a personal de les administracions públiques i per a organitzacions sindicals que compleixin els requisits establerts en la normativa vigent.





# 6. Coordinació del Pla

## 5. Coordinació del Pla de desenvolupament

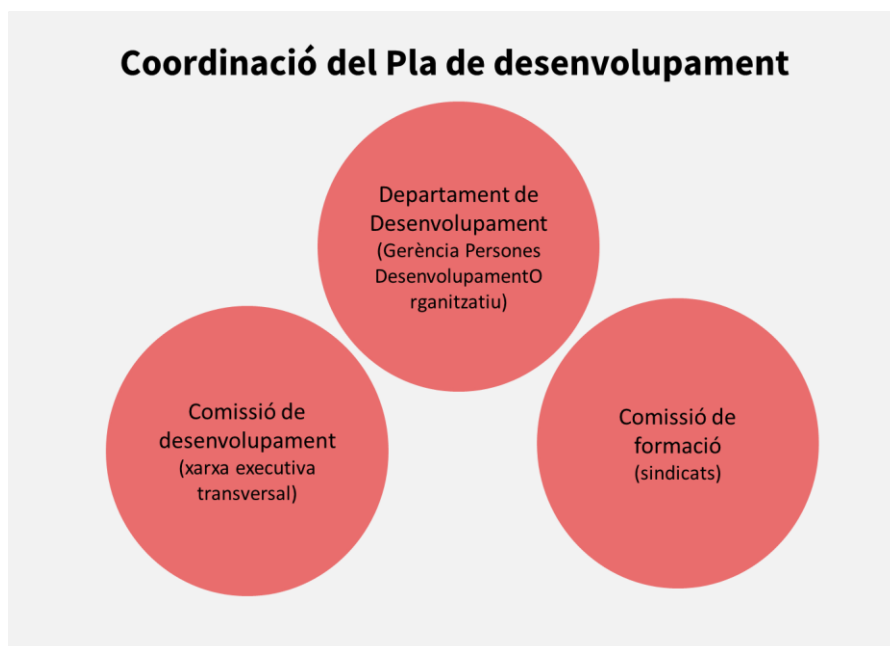
A l'Ajuntament treballem en xarxa amb persones referents a cadascun dels àmbits organitzatius per desenvolupar models d'aprenentatge, protocols d'actuació i criteris corporatius comuns per implementar algunes de les accions específiques del Pla de Desenvolupament. A aquest àmbit, l'anomenem Comissió de desenvolupament.

A la vegada, ens coordinem amb els representants dels treballadors signants de l'Acord de Formació Contínua a les Administracions Públiques (AFEDAP) per sol·licitar i executar l'ajut econòmic a la formació contínua que rep anualment l'Ajuntament de Barcelona. A aquest àmbit, l'anomenem Comissió de formació.

La convocatòria, coordinació i execució dels acords que es prenen en aquests dos òrgans es fa des de la Gerència de Persones i Desenvolupament Organitzatiu.

La Comissió de desenvolupament ordinàriament es reuneix amb caràcter trimestral i fa altres sessions de treball extraordinàries per debatre i reflexionar sobre noves tendències d'aprenentatge o per abordar nous projectes.

La Comissió de formació es reuneix amb caràcter ordinari 2 cops a l'any i amb caràcter extraordinari sempre que hi ha temes per a debatre o compartir.



## Què fem des de la Gerència de Persones i Desenvolupament organitzatiu?

### **Planificar estratègicament**

- Establir les línies d'actuació, les accions a implementar i els criteris i procediments d'actuació de la política de formació i desenvolupament del personal de l'Ajuntament de Barcelona mitjançant planificacions estratègiques.

### **Analitzar i valorar necessitats organitzatives de caràcter transversal**

- Analitzar, valorar i proposar solucions per atendre les necessitats d'aprenentatge i desenvolupament plantejades pels diferents serveis de l'organització que afecten a personal de qualsevol àmbit organitzatiu.
- Analitzar, valorar i proposar solucions per atendre les necessitats d'aprenentatge i desenvolupament del personal directiu i de comandament de tota l'organització (sectors, districtes i instituts). En el cas de la Guàrdia Urbana i SPEIS, atès que tenen les seves especificats competencials, només caldrà la coordinació en les accions que tenen a veure amb el model directiu organitzatiu.

