



# MARC ESTRATÈGIC DE LA FORMACIÓ CONTINUADA. OPERATIVA

<b>Elaborat per:</b>	<b>Data:</b>
Mariona Casanovas (Direcció RRHH) Francisco Rodrigo (Servei Formació)	Setembre 2007
<b>Núm. Revisió protocol:</b>	4

<b>Revisió realitzada per:</b>	<b>Data:</b>	<b>Aprovat per:</b>	<b>Data:</b>
Mariona Casanovas (Direcció RRHH)	Setembre 2013	Consell de Direcció	13/11/2013
<b>Incorporació al Gestor Documental:</b>		Dolors Margarit	
<b>Periodicitat de revisió :</b> cada 4 anys, excepte canvis rellevants.			

***No es permet la reproducció total ni parcial d'aquest document sense citar-ne la font***

Paraules clau: NECESSITATS FORMATIVES – APLICABILITAT – ESTRATÈGIA-  
AVALUACIÓ

Ruta d'accés: Per arribar a la guia cal introduir al cercador d'intranet (clicant l'opció de protocols i guies entitat), el títol d'aquest document o alguna d'aquestes paraules clau

**HISTÒRIC DE CANVIS:**

Revisió	Data	Motiu de la Modificació
0	Setembre 2007	Document inicial
1	Abril 2010	Acció del desplegament del Pla d'Igualtat d'Oportunitats. Inclusió de rapport de dades de Formació per gènere
2	Agost 2011	Pla estratègic 2009-2012. Línia L1.Disposar de professionals competents. L1.5.Determinar estratègies de Formació.
3	Març 2012	Ampliació de l'abast
4	Setembre 2013	Revisió

## Índex

<b>1. INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MODEL DE FORMACIÓ CONTINUADA.....</b>	<b>4</b>
2.1. MODEL ESTRATÈGIC.....	5
2.1.1. <i>Concepte de formació.....</i>	5
2.1.2. <i>Nivells d'intervenció de la formació .....</i>	5
2.1.3. <i>Àmbits d'actuació de la formació .....</i>	6
2.1.4. <i>Valors estratègics de la formació.....</i>	7
2.1.5. <i>Priorització de les accions formatives.....</i>	8
2.2. MODEL ORGANITZATIU.....	8
2.2.1. <i>Actors que interactuen .....</i>	8
2.2.2. <i>Servei de Formació.....</i>	9
2.3. MODEL D'INTERVENCIÓ.....	12
2.3.1. <i>Abast.....</i>	12
2.3.2. <i>Pla de formació .....</i>	12
2.3.3. <i>Finançament de la formació.....</i>	13
<b>3. DISSENY DEL PLA DE FORMACIÓ. METODOLOGIA PER L'ELABORACIÓ .....</b>	<b>14</b>
3.1. DETECCIÓ DE NECESSITATS .....	14
3.2. PLANIFICACIÓ I CÀLCUL PRESSUPOSTARI .....	15
3.3. EXECUCIÓ.....	16
3.3.1. <i>Disseny de l'acció formativa. ....</i>	16
3.3.2. <i>Temporalització.....</i>	17
3.3.3. <i>Cerca de formador/s .....</i>	18
3.3.4. <i>Reserva de sala .....</i>	18
3.3.5. <i>Difusió .....</i>	18
3.3.6. <i>Inscripcions .....</i>	18
3.3.7. <i>Preparació de documentació.....</i>	19
3.3.8. <i>Impartició.....</i>	19
3.3.9. <i>Avaluació.....</i>	19
3.4. AVALUACIÓ .....	19
<b>4. ESTRATÈGIES FORMATIVES .....</b>	<b>21</b>
4.1. ENTORNS COL-LABORATIUS .....	21
4.2. LIDERATGE .....	22
4.3. QUALITAT I MILLORA CONTÍNUA.....	22
4.4. PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS. SEGURETAT. MEDI AMBIENT. IGUALTAT D'OPORTUNITATS. CONFIDENCIALITAT. ....	23
4.5. FORMADORS INTERNS .....	24
4.6. MANEIG D'EQUIPAMENT, MATERIAL I EINES INFORMÀTIQUES.....	25
4.7. REANIMACIÓ CARDIOPULMONAR .....	26
4.8. SEGURETAT DE PACIENTS. PREVENCIÓ I CONTROL DE LA INFECCIÓ DE GÈRMENS MULTIRESISTENTS. ....	26
<b>5. REGISTRE DE DADES I MEMÒRIA ANUAL .....</b>	<b>27</b>
ANNEX I. PLEC DE CONDICIONS PEL DISSENY DE L'ACCIÓ FORMATIVA.....	28
ANNEX II. MODEL DE COMUNICACIÓ DE SESSIÓ .....	30
ANNEX III. MODEL DE PROGRAMA DE CURS.....	31
ANNEX IV. CONTROL D'ASSISTÈNCIA.....	32
ANNEX V. ENQUESTA SATISFACCIÓ .....	33

## **1. INTRODUCCIÓ**

Disposar de professionals competents vol dir que l'organització compte amb professionals que saben fer aquelles tasques i funcions que tenen encomanades pel lloc de treball que ocupen.

El lloc de treball però és canviant i al voltant d'ell varien i evolucionen les exigències per executar-lo i per executar-lo de la millor manera possible.

Els canvis en la societat, els moviments demogràfics, l'expectativa de la ciutadania en termes de benestar i salut, l'expansió del coneixement i del desenvolupament tecnològic i el seu impacte en el sistema sanitari i social, han generat noves estratègies assistencials –en el sentit més ampli-, que requereixen una adequació permanent de les competències de l'organització i de les competències de tots els professionals.

Ens cal saber fer altres coses, o fer-les de manera diferent. La diferència està en el coneixement i en el coneixement aplicat. Coneixement que podem adquirir a través de l'experiència, de la prova i error, o través de la Formació, considerada com a eina de difusió activa de coneixement.

És en aquest sentit que es fa necessari planificar adequadament la formació, estant amatents a l'evolució de l'entorn i a les necessitats formatives de la nostra organització -donant suport als objectius que incorpora el Pla Estratègic- i dels nostres professionals.

Cal tenir present el rol canviant dels comandaments en relació als nous models organitzatius i a la política de descentralització de responsabilitats, que incorpora també i de manera fonamental, responsabilitats en matèria de formació i de desenvolupament dels col·laboradors.

És necessari doncs que l'organització disposi d'un marc estratègic com a instrument d'orientació de les accions que cal dur a terme per tal que les competències dels professionals estiguin al nivell que s'espera. Alhora que reculli els aspectes clau de la funció de formació i aspectes relacionats amb la implementació operativa d'aquest marc estratègic, a fi i efecte d'aconseguir una major comprensió de com organitzar la formació al conjunt d'empreses i centres de l'entitat Serveis de Salut Integrats del Baix Empordà (SSIBE).

Finalment, ha de ser un instrument comunicatiu per tal que tots i cadascun dels integrants de la institució adquireixin una visió compartida de la missió de la Formació Continuada.

## **2. MODEL DE FORMACIÓ CONTINUADA**

Per desenvolupar el model de formació continuada i la seva gestió a SSIBE -en el marc de la Gestió del Coneixement-, ens basarem en tres eixos o models vertabradors que conformen un tot: el model estratègic, el model organitzatiu i el model d'intervenció.

## 2.1. MODEL ESTRATÈGIC

Els processos formatius a SSIBE –des de la vessant estratègica, però també en la seva aplicabilitat operativa- es basen en diversos fonaments conceptuals.

### 2.1.1. Concepte de formació

La Formació, com a eina de difusió activa de coneixement, es desplega com una metodologia sistemàtica i planificada, destinada a millorar les competències de les persones en el desenvolupament de la seva funció professional, a enriquir els seus coneixements, a desenvolupar les seves aptituds i actituds i en definitiva, a millorar les seves capacitats.

Amb el pas del temps i d'acord a la transformació de la societat i les organitzacions empresarials, la Formació ha passat de mostrar-se en patrons més rígids –format aula, durada mitja/llarga i de lliure accés- a fer-ho en formats més flexibles i adaptats a la realitat de les necessitats –tallers, durada curta, per grups específics-.

En l'actualitat, les noves tecnologies ens aboquen a seguir evolucionant cap a entorns col·laboradors i d'autoaprenentatge, on el format i la durada acaben ajustant-se a cada professional.

La creixent i necessària participació dels professionals en el sí de les empreses, propicia espais de debat, de reflexió, d'experiència compartida. Comissions, fòrums i xarxes socials esdevenen plataformes del que s'anomena Formació informal. A la societat del coneixement, els intangibles són el que donen valor.

### 2.1.2. Nivells d'intervenció de la formació

Les accions formatives provocaran canvis de diferent magnitud en l'organització, segons situïn el seu nivell d'intervenció.

#### **Nivell competencial.**

Promoció d'accions formatives focalitzades en el perfil professional i orientades a l'adquisició i millora permanent de les competències tècniques, aptitudinals i actitudinals, requerides pel lloc de treball que ocupa el treballador/a (en base al present i a la projecció de futur).

#### **Nivell relacional.**

Promoció d'accions formatives focalitzades en el marc dels equips i orientades a aconseguir que el treballador/a desenvolupi plenament el seu rol professional dins de l'equip al que pertany, en el marc d'altres unitats si és el cas i amb visió del procés en el que interactua (visió interprofessional i/o interdisciplinar).

