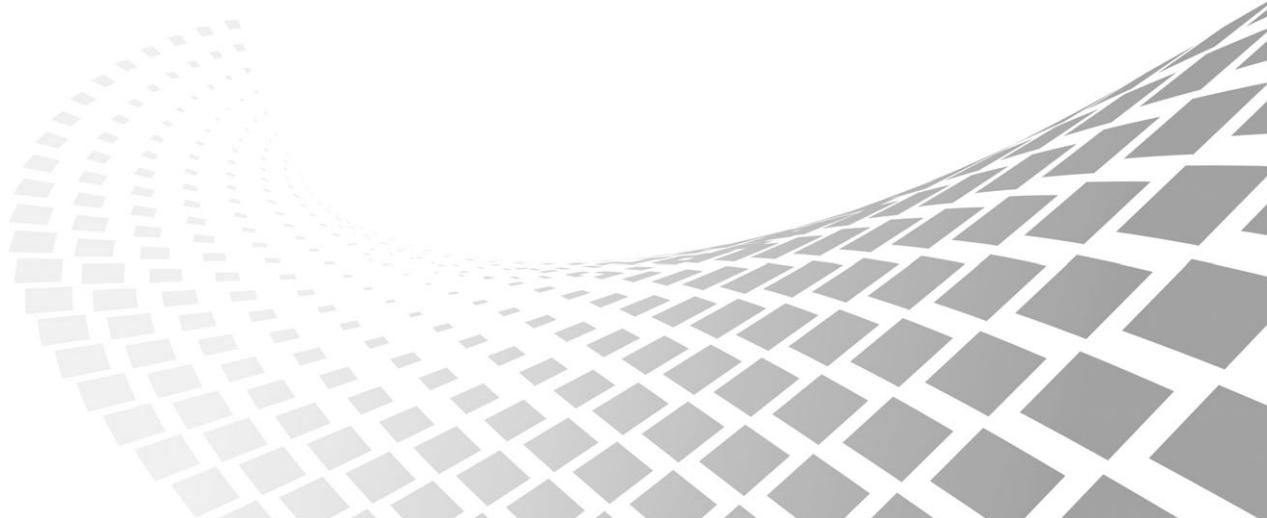


Plan Estratégico de **Formación** Continuada

de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León
2008 - 2011

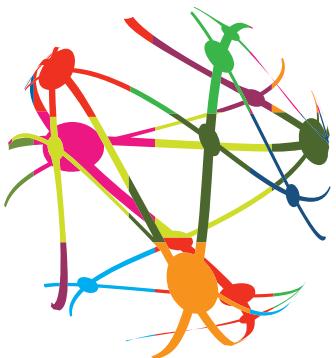
“ ...hacia la innovación y la excelencia.”



Elaborado por: Junta de Castilla y León
Consejería de Sanidad
Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación

Depósito legal:

Impresión y Diseño: plan c estudio+creativo



Plan Estratégico de **Formación** Continuada

de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León

2008 - 2011





índice



Prólogo	9
Introducción	11
1. Diagnóstico de la Formación Continuada	21
1.1 Análisis del contexto.....	24
1.1.1 Análisis Interno.....	25
1.1.2 Análisis Externo.....	29
1.2 Estudio de opinión.....	31
1.2.1 De los profesionales.....	31
1.2.2 De otros agentes.....	35
1.2.3 De los usuarios.....	39
1.3 Resultados.....	41
2. Directrices para el diseño del Plan de Formación Continuada	45
2.1 Fundamentos del Plan.....	48
2.2 Principios y Actuaciones del Plan.....	53
3. Ejes y estrategias del Plan	59
3.1 Ejes del Plan de Formación Continuada.....	62
3.2 Estrategias, objetivos generales y programas.....	66
4. Despliegue del Plan	69
4.1 Objetivos específicos.....	72
4.2 Líneas de actuación.....	73
5. Modelo de Formación Continuada	83
5.1 Objeto y alcance del Modelo.....	86
5.2 Elementos del Modelo.....	88
5.2.1 Proceso Formativo “Planes Anuales de Formación Continuada”.....	90
5.2.2 Parámetros de la Oferta Formativa.....	93
5.2.3 Red de Formación.....	99
5.2.4 Sistema Integrado de Información y Comunicación Gestión@FC.....	102



5.3 Mapa de procesos de la Formación Continuada Eje-Etapa	108
5.4 Aplicación del Modelo	110
5.5 Sistema de acreditación de las actividades formativas	114
6. Marco jurídico	117
6.1 Normativa	120
6.1.1 Normativa general	120
6.1.2 Normativa específica	120
6.2 Normativa a desarrollar	123
7. Recursos y alianzas	125
7.1 Medios técnicos	128
7.2 Alianzas y convenios de colaboración	129
7.3 Financiación	129
7.3.1 Fuentes de financiación	130
7.3.2 Aplicación presupuestaria	130
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico	133
8.1 Cuadro de aprendizaje	138
8.2 Cuadro de gestión	145
8.3 Cuadro de mando integral dinámico	149
ANEXO I. Estudio de opinión de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León en relación a la Formación Continuada	157
ANEXO II. Parámetros de la oferta formativa. Catálogos y definiciones	195
ANEXO III. Proceso de elaboración e implantación del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011	209
ANEXO IV. Participación en la elaboración del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011	215

“Si planificas para un año, siembra trigo.
Si planificas para una década, planta árboles.
Si planificas para toda la vida, educa personas.”

KWAN TZU





Prólogo

El Sistema de Salud de Castilla y León que hoy conocemos no sería posible sin el esfuerzo diario de nuestros profesionales. De la calidad que alcanza la prestación de la asistencia sanitaria, percibida por los ciudadanos, son ellos los principales artífices. Calidad y excelencia que deben ser improntas de nuestra actuación.

Prioridad, por tanto, para la Consejería de Sanidad es apoyar al personal, sanitario y no sanitario, hacerles protagonistas del Sistema de Salud, hacer más efectivo su compromiso con la Sanidad de Castilla y León. Desde esta perspectiva, la formación debe ser uno de los pilares de nuestra actuación.

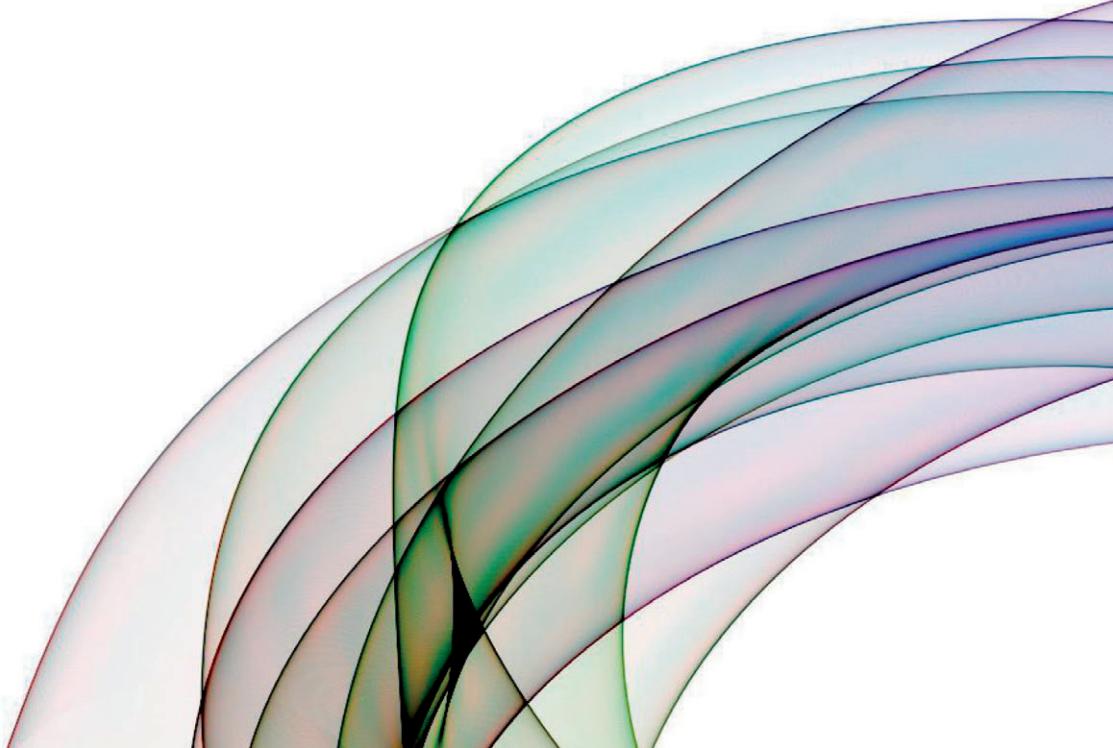


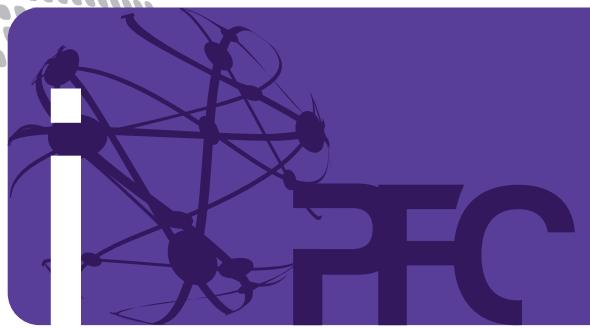
Consideramos fundamental contar con un Plan de Formación integral, abierto y dinámico. Una formación dirigida a la prestación y adaptación del personal a las innovaciones tecnológicas, a los cambios en los modelos asistenciales y a las nuevas demandas de la población.

Esta filosofía es la que ha inspirado el diseño del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011, que ahora presentamos. El Plan establece los ejes estratégicos de la Formación y se desarrollará mediante Planes Anuales a través de los cuales se determinará la oferta formativa que dará respuesta a las necesidades y expectativas de todos los que trabajan en el Sistema de Salud de Castilla y León. Un Plan que quiere conjugar las acciones formativas, en materia sanitaria, de las instituciones públicas y de otras entidades que así lo demanden a través de los acuerdos de colaboración que se establezcan.

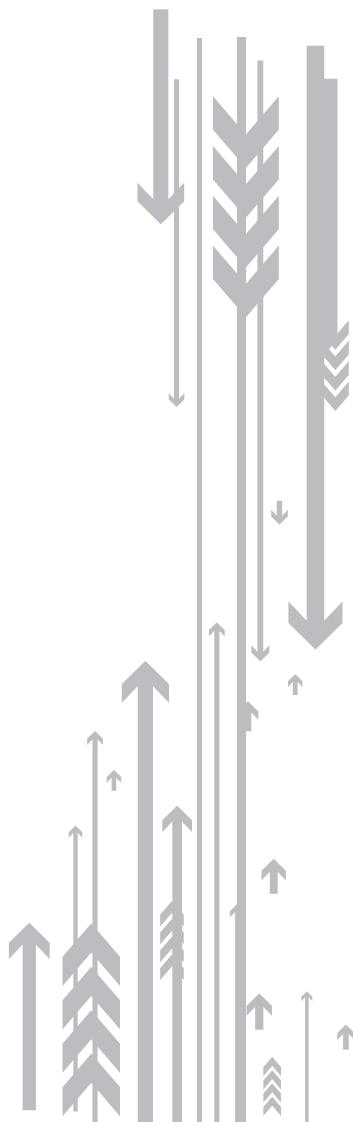
Sabemos que una oferta formativa adecuada ayudará a los profesionales a actualizar su competencia, apoyándoles en el desarrollo de sus carreras, lo que redundará a su vez en la mejora de la calidad asistencial consiguiendo aumentar la satisfacción de los usuarios de los centros y servicios sanitarios de nuestra Comunidad.

Francisco Javier Álvarez de Guisasola
Consejero de Sanidad





Introducción



Los cambios que se vienen produciendo en los últimos tiempos, los continuos avances científicos y tecnológicos en el ámbito de la salud, así como los cambios sociales y epidemiológicos, requieren constantes adaptaciones de los profesionales a las nuevas situaciones.

Tanto en la organización de la Administración Pública, como en los servicios que presta, la necesidad de introducir las nuevas tecnologías en el desarrollo del trabajo cotidiano y el reto de diseñar sistemas que favorezcan el intercambio de información y faciliten la comunicación hacen necesario que se adopten **Modelos de Gestión modernos y capaces**.

► Las entradas

Con el presente Plan Estratégico se pretende combinar los elementos que harán que la Formación Continuada de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León sea un verdadero apoyo al Modelo de Gestión de Recursos Humanos, ofreciéndole al personal los medios necesarios para su desarrollo profesional, y proporcionando los recursos adecuados para la mejora del desempeño de su trabajo. Estos elementos son:

- Los **resultados** de planes anteriores y la normativa.
- Las **demandas y expectativas actuales** de todos los Grupos de Interés.
- Las **metodologías y herramientas** más modernas de gestión.

Por ello, en primer lugar, se ha realizado un análisis profundo tanto de los **antecedentes** en materia formativa, como de la **situación actual** en la que se encuentra el desarrollo de los planes de formación, tanto en nuestra Comunidad, como en otras Comunidades de España, ampliando el estudio a alguno de los países vecinos. Puesto que la experiencia es la base de un correcto aprendizaje significativo, y teniendo en cuenta que una organización excelente es aquella capaz de aprender de sus antecedentes e innovar continuamente, se ha querido contar con el conocimiento de todos los agentes relacionados con la formación.

Al mismo tiempo se han realizado **encuestas** a casi 2.000 trabajadores del Sistema de Salud de Castilla y León, pertenecientes a todas las categorías profesionales, con el fin de determinar cuáles son sus necesidades y expectativas actuales, y además se han realizado **entrevistas** en profundidad a personas relacionadas con la Formación Continuada para obtener información e ideas acerca de cómo cubrir esas necesidades y expectativas demandadas por los profesionales.

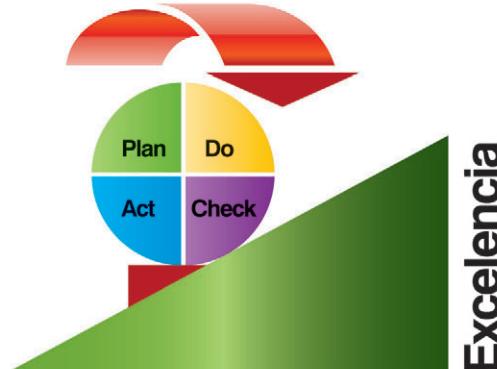
Una vez recopilada la información, la meta era ordenarla de manera que se simplificaran y se homogeneizaran al máximo los procedimientos de trabajo, tanto en la planificación, como en el desarrollo de los Planes Formativos, incorporando a la práctica la detección periódica de las necesidades formativas, el seguimiento, y la evaluación de los Planes, a su término, de forma unificada. Para conseguir este propósito, en el diseño del proceso y de las herramientas de apoyo se han utilizado **Modelos de Gestión** por todos conocidos y que forman la base de los Modelos de Evaluación y Gestión más extendidos a nivel mundial:

- Modelo de **Excelencia EFQM**
- La **Gestión por Procesos**.
- El ciclo **Deming (PDCA)**.

Estas metodologías facilitan la evolución de cualquier proceso y establecen un verdadero camino hacia la **mejora continua**.



Mejora continua



Ciclo Deming de Mejora Continua

Se ha investigado sobre cuál es la tendencia en la Gestión de los Recursos Humanos en la cual se enmarcan los Planes de Formación, y se han alineando los objetivos de este Plan Estratégico con los objetivos del desarrollo profesional, teniéndose en cuenta dos Modelos de Gestión de los Recursos Humanos:

- La **Gestión del Conocimiento**
- La **Gestión por Competencias**

► El centro del Plan: “los usuarios”

Con los elementos descritos, y situando en el centro a los diferentes grupos de interés del Proceso Formativo, se ha elaborado el presente Plan Estratégico que recoge el Modelo de Formación Continuada del Sistema de Salud de Castilla y León, que mediante sus elementos organizativos y estructurales intenta dar respuesta a las necesidades y expectativas detectadas en el análisis realizado.



Identificación de Grupos de Interés

A la hora de elaborar el Plan y diseñar el Modelo de Formación Continuada se ha buscado la manera de que los **usuarios directos** intervengan activamente en el proceso formativo, de modo que haciéndoles partícipes desde la primera etapa del proceso mediante una detección de necesidades, de forma individual y colectiva, puedan expresar sus demandas, cumpliendo de esta forma con nuestro principal propósito.

En el caso de los **usuarios indirectos**, tanto con los Centros Directivos de la Consejería de Sanidad y de la Gerencia Regional de Salud, como con el resto de grupos de interés que así lo manifiesten, se establecerá el canal de comunicación adecuado para que las ideas y demandas se tengan en cuenta a la hora de realizar la planificación anual de la oferta formativa.

Como consecuencia, al cumplir con los principios de la gestión de la calidad, la participación de los usuarios y grupos de interés y la mejora continua, se consigue aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso formativo, lo que redundará en la mejora de la calidad de la Formación Continuada ofertada, logrando la **satisfacción de los beneficiarios** de nuestros Sistema de Salud y el **bienestar de la sociedad** en la que nos encontramos, en pro del derecho de los ciudadanos de Castilla y León a recibir una atención de calidad, tal y como constatan los datos del **barómetro sanitario**, a través de los cuales podemos conocer cada año la percepción de la satisfacción de los ciudadanos usuarios de los servicios asistenciales.