### **Dissenyar estratègies i solucions d'aprenentatge de caràcter transversal**

- Dissenyar estratègies d'aprenentatge eficients per les diferents necessitats
- Dissenyar i crear materials d'autoaprenentatge.
- Dissenyar i crear cursos de formació presencials, virtuals i semipresencials.

### **Organitzar i programar activitats d'aprenentatge i desenvolupament de caràcter transversal**

- Organitzar activitats formatives, gestionar les demandes, les convocatòries i registrar les acreditacions als historials formatius.
- Dissenyar i gestionar altres programes i accions d'aprenentatge i desenvolupament de caràcter transversal.

### **Dirigir i coordinar processos i sistemes de caràcter corporatiu**

- Coordinar i gestionar el procés de preinscripcions formatives anuals de la programació transversal i de les programacions específiques.
- Gestionar el manteniment i la millora de funcionalitats de l'Entorn Virtual d'Aprenentatge corporatiu.
- Garantir el manteniment i la millora de funcionalitats del sistema d'informació per gestionar la formació (SAP Formació)
- Negociar amb els sindicats signants de l'AFEDAP criteris i les accions formatives a finançar amb el fons de l'AFEDAP.
- Sol·licitar, gestionar i justificar l'ajut a la formació continuada de l'Ajuntament de Barcelona (AFEDAP)

### **Assessorar i donar suport al personal i als referents de formació i persones**

- Assessorar, acompanyar i atendre les consultes de les persones que participen en activitats formatives de caràcter transversal.
- Assessorar i donar suport a gerències i organismes autònoms en el disseny i execució de les seves programacions formatives específiques.

### **Què fan des dels departaments de recursos humans o desenvolupament de les altres gerències i organismes autònoms?**

- Analitzar, valorar i proposar solucions per atendre les necessitats d'aprenentatge específiques del seu àmbit.
- Dissenyar estratègies d'aprenentatge per les necessitats del seu àmbit.
- Dissenyar i crear materials d'autoaprenentatge específics del seu àmbit.
- Dissenyar i crear cursos de formació presencials, virtuals i semipresencials específics del seu àmbit.
- Organitzar activitats formatives dins del seu àmbit, gestionar les seves demandes, convocatòries i registrar les convocatòries als historials formatius.
- Gestionar el seu propi espai a l'Entorn Virtual d'Aprenentatge.

- Col·laborar amb la GPDO en la posada en marxa d'altres accions d'aprenentatge i desenvolupament.
- Gestionar la formació externa del personal adscrit al seu àmbit.
- Assessorar, acompanyar i atendre les consultes del personal del seu àmbit en matèria de formació i desenvolupament.

**Les persones que en aquest moment integren la Comissió de Desenvolupament són:**

- Alfred Medina Gené i Maria Farners Cantalozella Mas, en representació de la Gerència de Prevenció i Seguretat.
- Francesca Otalora Sala, en representació de la Gerència d'Economia, Recursos i Promoció Econòmica i la Gerència d'Agenda 2030, Transició Digital i Esports.
- Carmina Català Galofré i Marisa Clua, en representació de la Gerència de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI.
- Xus Otal Loscertales, en representació de la Gerència de Cultura, Educació i Comunitat
- Lídia Garcia Soler i Daniel Carulla Roqué, en representació de la Gerència d'Ecologia Urbana.
- Joana Luna de Toledo Sánchez, en representació de la Gerència de Coordinació Territorial i Proximitat.
- Montse Jordà Pallisa, en representació de l'ICUB.
- Pilar Tesouro González, en representació de l'IMI.
- Francesc Martínez Lizán, en representació de l'IMSS
- Helena Llidó Escalona, en representació de l'IMHRB.
- Josep M. Bruguera Ponce i Assumpta Soler, en representació de l'IMPD
- Santos Martínez Sequi, en representació de l'IMH.
- Xavier Socastro Marin, en representació de la Direcció de serveis d'Informació i Atenció ciutadana

- Maria Rodríguez i Rodríguez, Eva Herrero Alonso, Eva Abelló Lahuerta, Cristina Capellades Luna, Mercè Gomis Zaragoza, Anna Soteras Munné i Elena Ruiz Clemente, en representació del Departament de Desenvolupament de la Gerència de Persones i Desenvolupament organitzatiu.