#### **Nivell directiu.**

Promoció d'accions formatives centrades en els diferents àmbits de treball i gestió de processos, i orientades a l'adquisició i promoció de la capacitat de dinamitzar equips i formar en el lideratge.

#### **Nivell organitzacional.**

Promoció d'accions formatives de dimensió institucional, orientades a promocionar la complexitat de l'entorn organitzatiu, la comprensió de la missió, la visió i els valors, la gestió del canvi i la seva incidència en la cultura interna.

### 2.1.3. Àmbits d'actuació de la formació

L'organització és un tot: professionals que desenvolupen el seu rol, que formen part d'equips, que són liderats per responsables, que treballen d'acord als objectius i directrius de la institució, que cal s'adaptin amb celeritat a les exigències de l'entorn.

Per treballar sobre les competències, la formació ha d'incidir sobre el tot, ha d'actuar sobre els diferents elements que interactuen; no fer-ho pot comportar incoherències i frenar el canvi.

Les accions formatives perseguiran diferents objectius segons l'àmbit d'actuació.

#### En l'àmbit de l'individu.

La formació ha de contribuir a proporcionar les competències i capacitats als professionals per donar resposta a:

- canvis sociodemogràfics: davant dels fluxos d'immigració, davant de les noves malalties, davant l'envelliment -els processos crònics i degeneratius-, davant les noves necessitats de la infància i de l'adolescència, davant les novetats en el maneig diagnosticoterapèutic, etc.
- canvis en la relació professional-ciudadà: educació sanitària i foment dels estils de vida saludables, donar resposta a una societat més informada, facilitar la participació del malalt en les decisions, desenvolupar relacions basades en l'empatia i en el suport als pacients, etc.
- canvis produïts per l'avenç tecnològic: l'ús adequat de la tecnologia diagnosticoterapèutica, dels sistemes d'informació, dels sistemes de comunicació, etc.
- canvis en la provisió dels serveis sanitaris i socials: donar l'adequada cobertura a les necessitats prioritzades en el Pla de Salut de Catalunya, l'adequada gestió dels recursos, facilitar l'equitat d'accés als serveis, assolir estàndards d'eficàcia i eficiència, etc.
- noves exigències sectorials: sistemes de treball d'acord a l'entrada en vigor de normes, plans específics, estàndards de qualitat, acreditacions..., i que voluntàriament s'incorporen com a propis dins l'organització.

#### En l'àmbit dels equips.

La formació ha de facilitar que els equips adquireixin les competències necessàries per dur a terme:

- el treball interprofessional i interdisciplinari
- el treball col·laborador i la visió transversal dels processos
- l'adequada interrelació personal i el respecte a les diferències individuals
- la relació entre departaments i nivells assistencials
- l'establiment d'estàndards de qualitat i la definició de criteris d'avaluació
- l'establiment i l'aplicació de l'estandardització de les pràctiques i la desestimació de rutines sense valor afegit
- la gestió dels recursos per donar una resposta eficient i sostenible
- el desenvolupament dels aspectes bioètics i de seguretat

### **En l'àmbit de les àrees de treball.**

La formació ha d'afavorir que els responsables, líders i comandaments adquireixin competències per aconseguir:

- orientar les persones en els seus serveis o equips i actuar com a facilitadors en la consecució d'objectius.
- gestionar equips i fer una feina d'acompanyament en els processos de canvi
- promoure la participació i la creativitat dels professionals
- promoure la motivació i el compromís mitjançant la comunicació dels objectius institucionals
- promoure l'avaluació per al desenvolupament i l'acceptació de ser avaluats

### **En l'àmbit institucional.**

La formació ha de contribuir a assolir:

- la comprensió de la missió, la visió i els valors
- la generació i consecució dels objectius institucionals
- el reforçament de la solvència i la competitivitat de l'organització
- el disseny d'estratègies de formació, avaluació i investigació que augmentin el coneixement sobre les necessitats de salut de la població i l'efectivitat de les inversions sanitàries i socials.
- la gestió del coneixement: compartir, participar, comunicar, generar relacions de confiança, entenent que la gestió del coneixement passa per la gestió de les actituds
- el desenvolupament de valors ètics que dirigeixin la gestió en tots els seus nivells: comunicació, transparència, qualitat, participació.

#### **2.1.4. Valors estratègics de la formació**

El Pla de Formació de l'Entitat ha d'incorporar els següents valors estratègics:

#### **Transversalitat.**

Essent el Pla de Formació un nexa d'unió entre els diferents centres de treball, diferents àmbits i fins i tot diferents empreses de la nostra organització, cal treballar sobre el disseny d'accions formatives que integrin les diverses línies d'actuació de l'Entitat –atenció hospitalària, atenció primària, atenció sociosanitària i atenció a la dependència i, fins i tot, aquelles que donin suport complementari- amb la doble finalitat de trencar la imatge de compartiments estancs entre els professionals de l'organització i alhora reforçar el procés d'assistència integral a l'usuari.

Exemple d'aquest valor són les sessions que els professionals especialistes de diferents serveis de l'Hospital imparteixen als Centres d'Atenció Primària, o al centre Sociosanitari i centres d'Atenció a la Dependència -on es treballa complementàriament l'objectiu de coordinació-.

#### **Coherència-realisme.**

Que s'adapti a les necessitats de l'organització tant estratègiques com operatives, tant de comandaments com dels propis treballadors/es, i essent possible la seva execució durant l'any.

Exemples en seran totes les accions formatives que vehiculitzin línies d'actuació incloses en el Pla Estratègic o els objectius institucionals (inclosos els que ens vinguin per requeriments externs) vigents.

### **Multidisciplinarietat.**

Que abasti tots els grups i rols professionals, en funció de les necessitats col·lectives i puntualment individuals de cada servei o persona.

### **Eficiència.**

Adequació de la inversió del pressupost de formació en accions formatives de les quals la pròpia organització i els seus integrants treguin el màxim profit. Des d'accions que ajudin a la transmissió de valors institucionals, fins a l'adquisició d'habilitats en noves tècniques.

## **2.1.5 Priorització de les accions formatives**

Les àrees temàtiques i les activitats formatives tant internes com externes, s'encardinaran amb el model de formació continuada recollit en aquest marc estratègic.

Amb tot, la prioritització de les accions formatives que s'organitzin o autoritzin – sempre dins la disponibilitat pressupostària-, es farà tot i valorant:

- el grau de rellevància per als nostres clients externs (malalt, família, ciutadania).
- el grau de rellevància per als professionals (creixement, seguretat i/o confort, ocupabilitat, professionalitat, motivació i/o satisfacció)
- el grau de rellevància per a l'organització (solvència, competitivitat, clima, seguretat).
- el grau d'urgència (per donar resposta a una necessitat formativa – generalment nova i no planificada amb anterioritat-)
- el risc que comporti el no donar resposta a una necessitat formativa
- el cost (temps, recursos, social/clima intern)

## **2.2. MODEL ORGANITZATIU**

Aquest és el sistema d'organització i la manera com s'estructura i es coordina la formació continuada a la SSIBE.

### **2.2.1 Actors que interactuen**

La rellevància de la formació dins l'organització i la naturalesa de l'element comú sobre el qual incideix —les persones que hi treballen— fan necessari tenir presents els diferents actors que interactuen dins el sistema d'organització:

- **El Consell de Direcció** en conjunt, que promou les polítiques institucionals i recepciona els resultats, aprova els pressupostos de formació i el Pla de Formació Interna.
- **Els Directius**, que entre altres polítiques han de liderar també les formatives, entenent que això es fa en el marc de les estratègies i polítiques generals de l'entitat. Alhora tenen la responsabilitat sobre els pertinents pressupostos de formació externa.
- **La Direcció de Recursos Humans** que adequa els continguts i els mitjans, aporta visió integradora i garanteix la viabilitat i la legalitat dels processos, així com les directrius recollides en les diferents normes reguladores vigents: l'Acord nacional per a la formació contínua, els convenis col·lectius dels



sectors i els pactes d'empresa. Alhora té la responsabilitat sobre el pressupost de formació interna.

- **Els responsables i/o comandaments directes de les unitats de treball**, que estan en contacte directe amb els professionals i presenten les sol·licituds de formació que consideren pertinents, amb l'objectiu d'adequar les competències necessàries per a una eficient consecució dels objectius departamentals i per a un harmònic desenvolupament de les persones que en formen part. Tenen, per tant, un paper molt destacat en la detecció de necessitats i disseny de les activitats formatives.
- **Els participants**, és a dir, les persones i grups que estan en situació d'adquirir i evolucionar en les seves competències per al desenvolupament eficient de la seva professió. Han de tenir un paper destacat en la detecció de necessitats i en l'avaluació de les accions formatives.

### 2.2.2 Servei de Formació

En aquest model descentralitzat, correspon a la **funció de formació** —integrada dins les polítiques de recursos humans i operativitzada pel Servei de Formació— la finalitat de:

Contribuir a la promoció del desenvolupament dels professionals, necessari per a la consecució dels objectius empresarials, constituint-se com un element integrador de les estratègies que en matèria de formació es deriven dels diferents centres i empreses, tot establint els mecanismes que en garanteixin el desenvolupament i actuant com a catalitzador de processos que fomentin l'aprenentatge continu.