► El objetivo del Plan

La Organización Mundial de la Salud define la Formación Continuada como la formación que siguen los profesionales con la finalidad de **mantener y mejorar su nivel de competencia profesional así como lograr los objetivos de la organización**. Y si definimos competencia como la capacidad de seguir los estándares de calidad de la profesión, habremos relacionado la Formación Continuada con la calidad de los servicios de manera que mejorando la primera mejoraremos los resultados de la calidad asistencial, objeto principal del presente Plan Estratégico.

Por lo tanto, la Formación Continuada del personal del Sistema de Salud de Castilla y León debe formar parte de las estrategias de la organización, por lo que con la elaboración de este Plan se pretende:

- Globalizar la oferta formativa centrándola en las necesidades detectadas y atendiendo a todos los colectivos.
- Realizar la planificación anual de las acciones formativas con la participación de los responsables de cada centro o servicio.
- Homogeneizar el proceso y unificar criterios de actuación.
- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos, llegando a contrastar con los estándares fijados y planteando nuevos retos.

Los coordinadores y gestores de formación, clave del despliegue del Plan y de sus objetivos, serán los encargados de facilitar la comunicación entre los diferentes estamentos y motivar a los destinatarios para aumentar la participación de los mismos en las etapas del proceso formativo, ya que son responsables de interpretar tanto las directrices marcadas por la organización, como las demandas de los profesionales, transformándolas en propuestas realmente interesantes y adecuadas.

► El contenido del Plan

A continuación se describen las características, elementos y agentes del **Modelo de Formación Continuada** que el Plan Estratégico de Formación Continuada aplicará durante el cuatrienio 2008-2011. Para su desarrollo se han fijado objetivos específicos derivados de los objetivos generales de la Formación Continuada y las políticas marcadas por la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León en la VII Legislatura. A partir de ellos se han determinado tres ejes y estrategias, y se han definido las características de la oferta formativa en todas sus variantes. Para el desarrollo de los planes y actividades formativas en el Modelo se ha definido la red de formación y el proceso formativo, a partir del cual se desarrollará la normativa necesaria y una aplicación informática para facilitar la labor de los gestores de formación.

En definitiva, este Plan pretende relacionar y equilibrar las necesidades de nuestros profesionales y de la organización, ya que estas entradas ayudarán a la Institución a evolucionar y mejorar. Creemos que la Formación Continuada es un catalizador de los procesos de mejora e innovación en la Administración Sanitaria y por ello se hace esta apuesta.

► El desarrollo del Plan

El Plan recoge, además de las estrategias y líneas de actuación, el Modelo de Formación Continuada de Castilla y León, pieza clave para garantizar el éxito del proyecto.



Documento que describe las **Líneas Estratégicas** de la Formación Continuada a desarrollar en nuestra Comunidad en la presente Legislatura y el **Modelo de Formación Regional**

Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011

Para realizar el despliegue y ejecución del Plan Estratégico se elaborarán y desarrollarán Planes Anuales durante la vigencia del mismo.



Propuesta anual de **actividades formativas** diseñadas por los diferentes agentes que intervienen en su elaboración, dirigidas a todos los colectivos del Sistema de Salud de Castilla y León. Este Plan incluirá la programación de las actividades y los recursos necesarios para su desarrollo según lo establecido en el **Plan Estratégico**

Despliegue del Plan Estratégico mediante Planes Anuales



Por tanto, cada Plan Anual será la herramienta para materializar los objetivos del Plan Estratégico. Con ellos se determinará la oferta formativa para un periodo concreto.



Plan Anual de Formación Continuada

► La participación en el desarrollo del Plan

Este Plan Estratégico, que se presenta es el fruto del trabajo de un equipo multidisciplinar que a lo largo de los últimos meses se ha dedicado a traducir las necesidades de todos los Grupos de Interés enumerados, combinándolo con la situación y el grado de desarrollo actual de la Administración, para dar como resultado un Plan hecho ad - hoc para nuestro Sistema de Salud.

Se agradece el esfuerzo realizado en la elaboración y revisión del presente Plan Estratégico por el Grupo de Trabajo constituido por representantes de todos los Centros Directivos de los Servicios Centrales, tanto de la Consejería de Sanidad, como de la Gerencia Regional de Salud, así como de las Gerencias de Salud de Área, Gerencias de Atención Especializada, Gerencias de Atención Primaria y Gerencia de Emergencias Sanitarias, y de los Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social de nuestra Comunidad.

Por otro lado, se agradece, así mismo, la colaboración de los responsables de Formación Continuada, por las aportaciones realizadas al Plan y su futura implicación, y al resto de entidades y agentes sociales por las sugerencias que han hecho que este Plan sea un **PLAN PARA TODOS**.

► El resultado del Plan

Ha de destacarse que el Plan asume que la **evaluación** es el motor que impulsa a las organizaciones hacia la mejora continua, y por ello este Plan recoge como práctica habitual la medición a través de indicadores y la valoración de los mismos contrastándolos con los estándares predefinidos. De esta manera, ciclo a ciclo se plantearán nuevos retos para aumentar la calidad de la Formación Continuada de los profesionales del Sistema de Salud de nuestra Comunidad, consiguiendo la mejora del desempeño y de la calidad de la asistencia, en definitiva, nuestro objetivo.



El siguiente gráfico recoge el contenido del Plan y la relación entre los diferentes apartados que lo componen. En él podemos ver la secuencia de las fases de su elaboración, cuales han sido las entradas o premisas determinantes a la hora de definir los elementos tanto a nivel estratégico, como a nivel táctico. Y también se incluye en este Plan el Modelo de Formación Continuada que determina el proceso formativo a nivel operativo y las herramientas a aplicar para la implementación del Plan.

Por último se presenta la normativa a desarrollar, así como el establecimiento de colaboraciones y alianzas como resultados del Plan, y el seguimiento y la evaluación para conseguir el aprendizaje y la mejora.

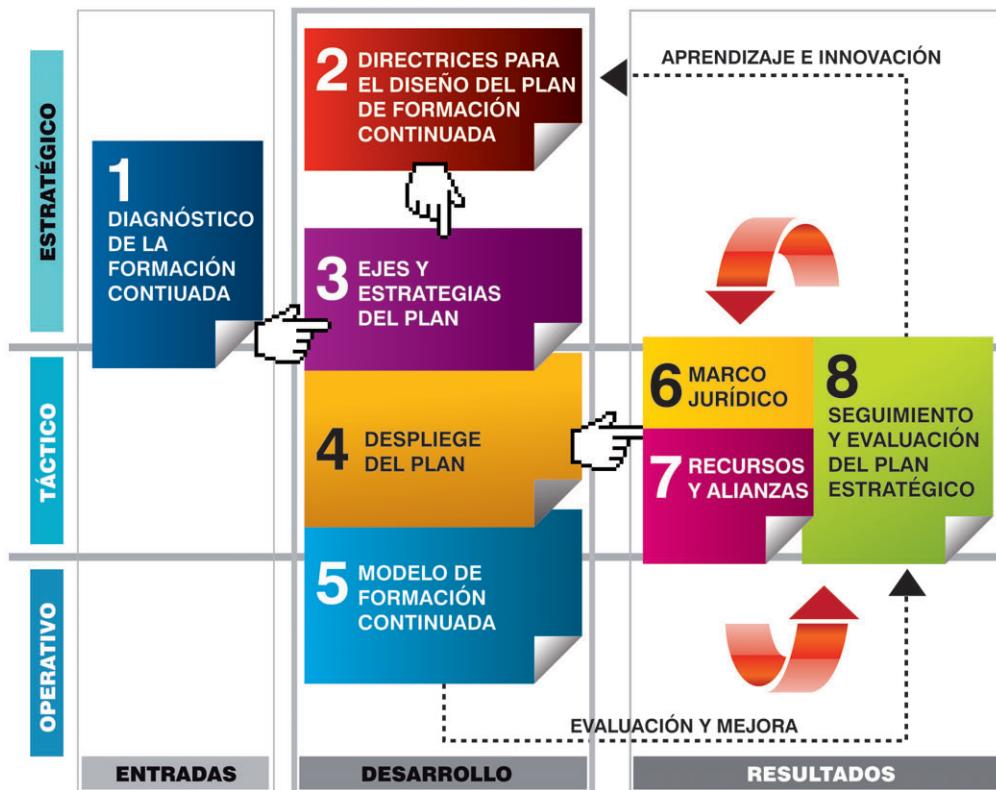


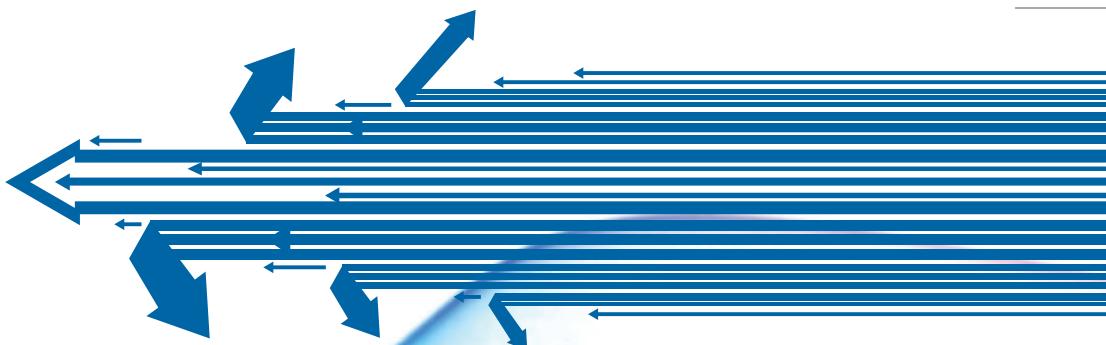
Diagrama de flujo del diseño, elaboración y desarrollo del Plan Estratégico

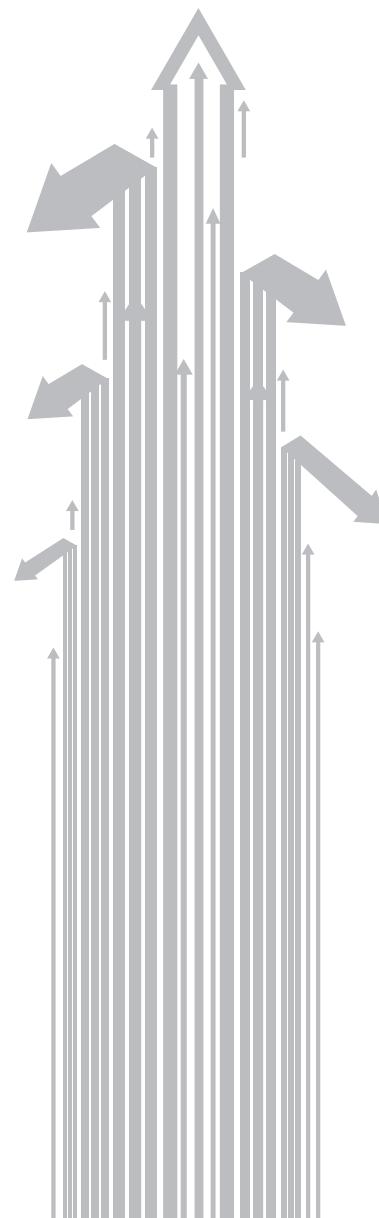






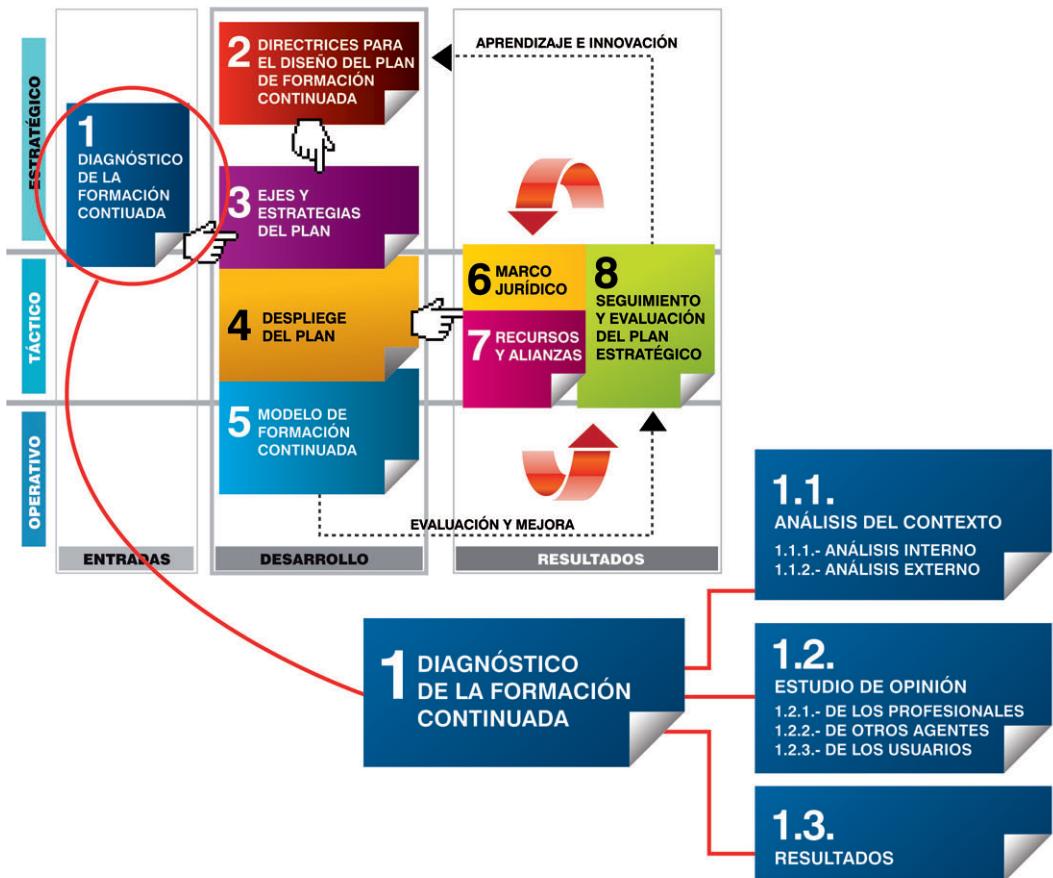
Diagnóstico de la **Formación Continuada**





La incorporación de entradas al proceso de diseño, desarrollo e implementación de un Plan Estratégico en una organización parte de la recopilación y el estudio, tanto de datos objetivos, como de la opinión de los diferentes grupos de interés, y las nuevas necesidades y expectativas que éstos plantean.

El análisis de los datos recopilados proporcionará como resultado el diagnóstico de la Formación Continuada y determinará las áreas de mejora que el Plan debe desarrollar.



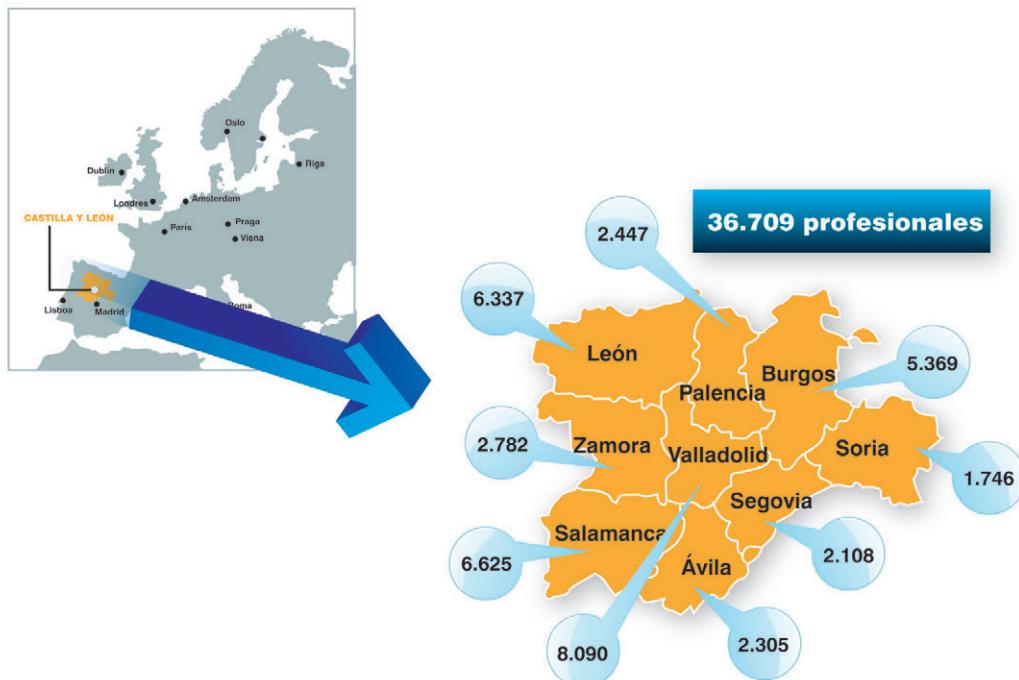
En las siguientes páginas se recoge de forma resumida la información relativa al desarrollo actual de los planes formativos de cada ámbito, así como, la situación de la formación continuada a nivel nacional.

Por otro lado, a través de un estudio de opinión dirigido a todos los profesionales del Sistema de Salud, en el que han intervenido un **grupo de expertos** en la materia, así como **agentes sociales y representantes de los profesionales** de las diferentes categorías laborales, se han detectado las necesidades y expectativas de los mismos. Teniéndose en cuenta también, como punto de partida, la opinión de los **usuarios** finales a través del análisis de los datos del Barómetro Sanitario relacionados con la competencia profesional.