### Què fa la Comissió de formació?

La Comissió de Formació està integrada per una persona representant de les seccions sindicals de CCOO, UGT i CSIF, organitzacions signants de l'Acord de Formació Contínua de les Administracions Públiques (AFEDAP) a nivell estatal.

La Gerència de Persones i Desenvolupament organitzatiu elabora la proposta de sol·licitud d'ajut econòmic que presenta a la Comissió de Formació per al seu debat, establiment de prioritats i emissió de l'informe sindical preceptiu.

Un cop es notifica l'import de l'ajut es procedeix a fer l'adaptació de la formació que es podrà finançar d'acord amb els criteris de prioritat fixats a la Comissió.



# 7. Serveis del Departament de Desenvolupament

## 6. Serveis del Departament de Desenvolupament

El Departament de Desenvolupament de la Gerència de Persones i Desenvolupament Organitzatiu ofereix diferents serveis, alguns dels quals s'implementaran progressivament durant la vigència del Pla:

- Has d'impulsar un projecte de canvi o transformació de caràcter transversal i necessites que determinades persones de l'organització aprenguin per executar-lo?

Des del Departament de Desenvolupament et podem assessorar per:

- dissenyar l'estratègia d'aprenentatge més efectiva,
- identificar quines són les accions, metodologies i formats d'aprenentatge més adient per assolir l'objectiu,
- crear materials audiovisuals d'aprenentatge,
- organitzar la formació i gestionar les convocatòries.

- Vols impulsar un procés de millora competencial i desenvolupament del teu equip de treball?

Des del Departament de Desenvolupament et podem assessorar per:

- Identificar les necessitats d'aprenentatge vinculades als objectius de transformació i millorar,
- Dissenyar l'estratègia o l'itinerari més efectiu,
- Organitzar la formació i gestionar les convocatòries.

- Ets directiu o comandament i necessites millorar les teves competències de lideratge?

Des del Departament de Desenvolupament et podem orientar per determinar si necessites un procés d'assessorament i desenvolupament personalitzat (*coaching*) i com l'has de portar a terme.



- Ets directiu o comandament i vols iniciar un procés de mentoratge amb alguna persona del teu equip?

Des del Departament de Desenvolupament et podem orientar sobre la metodologia a seguir per fer un procés de mentoratge.

- Ets directiu o comandament i vols fer un traspàs de coneixement d'una persona del teu equip que es jubilarà properament?

Des del Departament de Desenvolupament et podem orientar sobre la metodologia i les eines de traspàs del coneixement que pots fer servir.



## I. Criteris per accedir a les accions formatives organitzades per l'Ajuntament (formació interna)

### Definició

Formació organitzada per l'Ajuntament adreçada a qualsevol persona que treballi a l'Ajuntament de Barcelona o als seus organismes autònoms, d'una durada entre 1 i 50 hores, segons siguin l'objectiu i la metodologia de l'acció formativa, i de contingut relacionat amb les funcions i les competències del lloc de treball de la persona que la realitza.

### Característiques

- És organitzada per l'Ajuntament de Barcelona.
- L'accés a aquesta formació ha de respondre a una necessitat de desenvolupament d'acord amb les funcions del lloc de treball de la persona que ho sol·licita i dels projectes o processos de la unitat organitzativa on està adscrita.

### Personal destinatari

- Personal funcionari o contractat laboral de l'Ajuntament de Barcelona adscrit a l'organització executiva.
- En resten exclosos el personal eventual de confiança i d'assessorament especial.

### Assistència

- L'assistència és dins de l'horari laboral.
- Si l'horari de la formació no coincideix amb l'horari laboral, correspondrà al responsable de la persona que ho sol·licita decidir si es computen com a hores laborals o no.

### Autorització

- L'autorització a l'assistència al curs o seminari correspon al responsable de la persona que ho sol·licita.