La **cartera de serveis** d'aquesta funció compren:

- promoció de la detecció, fer aflorar i canalitzar les necessitats formatives
- suport metodològic i tècnic en el procés de detecció de necessitats formatives
- disseny, planificació i programació del Pla de formació –general i per empreses-
- suport metodològic i tècnic en el disseny, planificació i programació de plans de formació específics
- suport tècnic i organitzatiu a les accions de formació de les Unitats Docents i formació especialitzada
- disseny, planificació, programació i avaluació –si és el cas- de les accions de formació
- suport tècnic, si s'escau, a les propostes d'activitats de formació i avaluació consegüent
- comunicació interna de les activitats incloses en el Pla de Formació
- gestió de l'accés dels alumnes a les accions programades, a través dels criteris de prioritització establerts
- suport als formadors i consultoria de formació (per equips, per individus)
- gestió de la borsa de docents interns
- cerca de proveïdors externs de formació
- processos d'acreditació i reconeixement/certificacions als participants en el Pla de Formació
- gestió d'aules i recursos necessaris per a la realització de les activitats de formació interna
- canalització, gestió i suport a l'organització d'actes
- comunicació selectiva i dirigida d'accions de formació externa

- gestió de les sol·licituds de formació externa
- gestió del pressupost de formació interna
- gestió i suport als Permisos Individuals de Formació (PIF Fundació Tripartita)
- gestió de suport al finançament de la formació (lloguer d'aules, conveni Cicles Formatius d'Ensenyament i bonificacions de la Fundació Tripartita)
- establiment dels canals necessaris que permetin una col·laboració amb els agents socials compromesos en la formació dels professionals

La gestió al voltant de l'organització d'actes i l'accés a la formació està recollit en les corresponents normatives que es troben al Gestor Documental:

[Procediment d'Organització d'actes](#)

[Normativa general d'accés i subvenció a la formació continuada](#)

Complementàriament, l'entitat ha tingut sempre present la voluntat de contribució a la formació de nous professionals i alhora, que els treballadors/es assumissin tant el rol discent com el rol docent dins d'una organització de coneixement com és la nostra. És en aquest sentit que la funció de formació també es fa extensiu a:

- gestió de convenis institucionals amb universitats, instituts de formació i centres de formació per a possibilitar la realització de circuits de pràctiques curriculars dels estudiants tant de pregrau com de postgrau.
- organització dels circuits de pràctiques, coordinació amb els tutors i la corresponent avaluació
- gestió i organització de professionals en pràctiques d'assistència voluntària
- acollida dels estudiants i professionals en pràctiques
- organització de visites de grups escolars
- gestió del conveni amb el Departament d'Ensenyament per a la col·laboració en la formació dels Cicles Formatius de Grau Mig d'Auxiliar d'Infermeria i Atenció Sociosanitària. Organització i desenvolupament.

La gestió i organització de les pràctiques està recollida en la corresponent normativa que es troba al Gestor Documental.

[Normativa de pràctiques internes](#)

Finalment, de tota l'activitat que es deriva de la funció de formació se'n fa l'oportú registre:

- registre i explotació de dades (informes i quadres de comandament)
- memòria anual

### **Accessibilitat informativa**

Per facilitar l'accessibilitat a la informació relacionada amb formació continuada i amb la finalitat de potenciar l'entorn col·laborador transmetent i compartint el coneixement, es disposa d'un apartat específic de formació dins la intranet corporativa que es nodreix des del mateix servei.

En ell s'hi recullen diferents blocs d'informació:

- Memòria de Formació de l'any anterior
- Pla de Formació Intern vigent
- Normativa d'accés a la formació
- Formularis de sol·licitud de formació

- Calendari d'activitats formatives internes (sessions i cursos) en els que hi hagi opció d'inscripció
- Informació específica referent a les mateixes accions tant en format presencial com virtual
- Sessions realitzades dins l'organització amb repositori del material que s'hi ha presentat
- Recursos pedagògics
- Calendari de jornades de formació externa

Ahora, es disposa d'una bústia de suggeriments a través de la qual els/es professionals poden fer les aportacions que estimin necessàries en matèria de formació.

### **Vinculacions institucionals**

La participació del Servei de Formació es vincula amb:

- la Comissió de Formació, formada per la Direcció de Recursos Humans, el Coordinador/a de Formació i la representació social, que es vertebra com a òrgan de participació.
- el Consell de Direcció, per presentar propostes per pròpia iniciativa o a petició del Consell, i donar compte dels resultats
- les Direccions executives dels diferents centres i els responsables d'unitats assistencials o de suport, per coordinar-se i integrar les estratègies i objectius plantejats per cadascun, tot recollint la participació del professionals
- la Comissió de Docència, de la que en forma part el Coordinador/a de Formació, en tant que es dóna transversalitat a les accions formatives previstes en aquesta comissió i s'integren en el Pla de Formació de l'entitat, garantint la projecció d'una oferta docent i formativa fonamentada en el model assistencial de SSIBE
- la Comissió d'Acreditació del Sistema d'Incentivació i Desenvolupament Professional dels Grups 3 al 7 del conveni XHUP, de la que en forma part -per delegació de la Direcció de Recursos Humans- el Coordinador/a de Formació, per participar en els criteris d'acreditació de la formació com a eina bàsica d'aquest desenvolupament professional.

### **La Comissió de Formació**

Per tal de realitzar un Pla de Formació que s'adapti a les necessitats de tots els professionals, en el marc de la Fundació Hospital de Palamós, Palamós Gent Gran i CABE, existeix la Comissió de Formació (una per cada empresa), formada per la Direcció de Recursos Humans i el Coordinador/a de Formació, i participada –en aplicació del conveni col·lectiu de referència- per dos membres de la Representació Legal dels Treballadors.

Aquesta Comissió es reuneix un mínim de 2 vegades l'any -una en el decurs del període de detecció de necessitats i l'altra en el moment que es proposa el Pla de Formació de l'any en curs i la memòria de l'any anterior- i té la finalitat de compartir els resultats dels diferents processos vinculats a l'elaboració del Pla de Formació, aportant transparència i diàleg.

Responsabilitats:

- garantir que els programes de formació que es desenvolupin estiguin integrats en les polítiques de formació institucional.
- garantir l'apropiada gestió dels recursos de formació per tal d'adequar les necessitats a les possibilitats.
- estimular la detecció de necessitats de formació des dels diferents àmbits i promoure activitats que hi donin resposta.
- assegurar que la formació doni possibilitats de millora de les competències professionals a tots/es els treballadors/es, en el marc de tots els grups professionals.

### 2.3. MODEL D'INTERVENCIÓ

El model d'intervenció té com a objectiu proporcionar un marc coherent amb el sistema d'organització de la formació. Ressenya l'abast d'intervenció i els recursos i elements operatius amb els que s'actua per desenvolupar la formació continuada.

#### 2.3.1 Abast

Comprèn tots els centres i empreses de l'entitat Serveis de Salut Integrats del Baix Empordà – Fundació Hospital de Palamós, Palamós Gent Gran, CABE, SSIBE AIE, EMPORHOTEL AIE i EMPORSIS AIE-. Abasta per tant a tots els professionals que hi presten serveis, independentment de la modalitat de contractació.

#### 2.3.2 Pla de formació

Definim el **Pla de Formació** com la recopilació d'accions formatives recollides en el procés de detecció de necessitats, que elabora el Servei de Formació d'acord a les propostes dels directius, comandaments intermedis, professionals i la Representació Legal dels mateixos, en funció de les estratègies formatives institucionals, les necessitats dels serveis o unitats funcionals i els interessos formatius dels propis treballadors. Tot plegat d'acord al model estratègic de formació abans exposat.

Les accions formatives incloses al Pla, s'executen durant l'any en curs - podent ésser modificades segons necessitats de l'organització- i són avaluades en el decurs del mateix.

El Pla de Formació s'ha d'adaptar al pressupost únic de l'Entitat destinat a aquesta matèria i aprovat anualment pel Consell de Direcció.

La visió i l'objectiu del Servei de Formació envers el Pla, serà organitzar una formació que –en definitiva- produeixi canvis positius a l'empresa, en el sentit ampli.

El Pla de formació inclou:

- **El Pla de Formació interna general d'entitat**, que integra totes aquelles accions formatives prioritzades des de la direcció i que tenen un contingut

transversal i comú a l'entitat. La participació està oberta a tots els professionals, provinents de diferents centres i empreses. L'aprovació final del pla la fa el Consell de Direcció.

- **Els Plans de Formació de cada empresa i/o centre**, que integren totes aquelles accions formatives que tenen relació directe amb les necessitats i els objectius que els centres tenen previstos assolir. L'aprovació del pla l'efectua la direcció del centre i el directiu corresponent; igualment es presenta al Consell de Direcció.
- **Els Plans de Formació específics**, que integren totes aquelles accions formatives que tenen relació directe amb un tema estratègic o un projecte concret que s'estigui desenvolupant. De vegades tindrà cos propi i de vegades són accions formatives que s'integren en el pla d'entitat (p.e pla de formació de Medi Ambient, pla de formació secundari al projecte de Seguretat de Pacients, pla de formació en Història Clínica Informatitzada, pla de formació en Prevenció de Riscos Laborals...) L'aprovació del pla l'efectua el directiu corresponent; igualment es presenta al Consell de Direcció.