Una vez estudiada la información recabada se han emitido una serie de conclusiones en forma de Puntos Fuertes, Puntos Débiles y Áreas de Mejora que darán lugar al establecimiento de estrategias a seguir en el desarrollo del presente Plan.

1.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En la Comunidad Autónoma de Castilla y León trabajan en este momento, en el Sistema de Salud, más de 36.000 profesionales que pertenecen a diferentes categorías laborales y desarrollan su trabajo tanto en los Servicios Centrales de la Consejería de Sanidad y de la Gerencia Regional de Salud, como en la red de Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social, integrados en las Delegaciones Territoriales y Gerencias Periféricas que pertenecen a las diferentes Áreas de Salud, como se observa en el mapa y la tabla siguiente. Todo ello hace que elaborar una oferta formativa global, equilibrada y adecuada sea una tarea compleja.



Distribución del personal que trabaja en el Sistema de Salud de Castilla y León en 2007



Provincia	SSCC	GSA	GAE	GAP	GES	SSTT
Ávila		1	1	1		1
Burgos		1	3	1		1
León		1	2	2		1
Palencia		1	1	1		1
Salamanca		1	1	1		1
Segovia		1	1	1		1
Soria		1	1	1		1
Valladolid	1	1	3	2	1	1
Zamora		1	1	1		1
TOTAL	1	9	14	11	1	9

Servicios de la Consejería de Sanidad y de la Gerencia Regional de Salud

NOTA:

SSCC Servicios Centrales (Gerencia Regional de Salud y Consejería de Sanidad)

GSA Gerencia de Salud de Área

GAE Gerencia de Atención Especializada

GAP Gerencia de Atención Primaria

GES Gerencia de Emergencias Sanitarias

SSTT Servicios Territoriales

1.1.1 Análisis Interno

Hasta el momento, la Formación Continuada de los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud de Castilla y León se ha venido desarrollando conforme a la normativa existente. En las últimas décadas, La Junta de Castilla y León, viene adaptando los Planes formativos, en materia sanitaria, a sus profesionales, al contexto social y a la necesidad de disponer de una sanidad adecuada a las expectativas de los ciudadanos castellanos y leoneses del siglo XXI.

La oferta formativa se estructura de la siguiente forma:

- a) De una parte, la **Consejería de Sanidad**, en colaboración con la Escuela de Administración Pública, planifica anualmente y desarrolla las actividades de Formación Continuada para los profesionales de los Servicios Centrales y Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social.
- b) Por otra parte, la **Gerencia Regional de Salud** cuenta con un Plan de Formación 2003/2005, prorrogado hasta este momento. La Dirección General de Recursos Humanos viene planificando las actividades de Formación Continuada para los profesionales tanto de sus Servicios Centrales como de las Gerencias Periféricas.



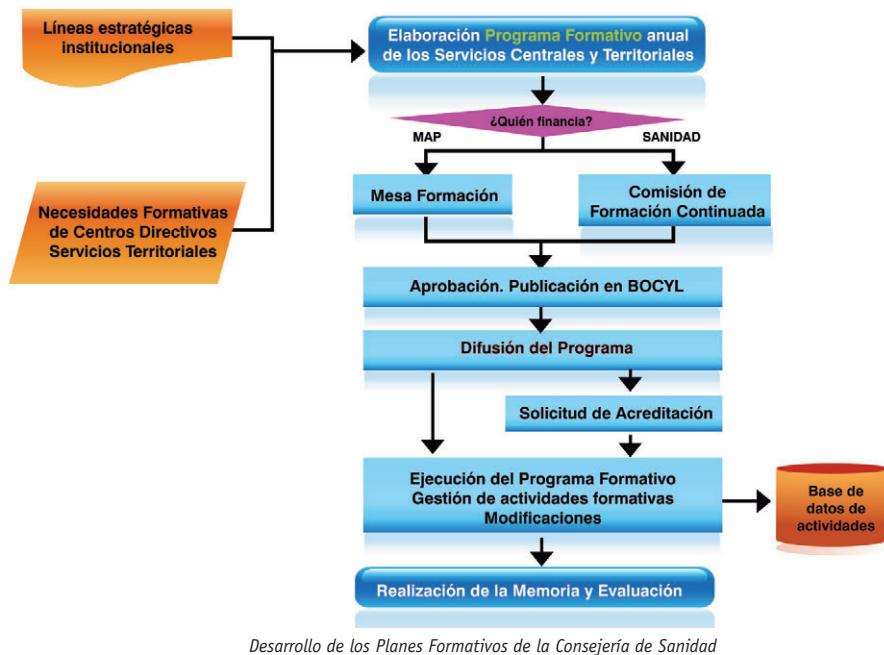
VOLUMEN DE ACCIONES			
CONSEJERÍA	2006	2007	2008
Nº ACCIONES FORMATIVAS	19	14	20
Nº EDICIONES TOTALES	-	26	31
Nº PARTICIPANTES	487	590	890
Nº HORAS	471	634	911

VOLUMEN DE ACCIONES						
SACYL	2006		2007		2008	
	G. Periférica	S.C. GRS	G. Periférica	S.C. GRS	G. Periférica	S.C. GRS
Nº ACCIONES FORMATIVAS	1365	57	2152	61	2809	96
Nº EDICIONES	2238	63	-	-	-	-
Nº PARTICIPANTES	41375	1790	42405	1731	-	-
Nº HORAS	23806	1097	26769	1281	-	-

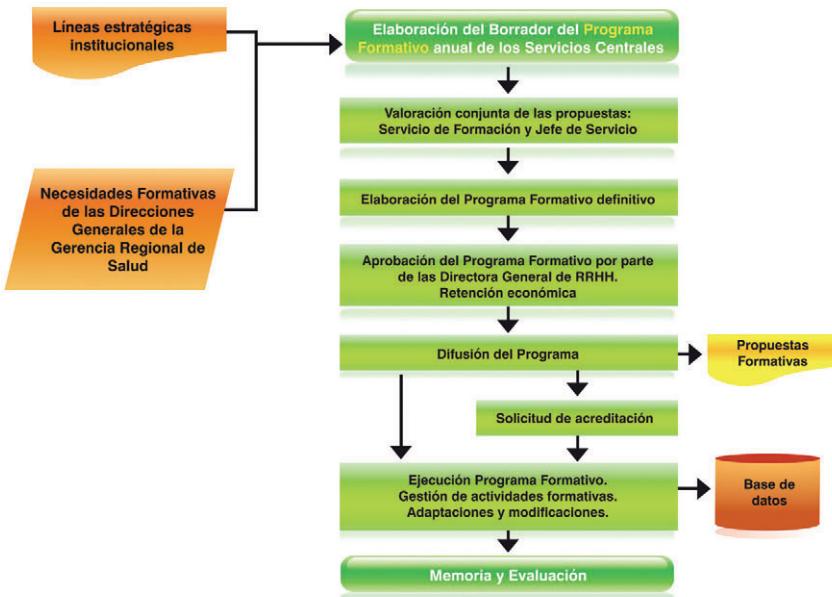
En el siguiente esquema se representa la oferta formativa y los agentes responsables de la misma:



La programación anual de la Formación Continuada para los profesionales de los **Servicios Centrales y Territoriales** de la Consejería de Sanidad sigue el proceso que se detalla en el siguiente diagrama de flujo:



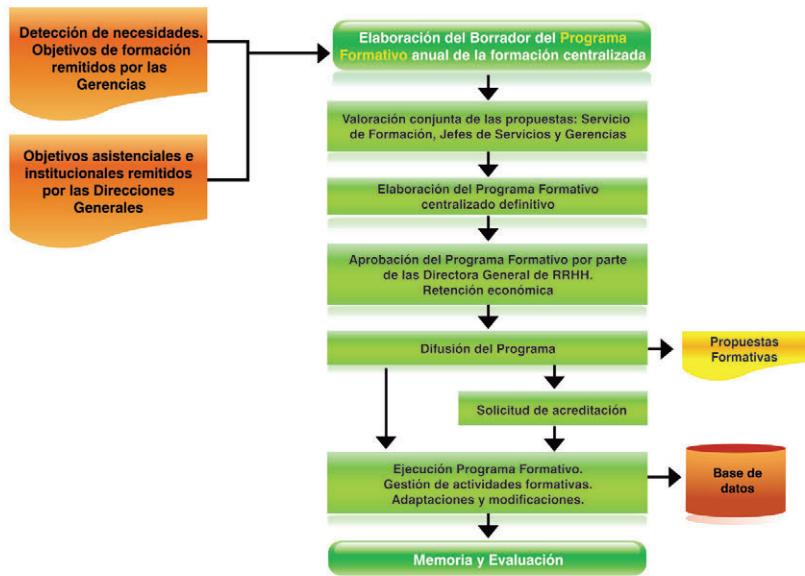
Desde la Gerencia Regional de Salud la programación de la Formación Continuada para los **profesionales de los Servicios Centrales** se realiza a través del siguiente proceso:



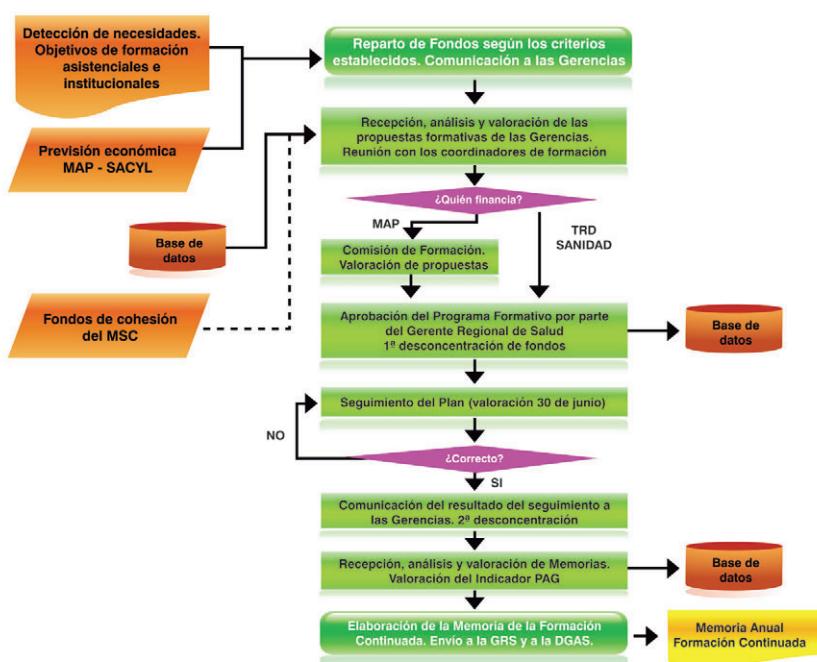
Desarrollo de la formación dirigida al personal de los Servicios Centrales de la Gerencia Regional de Salud

1. Diagnóstico de la Formación Continuada

Por otro lado, el desarrollo de las actividades dirigidas a todo el personal del Sistema de Salud de forma **centralizada** se recoge en el siguiente gráfico:



Y por último, los planes desarrollados por las **Gerencias Periféricas** se detallan a continuación:



1.1.2 Análisis Externo

Otra de las entradas que se han tenido en cuenta a la hora de elaborar el Plan ha sido la información sobre el desarrollo de los planes de formación continuada en otras Comunidades Autónomas. El planteamiento de los objetivos, actuaciones, modelos de gestión y catálogo de acciones ofertadas responde a esquemas muy variados.

A continuación se presentan los aspectos más interesantes de algunas de las regiones:

Andalucía: Se inscribe en el marco estratégico del Plan de Calidad y Eficiencia. Se marcan como objetivos el humanizar la asistencia e impulsar el desarrollo profesional. La formación continuada del personal sanitario está orientada a convertir el sistema sanitario público andaluz en un sistema de calidad y con un modelo de buena atención al ciudadano. La gestión y elaboración se realiza de forma descentralizada en los diferentes centros, instituciones sanitarias u organismos autónomos. La financiación es pública, salvo la Escuela Andaluza de Salud Pública que también cuenta con financiación privada.

Madrid: Gran oferta formativa (una media de 1.500 actividades formativas y 33.000 plazas formativas por semestre). La elaboración se realiza de forma centralizada por la Agencia Lain Entralgo, con la colaboración de varias Direcciones Generales de la Consejería y Gerencias de Atención Primaria, Atención Especializada y el SUMA112, y de los profesionales a través de representantes. En su oferta existen actividades formativas on line y toda la información actualizada sobre los cursos se encuentra en el Portal de Salud de Madrid.

Galicia: Consideran la Formación continuada como uno de los pilares sobre los que se asentará un sistema sanitario orientado a dar una cobertura de calidad. La oferta formativa se centra en mejorar las aptitudes profesionales del personal sanitario. La Xunta de Galicia emplea a la Fundación Escola Galega de Sanidade (FEGAS) como instrumento de gestión y relaciones con los agentes sociales que participan en el Plan de Formación Continua. Se utiliza la concertación entre la administración y los agentes sindicales gallegos, que gestionan parte de la oferta desde la financiación pública. El Sergas incluye además, la colaboración y el consenso de los profesionales con responsabilidad en formación como elemento clave en la elaboración del Plan de Formación del Servicio de Sanidad Gallego. Su financiación es pública.

Valencia: El objetivo principal es alcanzar los mayores niveles de eficiencia posibles en la atención a la salud de los valencianos. Los cursos ofertados se distribuyen en áreas temáticas que se configuran como prioritarias para la Conselleria de Sanidad. Tratan de descentralizar al máximo la ejecución del Plan de Formación Continuada, mejorando la calidad de los cursos y facilitando la asistencia.

Asturias: La Formación se encuentra enmarcada en el Plan de Modernización del Principado. Realizan formación, transversal y específica, vinculada a las necesidades del puesto de trabajo, a las líneas estratégicas de cada área y a las líneas estratégicas de la Consejería de Salud. Gran parte de las actividades formativas están realizadas por el Instituto Asturiano de Administración Pública Adolfo Posada (IAAP), al que corresponde la coordinación en materia de formación de todo el personal del Principado de Asturias.

Castilla – La Mancha: Consideran la Formación como instrumento de motivación y mejora de las competencias profesionales. La importancia y directrices generales de la formación aparecen recogidas en el Plan de Salud 2001-2010, en el Libro Blanco de la Atención Sanitaria y en los criterios para la elaboración de los Contratos de Gestión. El programa se realiza en colaboración con las Unidades de Formación de cada una de

las Gerencias del Sistema de Salud de Castilla-La Mancha (SESCAM), que se encargan de la priorización y selección de participantes y de la evaluación de los programas. Dentro del sistema de Teleformación del SESCAM disponen de una herramienta de Gestión de la Formación con Secretaria Virtual.

Cantabria: Se anota en los objetivos generales de Salud 2008 el situar al ciudadano como la máxima prioridad para la Sanidad, dotándola de un marco más participativo. Destinan a la formación el 2,34 % del presupuesto total de Salud. Ofertan actividades formativas on line en el Espacio de Formación Virtual del Servicio Cántabro de Salud y del Plan de Formación de Centro de Estudios de Administración Regional.

Murcia: Uno de los objetivos del Plan de Salud considera la formación continuada como mejor garantía de que el personal está actualizado para servir mejor a la sociedad. Considera la formación estrategia para identificar, compartir y optimizar el conocimiento de la organización para que pueda ser utilizado por quién lo necesite para el desempeño profesional. El Plan integrado de Formación Continuada tiene un Programa Estratégico común con distintas líneas estratégicas de formación, un Plan de Formación en Salud Laboral y un programa realizado en colaboración con el Instituto de Salud Carlos III de Madrid. Ofertan varias actividades formativas on line a través de diferentes portales institucionales.

Canarias: Los objetivos de la formación continuada que marcan son actualizar y optimizar la formación en la detección y manejo de los aspectos relacionados con los problemas de salud abordados por los programas priorizados por el Plan de Salud; contemplando en cada uno de ellos la perspectiva de género. Además de cursos en materia específica, destinan una importante partida de horas lectivas a la prevención de riesgos laborales y a la incorporación de nuevas tecnologías de la información. El desarrollo de los planes de formación corresponde a la Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (ESSCAN). Ofertan acciones formativas on line a primeros intervenientes en accidentes de tráfico.

Navarra: El Plan de Salud 2002-2012 se centra en el ciudadano, en la mejora de la calidad de su atención, tanto clínico-asistencial como de sus expectativas y derechos. El Plan Docente de la Consejería de Salud contiene formación en práctica clínica y en gestión sanitaria, en investigación y de formación de formadores. La Fundación privada Miguel Servet, bajo el patrocinio del Gobierno de Navarra, tiene como función la promoción y organización de la formación especializada y perfeccionamiento de técnicos y profesionales en el área de salud pública y administración sanitaria, así como la elaboración del material docente. Ofertan planes on line a través del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP).

País Vasco: La oferta formativa sanitaria se enmarca dentro del Plan de Formación Corporativo de carácter anual y está enfocada a adecuar los conocimientos y habilidades del personal a las necesidades de las organizaciones. El Plan de Formación Continuada lo elabora la Osakidetza (Servicio Vasco de Salud), cuyo objetivo principal es convertir el Sistema de Salud en una organización de excelencia orientada al paciente.