### Procediment de preinscripció i inscripció a les accions formatives

La preinscripció es duu a terme en un moment determinat de l'any, d'acord amb el calendari que permeten els mandats.

El procediment és el següent:

- Un cop es comunica a tota la plantilla que és obert el procés de preinscripció, s'activa la pestanya de preinscripció al sistema informàtic *La meva formació anual*.
- Els treballadors i les treballadores, que troben les accions formatives a què poden accedir filtrades d'acord amb el seu lloc de treball, disposen de 15 dies per escollir les accions que volen fer durant el proper any.
- Les accions escollides són enviades al/a la comandament de la persona, que ha de revisar, contrastar i acceptades/modificar/rebutjar les accions demanades. S'aconsella als comandaments que hi hagi sempre una conversa de contrast amb les persones del seu equip per valorar conjuntament la idoneïtat de fer la formació sol·licitada d'acord amb els objectius de millora de la persona i de propòsits del departament.
- Les preinscripcions acceptades aglutinen el nombre de sol·licituds totals per accions formatives i, per tant, permeten acabar d'ajustar la planificació del nombre d'edicions a organitzar.

- Durant tot l'any, es convoquen les accions formatives planificades. Les persones que han sol·licitat algun dels cursos convocats reben un correu amb la convocatòria personalitzada corresponent. Atès que normalment un curs té més sol·licituds que places disponibles, es fa una selecció prèvia de les persones a qui convocar prioritant les sol·licituds de persones que l'any anterior no van fer cap acció formativa.
- La persona interessada ha de fer la inscripció definitiva confirmant que assistirà a l'acció formativa a què ha estat convocada o no. Aquesta confirmació es fa també mitjançant l'aplicació *La meva formació anual* (en el cas de no accedir a la intranet, a través dels responsables de personal). En el moment que confirma, el/la comandament rep un correu que li recorda les inscripcions realitzades.

En circumstàncies concretes (baixa laboral del responsable, etc.), les persones interessades es poden adreçar al responsable de personal del seu àmbit per formalitzar el procés d'inscripció.

#### **Acreditacions d'aquesta formació**

Hi ha tres tipus d'acreditacions de la formació realitzada, d'acord amb les tres modalitats formatives:

- Assistència: en accions formatives en modalitat presencial o semipresencial. En el cas de cursos de 20 o més hores de durada, s'acredita la formació amb una assistència d'un mínim del 80% de les hores. En el cas de cursos inferiors a 20 hores, l'assistència necessària per obtenir l'acreditació és del 100 %.
- Participació: en accions formatives de modalitat virtual o semipresencial. En cada acció s'indiquen els criteris de participació que es valoren per obtenir l'acreditació.
- Aprofitament: en accions formatives de modalitat presencial, virtual o semipresencial. Acredita l'obtenció i/o superació de la puntuació mínima indicada en cada acció formativa o convocatòria.

En els cursos oberts d'autoaprenentatge, píndoles i unitats de coneixement no s'obté cap tipus d'acreditació excepte quan es determini específicament per una determinada acció formativa.

Les persones participants a les accions formatives organitzades per l'Ajuntament poden consultar la relació de formació realitzada a través del servei Historial formatiu del servei de tràmits.

#### **Finançament**

El finançament les accions formatives organitzades internament són a càrrec del pressupost de l'Ajuntament de Barcelona i algunes a càrrec de l'ajut concedit a càrrec de l'Acord de Formació Continua de les Administracions Públiques (AFEDAP).

## II. Criteris per accedir a la formació externa de curta durada

### Definició

Es tracta dels seminaris, jornades, congressos, o conferències, organitzats per entitats externes a l'Ajuntament de Barcelona i els seus organismes públics, la durada de les quals oscil·la entre 1 i 50 hores, aproximadament. Són accions formatives relacionades amb la feina que la persona desenvolupa en el lloc de treball, és a dir, amb projectes municipals, les funcions i les competències del lloc de treball o l'actualització professional de la persona que hi assisteix.