### 2.3.3 Finançament de la formació

Els successius acords nacionals per a la formació contínua entre les organitzacions empresarials i els sindicals han comportat la consolidació d'una cultura de responsabilitat compartida entre tots els agents que intervenen en la formació.

Aquestes voluntats queden plasmades en l'actual normativa laboral i els diversos convenis col·lectius d'aplicació a les diferents empreses de l'entitat. A tall d'exemple hi ha convenis on es parla d'un còmput anual d'hores, el VII conveni col·lectiu de la XHUP, en l'article 68, disposa que les empreses destinaran a la formació contínua dels professionals recursos equivalents com a mínim al 0,7% de la massa salarial... A SSIBE tradicionalment els recursos econòmics destinats a la formació dels seus professionals superen aquest percentatge.

D'altra banda la Institució, amb l'objectiu de rescabalar recursos, valora i executa anualment la possibilitat d'acollir-se a les bonificacions de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, tot i donant resposta als requeriments necessaris.

Altres aportacions al pressupost de formació continuada poden ser derivades de l'arrendament de sales per a usos formatius externs, rapports provinents d'altres serveis o de la col·laboració en la formació dels Cicles Formatius.

Normalment aquests recursos s'addicionen al pressupost de formació tot i compensant la despesa.

El pressupost destinat a formació és aprovat anualment pel Consell de Direcció.

Es divideix en pressupost de formació interna –que ha de donar cobertura a les accions formatives incloses en el Pla de Formació intern-. S'inclouen despeses directes (costos d'impartició: formadors interns o externs, material didàctic, i costos d'assistència: hores de permís substituït...) i despeses indirectes (hores de permís no substituït...).

La gestió d'aquest pressupost és responsabilitat del Servei de Formació.

I en pressupost de formació externa – que ha de donar cobertura a les accions formatives que per la seva especificitat o idoneïtat s'han de cursar fora de la institució-. S'inclouen despeses directes (matrícula, desplaçament, hores de permís substituït...) i despeses indirectes (hores de permís no substituït...).

Cada Unitat de Gestió té un pressupost assignat en base al càlcul d'una quantitat proporcional al nombre i categoria dels professionals; la gestió d'aquest pressupost és responsabilitat de cada directiu.

L'objectiu de la descentralització de les partides econòmiques per a formació externa és apropar les decisions al lloc on es produeixen i millor s'identifiquen les necessitats.

Una planificació anual de les activitats que es preveuen realitzar i la identificació dels professionals implicats en les mateixes, ha de permetre destinar de manera transparent els recursos descentralitzats.

### **3. DISSENY DEL PLA DE FORMACIÓ. METODOLOGIA PER L'ELABORACIÓ**

L'elaboració del Pla de Formació i el seu desenvolupament operatiu, aglutina diferents fases i processos que es recullen detalladament en aquest document, tot i integrant aquells valors que l'organització li atribueix.

Els diferents processos que conformen l'elaboració del Pla de Formació són quatre:

- 1- Detecció de necessitats.
- 2- Planificació, càlcul pressupostari.
- 3- Execució.
- 4- Avaluació.

Atès que tot plegat es tracte d'un procés dinàmic, en el decurs del desenvolupament del Pla es mantindrà activa la detecció de necessitats i s'aplicaran les modificacions que s'estimin oportunes, valorant com una fortalesa la capacitat de reacció i adaptació davant una realitat canviant. D'igual manera aquestes modificacions nodriran el Pla del proper any.

#### **3.1. DETECCIÓ DE NECESSITATS**

Implica entendre la formació com un instrument per promoure el canvi organitzacional i el desenvolupament professional; no entendre-la la com un objectiu en si mateix.

La detecció és un procés a través del que es fan aflorar aquelles necessitats o mancances detectades per part de directius, comandaments, treballadors i la Representació Legal dels mateixos, i que són susceptibles de ser millorades o cobertes a través d'una acció formativa en el seu sentit ampli. En aquest punt es recullen les demandes i s'ajuda a convertir-les en proposta quan no en tenen la forma concreta d'entrada.

La detecció de necessitats ha de comportar una reflexió proactiva i reactiva. Proactiva, perquè la Formació és el canal a través del qual podem ajudar a

preparar a l'organització pel canvi; als professionals per actuar d'acord als objectius i demandes que els plantegin els seus líders, amb la corresponent visió de futur. Reactiva, perquè la Formació és l'eina a través de la qual podem ajudar a l'adaptació de les persones a les noves situacions, als nous sistemes de treball, als nous aparells; podem millorar i adequar les seves competències.

Es poden detectar demandes en relació a àrees temàtiques, necessitats de cada centre, de servei o grup professional, fins a assolir el nivell individual.

Al fil de l'anterior, la resposta a les necessitats s'haurà de buscar i programar en clau interna i en clau externa. Allò al que l'organització sigui capaç de donar resposta amb els seus propis recursos –tot i amb la col·laboració d'experts externs- s'haurà d'executar dins el seu propi marc, serà el Pla de Formació Intern. Quan l'organització no pugui donar resposta, s'haurà de buscar el suport en la Formació Externa.

El rol del servei de formació –a través de la figura del coordinador/a- ha de ser actuar com a element catalitzador d'aquest procés, sense oblidar que bàsicament és una tasca que haurà de liderar cada comandament.

Per operativitzar aquest procés es podran utilitzar diferents eines com l'enquesta, l'entrevista personal, reunions d'equip, etc..., però amb la recomanació bàsica de fer partícips a la totalitat dels professionals.

#### **Fases i temporalització del procés:**

- 1- Mitjans d'octubre. El Servei de Formació comunicarà (correu electrònic) a la Direcció i als Comandaments l'inici del procés de detecció de necessitats formatives, en el que haurà de fer partícips als seus col·laboradors.  
En el mateix període es celebrarà la reunió de la Comissió de Formació.
- 2- Mitjans de novembre. El coordinador/a de formació mantindrà una entrevista personal amb els directius i comandaments amb dues finalitats: analitzar i valorar l'acompliment de les accions formatives incloses en l'anterior pla i consensuar les accions formatives -internes i externes- pel proper any, tenint sempre presents els valors estratègics que han de regir el Pla de Formació.
- 3- Les accions formatives consensuades són objecte de càlcul pressupostari abans de ser definitivament incloses en el Pla.

### **3.2. PLANIFICACIÓ I CÀLCUL PRESSUPOSTARI**

El **càlcul pressupostari** recull: el cost detallat de cada acció formativa -separada per centres- i si es tracta d'una acció formativa interna o externa.

En aquest sentit s'entendrà:

- cost del personal docent: inclou el preu hora docent multiplicat per les hores de l'acció formativa.
- cost del personal assistent: inclou el cost de la substitució dels assistents a cada acció formativa –si és el cas- i/o el còmput d'hores considerades com efectives de treball.
- matrícules
- altres costos: si és el cas, s'inclouen costos de material fungible o especials,

fent un càlcul estimat.

- la suma dels costos de cada acció formativa de cada centre, ens donarà el cost total pressupostat del Pla de Formació anual, que adequarem el pressupost destinat a Formació.

El pressupost de Formació és aprovat pel Consell de Direcció qui –a l'igual que els Directius assignats- en podrà seguir l'evolució a través del Quadre de Comandament i els informes específics a l'infoview.

En paral·lel i en conseqüència, el Pla de Formació es sotmet a l'aprovació per part del Consell de Direcció; a partir del resultat es procedeix a desenvolupar la **planificació**, fent la programació de cada acció formativa i la seva temporalització –la previsió de data i hora de realització s'adaptarà a la disponibilitat de cada servei i comandament -.

El Pla de Formació s'estructura en quatre grans mòduls en els que s'ubiquen cadascuna de les accions formatives. Aquests responen a una necessitat d'organització degut al nombre i disparitat d'accions formatives, amb l'intent d'aglutinar-les en funció d'un denominador comú que serà bàsicament el contingut temàtic i l'objectiu que persegueixi cada acció. Aquests mòduls són:

- Noves tecnologies
- Comunicació i organització
- Procediments i tècniques
- Prevenció de Riscos Laborals i Medi Ambient

D'altra banda, les accions formatives s'organitzaran com a:

- Sessions/Seminars/Tallers: accions formatives orientades a l'aplicació del coneixement a una praxis determinada, a la demostració de processos, maneig d'aparells, d'eines o presentar la utilització de tècniques i mètodes. Normalment seran d'una durada  $\leq 3$  hores.
- Cursos: accions formatives de durada  $> 3$  hores on l'objectiu principal és la transmissió de coneixements més extensos, amb aprofundiment i reflexió sobre els mateixos, així com la seva pràctica.

El document resultant és el Pla de Formació de l'entitat. D'ell se'n fa l'oportuna difusió al conjunt de l'organització; es porten a terme sessions informatives i es publica a la intranet corporativa dins l'apartat específic de Formació.

### **3.3. EXECUCIÓ**

L'execució del Pla passa per diferents fases, algunes de desenvolupament i d'altres de suport purament operatiu però –totes elles- igualment importants i de les que és necessari seguir-ne l'ordre establert.