Cataluña: El Institut Català de Salut (ICS) tiene como objetivos desarrollar las competencias profesionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y organizativos, así como la mejora del servicio, y de las competencias del personal sanitario de la Generaritat. Las acciones formativas las dividen en formación de acogida (la necesaria para la adaptación al puesto de trabajo), formación estratégica (la necesaria para desarrollar los proyectos institucionales), formación de actualización y profundización (necesaria para la mejora de prestación de servicios) y la formación básica (contenidos de acuerdo con los interés de los profesionales, y

el Servicio de Salud, y en materias relacionadas con la gestión y la administración). El ICS es quién elabora el plan y descentraliza la gestión a través de una red de formación con responsables en cada ámbito de gestión que son los que llevan a cabo la detección, análisis y priorización de necesidades de formación y organizan las actividades para dar respuesta a los profesionales. El Institut d'Estudis de la Salut (IES) da soporte técnico y aporta su propia oferta formativa entre la que se incluye formación on line a través de su Plataforma Virtual.

La Rioja: El Programa de Formación 2007 está inscrito en el objetivo general de modernización del Sistema Sanitario Público de la Rioja. El programa se divide en seis áreas: calidad, gestión y técnica ,investigación biomédica y producción científica, formación específica sanitaria , formación específica no sanitaria, prevención de riesgos laborales y formación de formadores y docencia.

Aragón: La formación continuada aparece mencionada dentro del marco de la Estrategia de Salud 2003-2008. Para la realización de actividades de formación en el ámbito sanitario se firmaron convenios de colaboración entre el Gobierno de Aragón y Colegios Oficiales de Médicos, Real Academia de Medicina y Cruz Roja Aragón. Ofertan formación on line a través del Servicio Aragonés de Salud y del Instituto Aragonés de Administración Pública.

1.2 ESTUDIO DE OPINIÓN

Una vez analizada la situación de la formación continuada, dentro y fuera de la comunidad, se ha desarrollado el estudio de opinión con el objeto de conocer la percepción de los profesionales a los que va dirigida la oferta formativa, las aportaciones e ideas de otros agentes conocedores del tema y la valoración de los usuarios de los Servicios de Salud de los aspectos relacionados con la materia.

1.2.1 De los profesionales

Con el objeto de conocer la percepción de los profesionales sobre el estado actual de la Formación Continuada en el Sistema de Salud de Castilla y León y determinar cuáles son sus necesidades y expectativas, se optó por la realización de un estudio de opinión externo. Este estudio se ha realizado conforme a las siguientes fases de análisis:

I. Fase de estudio y análisis cualitativo: Entrevistas en profundidad, de una duración de 60 minutos aproximadamente, durante los meses de diciembre 2007 y en enero 2008, a 26 informadores clave pertenecientes a uno de los tres perfiles determinados:

- Personal directivo.
- Gestores de formación.
- Profesionales individuales.

II. Fase de estudio y análisis cuantitativo: 1968 encuestas telefónicas asistidas por ordenador (sistema CATI) a profesionales de la organización pertenecientes a las siguientes categorías:

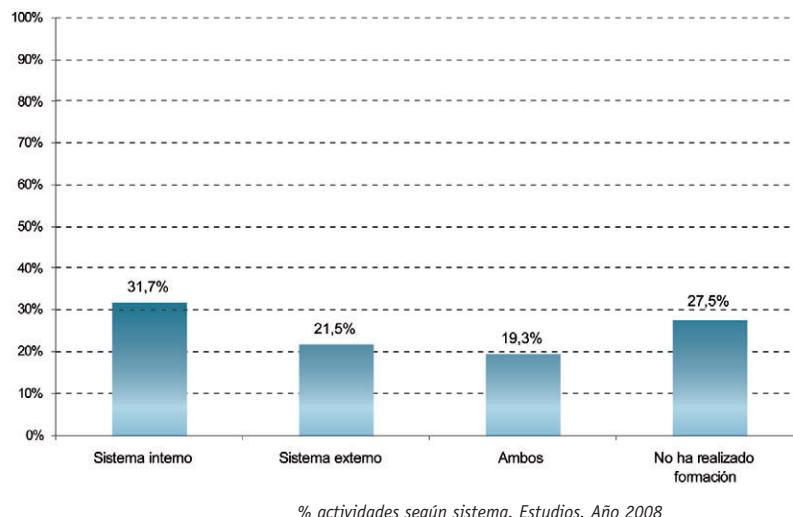
- Personal sanitario asistencial.
- Personal sanitario no asistencial.
- Personal no sanitario

El trabajo de campo se ha desarrollado durante los meses de enero y febrero de 2008, aplicando muestreo aleatorio estratificado, con cuotas por función desempeñada y categoría profesional de los trabajadores. El margen de error para la muestra seleccionada es de $\pm 2,19\%$, para los datos globales, con un nivel de confianza del 95,5% en condiciones normales de muestreo ($2s$, $p=q=0,5$).

El número de personas encuestadas por centro de trabajo se detalla en la siguiente tabla:

CENTROS	Nº DE PERSONAS ENCUESTADAS
Servicios Centrales de la Consejería Sanidad	121
Servicios Territoriales	302
Servicios Centrales de la Gerencia Regional de Salud	151
Gerencias Periféricas	1394
TOTAL	1968

El porcentaje de actividades realizadas el último año según el sistema en el que se cursaron se recogen en el siguiente gráfico:



En la siguiente tabla se resumen, en forma de porcentajes sobre el personal encuestado, los profesionales que han hecho formación el último año, la adecuación del número de acciones a la demanda, la información recibida sobre la oferta existente y la valoración media formulada:

CENTROS	Nº ENCUESTADOS QUE HAN HECHO FORMACIÓN	% DE ENCUESTADOS QUE NO HAN HECHO FORMACIÓN	% DE ENCUESTADOS QUE OPINAN QUE LA OFERTA ES SUFFICIENTE	% DE ENCUESTADOS SIN INFORMACIÓN SOBRE LA OFERTA FORMATIVA	% DE ENCUESTADOS QUE NO CONOCEN AL RESPONSABLE DE FORMACIÓN	% DE ENCUESTADOS QUE VALORAN SUFFICIENTE / ESCASA
S.S.C.C. Consejería Sanidad	77	36.3	14.5	46.3	54.6	39 SUFFICIENTE 27 ESCASA
S.S.T.T	167	44.7	20.2	36.8	84.7	24 SUFFICIENTE 49.7 ESCASA
S.S.C.C., S.C. GRS	94	37.7	18.3	29.8	42.4	36 SUFFICIENTE 41 ESCASA
Gerencias Periféricas	991	31.9	12.4	44.6	30.3	32 SUFFICIENTE 43.7 ESCASA

Resultados medios. Estudios. Año 2008

A continuación se describe mediante la formulación de propuestas, la síntesis de los resultados obtenidos en este estudio, agrupados en torno a los siguientes bloques temáticos:

- A. Organización de la Formación Continuada.
- B. Satisfacción de los profesionales.
- C. Necesidades formativas y principales demandas.
- D. Líneas de trabajo propuestas.

A) Organización de la Formación Continuada

Propuestas de mejora:

1. Transmitir los objetivos institucionales a todos los trabajadores en sentido descendente: Formación en cascada. Homogeneización.
2. Detectar las necesidades formativas de los trabajadores. Mejora en la comunicación ascendente en cuanto a la consulta directa a los profesionales sobre sus demandas en formación.
3. Globalizar la Formación Continuada.
4. Garantizar, por parte de la organización, la oferta de formación continuada a sus trabajadores, destinada a mejorar su desarrollo profesional.
5. Contar con un marco jurídico.
6. Incrementar los recursos destinados a Formación Continuada.
7. Diseñar una aplicación informática que facilite la gestión de los Programas de Formación y su posterior evaluación.
8. Mejorar los criterios de selección de los discentes.
9. Coordinar la formación de las distintas áreas.
10. Planificar los Programas, con una temporalización rigurosa ajustándose a los plazos: Programación, aprobación y evaluación.
11. Elaborar una bolsa de docentes y de proveedores para toda la Comunidad.

B) Satisfacción de los profesionales con la Formación Continuada.

Propuestas de mejora:

1. Dar más importancia de la Formación Continuada y a las ventajas que ésta reporta, tanto para la Organización como para los propios trabajadores.

2. Motivar a los trabajadores para la asistencia y participación activa en jornadas, congresos y cualquier otra acción formativa propias de su perfil profesional.
3. Evaluar la formación realizada: el impacto de la formación en la mejora del desempeño profesional y de la organización.

C) Necesidades formativas y principales demandas.

Propuestas de mejora:

1. Desarrollar acciones formativas vinculadas a los puestos de trabajo, tanto específicos como transversales, o bien al puesto al que va a pasar en un futuro próximo (formación para la promoción).
2. Acreditar la Formación Continuada.
3. Facilitar el acceso desde la Organización.
4. Combinar en la oferta formativa acciones obligatoria y voluntarias.
5. Diseñar el catálogo de formación con una tipología en general, práctica y presencial, de duración corta, con contenidos muy concretos. Las modalidades de talleres o jornadas prácticas y la rotación en lugar de clases de contenido muy teórico.
6. Formar a formadores para transmitir conocimientos muy concretos, especialmente técnicos y con un nivel homogéneo de conocimientos sobre la materia que se trate.

D) Líneas de trabajo propuestas.

Propuestas de mejora:

1. Realizar formación en cascada, desde altos mandos a intermedios y de éstos a los supervisores directos.
2. Homogeneizar los protocolos de actuación en toda la Organización.
3. Comunicar los objetivos y finalidad de cada actividad formativa, y la fórmula que se empleará para medir el impacto.
4. Realizar la consulta formalizada y continua para detectar las demandas directamente de los profesionales.
5. Mejorar los criterios de selección de los docentes.
6. Regularizar la fórmula para repetir varias ediciones.
7. Reconocer a los profesionales que realicen formación.
8. Incrementar los recursos: personal y dotación presupuestaria.
9. Implementar una aplicación informática.
10. Agilizar la tramitación de los programas.
11. Regularizar los procedimientos mediante normativa.
12. Programar formación dirigida a directivos, profesionales nuevos y profesionales no asistenciales.
13. Mejorar el sistema para tutorizar al personal nuevo, sin experiencia.
14. Organizar formación para formadores.
15. Negociar acuerdos con organismos externos.
16. Apoyar y autorizar la participación en formación externa adecuada a sus competencias
17. Difundir internamente las actividades de formación realizadas fuera de la organización.



18. Incluir en la programación la medición del impacto.
19. Limitar la obtención de créditos a través de formación acreditada.

En el Anexo I se encuentran los datos detallados del estudio.

1.2.2 De otros agentes

Al objeto de recabar la mayor información acerca de las cuestiones que los diferentes grupos de interés plantean y completar de esta forma el estudio de opinión, se han celebrado encuentros con diferentes agentes.

Los resultados y las aportaciones recopiladas se resumen en las siguientes líneas:

- **Aportaciones y propuestas de mejora de las asociaciones sindicales respecto a la Formación Continuada**

Se celebraron dos sesiones técnicas en la que han participado representantes sindicales con la finalidad de trabajar sobre los aspectos fundamentales del desarrollo de los planes formativos como son el proceso seguido, los recursos asignados, la accesibilidad de la formación por parte de los trabajadores, entre otros.

Una vez debatidos los temas los participantes nos hicieron llegar una serie de propuestas que se resumen a continuación:

Valoración de la situación actual de la Formación Continuada:

- No se realiza la detección de necesidades formativas y se consulta poco a los trabajadores.
- Hay falta de comunicación entre gestores y trabajadores en todos los niveles, a veces se desconoce al coordinador de formación de los centros.
- La oferta formativa sufre un gran retraso en la propuesta, y la difusión es escasa.
- Se cuenta con poco apoyo desde las Gerencias a la hora de liberar al profesional para la asistencia a actividades formativas.
- Falta homogeneidad en el proceso: formularios, criterios de selección, de evaluación...
- Falta dotación humana (liberados a tiempo parcial), técnica y de ubicación física de los servicios de formación.
- No existe una cartera de docentes a los que recurrir.

Propuestas de mejora:

- Los profesionales se inclinan por la modalidad de talleres y prefieren desarrollarlos en horario laboral
- Implantar un programa centralizado y homogeneizar criterios.
- Crear una intranet para la comunicación de los coordinadores de Formación.
- Dedicar recursos materiales y personales, a tiempo total para la gestión de Formación Continuada
- Plantear una parte de la oferta obligatoria y facilitar la accesibilidad con sustituciones.
- Facilitar el acceso y la asistencia a actividades de carácter voluntario.



- Acreditar las acciones formativas.
- Abrir la oferta a todos los colectivos y todas las categorías.
- Facilitar la comunicación bidireccional.
- Incluir en la bolsa de proveedores y docentes a los profesionales de la organización y a los sindicatos.
- Potenciar los cursos on line.

• Aportaciones y propuestas de mejora de los gestores de la Formación Continuada de las Unidades de Formación

Por otro lado se ha contado con la experiencia de las personas de la organización que se dedican a desarrollar los planes anuales en este momento. Sus aportaciones hacen que la implementación de este Plan sea útil y posible.

En primer lugar se recoge una opinión global en torno a la organización y gestión de acciones formativas, la cobertura de los planes, la comunicación, y la calidad, cantidad y adecuación de las acciones de los planes actuales.

VALORACIÓN GLOBAL

ASPECTOS	CUESTIONES DE INTERÉS
A.- La organización y gestión de los Planes Formativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia – concordancia. • Aprobación de los períodos y plazos de calendarios y cumplimiento. • Acreditación de acciones. • Motivación, carrera profesional. • Obligatoriedad de la formación y fijación de máximos – mínimos • Definición de objetivos clave al inicio.
B.-La cobertura de los Planes tanto geográficamente como por colectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comunicación GAP – GAE. • Potenciación de Formación Centralizada para colectivos minoritarios.
C.-El flujo de información entre destinatarios y gestores (detección, difusión).	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con el Servicio de Formación. • Aumento del flujo de comunicación.
D.-La calidad de las acciones formativas respecto al nivel y adecuación de los contenidos y los recursos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de metodología de evaluación sobre las acciones formativas.
D.-La cantidad y variedad del número de acciones formativas ofertadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas y concentradas → problemas de saturación. • Exagerada → reducción de cursos → problemas de sustitución.

A continuación se resumen las aportaciones realizadas expresadas en forma de puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora, sobre el proceso formativo, la red de formación, los recursos y espacios empleados y otras cuestiones de interés.

PROCESO FORMATIVO

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	ÁREAS DE MEJORA
Detección de necesidades y priorización	Encuestas: → individual → informadores clave → a grupos (servicios, centros de salud)	→ Comunicación interna: • correo electrónico • tú a tú → Compleja la parrilla actual. → Bajo índice de respuesta (respuestas no implicadas).	→ Simplificar la metodología. → Guía común a todos, homogénea. → Pedir colaboradores, reuniones con distintos sectores. → Red de colaboradores por Área: gente implicada. → Priorizar por objetivos institucionales, no personales. → Catálogo de proveedores según valoración.
Elaboración y Aprobación del Plan		→ No hay aulas disponibles → No se cumplen los calendarios (aprobación del Plan de Enero)	→ Censo del profesorado. → Distribución del calendario. → Unificar acciones CS y GRS antes de iniciar el Plan. → Informar unificadamente (cursos comunes catálogo de profesores). → Formación de Formadores y respuesta de formación. → Unificar programas. → Entradas homogéneas, bien definidas. → Horarios adecuados a objetivos.
Desarrollo del Plan	→ Flexibilidad. Acciones no programadas		→ Acreditación / Reacreditación con la aprobación del Plan tanto para Sanitarios como para No Sanitarios. → Costes directos / indirectos. → Cantera de proveedores (profesionales). → Facilitar la asistencia a los profesionales. → Año natural (Junio-Junio, Septiembre- Septiembre) → Quitar penalización corte Junio. → Desarrollo de cursos multidisciplinares.
Evaluación del Plan		→ Evaluación de resultados: • A la mitad • Impacto en la población. • No interviene la unidad de formación.	→ Medir el impacto en alguna de las actividades a través de una empresa externa.

RED DE FORMACIÓN

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	ÁREAS DE MEJORA
Órganos de Gestión: Personal de las Unidades de Formación	<ul style="list-style-type: none"> → Creación de Unidad de Formación con motivación privativa. → Servicio de Formación. 	<ul style="list-style-type: none"> → Separar docencia de formación continuada → Falta conocimiento. → Insuficientes recursos técnicos-materiales. → Falta personal administrativo / dedicación personal. → Los coordinadores de Formación se sienten solos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Figura de referencia en la Unidad de Formación. → Necesidad de un Auxiliar Administrativo que coordine. → Remuneración / Reconocer toda la Red de Formación. → Falta de cohesión entre el personal responsable de la Unidad de Formación → figura que aglutina los trabajos. → Entidad / Autoridad del Coordinador de Formación dentro del organigrama. → Grupos de apoyo o personas clave de enlace con el Coordinador.
Órganos colegiados: Comisión de Formación Continuada, funciones.	<ul style="list-style-type: none"> → Asesora a la Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mucha variedad según hospital → No funciona si no hay docencia. 	<ul style="list-style-type: none"> → Normativa de la Comisión de Formación Continuada, miembros – funciones. → Falta el RRI de la Comisión básico para todos. → Fomentar la constitución de la Comisión de Formación Continuada con normativa. → Entidad propia y dependencia de la Gerencia.
Coordinación de la Formación Continuada	<ul style="list-style-type: none"> → Coordinación con el Servicio de Formación 	<ul style="list-style-type: none"> → Falta de coordinación entre GAP – GAE. → Falta de coordinación entre la Unidad de Formación. → Falta de coordinación entre el GAE y los responsables de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> → Unificar cursos por Área y Región. → Integrar subcomisión de Formación Continuada al Plan Anual de Gestión. → Fomentar coordinación entre el GAE – GAP optimizando y compartiendo los Planes publicados en la Red. → Banco de proveedores.