### Característiques

- Són organitzades per institucions externes amb garantia acadèmica.
- Són accions formatives el contingut de les quals no està previst en les accions de formació interna que l'Ajuntament o els seus organismes públics organitzen dins el marc dels seus plans de formació i desenvolupament.
- Són accions a què s'accedeix perquè hi ha una necessitat organitzativa i interès per part del comandament i de la persona que ha de rebre la formació.

### Personal destinatari

A la formació externa de curta durada, podrà assistir-hi el personal funcionari de carrera, personal interí o laboral fix (amb antiguitat mínima d'1 any) o temporal (amb nomenament de durada superior a 6 mesos). L'assistència a una formació requerirà la proposta del comandament immediatament superior a la persona que la sol·licita i el vistiplau de la gerència, direcció o comandament que s'estableixin per a les diferents unitats organitzatives.

### Assistència

- Quan la formació es faci en horari laboral, computarà com a hores de treball.
- Si l'horari de la formació no coincideix amb l'horari laboral, no computarà com a hores extraordinàries, excepte en el cas que sigui formació considerada obligatòria per l'organització.

### Autorització

L'assistència a una formació externa de curta durada requerirà la proposta del comandament immediatament superior a la persona que la sol·licita i el vistiplau de la gerència, direcció o comandament que s'estableixin per a les diferents unitats organitzatives.

### Procediment i inscripció

Quan la formació sigui a petició de la persona, el procediment a seguir és el següent:

- La persona interessada ha de fer arribar al/a la comandament de la seva unitat organitzativa, el formulari de sol·licitud, acompanyat del programa de la formació a què vol assistir, amb un mínim d'un mes d'antelació, sempre que això sigui possible i, en tot cas, sempre abans de l'inici de la formació.

- Un cop aprovada, cal enviar l'autorització a la persona referent en temes de formació que tingui establerta cada gerència per tal d'endegar, en cas de disponibilitat pressupostària, els tràmits d'inscripció i pagament.

#### **Finançament**

El finançament total o parcial de la formació externa s'assumeix des de cadascuna de les gerències i organismes autònoms, d'acord amb la seva disponibilitat pressupostària.

### III. Criteris per accedir a la formació externa de llarga durada: mestratges, postgraus i cursos d'extensió universitària

#### Definició

Els mestratges i postgraus són estudis universitaris de 2n cicle que, amb una clara vocació d'especialització i aprofundiment, s'enfoquen fonamentalment a actualitzar coneixements, aplicar les habilitats i competències adquirides en l'exercici professional i permetre una especialització. Els cursos d'extensió universitària són títols propis d'algunes universitats adreçats a l'especialització i l'aprofundiment de coneixements de professionals en exercici.

#### Característiques

- Els mestratges, postgraus i cursos d'extensió universitària han d'estar orientats a la capacitat per a la pràctica professional. Per tant s'exclouen els mestratges de recerca i els acadèmics que s'orientin només a la recerca.
- Són organitzats per institucions universitàries.
- Són accions a què s'accedeix perquè hi ha una necessitat organitzativa i interès per part del comandament i de la persona que ha de rebre la formació.

#### Personal destinatari

Personal funcionari de carrera o laboral fix de l'Ajuntament de Barcelona o els seus organismes públics i que ocupa llocs de treball de comandament, tècnic, de suport o anàlegs. En queden exclosos personal directiu no funcionari, personal interí, personal laboral temporal i personal eventual.

#### Assistència

L'assistència serà la que indiqui en l'organització del mestratge, postgrau i curs d'extensió universitària per part de la institució universitària.

Les hores que es facin fora de l'horari laboral i el temps dedicat mai no computarà com a hores extraordinàries.

#### Autorització

L'autorització de la inscripció per cursar un postgrau o mestratge correspon a la gerència d'adscripció de la persona que l'ha de fer i prèvia conformitat del comandament immediatament superior, tot aplicant els criteris establerts.

#### Procediment i inscripció

La persona interessada haurà de fer arribar, al seu comandament, el formulari de sol·licitud, acompanyat del programa de postgrau, mestratge o curs d'extensió universitària on es vol assistir. Aquesta documentació es trametrà preferentment amb un mínim d'1 mes abans de l'inici de la formació sol·licitada. Un cop aprovada pel cap corresponent, es farà arribar l'autorització a la persona referent en temes de formació que tingui establerta cada gerència perquè:

- comprovi que es compleixen els criteris organitzatius pel que fa a l'assistència a postgraus, mestratges o cursos d'extensió universitària.
- procedeixi, en el cas de disponibilitat pressupostària, a gestionar el finançament.