#### **3.3.1 Disseny de l'acció formativa.**

Estructuració del contingut i dels suports metodològics per tal d'aconseguir l'objectiu proposat. Aquest és un procés que es porta a terme amb la interlocució entre el peticionari de l'acció formativa (en funció de l'orientació de l'acció formativa, aquest pot assumir un rol de promotor de l'acció, identifica els objectius,



el programa de l'activitat i l'avaluació que en vol fer si és el cas) i el Servei de Formació que aportarà els elements tècnics per fer el disseny operatiu.

En qualsevol cas implica tenir en compte:

- la finalitat que tenim; els objectius.
- a qui es pretén formar; la persona és el component sobre el qual es situa l'eix de la formació i com a conseqüència s'ha de tenir present:
  - el seu punt de partida (coneixements, antecedents formatius...)
  - l'entorn en el qual desenvolupa la seva funció
  - la disponibilitat per formar-se
  - la modalitat (segons els seus hàbits d'estudi, capacitat d'autoaprenentatge)
  - les possibilitats de tutoritzar el seu aprenentatge
- els continguts; que han d'acomplir criteris de transferibilitat, proximitat i funcionalitat i validesa (necessaris).
- la metodologia; que evitarà ser excessivament transmissora i es fonamentarà en un mètode inductiu, a partir de projectes, anàlisi de casos, grups de millora, tallers, simulacions, jocs de rol, etc.

Entenent la Formació com un procés facilitador del canvi i en el marc de la gestió del coneixement, les accions formatives han de permetre la reflexió oberta i sincera sobre els sistemes de treball, sobre les relacions interpersonals, sobre les relacions en l'organització, etc., i ser un espai per aportar propostes de millora.

En aquest sentit han de:

- fomentar la incorporació de valors: col·laboradors, de respecte, de treball en equip.
- fomentar l'ús de les tecnologies de la comunicació i informació.
- promoure la figura del docent com a tutor i monitor dels processos d'aprenentatge.
- implicar als responsables en l'acompanyament durant el procés formatiu, en la detecció de necessitats i en l'avaluació.

Per facilitar la tasca, es complimenta el Plec de Condicions pel disseny de l'acció formativa.

### [Annex I. Plec de Condicions pel disseny de l'acció formativa](#)

Sempre que sigui possible -pels requeriments que els organismes competents demanen- s'intentarà l'acreditació formal de l'acció formativa en l'àmbit que convingui, sigui amb el distintiu d'interès sanitari que dispensa l'Institut d'Estudis de la Salut o amb el reconeixement de crèdits de formació en el marc de les associacions científiques o col·legis professionals.

#### **3.3.2 Temporalització**

Establiment de dates i horaris de les accions formatives amb consens amb els responsables i docents implicats. Caldrà tenir present en la mesura del possible -tot i ésser la nostra una empresa de serveis que dóna cobertura a la ciutadania 24h al dia i 365 dies l'any- programar les accions en horaris que facilitin l'assistència dels/les professionals i alhora compatibles amb la conciliació personal.

### **3.3.3 Cerca de formador/s**

Podran ésser professionals de l'empresa o externs; d'igual manera es treballarà amb ells d'acord als requeriments del Plec de Condicions.

En les activitats de Formació Interna, sempre que sigui possible es promourà la figura del docent intern, amb l'objectiu de potenciar al màxim els coneixements i l'experiència de la mateixa organització, així com la projecció dels professionals.

Quan els continguts ho requereixin, es comptarà amb la participació de docents externs que compleixin els criteris establerts quant a experiència, idoneïtat, qualitat docent, etc.

### **3.3.4 Reserva de sala**

Cal sol·licitar la utilització de les diferents dependències per a ús formatiu, així com l'equipament necessari per a la impartició. La gestió es fa amb una agenda única en suport informàtic.

### **3.3.5 Difusió**

La divulgació del Pla de Formació es fa pels canals formals establerts, es porten a terme sessions informatives i es publica dins l'apartat específic de Formació de la intranet corporativa. Amb tot, un temps prudencial abans de la impartició de l'acció formativa concreta, se'n fa nova difusió segons:

#### Sessions:

- quan: 1 setmana abans de l'execució de l'acció formativa.
- a on: a la intranet i a professionals en concret a qui va dirigida (per correu electrònic).
- què: caràtula que contingui el títol, l'organitzador, el docent i el lloc i la data d'impartició

### **Annex II. Model de comunicació de sessió**

#### Cursos/Seminaris/Tallers:

- quan: 1 mes abans de l'execució de l'acció formativa.
- a on: a la intranet i a professionals en concret a qui va dirigit (per correu electrònic).
- què: caràtula que contingui el títol, col·lectiu a qui va dirigit, els objectius i els continguts, metodologia, docent, lloc i la data d'impartició i les condicions especials (si és el cas: p.e. % d'hores computades com a efectives de treball per part de l'empresa, límit d'inscripcions, acreditacions del curs, etc)

### **Annex III Model de programa de curs**

### **3.3.6 Inscripcions**

El Servei de Formació actuarà de canalitzador de totes les demandes i facilitarà als responsables immediats el procés de prioritització, segons correspongui:

- Activitats formatives imprescindibles per al correcte desenvolupament del lloc de treball. En aquest cas, s'hauria de donar resposta a totes les demandes, assegurant l'accés de tots els qui hi han de participar.

- Activitats planificades amb l'ànim de satisfer necessitats de diverses unitats o d'un grup professional determinat. Mereixeran un calendari d'accés per a tots els participants –malgrat sigui progressivament-.
- Activitats obertes al desenvolupament general del professional. Poden establir-se criteris de selecció més mecànics (ordre de sol·licitud, no haver participat en altres activitats, vinculació amb el lloc de treball, etc.).

L'accés a la formació es detalla en la corresponent normativa que es troba al Gestor Documental.

[Normativa general d'accés i subvenció a la formació continuada](#)

### **3.3.7 Preparació de documentació**

Si -a raó del que s'ha acordat en el Plec de Condicions en la fase de disseny de l'acció formativa- és necessari lliurar documentació de suport al col·lectiu d'alumnes, es facilitarà dins una carpeta destinada específicament a Formació Continuada i acompanyada de la caràtula del curs i l'enquesta d'avaluació.

### **3.3.8 Impartició**

- Prèviament a cada acció formativa, es valorarà la conveniència de fer una introducció institucional a càrrec del responsable que es consideri oportú.
- El Servei de Formació estarà amatent als imprevistos que puguin sortir en el desenvolupament de l'acció formativa.
- Lliurament de documentació de suport.
- Registre d'assistents. S'utilitza un full de registre –que es recull al finalitzar l'acció formativa- on hi consta el títol de l'acció, la data, la signatura diària dels assistents, grup/categoria professional i si l'acció ha coincidit o no amb l'horari laboral de l'assistent .

### **Annex IV Control d'assistència**

- Lliurament de diploma - si és el cas -.

La certificació formal de les activitats de formació interna es fa en els casos de:

\* sempre que l'acció formativa tingui format Curs es lliura diploma

\* a petició del treballador/a es lliura certificat de la relació de sessions i tallers que ha seguit en un període de temps determinat.

### **3.3.9 Avaluació**

Si és considera oportú, a la finalització de l'acció formativa es recull l'enquesta d'avaluació.

## **3.4. AVALUACIÓ**

Hi ha diferents nivells de feed-back que es poden obtenir a través del procés d'avaluació, essent però el més difícil d'implementar en el marc de la formació continua. En tot cas, del resultat de l'avaluació que es faci, se n'espera obtenir punts de millora a incorporar en les noves accions o plans que es desenvolupin.

### **De cada acció formativa.**

L'objecte de l'avaluació és **mesurar la satisfacció** dels/les assistents en relació a l'acció formativa en la que han participat i es fa amb diferents eines segons convingui en cada cas, però en general:

- Sessions/Seminaris/Tallers: entrevista personal amb el comandament que ha proposat l'acció formativa per tal de recollir feed-back general en relació a d'idoneïtat de la sessió.
- Cursos: enquesta personal que serà diferent quant al model, segons la tipologia de cursos.
  - cursos bonificables segons la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo, en els que s'utilitzarà el seu model normatiu.
  - cursos –incorporats en el nostre pla- impartits per altres entitats alienes a la nostra i inclosos en el Contrato Programa de FORCEM, en els que s'utilitzarà el model que cada entitat ens faciliti. El Servei de Formació se'n queda còpia.
  - cursos que no estan en cap dels casos anteriors, en els que s'utilitzarà el model propi de la nostra entitat -que podrà adaptar-se a cada acció i lliurar-se en suport telemàtic o en paper-.

### **Annex V Enquesta de satisfacció model propi**

En qualsevol cas, treballarem els ítems on s'hagi detectat alguna mancança per tal d'implementar les millores possibles en les properes edicions.

Un dels objectius proposats és iniciar parcialment en alguna acció formativa l'avaluació de **l'impacte de la formació en el lloc de treball**. En aquest sentit s'està treballant en la tria d'alguns indicadors que –mesurats abans i després de la participació de l'acció- ens donin dades en relació a si s'han produït o no els canvis esperats.

### **Dels Plans de formació específics**

Cal fer específicament el seguiment de l'acompliment de la part de formació de la Planificació Preventiva de l'entitat, en el benentès que per la seva importància estratègica s'ha de dur a terme tota la programació.

D'igual manera cal actuar amb la formació emmarcada en el Sistema de Gestió Ambiental.