RECURSOS Y MEDIOS MATERIALES

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	ÁREAS DE MEJORA
Recursos y medios materiales	→ Mayor asignación económica ultimamente.	→ Falta de medios en los Centros de Salud. → Asignación escasa en "Bolsa" (10%)	→ Inventario de medios técnicos. → Euros/hora → adecuada calidad. → Tiempo de dedicación parcial – total. → Apoyo administrativo a tiempo completo. → Más medios técnicos y materiales (espacios, medios básicos, medios audiovisuales...) → Falta de aulas. → Internet, direcciones de correo electrónico. → En los Centros de Salud no existen locales equipados. → Apoyo del Gerente → espacios dignos.

OTRAS CUESTIONES DE INTERÉS

ÁREAS DE MEJORA

- Facilitar el proceso de acreditación.
- Comenzar a desarrollar el Plan Formativo desde el mes de Enero.
- Gestión de la “bolsa” dirigida a los profesionales.
- Apoyo del Gerente a los Planes Formativos.

1.2.3 De los usuarios

Con el objeto de establecer medidas para mejorar el funcionamiento del Sistema Regional de Salud se ha implementado **un modelo de evaluación continuada de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios**.

Este Modelo de Evaluación de la Calidad pretende que todas las actividades de la organización estén orientadas a recoger la opinión de los usuarios y potenciales usuarios, y conseguir mejores resultados, alcanzando un nivel de excelencia en la prestación de los servicios.

Por ello no podemos olvidar que uno de los recursos fundamentales en la prestación del servicio son los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud y por tanto algunas de las actuaciones a poner en marcha una vez analizados los resultados de la evaluación estarán encaminadas a mejorar, tanto su competencia profesional, como su actitud en el desempeño del trabajo diario.

Los resultados del **Barómetro Sanitario** relacionados con los aspectos mencionados nos dan idea de en qué grado está satisfecho el usuario según la percepción de la competencia profesional de los profesionales.

Las áreas de estudio de las cuales se ha extraído la información son:

1. Atención Primaria
2. Atención Especializada
 - a. Consultas externas
 - b. Hospitalización
 - c. Urgencias hospitalarias
3. Emergencias Sanitarias “112”

Se ha realizado el estudio atendiendo a las diferentes categorías laborales que están en contacto con los pacientes y sus familiares, y se han obtenido valoraciones en referencia a los siguientes aspectos:

- Competencia profesional
- Global

ÁREA DE ESTUDIO	CATEGORÍA LABORAL	INDICE SINTÉTICO DE SATISFACCIÓN	2007
ATENCIÓN PRIMARIA	Personal médico	competencia profesional	89,85
	Personal de enfermería	competencia profesional	93,55
	Personal administrativo	competencia profesional	73,07
ATENCIÓN ESPECIALIZADA Consultas externas	Personal médico	competencia profesional	91,60
	Personal de enfermería	competencia profesional	92,59
ATENCIÓN ESPECIALIZADA Hospitalización	Personal médico	competencia profesional	94,90
	Personal de enfermería	competencia profesional	95,25
	Celadores	global	96,69
ATENCIÓN ESPECIALIZADA Urgencias hospitalarias	Personal médico	competencia profesional	87,75
	Personal de enfermería	competencia profesional	89,50
	Personal administrativo	global	90,10
	Celadores	global	91,75
EMERGENCIAS Sanitarias "112"	Personal médico	competencia profesional	94,19
	Operador telefónico	Amabilidad	91,34



De los resultados obtenidos se desprende que el grado de satisfacción de los usuarios en relación a los aspectos mencionados para las diferentes categorías profesionales estudiadas es muy alto, superando en casi todas las categorías y áreas de estudio el 90 % de satisfacción. En el área de Atención Especializada, Hospitalización, observamos que los resultados se acercan al porcentaje 95, incluso en el caso de los colectivos de enfermería y celadores se supera.

Los resultados del personal administrativo de Atención Primaria son objeto de estudio y de planteamiento de actuaciones encaminadas a tratar de mejorar dichos resultados en un futuro a través del desarrollo de acciones formativas, como uno de los muchos factores que influyen en esta valoración.

1.3 RESULTADOS

Teniendo en cuenta los antecedentes en materia formativa, y una vez estudiado el desarrollo actual de los Planes de Formación Continuada en Castilla y León, de todos los ámbitos donde se desarrolla dicha actividad, así como en otras comunidades, y teniendo en cuenta la aportaciones realizadas por los diferentes grupos de interés que han intervenido en el proceso, se ha realizado un análisis profundo de la situación llegando a las siguientes conclusiones en forma puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora:

PUNTOS FUERTES

- Los **antecedentes** (planes y estructura) configuran una cultura de base en torno a la formación de los profesionales.
- La creación de la **Escuela de Urgencias y Emergencias** y su funcionamiento.
- El **Plan de Formación 2003-2005** y la experiencia adquirida en su puesta en marcha y desarrollo.
- La inquietud de los **responsables de formación de las Gerencias** por mejorar el procedimiento y la calidad de los planes.
- El **Seguimiento de los Planes y la valoración** de los mismos mediante métodos cuantitativos.
- El **interés** de determinados colectivos sanitarios en la Formación Continuada, sobre todo enfermería y gestión.
- La importancia de la Formación Continuada en la **Carrera Profesional**.
- La variedad de iniciativas de **nuevas modalidades formativas** como interconsulta, rotación, bolsa, ..., demandadas por los profesionales.

PUNTOS DÉBILES

- La falta de **coordinación** entre los diferentes agentes de la formación y de **comunicación** entre los órganos planificadores y los ejecutores.
- La falta de **regulación**, tanto de la **red de formación** y sus funciones, como del **procedimiento** a seguir para el desarrollo de los Planes.
- La **confusión existente** entre **docencia** (MIR) y formación continuada.
- La poca implicación de los **Equipos Directivos** de los Centros.
- La **variabilidad de la calidad** de los planes.
- La dificultad al diseñar un **Plan adecuado** para el colectivo médico.
- La **detección de necesidades** no se realiza o se hace de forma dispar.
- La no existencia de una **cartera de proveedores** de formación aprobada.
- La dificultad de encontrar **ponentes expertos** de temas específicos.
- La falta de medios y herramientas técnicas para la **difusión y tramitación**.
- La competencia por parte de las **entidades privadas**.

ÁREAS DE MEJORA

- Establecer y regular el **procedimiento** de elaboración, gestión y evaluación de los Planes Anuales de Formación, utilizando “criterios de proceso”.
- Dotar de una **red de formación** que cuente con órganos de coordinación y gestión e incluir en la red el **órgano intermedio (Área)** que sirva de enlace entre los órganos periféricos y centrales.
- Coordinar a todas las **partes interesadas** en la elaboración del Plan.
- **Abrir la oferta** formativa a todos los colectivos de forma bidireccional.
- Implantar nuevas **fórmulas formativas (online)**.
- **Detectar las necesidades** a través de instrumentos normalizados.
- Realizar la valoración de las actividades y Planes mediante **indicadores e índices de Percepción de Satisfacción**.
- Diseñar una aplicación informática para el almacenamiento y tratamiento de todos los datos referentes a la formación.
- Potenciar el **Instituto de Estudios de Ciencias de la Salud de Castilla y León**.
- Establecer **Convenios Marco** con entidades colaboradoras que aseguren la calidad de la formación ofertada.





43

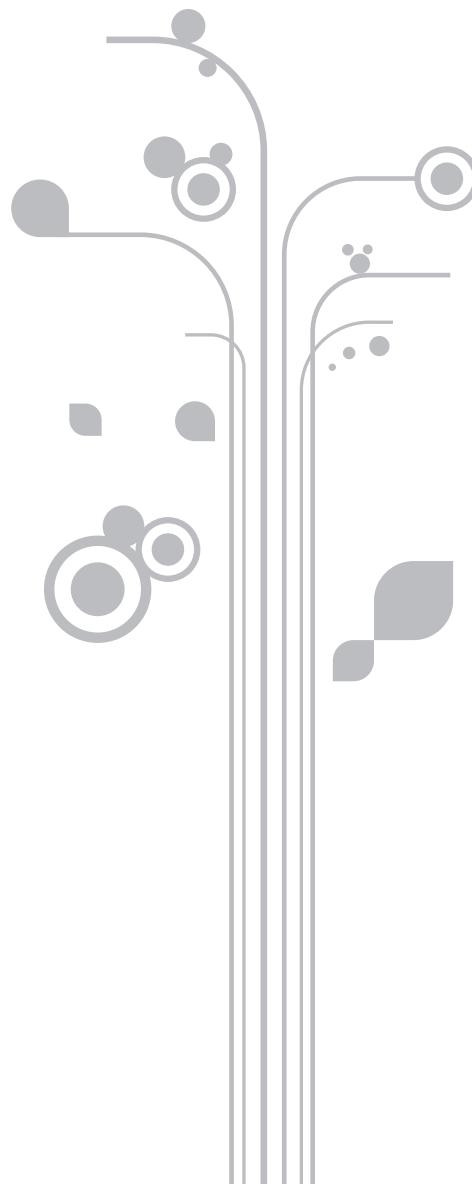
Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011





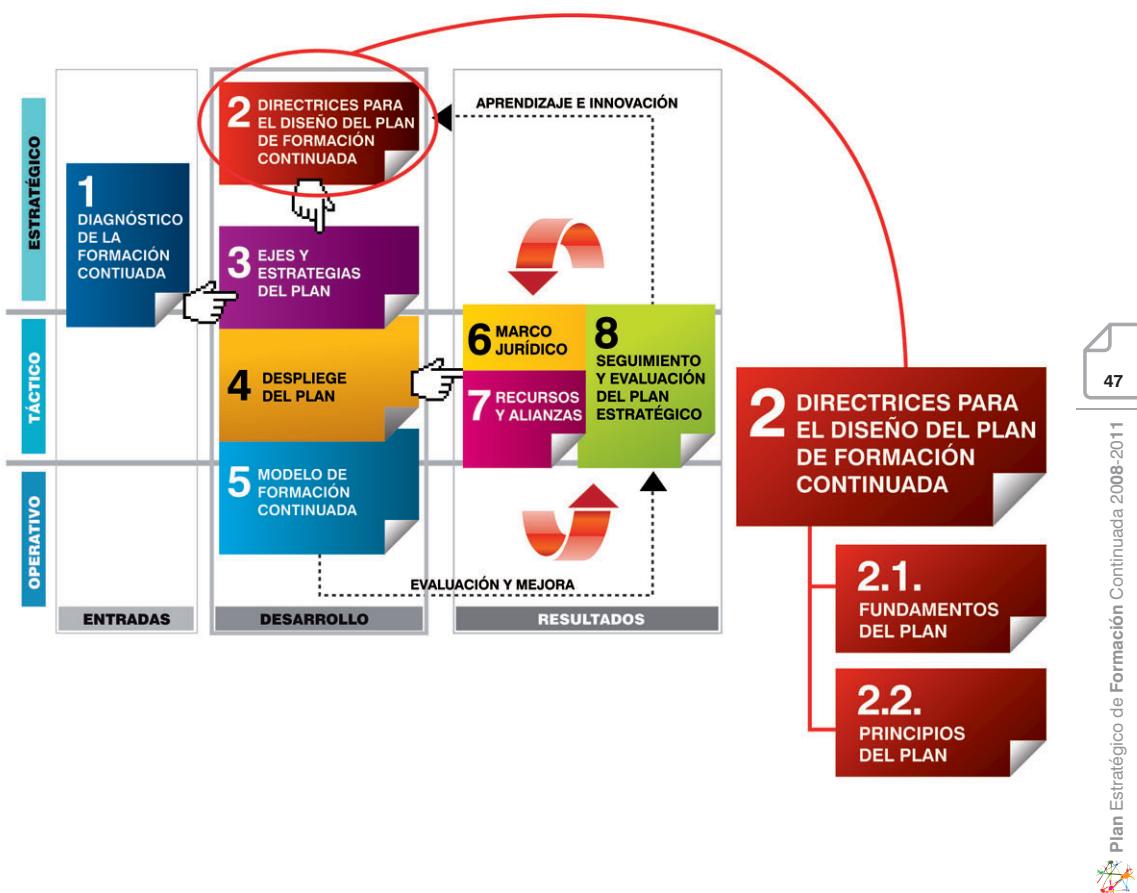


Directrices para el diseño del
Plan de Formación Continuada



Con este Plan se pretende por un lado, implementar un Modelo de Gestión cuya base principal sea el Proceso Formativo y que constituya el principio de funcionamiento a nivel operativo, y por otro lado, convertirlo en un proceso inteligente que sea capaz de aprender e innovar dando lugar al establecimiento de nuevas estrategias.

El Sistema de Gestión se fundamentará en la gestión por procesos y el establecimiento de ciclos de mejora que ayuden a la organización a evolucionar continuamente. Y el aprendizaje y la innovación vendrán facilitados por la incorporación de una serie de principios fundamentados en el Modelo de Excelencia EFQM adaptados a nuestra realidad.



2.1. FUNDAMENTOS DEL PLAN

En el siglo XXI, la **Gestión de los Recursos Humanos** es uno de los retos que la **Administración** ha de afrontar. La implantación de nuevos Modelos de Gestión de las organizaciones en torno a la **Gestión por Procesos**, la gestión de la calidad, la evaluación y la mejora, hace que los recursos con los que cuenta dicha organización también tengan que incluirse, como parte fundamental, en el planteamiento estratégico de la misma.

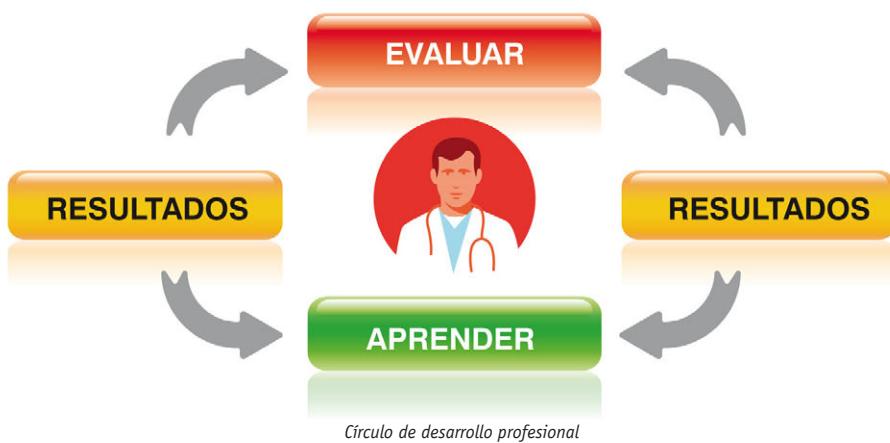
Impulsados por esta evolución, los responsables del personal en la Administración Pública han pasado de administrar a gestionar los recursos humanos, y en un futuro inmediato la Administración planteará como Modelo de Gestión el liderazgo de los equipos y el intercambio de conocimientos y experiencias, para lo cual la **Gestión del Conocimiento y la Gestión por Competencia** serán dos herramientas fundamentales que permitirán que se produzca un verdadero cambio en la cultura de la organización y en sus métodos de trabajo.

Uno de los medios que ayudará a impulsar los cambios necesarios en el trabajo para que se alcance el principal objetivo de la organización será la Formación Continuada. Estos cambios de conducta se abordarán mediante:

- El aprendizaje significativo
- La innovación
- La mejora continua

En este marco el papel de la Formación Continuada es clave para la consecución de los objetivos institucionales. Una Administración Excelente tiene **Profesionales Cinco Estrellas** (Charles Boelen), que son capaces de diseñar su propia trayectoria laboral y cuentan con una Administración en la que se reconoce la mejora del desarrollo de sus competencias mediante la **Evaluación del desempeño y la carrera profesional**, y les proporciona la formación necesaria en cada momento mediante una detección de necesidades individualizada.

Como se refleja en el gráfico siguiente el desarrollo profesional pasa por la evaluación y el aprendizaje continuo:



El siguiente paso consistiría en plantear una serie de **premisas o principios básicos** que el nuevo Plan de Formación Continuada ha de cumplir para dar respuesta a las inquietudes mostradas por los agentes de la formación, en consonancia con los propios objetivos estratégicos de la institución. Por ello, se pretende establecer un Plan de Formación Continuada que cumpla con los principios y requisitos más actuales de los Modelos de Gestión y Evaluación, adaptados a la Administración Pública.