### Finançament

Els mestratges, postgraus i cursos d'extensió universitària poden obtenir finançament de la matriculació o inscripció a càrrec dels pressupostos de cada gerència sempre que estiguin vinculats a projectes municipals, a les funcions i les competències del lloc de treball o a l'actualització professional de la persona que hi assisteix.



## IV. Ajuts a llengües estrangeres

### Definició

Ajut al finançament de formació en llengües estrangeres que les persones facin fora de l'Ajuntament pel seu compte i la superin d'acord als nivells establerts al Marc europeu comú de referència per a les llengües (MCER) del Consell d'Europeu.

### Característiques

És organitzada per institucions externes oficials i el personal de l'Ajuntament pot sol·licitar un ajut per finançar-ne la matrícula, un cop ha superat els nivells establerts pel MCER:

- Nivell A1 (nivell inicial)
- Nivell A2 (nivell bàsic)
- Nivell B1 (nivell llindar)
- Nivell B2 (nivell avançat)
- Nivell C1 (nivell funcional)
- Nivell C2 (nivell de domini)

### Personal destinatari

- Personal funcionari o contractat laboral de l'Ajuntament de Barcelona adscrit a l'organització executiva.
- En resten exclosos el personal eventual de confiança, el personal directiu no funcionari i d'assessorament especial.

### Assistència

L'assistència és fora de l'horari laboral.

### Autorització

No requereix d'autorització per part de l'Ajuntament

### Procediment i inscripció

- Bianualment es llançarà una convocatòria per difondre els ajuts a la formació en llengües estrangeres, que abastarà el finançament dels estudis dels 2 anys anteriors.
- Les persones presentaran, mitjançant un tràmit telemàtic, la factura i el comprovant que indiqui que han superat el nivell corresponent establert pel MCER.
- Es difondran els ajuts aprovats i s'establirà un temps d'al·legacions.
- Un cop resoltes les al·legacions, es procedirà a tramitar el pagament a la persona que hi tenen dret.

### Finançament

L'Ajuntament determinarà a cada convocatòria l'import màxim de l'ajut per persona d'acord amb els criteris de prioritat i el pressupost assignat.

## V. Ajuts a la formació per potenciar el talent

### Definició

Finançament de part o la totalitat de les despeses de matrícula destinada a formació desenvolupada per organitzacions externes, que no ha d'estar necessàriament relacionada directament amb les funcions del lloc de treball.

Coresponsabilitza l'organització i el personal en l'aprenentatge continuat i permanent fomentant l'actualització professional i la capacitat innovadora.

### Característiques

És organitzada per institucions externes i el personal de l'Ajuntament pot sol·licitar un ajut per finançar-ne la matrícula, un cop l'ha superat.

Poden ser estudis universitaris de grau, postgraus, màsters, doctorats i cicles formatius que les persones facin fora de l'Ajuntament pel seu compte a centres oficials.

La formació no ha d'estar necessàriament relacionada directament amb les funcions del lloc de treball

### Personal destinatari

- Personal funcionari o contractat laboral de l'Ajuntament de Barcelona adscrit a l'organització executiva.
- En resten exclosos el personal eventual de confiança, el personal directiu no funcionari i d'assessorament especial.

### Assistència

L'assistència és fora de l'horari laboral.

### Autorització

No requereix d'autorització per part de l'Ajuntament

### Procediment i inscripció

- Es farà una convocatòria periòdica on s'establirà el període de temps de referència, els àmbits de coneixement estratègic i el procediment a seguir.
- Les persones presentaran, mitjançant un tràmit telemàtic, la factura i el comprovant que indiqui que han superat el curs.
- Es difondrà els ajuts aprovats i s'establirà un temps d'al·legacions
- Un cop resoltes les al·legacions, es procedirà a tramitar el pagament.
- La quantia de l'ajut dependrà de la dotació prèvia de crèdit pressupostari que es decideixi en cada exercici. Es podrà adaptar segons les circumstàncies econòmiques i el nombre de sol·licituds.