En aquest sentit es fan dues mesures anuals. Igual que a l'avaluació del pla de formació, a finals d'any cal explotar quin nombre d'accions formatives programades s'han pogut portar a terme i quines s'han realitzat sense estar incloses al Pla.

### **Del pla de formació intern.**

- Revisió semestral de l'evolució del Pla de Formació referent a accions formatives realitzades i pendents, per tal d'actuar en conseqüència amb la finalitat de que es porti a terme la totalitat del Pla dins del període determinat. L'última d'aquestes avaluacions, es fa coincidir amb la detecció de necessitats del proper any, essent l'inici del disseny del proper Pla. Es mantindrà una entrevista personal amb els directius i comandaments tot i valorant les accions formatives previstes i no realitzades – avaluant el motiu -.

Alhora el resultat de les accions dutes a terme – analitzant la idoneïtat i qualitat del ponent, l'assoliment dels objectius pretesos, el nivell d'assistència etc.- .

Per tal de fer el seguiment operatiu del desenvolupament del Pla i alhora per poder explotar-ne la informació, es registraran les dades relatives als assistents i les seves condicions .

- Revisió semestral de l'evolució econòmica del Pla, que ens permetrà portar el control del cost real –en relació al pressupost- de la formació dins d'aquell període.
- De forma anual o bianual, es proposa fer una mesura de la satisfacció dels professionals respecte a la globalitat de funcionament del Pla a través d'una enquesta en suport virtual.

## 4. ESTRATÈGIES FORMATIVES

Més enllà del model estratègic que en conjunt regeix la Formació a la nostra entitat i que abastament es descriu en el present document, es proposen 8 línies de treball –enteses com a estratègies formatives- que es marquen com a objectius a desenvolupar pels propers anys.

Aquestes, engloben tant objectius conceptuals i metodològics al voltant de la formació, com objectius al voltant de col·lectius específics de professionals, com temàtiques formatives que –per la seva importància- s'ha considerat incloure-les en el Pla de Formació de forma periòdica -anual o bianualment- i en les que es planificarà l'assistència del total dels professionals implicats de l'organització.

### 4.1. ENTORNS COL·LABORATIUS

Diferents i recents estudis han rebelat que els treballadors/es cada vegada prefereixen més aprendre de manera informal durant l'execució d'un projecte, que realitzant un curs presencial.

Els experts parlen de *learning by doing + social learning*: aprenem mentre treballem (17%) i aprenem mentre interactuem amb altres persones (52%).

La resta d'aprenentatge es reparteix entre cursos específics (24%), coneixements arxivats (2%) i altres (5%).

L'aprenentatge en el lloc de treball interactuant amb els companys, combinat amb pindoles modulars de procediments i continguts, és doncs la tècnica més eficaç de desenvolupament.

Per aquest motiu la nostra línia d'actuació basarà l'estructura i continguts en la tècnica de la **formació basada en problemes**. Des de la pròpia detecció de necessitats s'implicarà als professionals per tal que ells mateixos donin forma als suports que els han d'ajudar en el lloc de treball.

D'altra banda, l'evolució de la tecnologia ens arrossega a un procés de transformació constant. La modalitat *e-learning* aporta uns beneficis associats com ara la flexibilitat, la capacitat de personalització de les solucions i l'impacte en els costos; el *blended* reforça el desenvolupament competencial i comporta una experiència d'aprenentatge positiva. Alhora, l'auge de les xarxes socials i dels nous dispositius mòbils promouen una major accesibilitat i un aprenentatge més

col.laboratiu, que comporta una millora i actualització de continguts constant gràcies a les aportacions dels diferents usuaris.

Amb tot, s'integren nous formats –flash, videos, simuladors, etc...- i s'incrementa la formació informal, donant més valor al procés formatiu, millorant la ratio de seguiment i finalització de mòduls formatius i conseqüentment augmentant l'impacte del retorn de la inversió realitzada.

En aquest sentit la nostra línia de treball perseguirà establir progressivament un **entorn virtual i col·laboratiu de formació**, a través de plataformes tecnològiques *Learning Management System*, i crear un **entorn de recursos i eines virtuals** que donin suport pedagògic a l'aprenentatge i a la consulta –tant en format de píndoles formatives, com en format video, tutorials o d'altres- amb continguts i metodologies estrictament adaptades a les necessitats del lloc de treball.

## 4.2. LIDERATGE

D'acord a l'actual tendència en direcció de persones i tal com recull el Pla de Recursos Humans de SSIBE, els nous models organitzatius giren a l'entorn d'una política de descentralització de responsabilitats, en la que les línies de suport agafen un paper de consultoria i acompanyament als comandaments, que han d'assumir bàsicament un rol de lideratge.

La figura de líder moltes vegades s'acompanyarà de la funció jeràrquica, però en d'altres únicament es dibuixarà com a referent d'un procés, d'un projecte... En qualsevol d'aquestes circumstàncies, el líder organitzarà equips de persones i – en major o menor intensitat i d'acord al nivell de lideratge- incorporarà de manera fonamental responsabilitats en matèria de desenvolupament dels seus col·laboradors.

El subsector sanitari i social ha estat tradicionalment molt compartimentat i ha basat la funció de lideratge en l'àmbit tècnic. L'avenç cap a organitzacions integrades, l'enfoc del ciutadà com a centre del sistema de salut, la progressiva evolució dels centres sanitaris com a empreses de coneixement però també de serveis, requereixen un lideratge més situacional, capaç d'exercir com a frontissa entre el mànager i el tècnic.

La formació ha d'ajudar a la transformació d'aquest rol i en aquest sentit per aquest col·lectiu cal un pla formatiu integral de desenvolupament competencial, que incorpori **competències de gestió al voltant de les anomenades habilitats directives, però alhora una formació que faciliti una visió global de l'empresa**, amb una visió general de les diferents àrees funcionals de la mateixa, que transmeti sensibilització cap a una presa de decisions basada en el coneixement de les interrelacions existents entre els diferents departaments i àmbits d'una organització.

## 4.3. QUALITAT I MILLORA CONTÍNUA

Com a empresa en constant renovació, inherent al nostre desenvolupament tant per requeriments externs com per la voluntat de millora continua, l'Entitat treballa en diferents línies la Qualitat entesa com a estratègia d'avenç.

En són exemple les auditories internes i externes en les diferents àrees (Medi Ambient, Prevenció de Riscos Laborals, LOPD, etc.), els processos d'acreditacions formals dels Departaments de Salut o Benestar i Família o les simulacions que voluntàriament despleguem, la participació en processos de Benchmarking amb d'altres empreses del sector. De tots aquests treballs s'analitzen aquelles disconformitats o punts de millora i es dissenyen estratègies d'actuació en aquest sentit.

D'altra banda hi ha serveis concrets –com ara el de Radiologia o el de Laboratori– que per la seva acreditació funcional, estan immersos en un pla de qualitat propi que comporta diferents requeriments, entre els quals es contempen uns nivells formatius específics pel personal implicat.

Aquests treballs i **programes de qualitat**, incorporen sempre un procés formatiu – malgrat no sempre serà en la versió formal d'acció formativa- però no per això despreciable.

Complementàriament, en els darrers anys, la Direcció començà un procés d'acostament al format del sistema de Qualitat EFQM, amb unes accions formatives específicament dissenyades en el marc de la pròpia organització. Des d'aquell moment, es va definir el mapa de processos de l'Entitat i paulatinament s'està incorporant el **treball per processos** i es despleguen anualment accions formatives que donen suport a aquest canvi intern, amb la finalitat d'anar analitzant tots els procediments vertebradors de l'organització, tant a nivell assistencial com transversal i de suport.

Com a full de ruta per orquestrar totes aquelles línies de treball, objectius i accions que ens permetin donar contingut a la missió i valors de l'Entitat, es disposa del **Pla Estratègic**. La formació ha de ser l'eina fonamental que, amb la suficient flexibilitat, acompanyi els processos de canvi que es decideixi prioritzar en cada ocasió i per tant donarà forma a cada requeriment que es derivi de les línies estratègiques vigents.

#### **4.4. PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS. SEGURETAT. MEDI AMBIENT. IGUALTAT D'OPORTUNITATS. CONFIDENCIALITAT.**

SSIBE considera cabdal la transmissió dels conceptes de prevenció, seguretat, confidencialitat i de respecte al medi ambient i a la diversitat. En aquest sentit l'objectiu és ésser proactiu en la difusió i sensibilització d'aquests temes des de la incorporació dels professionals a l'organització, per tal de facilitar la integració dels mateixos en els procediments i actituds en el treball.

Per aquest motiu i reforçant el que ja es transmet en el propi Manual d'Acollida, s'organitzen periòdicament **sessions formatives generals de Prevenció de Riscos Laborals, Medi Ambient i Igualtat d'Oportunitats**; en elles es fa menció del Codi Ètic Institucional.

La Prevenció de Riscos i el confort en l'àmbit laboral són una prioritat i és en aquest sentit que la Planificació Preventiva incorpora periòdicament formació en **mobilització de pacients** –com a programa d'higiene postural (en les seves diverses varietats de contingut –bàsic, pacient quirúrgic, suport a la mobilització i contenció mecànica-, o diferents formats –curs general, tutela en el lloc de treball,

vídeo formatiu de suport-) i estratègia d'afrontament a les lesions musculoesquelètiques que són el principal problema com a factor d'accidentalitat en els àmbits sanitari i social.