Siguiendo las tendencias actuales en gestión de las organizaciones, y de sus recursos, encontramos que las principales fuentes para el diseño de un buen Sistema de Gestión coinciden con los principales modelos de gestión y evaluación, como son las Normas ISO 9000:2000, el Modelo EFQM, el Modelo EVAM o el CAF. Todos contemplan entre sus principios, los procesos de la organización como elemento básico de funcionamiento, y la mayor parte de las actuaciones encaminadas a la mejora del funcionamiento incluyendo entre sus estrategias las metodologías aplicadas a la gestión de los recursos humanos, como la **Gestión por Competencias y la Gestión del Conocimiento**.

A continuación se describe brevemente cada uno de estos Modelos de Gestión y su aplicación al nuevo Plan de Formación Continuada.

► El Modelo de Excelencia EFQM

Su objetivo es ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Se trata de un modelo holístico y no prescriptivo, cuya base fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del Modelo:



► La Gestión por Procesos y el ciclo Deming

Los Sistemas de Gestión basados en procesos pretenden establecer una metodología de trabajo sistemática, que siga un ciclo prefijado y, partiendo de unos objetivos propuestos periódicamente sea capaz de hacer evolucionar la organización consiguiendo la mejora continua de la misma.

Con la implementación de estos sistemas en nuestra organización se consiguen disminuir plazos y errores, optimizar recursos, involucrar a todas las personas, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios o beneficiarios del servicio y, por tanto, orientar los procesos de la organización a satisfacer dichas necesidades.

Las principales características de los Sistemas de Gestión basadas en procesos, adaptadas al Plan, se enumeran a continuación:

- Identifica a los clientes de la organización y analiza las necesidades formativas y expectativas por grupos o segmentos para orientar el desarrollo del trabajo hacia su satisfacción incorporando encuestas individuales y colectivas.
- Establece la misión y la visión de la organización alineadas con los objetivos y estrategias en materia formativa.
- Conoce las actividades de la organización, las ordena de forma coherente adaptándolas al ciclo de mejora continua y las representa de forma gráfica con un Mapa que contiene las actuaciones del proceso formativo y sus interrelaciones.
- Dota de recursos a los procesos y les asigna responsable mediante el establecimiento de una Red de Formación.
- Establece la planificación en torno a los resultados obtenidos en los planes anuales anteriores.
- Documenta los procesos y los registra desplegándolos gráficamente mediante diagramas de proceso.
- Realiza seguimientos en el desarrollo de los procesos y los controla a través de las variables que les afectan mediante el seguimiento de los planes y la emisión de informes anuales con datos e indicadores.
- Mide los resultados obtenidos tanto en los procesos, mediante los indicadores de proceso, como los resultados globales, a través de los indicadores de resultados y el grado de la satisfacción del cliente mediante métodos fiables y objetivos.
- Evalúa los resultados obtenidos en el desarrollo de los planes anuales, tanto en los objetivos como en el grado de satisfacción del cliente, y plantea nuevos objetivos para que la organización evolucione hacia la mejora continua.

► La Gestión del Conocimiento

Otro factor a tener en cuenta, en el momento en el que nos encontramos, es el conocimiento que reside en la organización. Realmente, tanto el conocimiento científico-técnico como el *saber hacer* de los profesionales, es el principal activo de las Instituciones Sanitarias. Por esta razón, hacer que aflore y se comparta es un reto importante que hará posible que los centros y servicios sanitarios evolucionen con mayor rapidez y sean capaces de optimizar métodos de trabajo orientándolos hacia la mejora continua.

El conocimiento de una organización se puede estructurar de la siguiente forma:



Las fórmulas asociadas a la Gestión del Conocimiento mediante la formación continuada deberán integrar:

- La creación de **grupos de trabajo** que elaboren materiales de interés para la organización.
- La publicación de resultados de investigaciones desarrolladas durante la realización de **seminarios, jornadas y congresos**, favoreciendo su incorporación a la mejora de la práctica diaria.
- La elaboración de memorias por parte de los profesionales, una vez desarrollado un periodo de **prácticas** o de **rotación**, para valorar los resultados obtenidos y la repercusión en la práctica.
- El fomento de la realización de **actividades a distancia** (e-learning blended learning) mediante la habilitación de plataformas formativas donde fluya la información en todos los sentidos, y sea aprovechada por los profesionales que lo deseen.

Una vez generada y recopilada la información debe estructurarse a fin de favorecer su intercambio y difusión mediante la creación de un **Banco de Conocimiento** en la organización de la Formación Continuada, que tendrá como soporte el Portal de Sanidad, integrando:

- **Publicaciones** elaboradas en el desarrollo de acciones formativas.
- **Materiales** utilizados en cursos y talleres.
- **Guías de buenas prácticas y documentos de interés general** publicados por las Instituciones Sanitarias y desarrollados en el seno de grupos investigadores.
- Foros de encuentro para el **intercambio de ideas y experiencias**. Hacer posible el intercambio de conocimientos entre los profesionales de la región facilitará la gestión de centros y servicios sanitarios y mejorará el ambiente de trabajo, consiguiéndose una asistencia más cercana.





Ciclo del Proceso de Gestión del Conocimiento

► La Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias consiste en el desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos de una organización en base a las competencias asociadas a cada perfil y puesto de trabajo definidas inicialmente, unido a la evaluación del desempeño de dichas competencias para mantenerlas y mejorarlas y conseguir el reconocimiento de la organización.

En este sentido y desde la perspectiva de proceso continuo, las actuaciones secuenciadas del **proceso de gestión del personal** aplicando la Gestión por Competencias son la formación, la evaluación y el reconocimiento.



Ciclo del Proceso de Gestión por Competencias

Como se aprecia en el gráfico, la Formación Continuada forma parte del proceso individual de Desarrollo Profesional Continuado que a lo largo de su evolución se traducirá en un aumento del grado de desarrollo de competencias alcanzado por cada profesional.

Dentro de lo que sería el Modelo más sencillo de Gestión de los Recursos Humanos, desde la perspectiva del trabajador, podemos describir el proceso con tres etapas secuenciadas:

1. **Acceso** al puesto de trabajo.
2. **Desempeño** de las funciones del puesto de trabajo.
3. **Mejora** del desempeño.

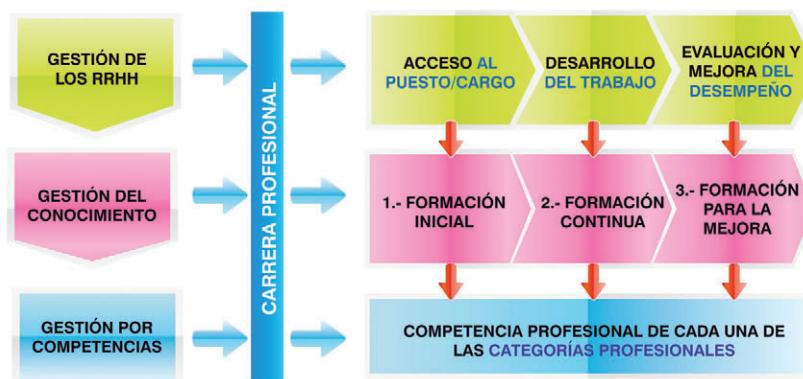
Desde la perspectiva de la organización cada una de estas etapas cuenta con una serie de actuaciones asociadas:

1. **Acceso** al puesto de trabajo: reclutamiento, selección, incorporación y **formación inicial**, cuando sea necesaria.



- 2. Desempeño** de las funciones del puesto de trabajo: planificación, desarrollo, **formación continuada**, seguimiento y evaluación.
- 3. Mejora** del desempeño: evaluación del desempeño, plan de desarrollo profesional y **formación para la mejora**.

En todas ellas el factor común es la formación, como podemos ver en el siguiente gráfico, donde se muestra la Gestión de los Recursos Humanos y del Conocimiento:



La Gestión de los Recursos Humanos a través de la formación continuada

Para poder actualizar y mejorar la competencia profesional del personal de una organización se debe conocer de antemano cuáles son las competencias de cada uno de los puestos en función de la categoría profesional a la que pertenecen y a partir de la definición del puesto evaluar el desempeño de los profesionales que los ocupan.

Por tanto, la definición del Mapa de Competencias, la evaluación individual de las mismas, sumado al ejercicio periódico de detección de necesidades formativas, tanto individuales como colectivas, y el diseño de una oferta orientada a la mejora de las competencias, garantizará el éxito del proceso formativo contribuyendo al desarrollo profesional.

Así, la **Ley de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud**, de 28 de mayo de 2003, en su artículo 40, marca como **ámbitos del desarrollo profesional** los siguientes:

- a) La **Formación Continuada**.
- b) La Carrera Profesional.
- c) La Evaluación de las Competencias.

2.2. PRINCIPIOS Y ACTUACIONES DEL PLAN

Inspirados en la serie de normas **ISO 9000**, relativas a los Sistemas de Gestión de la Calidad, y teniendo en cuenta los criterios y subcriterios del **Modelo de Excelencia EFQM**, se plantean los siguientes principios, que formarán parte de las premisas para el diseño del nuevo Plan:

1. Participación en el proceso de los Grupos de Interés.
2. Ejercicio del Liderazgo y la Motivación.
3. Sistema de Gestión basado en Procesos.
4. Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación al Sistema de Gestión.
5. Gestión eficaz de Recursos.
6. Diseño de la Oferta Formativa orientada a las necesidades
7. Establecimiento del ciclo de mejora mediante la medición y la evaluación.
8. Orientación hacia los resultados.

1. Participación en el proceso de los Grupos de Interés. La Administración Sanitaria, al igual que el resto de organizaciones, debe hacer un esfuerzo para conocer cuáles son las necesidades de sus usuarios, y tratándose de la Formación Continuada, de sus profesionales, usuarios directos del servicio. Utilizando esta información como entrada del proceso y alineándola con los objetivos institucionales y las aportaciones del resto de Grupos de Interés, se podrá diseñar una oferta formativa adecuada que hará que aumente la eficacia y la eficiencia de la organización, a través de la mejora de la cualificación de los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud de la comunidad.

2. Ejercicio del Liderazgo y la Motivación. El ejercicio de un buen liderazgo proporcionará a la organización las directrices necesarias para alcanzar las metas fijadas. Para ello la organización ha de tener un conocimiento claro de cuál es la visión del futuro de la misma, compartiéndose valores y modelos previamente establecidos. La información y la motivación de los trabajadores va a ser la pieza clave para el desarrollo de esta premisa. Un plan de comunicación y difusión adecuado facilitará la tarea a los líderes.

3. Sistema de Gestión basado en procesos. El diseño e implementación de un Sistema de Gestión por Procesos homogéneo y eficaz aplicado al proceso formativo, que tenga en cuenta los objetivos de la organización y relacione a todos los agentes que intervienen en el mismo, facilitará el trabajo realizado por los gestores de formación y unificará procedimientos y criterios para el desarrollo de cada una de las tareas.

4. Incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación al Sistema de Gestión. El uso de las tecnologías aplicadas al proceso formativo permitirá aumentar la capacidad para crear valor y agilizar el trabajo, y facilitará la labor de los responsables de formación que forman la red. El establecimiento de Planes de Comunicación que definan canales, medios y agentes, mejorará notablemente el desarrollo de las actuaciones asociadas a los Planes Anuales de Formación.

5. Gestión eficaz de recursos. Una gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles, tanto humanos, como materiales, facilitará el desarrollo de los Planes Anuales y de las acciones asociadas. La optimización de dichos recursos y la coordinación de los trabajos entre los equipos y unidades dedicadas a la Formación Continuada redundará en la mejora de la calidad del servicio ofrecido.

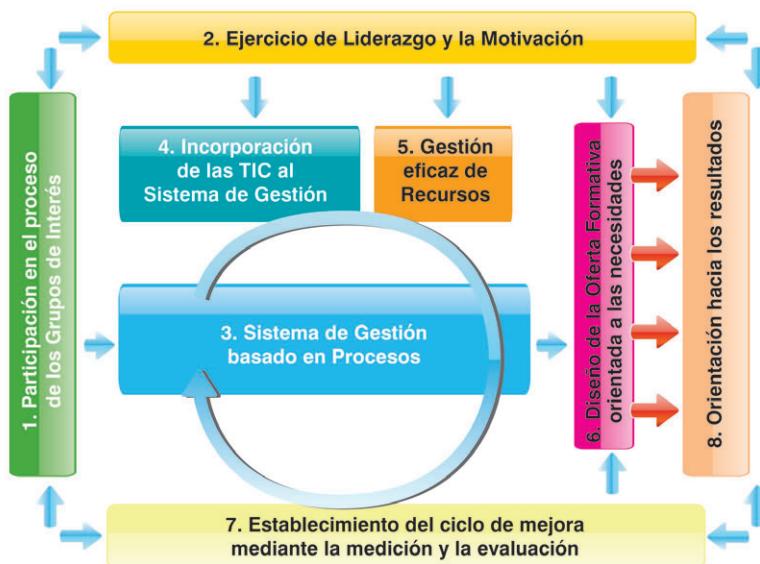
6. Diseño de la oferta formativa orientada a las necesidades. El establecimiento y regulación de los parámetros fundamentales que definen la oferta hará que la elección de acciones formativas por parte de los responsables de formación a la hora de elaborar el Catálogo de Acciones Formativas sea más homogéneo, ya que toda la red tendrá en cuenta todas las variantes posibles y del cruce de todas ellas se obtendrá un resultado óptimo, adaptado siempre a la demanda real de cada uno de los ámbitos marcados. Los parámetros que definen la oferta formativa son:

- Ámbito de desarrollo.
- Categorías profesionales de los destinatarios y perfil del puesto.
- Áreas de conocimiento.
- Tipo de contenido y nivel.
- Modalidades formativas.
- Metodología a aplicar en cada acción.

7. Establecimiento del ciclo de mejora mediante la Medición y la Evaluación. El establecimiento de cuadros de indicadores, tanto de proceso como de resultado, nos ayudará a conocer la evolución del proceso establecido manteniéndolo bajo control. Por otro lado, la utilización de los datos obtenidos a través de los indicadores, junto con los informes y memorias de los Planes Anuales, y los resultados de evaluaciones periódicas, permitirá realizar un análisis de la situación y facilitará la detección de áreas de mejora que dará lugar a actuaciones encaminadas a mejorar continuamente el proceso y los resultados, siempre contando con la opinión de los interesados.

8. Orientación hacia los resultados. El planteamiento periódico de objetivos concretos encaminados a la consecución de resultados claros ayudarán a la organización a progresar logrando un éxito sostenido. El análisis de la evolución de dichos resultados mediante indicadores asociados a los procesos clave y la medición de la satisfacción de los usuarios, y del personal de la propia organización, será la pieza fundamental que hará que se puedan plantear nuevos retos que mejoren el sistema de gestión y su proceso formativo. Sin olvidar la importancia que tiene la formación que reciben los profesionales del Sistema de Salud de nuestra comunidad a la hora de implantar programas transversales como los relacionados con temas medioambientales, de seguridad y salud laboral y todas aquellas políticas sociales de interés público.

En el siguiente gráfico se representan los ocho principios establecidos y sus interrelaciones:



Mapa Estratégico de los Principios del Plan y sus relaciones

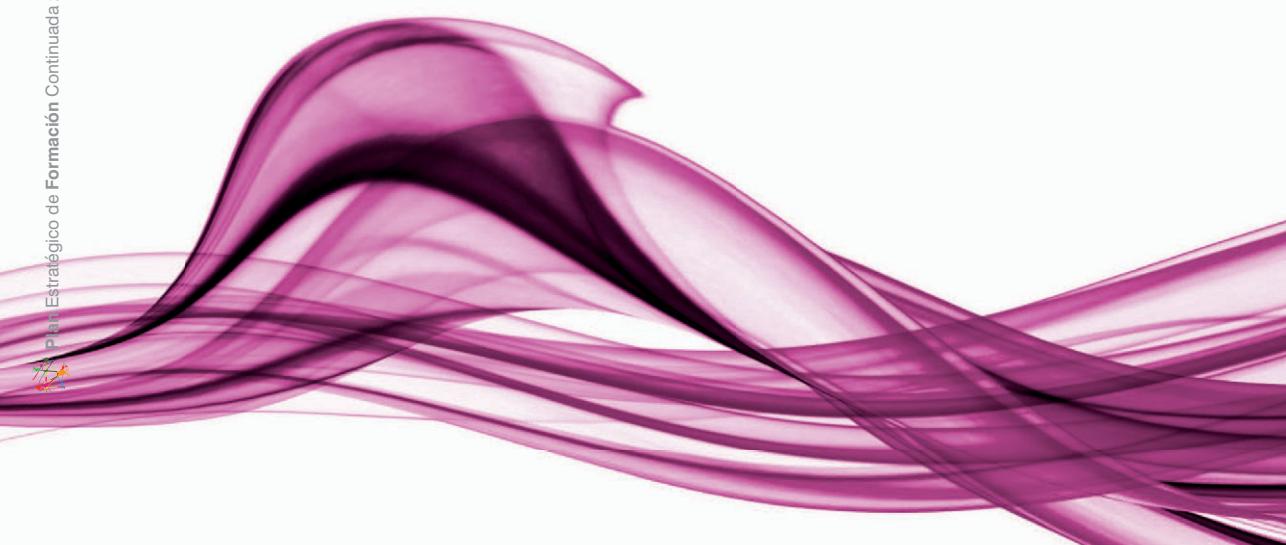


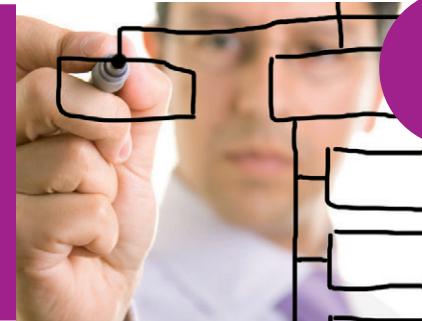
Para la aplicación de los principios enunciados se desarrollarán las actuaciones siguientes:

PRINCIPIO	ACTUACIONES
1. Participación en el proceso de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de las necesidades y expectativas de los profesionales y de la Institución. • Intervención de los grupos de interés en torno a la formación continuada para fijar los objetivos institucionales. • Establecimiento de alianzas con el resto de agentes que imparten formación continuada en la comunidad. • Medición de la percepción de la satisfacción de los profesionales y de la organización.
2. Ejercicio del Liderazgo y la Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la misión, visión y valores de la organización en torno a la Formación Continuada. • Realización de reuniones con la participación de los responsables de la organización en el proceso. • Establecimiento de canales y medios de comunicación entre las partes que intervienen en el proceso. • Diseño e implementación de un nuevo Plan de Formación Continuada para los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León. • Elaboración y aprobación periódica de un plan de objetivos y su despliegue a partir de los resultados obtenidos anteriormente. • Difusión de la oferta y de los resultados. • Colaboración entre los diferentes agentes de la formación. • Incorporación de la innovación y del aprendizaje en el proceso.
3. Sistema de Gestión basado en Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del servicio a prestar y de las nuevas líneas de trabajo. • Diseño del proceso formativo. • Implementación del proceso formativo definido. • Propuestas de mejora para la retroalimentación del ciclo.
4. Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación al sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de una aplicación informática en entorno Web Gestión@FC adaptada al proceso formativo definido. Esta herramienta incluirá: <ul style="list-style-type: none"> - Registro de datos: acciones formativas, proveedores, profesorado y alumnado. - Tratamiento y procesamiento de datos para la emisión de informes de resultados. - Establecimiento de una plataforma que permita la transmisión de información y facilite la comunicación entre toda la red de formación. Con una secretaría virtual para la atención inmediata y la resolución de problemas.