### Finançament

L'Ajuntament determinarà a cada convocatòria l'import màxim de l'ajut per persona d'acord amb els criteris de prioritat i el pressupost assignat.

## VI. Accés universitari per a més grans de 25 anys

### Definició

Formació preparatòria d'accés a la Universitat per a majors de 25 anys.

### Característiques

És organitzada per institucions externes i el personal de l'Ajuntament pot sol·licitar un ajut per finançar-ne la matrícula.

### Personal destinatari

- Personal funcionari o contractat laboral de l'Ajuntament de Barcelona adscrit a l'organització executiva.
- En resten exclosos el personal eventual de confiança, el personal directiu no funcionari i d'assessorament especial.

### Assistència

L'assistència és fora de l'horari laboral.

### Autorització

L'autorització a l'assistència a la formació d'accés a la universitat correspon al responsable de la persona que ho sol·licita.

### Procediment i inscripció

En cas de voler fer la formació d'accés a la universitat la persona interessada ho ha de comunicar al seu responsable i, un cop autoritzada, ha de posar-se en contacte amb el Departament de Desenvolupament mitjançant el correu electrònic [ddrh@bcn.cat](mailto:ddrh@bcn.cat) per iniciar els tràmits necessaris.

### Finançament

L'Ajuntament es farà càrrec del 70% de l'import de la despesa amb el límit de 301,01 € anuals.

El pagament de l'ajut, si ha estat concedit, resta condicionat a la superació del curs.

## VII. Cursos de català al CNLB

### Definició

Formació permanent en llengua catalana dels nivells A1, A2, B, C i D (presencials o a distància), en col·laboració amb el Centre de Normalització Lingüística de Barcelona (CNLB), mitjançant la inscripció en període preferent i l'exempció de taxes.

### Característiques

La formació es fa a través de la programació anual prevista pel Centre de Normalització Lingüística de Barcelona (CNLB), i facilita als treballadors i treballadores de l'Ajuntament places en la formació permanent en llengua catalana dels nivells A1, A2, B, C i D (presencials o a distància).

### Personal destinatari

- Personal funcionari o contractat laboral de l'Ajuntament de Barcelona adscrit a l'organització executiva.
- En resten exclosos el personal eventual de confiança i d'assessorament especial.

### Assistència

L'assistència és fora de l'horari laboral.

### Autorització

- No cal autorització per a l'assistència a la formació.
- Per gaudir del permís per l'obtenció del certificat corresponent, cal el vistiplau del responsable de la persona que ho sol·licita.

### Procediment i inscripció

S'ha d'emplenar la sol·licitud de l'acreditació de funcionalitat, a través del Portal de la Intranet: Oficina d'Atenció al Personal/certificats professionals/català: acreditació de funcionalitat.

L'eficàcia de l'acreditació de funcionalitat resta condicionada al fet de no haver causat baixa injustificada en un curs ja subvencionat anteriorment, cosa que serà verificada, per qualsevol de les delegacions del CNLB, en el moment de la inscripció.

Per inscriure-us, en període de preferència com a treballadors de l'Ajuntament i amb exempció de taxes heu de presentar, en qualsevol de les delegacions del CNLB, la documentació següent:

- Acreditació del nivell de llengua catalana. Qui s'inscriu per primera vegada en un curs ha d'acreditar el nivell de coneixements de català, mitjançant el certificat corresponent o bé fer la prova de col·locació del nivell que fa el CNLB.)
- Acreditació de funcionalitat.
- NIF, NIE o passaport

### Finançament

El finançament de la formació permanent en llengua catalana és a càrrec de l'Ajuntament de Barcelona i del Consorci de Normalització Lingüística de Barcelona.

### Procés de proves de nivell

Si no teniu acreditació de nivell, podeu demanar dia i hora per fer una prova a qualsevol de les delegacions territorials del CNLB abans del dia de matrícula. Cal que us identifiqueu com a treballador/a de l'Ajuntament.



**Ajuntament  
de Barcelona**