Igual d'important que la prevenció en l'aspecte físic és la prevenció en l'aspecte psicològic dels professionals, en aquest sentit s'aposta per la formació en la **fortalesa de l'individu i la gestió de conflictes** –tant en format curs, taller o coaching-.

Quant a seguretat, és imprescindible estar amatents al coneixement del **Manual d'Autoprotecció: Equips de Primera i Segona Intervenció – Extinció d'Incendis**.

L'objectiu principal d'aquesta acció formativa és donar eines als/les assistents per tal de reaccionar i actuar davant d'una situació d'emergència. En el nostre entorn la importància d'aquesta matèria ho és no només al voltant de la seguretat dels treballadors/es, sinó de la seguretat vers els usuaris.

En una primera fase, s'organitza bianualment un Curs/Taller, distribuït en dues hores, la primera de teoria bàsica del foc i la segona consistent en la realització de pràctiques en l'extinció amb foc real i extintors de CO<sub>2</sub>.

La totalitat dels treballadors/es ha de passar per aquesta formació -els de nova incorporació i els professionals que no hagin pogut assistir a edicions anteriors.- Tots els professionals són integrants de l'Equip de Primera Intervenció (EPI).

D'igual manera un grup de professionals escollits segons diferents paràmetres i en el marc del Pla d'Emergència dels centres de treball que ho requereixin, són els integrants de l'Equip de Segona Intervenció (ESI). A aquest col·lectiu se'ls forma específicament i de forma més aprofundida en matèria d'emergències i intervenció directa sobre el foc.

En una segona fase, s'organitzen Sessions formatives relacionades amb la implantació del Pla d'Emergència del centre on es treballa. Aquí es transmet en concret l'actuació que ha de tenir cada professional segons rol i lloc de treball.

En el marc del Sistema de Gestió de Medi Ambient, s'organitzen aquelles accions formatives que es consideren necessàries d'acord als objectius establerts anualment, essent els temes de **consums i residus** cabdals.

L'evolució i la realitat demogràfica de la comarca ens porta a treballar en tema de la diversitat bàsicament des de **l'atenció a la població estrangera i immigrant**.

L'important regulació derivada de la Llei de Protecció de Dades i la vessant ètica que el maneig de la informació que es remena en un centre sanitari i social comporta, fan necessària la constant programació d'accions formatives que donin suport als aspectes de **confidencialitat**.

#### **4.5. FORMADORS INTERNS**

S'anomena formador intern al/la professional de l'organització que té uns coneixements o que s'ha format individualment en una matèria o tècnica específica i està en disposició de compartir-ho amb la resta de treballadors/es de l'organització, essent una estratègia que l'entitat vol enfortir.



Per tal de facilitar aquesta transmissió de coneixement i establir una “formació en cascada”, es programen una sèrie d'accions amb la intenció de que el/la formador/a adquireixi coneixements en tres matèries diferents relacionades amb la docència:

- segons necessitat es programarà el curs de **Formador de Formadors**: amb l'objectiu d'aprendre el disseny d'una acció formativa en la seva totalitat, objectius i contingut, etc
- coneixement i maneig **d'eines informàtiques de presentació**: amb l'objectiu de facilitar el disseny del suport audiovisual per a impartir l'acció formativa.
- formació en **Presentacions eficaces i com parlar en públic**: amb l'objectiu d'adquirir habilitats per expressar-se en públic.

D'altra banda, dins SSIBE disposem d'un col·lectiu de professionals que adopten el rol de docents no ja per altres companys, sinó per a futurs professionals - alumnes de pregrau i postgrau-. Són els anomenats **tutors docents, tutors de pràctiques**. Cal acompanyar formativament aquest rol, normalment des d'una vessant externa

#### **4.6. MANEIG D'EQUIPAMENT, MATERIAL I EINES INFORMÀTIQUES**

L'organització ha d'assegurar que els/les professionals disposin del coneixement suficient en relació a les eines que utilitzin per a desenvolupar la seva tasca diària. Cal vetllar tant la formació dirigida als treballadors/es de nova incorporació en relació al funcionament **d'equipament** i eines informàtiques, com la formació específica necessària quan s'instal·la un equipament o eina informàtica nova al lloc de treball, possibilitant a tot l'equip la seva participació –o en tot cas si no és així, que l'especificitat en l'ús respongui a una estratègia planificada-.

Davant el material o aparellatge de nova incorporació, normalment la formació es treballa per dues vies: amb un docent tècnic facilitat per la empresa subministradora o amb la tria –per part del Comandament- d'una o dues persones del seu equip, que seran les encarregades de formar-se en la utilització del mateix –normalment amb formació externa-. En qualsevol d'aquests casos, posteriorment hi haurà una transmissió de coneixement vers la resta de professionals sigui en format aula o bé fent una formació personalitzada al lloc de treball. Cas d'un/a professional de nova incorporació, depenent dels aparells que haurà de fer servir, s'organitzarà un rotatori de pràctiques sempre tutoritzades per un/a professional expert del servei.

A banda de les necessitats que sorgeixin arran de la tecnologia que es vagi incorporant, hi ha una sèrie de programacions fixes anuals :

- Formació en equipament al Laboratori d'anàlisis clíniques: aquest tipus de formació sempre és dirigida i dins la jornada laboral; gairebé mai serà en format curs/aula.
- Formació en la utilització de material de suport secundari a la mobilització de persones incapacitades, doncs el bon ús del aparells de suport facilita la prevenció.

En tots els casos, es delegarà la formació del personal de nova incorporació al Comandament directe, de forma prèvia a la seva assistència a l'acció formativa integrada en el Pla.

Quant a la utilització de les **eines informàtiques** necessàries per a desenvolupar el lloc de treball, cal mencionar especialment la **Història Clínica Informatitzada**, com a element transversal de suport a l'assistència sanitària dins la nostra organització, on el pal de paller és el ciutadà i on s'hi articulen les actuacions multidisciplinars del sistema. Per això, anualment es programen accions formatives on s'explica el funcionament i l'actualització d'aquest suport tecnològic compartit per tota l'entitat i –ahora- es complementa la seva transmissió amb eines de suport per treure el màxim profit dels programes associats, tot i optimitzant els circuits bàsicament assistencials i de servei a l'usuari.

#### **4.7. REANIMACIÓ CARDIOPULMONAR**

L'objectiu principal és que –per la seva importància i necessitat de training en l'àmbit sanitari i social- tots els professionals- de l'Entitat puguin accedir a la formació en Reanimació Cardiopulmonar que –segons necessitats- és de diferent nivell: RCP Bàsica, Avançada i Avançada Pediàtrica.

A la pràctica, es programaran anualment les accions formatives necessàries en funció del nombre de treballadors/res interessats/des i tant en torn de matí com de tarda per a facilitar-ne l'assistència. A banda, també es programen diferents tallers d'actualització de coneixement als Serveis/àrees que ho sol·liciten

#### **4.8. SEGURETAT DE PACIENTS. PREVENCIÓ I CONTROL DE LA INFECCIÓ DE GÈRMENS MULTIRESISTENTS.**

Entenem el concepte de seguretat com un estat que ha de vehiculitzar tota la pràctica assistencial dins els nostres centres. En aquest sentit s'entenen totes les accions secundàries al projecte de **Seguretat de Pacients** en el que participen l'Hospital i el centre Palamós Gent Gran.

D'altra banda, essent la Prevenció en sentit ampli -tant per la pròpia seguretat del treballador/a, com pel seu rol com a vector de transmissió- un tema cabdal en l'entorn sanitari, el Pla de Formació integra anualment:

- Sessions formatives en Rentat de mans i Mesures d'aïllament, obertes a tots els professionals de l'Entitat i que s'impartiran en els diferents centres de treball i abastant els torns de matí i tarda.
- Sessions formatives de Prevenció de Riscos Laborals pels treballadors de nova incorporació, on s'abordaran les mesures universals de control de la infecció nosocomial.

A banda d'aquestes accions, es delega en el Comandament directe la formació in situ del treballador/a de nova incorporació en aquestes matèries -prèviament a l'assistència a les accions formatives programades-, doncs són inherents a la pràctica habitual del professional, bàsicament sanitari.

## 5. REGISTRE DE DADES I MEMÒRIA ANUAL

De totes les accions formatives realitzades anualment en qualsevol de les matèries, es realitza un **registre d'informació** de dades que permet -com a indicadors de qualitat- fer un seguiment de l'evolució del desplegament del Pla de Formació i alhora vetllar per l'acompliment tant dels objectius proposats a nivell d'accions formatives, com també de l'abast d'aquestes en relació als diferents tipus de professionals participants i el temps que s'hi destina.

Les dades de registre -per empresa i/o centre- són:

- \* Lloc d'impartició
- \* Nom de l'acció formativa (i el nombre d'edicions si és el cas)
- \* Data de realització (data inici i data fi)
- \* Nombre d'assistents
- \* Gènere
- \* Categoria Professional
- \* Informació relativa a si l'acció ha estat rebuda dins o fora de la jornada laboral de l'assistent i si es comptabilitza o no com a temps efectiu de treball.