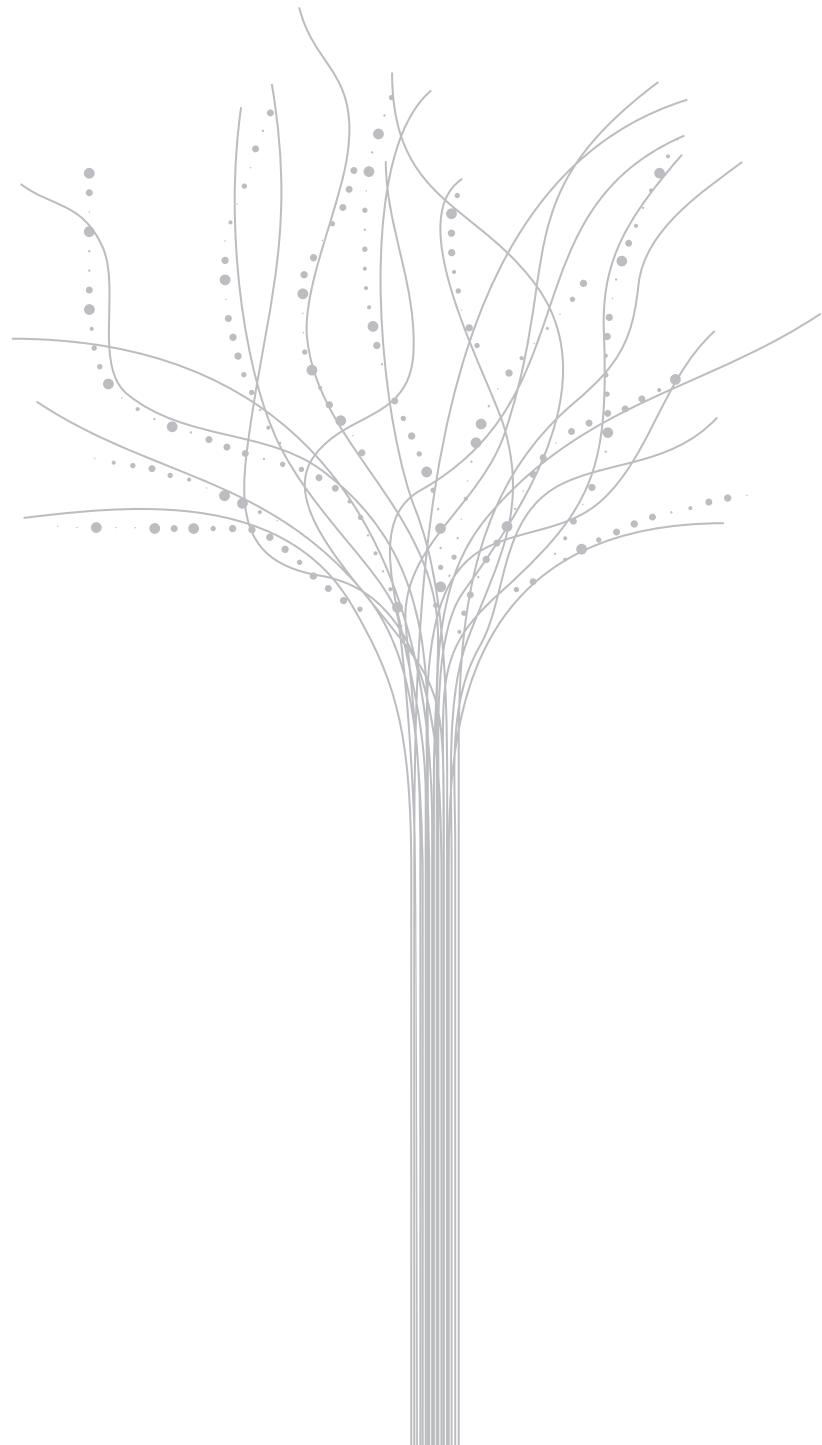


5. Gestión eficaz de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y regulación de la red de formación. • Creación de una cartera de proveedores/ponentes para toda la comunidad. • Reestructuración de infraestructuras y equipamientos destinados a la Formación Continuada.
6. Diseño de la oferta formativa orientada a las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneización de la característica de la oferta formativa
7. Establecimiento del ciclo de mejora mediante la medición y la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Realización periódica del seguimiento de los Planes Anuales. • Evaluación y valoración de los resultados de los Planes Anuales • Acreditación externa por parte de la Comisión Autonómica de la Formación Continuada de las Actividades Formativas de las áreas sanitarias objeto de evaluación, o de la Comisión de Formación Continuada de las profesiones Sanitarias del Sistema Nacional de Salud.
8. Orientación hacia los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de objetivos. • Mediciones periódicas de resultados. • Evaluación de resultados con los datos obtenidos y planteamiento de áreas de mejora.





Ejes y Estrategias **del Plan**



El planteamiento de ejes y estrategias en la fase inicial de elaboración del Plan hace que se mantenga la orientación durante su desarrollo y sea más fácil alinear las premisas planteadas en su origen con las actuaciones propuestas posteriormente.

La formulación de Programas Formativos facilita que se tengan en cuenta todas aquellas áreas de interés para la organización en las que anualmente se tendrá que trabajar planteando objetivos y acciones formativas orientadas a conseguir resultados concretos.



Una vez realizado el análisis del contexto mediante la descripción de la situación actual de la Formación Continuada, con la opinión de los profesionales y las directrices marcadas por la Institución, y teniendo en cuenta los principios marcados se han determinado los elementos que configuran el centro del Plan, y a partir de los cuales se desarrollan las estrategias a seguir para mejorar la formación continuada de los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León.

3.1 EJES DEL PLAN DE FORMACIÓN CONTINUADA

Con el fin de facilitar el desarrollo práctico de los fundamentos y principios definidos, se han establecido cómo ejes vertebradores del Plan los agentes relacionados con la Formación Continuada:



Ejes del Plan de Formación Continuada



A partir de estos ejes se ha definido la misión, la visión y los valores del Plan con los que se va a trabajar para cada uno de los ejes determinados:

EJE I: LOS PROFESIONALES

MISIÓN:

Prestar atención sanitaria y garantizar la Salud Pública a los ciudadanos para lo cual todos los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud de Castilla y León harán uso del derecho y la obligación de actualizar sus competencias de forma continua mediante la participación en acciones formativas.

VISIÓN:

Mediante la Formación Continuada y el intercambio de conocimientos y experiencias, los profesionales de nuestra comunidad serán referente a nivel nacional, ofreciendo servicios de calidad a pacientes y usuarios.

VALORES:

1. La colaboración de los profesionales en el proceso de elaboración y desarrollo de la oferta formativa comunicando sus necesidades formativas.
2. La participación en las actividades formativas estarán ligadas a las necesidades individuales y colectivas que hagan que mejore su desempeño.
3. La contribución de los profesionales al aumento global de conocimiento de la organización mediante su participación en acciones encaminadas a elaborar materiales para su difusión y actuando como ponentes expertos en materias de interés para la organización.

PREMISAS:

- Que la oferta sea completa, coordinada y dirigida desde la Institución.
- Que la difusión de las acciones formativas lleguen a todos con independencia de la categoría profesional, especialidad, puesto o ámbito geográfico.
- Que el acceso a la oferta sea pertinente, abierto y flexible.
- Que se adapte a la demanda real de los profesionales y de la organización.
- Que se conozca el catálogo de acciones completo para facilitar el acceso.
- Que se regule el proceso de solicitud, selección y asistencia.
- Que la oferta formativa sean pertinente y de calidad.
- Que su realización esté asociada a un reconocimiento.



EJE II: LA INSTITUCIÓN**MISIÓN:**

Garantizar la atención a los ciudadanos de Castilla y León mediante una prestación de servicios de calidad. Y para conseguirlo ha de proporcionar a sus profesionales las herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones. La Formación Continuada es el medio para el mantenimiento y la mejora de la competencia profesional de sus trabajadores.

VISIÓN:

La Formación Continuada de los profesionales del Sistema de Salud debe ser para la organización una herramienta idónea para la puesta en marcha e implementación de planes, programas y objetivos institucionales de manera que a través de acciones formativas de calidad se consiga la mejora continua y progresiva del Sistema de Salud.

VALORES:

1. La participación en el proceso formativo del conjunto de grupos de interés que favorezca el desarrollo de las estrategias para dar respuesta a las necesidades formativas de nuestros profesionales.
2. El reconocimiento de la formación como estrategia fundamental en la organización y su incorporación en los Planes de Gestión con la participación de los responsables de los centros y servicios sanitarios en la planificación y evaluación de los mismos.
3. La consolidación y mejora de la estructura de formación y la adecuación de los recursos materiales necesarios será el apoyo que facilitará el cambio.

PREMISAS:

- Que se establezcan los canales adecuados para abrir la participación al resto de grupos de interés.
- Que aumente la satisfacción de los profesionales mediante la oferta de un catálogo de acciones formativas completo y accesible.
- Que se realice un reparto de recursos eficaz y eficiente, optimizando los mismos para conseguir una respuesta de la mayor calidad posible.
- Que se regulen todos aquellos elementos del Modelo determinantes para el desarrollo de la oferta.
- Potenciar la comunicación y coordinación entre ámbitos de actuación y servicios.
- Que se potencien las colaboraciones y alianzas externas para el desarrollo de la oferta.
- Que todo ello repercuta en el aumento de la satisfacción de los usuarios del Sistema de Salud.



EJE III: LA RED DE FORMACIÓN

MISIÓN:

Elaborar una oferta formativa alineando los objetivos de la organización con las necesidades de los profesionales.

VISIÓN:

La red participará activamente en el establecimiento de un ciclo de mejora continua apoyado en la definición de un proceso que incluya la planificación, y el seguimiento y evaluación entre sus etapas, relacionado con otros procesos y que tenga en cuenta a los usuarios del mismo, lo que facilitará el aprendizaje e impulsará la determinación de áreas de mejora y actuaciones asociadas.

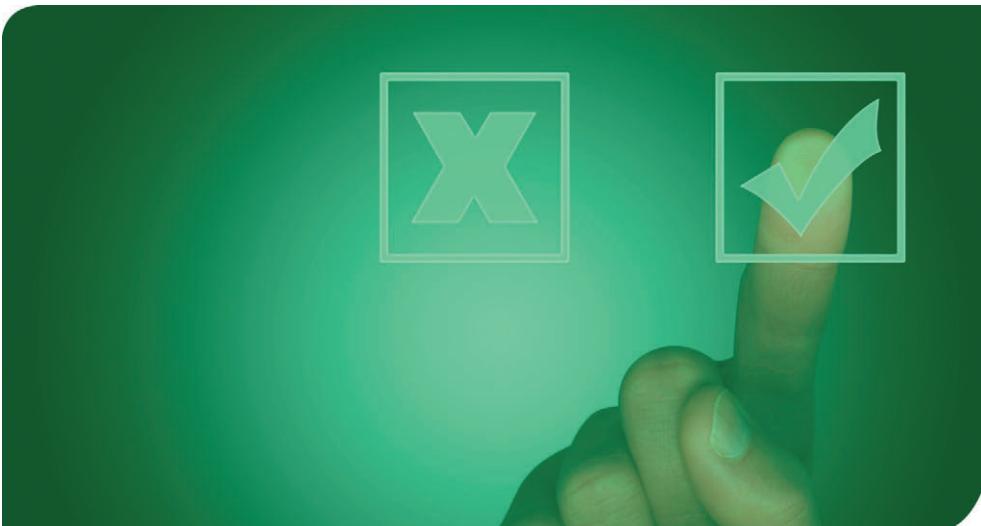
Y todo ello, contando con una aplicación informática que facilite la gestión del proceso.

VALORES:

1. El compromiso de los responsables de formación de realizar su trabajo bajo la consigna de mejorar el Sistema de Salud a través de la mejora de la capacitación de los profesionales que trabajan en él,
2. La coordinación y cooperación entre los diferentes ámbitos para conseguir la optimización de recursos y garantizar la distribución adecuada de la oferta.
3. La implicación en el trabajo y la colaboración para la implementación del nuevo Plan.

PREMISAS:

- Que se conozcan los objetivos y directrices institucionales para la elaboración de la propuesta anual de la oferta formativa.
- Que se distribuyan, y mejoren, en la medida de lo posible, los recursos económicos y materiales de la forma más eficiente posible.
- Que se establezca un procedimiento completo y unificado.
- Que se regule dicho procedimiento, así como otras actuaciones asociadas al proceso formativo y a sus agentes.
- Que se proporcionen herramientas informáticas adecuadas para la gestión y registro de datos.
- Que se establezca la cartera de proveedores de formación para toda la comunidad.
- Que se establezcan los plazos para la ejecución de actuaciones y se cumpla el calendario propuesto.



3.2. ESTRATEGIAS, OBJETIVOS GENERALES Y PROGRAMAS

La conjunción de los objetivos recogidos en la Ley de Ordenación de las Profesiones Sanitarias y las premisas marcados por los agentes involucrados en el proceso formativo en torno a los tres Ejes vertebradores del Plan da lugar a las Estrategias encaminadas a conseguir la **mejora del desempeño y de la calidad asistencial** a través de la Formación Continuada:



Estrategias asociadas a los Ejes del Plan de Formación Continuada

A partir de las estrategias definidas se formulan los **Objetivos Generales** del presente Plan Estratégico:

EJE	OBJETIVO GENERAL
I	Garantizar la capacitación de los profesionales mediante la actualización de las competencias y la mejora permanente de su cualificación, sirviendo de apoyo al desarrollo de su carrera profesional.
II	Facilitar la consecución de los objetivos de la Institución mediante la realización de acciones formativas asociadas a la implantación de Planes y Programas institucionales.
III	Implantar un Modelo basado en la gestión por procesos y el establecimiento de un ciclo de mejora continua, apoyado en la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Para facilitar la consecución de los objetivos, se definirán **Programas Formativos** que facilitarán la propuesta de actividades formativas que constituirán la oferta.

Inicialmente se definen los siguientes Programas asociados a cada Eje que podrán completarse posteriormente con la incorporación de áreas o temas de interés:

EJE I

1. Programa de Formación Específica (Por ejemplo: Técnicas asistenciales, Prevención y promoción de la Salud, Urgencias, Emergencias, Bioética, Seguridad Alimentaria, Sanidad ambiental...).



2. Programa de Formación Transversal (Por ejemplo: Gestión, Tecnologías, Comunicación, Idiomas, Medio ambiente, Seguridad e higiene, ...).
3. Programa de Formación inicial para la incorporación al puesto de trabajo cuando se requiera.
4. Programa de Formación para profesionales extranjeros.
5. Programa de Formación de directivos y mandos intermedios.

EJE II

6. Programa de Formación en Planes Sanitarios.
7. Programa de Formación en Planes Sociosanitarios.
8. Programa de Formación de Calidad.
9. Programa de Formación de Tutores Docencia.
10. Programas de Formación a medida o dirigida.
11. Programa de intercambio de mejores experiencias y proyectos innovadores.