### Permisos

Complementàriament es registren -en l'aplicatiu de DRU de recursos humans- els permisos que es concedeixen vinculats a accions de formació. En aquest sentit:

- \* **Formació Inicial:** Hores durant les quals els professionals es formen -abans de començar a treballar efectivament-, però estant ja contractats.
- \* **Permís docència:** Tota aquella formació rebuda dins de la jornada laboral. D'aquestes hores, algunes poden ser substituïdes i d'altres no. Aquesta incidència es desdoblarà en dues: permís docència externa i permís docència interna.
- \* **Hores acumulades de formació:** Són hores de formació realitzades fora de l'horari laboral però, sigui per Llei (formació en Prevenció de Riscos) o per decisió de l'entitat, compten com efectives treballades i així es ressenya en la planilla.
- \* **Rotació docència.** Són hores destinades a formació/reciclatge en diferents serveis o àrees de la pròpia Entitat o bé en centres externs, dins de la jornada laboral
- \* **Permís individual de formació.** Són hores de gaudi secundàries a l'atorgament, per part de la nostra organització, d'un permís individual de formació de la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo. La persona que ho demani ho pot fer fins a un total de 200 hores per any acadèmic, El total de la despesa d'aquestes hores serà bonificat a través de Forcem.

La informació registrada en la base de dades i en el DRU, permet explotar les dades segons convingui, tot i generant diferents informes en funció del què es desitgi visualitzar (per empreses, per accions formatives, per categories, per gènere, per treballador, etc...).

Aquesta informació està a disposició dels comandaments a l'infoview i en tot cas cas, cada 6 mesos és objecte d'avaluació per part del Coordinador/a de Formació.

D'igual manera la informació relativa a Formació es reporta dins el Quadre de Comandament Integral al Consell de Direcció mensualment.

### Mesures

Per la seva importància, per criteris d'acreditació i per valorar-ne la tendència, hi ha una sèrie de mesures específiques. En aquest sentit

**\* Número d'hores de Formació per a persones externes a l'organització**

En el marc de la transmissió i generació de coneixement, és important tenir en compte la formació –tant en el rol docent com discent- que es genera i comparteix en el marc de les interrelacions dels/les diferents professionals que actuen en la nostra empresa i fins i tot la representativitat que en tenen fora d'ella. En aquest sentit es recull :

- El còmput d'hores de formació que han rebut persones externes a l'organització, tant si desenvolupen la seva tasca diària dins la mateixa com si no.
- La formació que imparteixen professionals de l'Entitat en àmbits externs a l'organització però indirectament relacionats, com ara estudis universitaris, cursos de Postgrau, etc.... Per aconseguir aquestes dades, s'anima als/les professionals que ho comuniquin al servei de formació mitjançant correu electrònic una vegada a l'any.

**\* Nombre de persones en pràctiques i els convenis amb altres Entitats docents**

\* Quantitat de **jornades científiques** organitzades

\* Nombre de **xerrades informatives** per col·lectius aliens a l'organització.

\* Des de la perspectiva de docència, es mesuren totes aquelles **dades relacionades amb les Unitat Docents** de l'entitat per tal de ser incorporades a la memòria de docència. Alhora es computen les dades relacionades amb la col·laboració docent que fan els nostres professionals en els **Cicles Formatius** de Grau Mig de Cures d'Auxiliars d'infermeria i Atenció Socio sanitària.

## **Memòria anual**

En qualsevol cas, és en la **Memòria anual** on es recullen totes les dades referents a la Formació desplegada durant l'any, on es visualitzen les mesures i els indicadors establerts, tot deixant constància dels assistents, les hores de formació realitzades, l'abast multidisciplinar i de gènere del Pla.

En aquest rapport anual es recorden els objectius proposats per l'any i el seu nivell d'assoliment, alhora, es plantegen les línies de treball per l'any següent.

La Memòria anual, més enllà d'un recull de dades posat en solfa, el que ha de propiciar és un espai de reflexió i debat en relació a la progressió de la formació a la nostra Entitat.

La Memòria es presenta en format sessió a tot el personal i a la Representació Legal dels Treballadors. Alhora es difon a través de l'intranet corporativa i està a l'abast de tothom.

## **ANNEX I. PLEC DE CONDICIONS PEL DISSENY DE L'ACCIÓ FORMATIVA**

- 1 Objectiu general: què s'espera obtenir d'aquesta acció formativa/ projecte.
- 2 Grup de persones que s'ha de formar: a qui va dirigida l'acció formativa.  
dirigit a (col·lectiu professional):  
nombre de participants recomanat:  
característiques dels participants:
- 3 Objectius operatius: conductes esperades de les persones en el seu lloc de treball a partir d'aquesta acció formativa.
- 4 Principals criteris d'organització i de funcionament de l'acció formativa.  
durada aproximada:  
període de realització:  
modus d'organització pedagògica desitjable (modular, horari, etc.):  
aula (adequació, disposició, etc.):  
equipament (suport audiovisual, etc.):  
característiques que requerirà el/s docent/s:
- 5 Contingut orientatiu del programa.
- 6 Aspectes especials (si és el cas) per assegurar la transferència de l'aprenentatge al lloc de treball (tutorització posterior a càrrec d'algú), mesures d'avaluació posterior a la formació.
- 7 Aspectes pressupostaris a tenir en compte.

## ANNEX II. MODEL DE COMUNICACIÓ DE SESSIÓ

Servei de Formació  
Departament de Recursos Humans

# TIPUS DE SESSIÓ

## TÍTOL DE LA SESSIÓ

A càrrec de:

Ponent de la sessió

Organitza:

Unitat organitzadora

LLOC D'IMPARTICIÓ:

Data  
Horari

## **ANNEX III. MODEL DE PROGRAMA DE CURS**

*Servei de Formació  
Departament de Recursos Humans*

**CURS:** Títol de l'acció formativa.

**DIRIGIT A:** Col·lectiu/s professional/s a qui va dirigit.

**OBJECTIUS:** Definició dels Objectius diana.

**CONTINGUT:** Resum descriptiu de conceptes a impartir.

**El/la docent del curs serà** Nom i cognoms

**El curs es realitzarà** els dies data i horaris

**Lloc d'impartició :** adreça completa de la sala.

Es lliurarà un diploma acreditatiu.

Les sol·licituds d'inscripcions s'hauran de fer arribar al Servei de Formació abans del dia data.

Cas de rebre més inscripcions de les establertes, per tal de treure el màxim profit del curs i per aconseguir que tota persona amb un interès manifest per fer-lo el pugui realitzar, es valorarà fer altres edicions amb el mateix horari .

El dia data es farà públic el llistat definitiu d'assistents.

Degut a la dificultat que suposa la substitució de tots els/es assistents, la formació s'haurà de realitzar fora de l'horari laboral.

**Les hores d'assistència al curs comptaran el xifra% com efectives treballades si s'assisteix a la totalitat del mateix.**

Servei de Formació  
Palamós, a ... de ..... de 20...





## ANNEX V. ENQUESTA SATISFACCIÓ

### ENQUESTA DE SATISFACCIÓ MODEL PROPI

CURS

CODI:

#### 1 Ambient i condicions

	Menys Més									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1 Valores la durada del curs com										
1.2 El nombre d'alumnes ha estat l'adequat										
1.3 La relació entre alumnes ha creat un bon clima de treball										
1.4 El mobiliari i l'espai ho valeres com										
1.5 Valores l'horari com										
1.6 La relació temps/contingut ha estat l'adequada										
1.7 Hi introduiries alguna modificació										
1.8 Quina?										

1.9 Comentarís

---



---



---

#### 2 Metodologia i material

	Menys Més									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1 Valores els aspectes teòrics com										
2.2 Valores els aspectes pràctics com										
2.3 Valores el teu grau de participació personal com										
2.4 Valores el grau de participació del grup com										
2.5 Ha estat adequada la metodologia per assolir els objectius del curs										
2.6 La quantitat de documentació ha estat										
2.7 La qualitat de la documentació lliurada ha estat										
2.8 Valores el material de suport com										
2.9 Hi introduiries alguna modificació										
2.10 Quina?										

2.11 Comentarís

---



---



---

		Menys Més									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>3 Objectius i continguts</b>											
3.1	Els objectius del curs han estat ben definits										
3.2	La distribució dels temes ha estat l'adequada										
3.3	Valores els coneixements adquirits com										
3.4	Valores les habilitats adquirides com										
3.5	El nivell de dificultat/profunditat dels temes ha estat l'adequat										
3.6	El curs m'ha aportat nous coneixements precisos i actualitzats										
3.7	Hi introduiries alguna modificació										
3.8	Quina?										
3.9	Comentaris										

		Menys Més									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4 Utilitat</b>											
4.1	El contingut del curs és aplicable a la meva tasca professional										
4.2	El contingut del curs contribueix al meu desenvolupament personal										
4.3	Recomanaries als companys que el fessin										
4.4	Penses que et seria de profit repetir el curs										
4.5	Amb quina periodicitat?										

**5 Comentaris**

5.1 Quins aspectes del curs destacaries com a més positius?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.2 Quins aspectes consideres que s'haurien d'eliminar o que es podrien millorar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

		Menys Més									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>6 Formador:</b>											
6.1	Valores els coneixements de la matèria com										
6.2	Valores les qualitats com a docent										
6.3	Valores la claredat d'exposició com										
6.4	Valores la disposició al diàleg com										