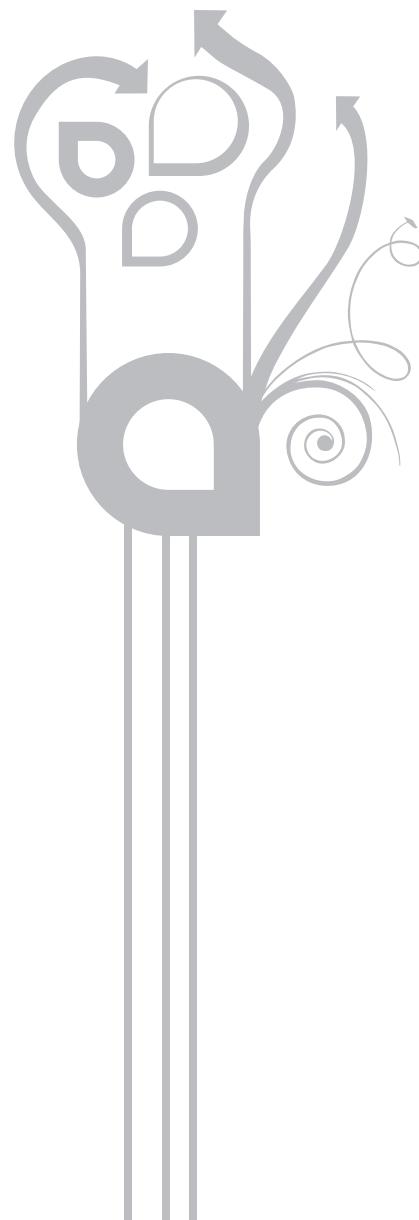
EJE III

12. Programa de Formación de Formadores.
13. Programa Aula de Gestión del Conocimiento.
14. Otros programas.



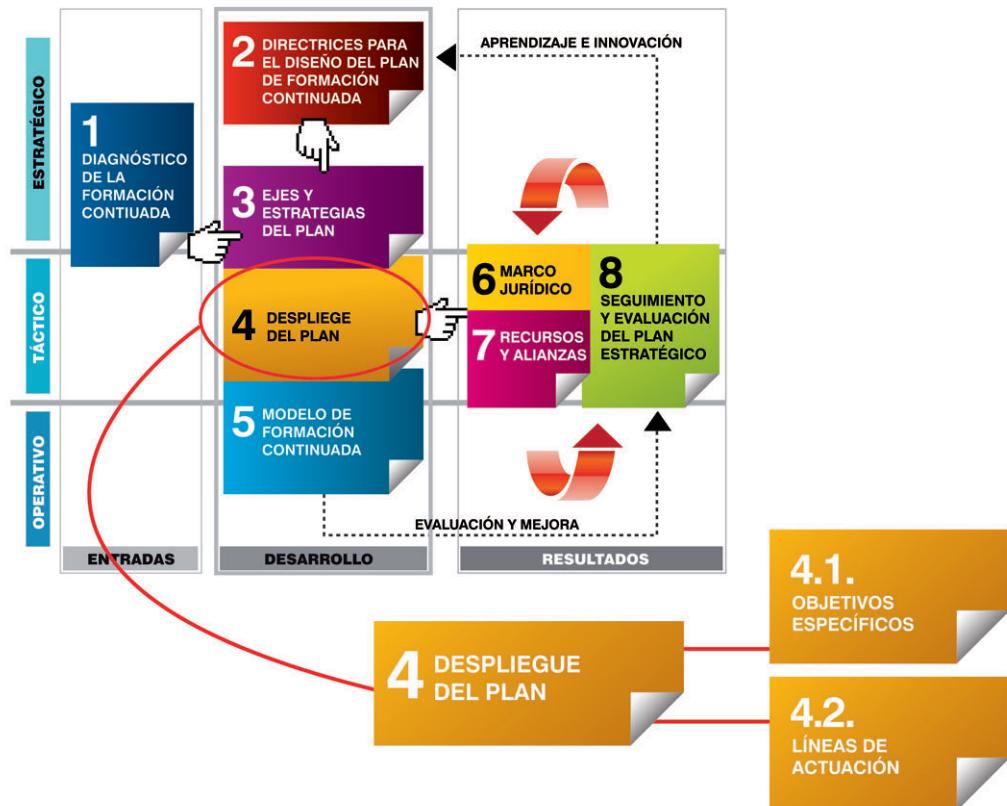


Despliegue **del Plan**



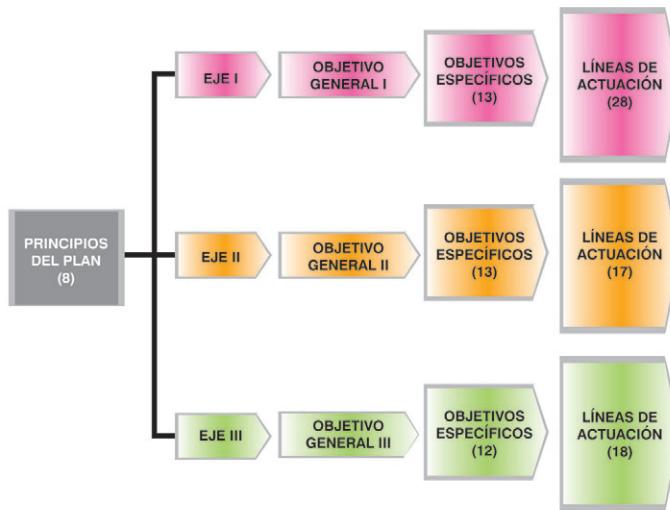
La concreción de los objetivos mediante líneas de actuación facilitará la consecución de dichos objetivos y pautará las tareas a llevar a cabo para la implementación y extensión del Plan.

El despliegue desarrollado mediante objetivos específicos, así como el establecimiento de plazos e indicadores de cumplimiento son la clave del desarrollo del Plan.



A partir de los principios y premisas marcados se han obtenido tres objetivos principales que se han desglosado en una serie de objetivos específicos a partir de los cuales, mediante líneas de actuación concretas, harán posible que este Plan alcance los resultados deseados.

En la siguiente figura vemos como se ha realizado el despliegue expuesto:



4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos generales ya definidos se despliegan en un total de 38 objetivos específicos distribuidos para cada uno de los ejes y siempre teniendo presentes los principios marcados.



PRINCIPIO	EJE I	EJE II	EJE III
1.- Participación en el proceso de los grupos de interés	Participación en la detección de necesidades	Apertura de la participación y establecimiento de alianzas	Realización de la detección de necesidades
2.- Ejercicio del Liderazgo y la Motivación	Difusión de la información	Participación de los responsables a todos los niveles	Mejora de la coordinación de la red de formación
3.- Sistema de Gestión basado en Procesos	Aumento de la accesibilidad	Desarrollo de normativa	Establecimiento de un proceso unificado y homogéneo
4.- Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación al sistema de gestión	Uso de los canales y herramientas de comunicación	Potenciación del uso de los canales y herramientas de comunicación	Incorporación de las TIC al proceso formativo
5.- Gestión eficaz de Recursos	Aprovechamiento de los recursos disponibles	Mejora de los medios y recursos disponibles	Optimización de los recursos disponibles
6.- Diseño de la oferta formativa orientada a las necesidades	Realización de acciones formativas específicas y transversales	Realización de acciones formativas apoyo a Planes, Programas u objetivos institucionales	Elaboración de un catálogo de acciones global y completo
7.- Establecimiento del ciclo de mejora mediante la medición y la evaluación	Emisión de valoraciones de las acciones recibidas	Mejora y modernización de los servicios y de su gestión	Mejora del proceso formativo en base a los resultados
8.- Orientación hacia los resultados	Aumento de la satisfacción, motivación e implicación de los profesionales	Aumento de la satisfacción de los ciudadanos	Cumplimiento de plazos y premisas marcadas

4.2 LÍNEAS DE ACTUACIÓN

En las siguientes tablas se recogen los objetivos fijados, así como el principio al que van asociados, y las líneas de actuación (63 en total) que se van a desarrollar para la consecución del objetivo con el plazo de puesta en marcha y el indicador a utilizar para el seguimiento y evaluación.

EJE I: LOS PROFESIONALES

OBJETIVO GENERAL: Garantizar la capacitación de los profesionales mediante la actualización de las competencias y la mejora permanente de su cualificación, sirviendo de apoyo al desarrollo de su carrera profesional.

PRINCIPIO ASOCIADO	Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PLAZO	INDICADOR
PRINCIPIO 1 Participación en el proceso de los grupos de interés	I.1	Abrir la participación en el proceso de detección de necesidades y expectativas de los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar anualmente la detección de necesidades a través de cuestionarios individuales y colectivos - Ajustar la oferta a la demanda a la hora de diseñar la oferta formativa anual 	Junio-septiembre/año Noviembre-diciembre/año	Nº de cuestionarios recogidos cada año Nº de demandas satisfechas cada año
	I.2	Divulgar la oferta formativa entre los profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del Plan Anual de Formación Continuada 	Enero / año	Nº Presentaciones/Nº Asistentes
			<ul style="list-style-type: none"> - Editar y publicar el Plan Anual en soporte papel y soporte electrónico a través del Portal de Sanidad 	Enero / año	Nº Catálogos distribuidos / Nº Visitas al Catálogo
	I.3	Difundir entre todo el personal la información sobre los resultados de la Formación Continuada y los materiales técnicos generados	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir los resultados en forma de notas breves a través del Portal de Sanidad 	Enero / año	Nº Notas en el Portal
			<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de intercambio de mejores experiencias a través de la realización de jornadas 	Durante 2009	Nº Experiencias recogidas
			<ul style="list-style-type: none"> - Crear el Banco del Conocimiento de Formación Continuada y aumentar sus depósitos y potenciar el Programa Aula del Conocimiento 	Durante 2009 2008-2011	Nº de publicaciones registradas cada año Nº Accesos al Portal
PRINCIPIO 3 Sistema de Gestión basado en procesos	I.4	Aumentar la accesibilidad de los trabajadores a las diferentes acciones formativas ofertadas por la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Regular del proceso de selección de discentes y de la asistencia 	Durante 2009	Nº Participantes por categoría profesional/ por Modalidad



PRINCIPIO 4 Incorporación de las TIC al Sistema de Gestión	I.5	Establecer los canales necesarios para favorecer el flujo de información en sentido ascendente	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y desarrollar de un Plan de Comunicación para la Formación Continuada 	Durante 2009	% Cumplimiento del Plan
			<ul style="list-style-type: none"> - Recoger las sugerencias de los profesionales e incorporarlas al proceso de mejora 	Durante 2009	Nº Sugerencias Tratadas/ Nº Sugerencias Recogidas
PRINCIPIO 5 Gestión eficaz de los recursos	I.6	Mejorar los recursos materiales y los espacios destinados a la Formación de los Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio y elaborar un Plan de renovación de los medios técnicos y de adecuación de espacios 	Durante 2010	% Cumplimiento del Plan
PRINCIPIO 6 Diseño de la oferta formativa	I.7	Proporcionar la formación necesaria para la actualización de conocimientos específicos ligados al perfil profesional de cada especialidad dentro de las diferentes categorías profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de Formación Específica 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en ese programa por modalidad cada año
			<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de Formación Transversal 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en ese programa por modalidad cada año
			<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de Formación para la incorporación al puesto 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en ese programa por modalidad cada año
			<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de Formación para directivos y mandos intermedios 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en ese programa por modalidad cada año
PRINCIPIO 7 Oferta formativa	I.8	Diseñar un oferta global que llegue a todos los profesionales con independencia del puesto y del lugar en el que prestan su servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar Planes Homogéneos en todos los ámbitos geográficos mediante el establecimiento de Programas específicos 	Durante 2009	Ratio acciones por categoría profesional
			<ul style="list-style-type: none"> - Abrir la oferta entre ámbitos 	2008-2011	Nº Actividades por ámbito
			<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el Programa de Formación On-Line 	Durante 2009	Nº Actividades On-Line



PRINCIPIO 7 Establecimiento del ciclo de mejora mediante la Medición y la Evaluación	I.9 Incluir los resultados de la valoración de los profesionales de cada acción en la valoración	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el formulario de valoración de actividades formativas 	Marzo-Junio 2008	% Actividades Valoradas
		<ul style="list-style-type: none"> - Explotar los datos recopilados incluyendo en los informes datos e indicadores y valorando los resultados obtenidos. 	Enero-marzo /año	Media de la Valoración Global
		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un Programa de Formación para directivos y mandos intermedios 	Durante 2009	Nº de acciones formativas realizadas por programa por modalidad cada año
		<ul style="list-style-type: none"> - Abrir la oferta entre ámbitos 	2009-2011	Nº de actividades interámbito
		<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el Programa de Formación on line 	2009-2011	Nº Actividades on line
PRINCIPIO 8 Orientación hacia los resultados	I.10 Aumentar la motivación y satisfacción del personal a través de la Formación Continuada	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la variedad de la oferta de actividades formativas poniendo en marcha nuevas modalidades y potenciando las modalidades prácticas 	Durante 2009	Nº Acciones formativas de cada modalidad
		<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción de los profesionales participantes en las acciones formativas 	2008-2011	Grado de Satisfacción medio asistentes
	I.11 Potenciar la cooperación y colaboración entre profesionales con la introducción y extensión de nuevas modalidades formativas	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar nuevas modalidades formativas 	2009-2011	Nº nuevas actividades por modalidad
	I.12 Conseguir una oferta útil y pertinente con acciones formativas aplicables al trabajo real	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el traslado de conocimientos adquiridos al puesto de trabajo de las acciones formativas asociadas a algunos Programas Sanitarios implementados 	2008-2011	Grado de aplicabilidad y utilidad de la formación
	I.13 Conseguir el reconocimiento externo mediante la acreditación de la Formación Continuada	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar la acreditación de todas las acciones formativas que cumplan los requisitos establecidos 	2009-2011	Nº de acciones acreditadas respecto del total/Solicitudes



EJE II: LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO GENERAL: Facilitar la consecución de los objetivos de la Institución mediante la realización de acciones formativas asociadas a la implantación de Planes y Programas institucionales.

PRINCIPIO ASOCIADO	Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PLAZO	INDICADOR
PRINCIPIO 1 Participación en el proceso de los Grupos de Interés	II.1	Establecer acuerdos de colaboración con el resto de agentes que ofrecen FC	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acuerdos de colaboración - Realizar acciones formativas conjuntas 	2008-2011	Nº de acuerdos establecidos por cada tipo de entidad
	II.2	Establecer alianzas con los agentes proveedores de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar Planes Anuales de actividades a desarrollar conjuntamente con otras entidades 	Enero/año	Nº de acciones formativas desarrolladas y su valoración
	II.3	Abrir la participación a todos los Grupos de Interés de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir a los distintos grupos de interés en el proceso de determinación de las necesidades 	Septiembre-noviembre 2009	Nº Reuniones/Nº Asistentes
	II.4	Involucrar a los responsables de la organización en el Proceso Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar reuniones periódicas con los Responsables de la organización 	Septiembre-noviembre 2009	Nº Reuniones/Nº Asistentes
	II.5	Aumentar la colaboración entre los diferentes implicados en el Proceso Formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Crear los órganos de coordinación correspondientes en los diferentes niveles y reestructurar la red completando los niveles intermedios y regular sus funciones 	Septiembre-noviembre 2009	Nº reuniones org. de coordinación. Nº revisiones funciones
	II.6	Establecer la política a seguir en materia formativa y apoyar la puesta en marcha de iniciativas lanzadas desde la Consejería de Sanidad	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos anuales dentro de los Planes - Elaborar directrices e instrucciones de trabajo anuales 	Noviembre /año Noviembre /año	Nº Objetivos establecidos Nº Instrucciones dictadas



4  78  Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011	PRINCIPIO 3 Sistema de Gestión basado en procesos	II.7	Cumplir con la normativa en materia de Formación en el ámbito de la Seguridad Alimentaria y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la formación del personal encargado del control oficial en el ámbito de la seguridad alimentaria y ambiental según las Directrices Comunitarias 	2008-2011	Nº de acciones ofertadas en esta materia
		II.8	Unificar el funcionamiento de la Formación Continuada en la región	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la normativa correspondiente para la regulación del proceso y de los elementos que intervienen en el mismo e implantar el proceso formativo 	Junio 2008-marzo 2009	Grado de implementación
	PRINCIPIO 4 Incorporación de las TIC al Sistema de Gestión	II.9	Establecer los canales necesarios para favorecer el flujo de información en sentido descendente	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y desarrollar un Plan de Comunicación para la Formación Continuada 	Durante 2009	% Cumplimiento del Plan
				<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha la plataforma virtual de comunicación y trabajo colaborativo con información, noticias, foros, etc., que cuente con un buzón de sugerencias abierto en el Portal de Sanidad 	Durante 2009	Nº Noticias Nº Visitas Nº Intervención en el foro Nº Sugerencias recogidas
	PRINCIPIO 5 Gestión eficaz de los recursos	II.10	Mejorar los medios materiales empleados en el desarrollo de los Planes de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio y elaborar un Plan de modernización de medios técnicos y de adecuación de espacios por ámbito 	Durante 2010	% Cumplimiento del Plan
	PRINCIPIO 6 Diseño de la oferta formativa	II.11	Desarrollar acciones formativas encaminadas a difundir Planes y Programas Sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha los Programas formativos relacionados con la implementación de planes, programas y objetivos sanitarios y la puesta en marcha de nuevos servicios asistenciales 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en este programa cada año
	PRINCIPIO 7 Establecimiento del ciclo de mejora mediante la Medición y la Evaluación	II.12	Proporcionar formación en gestión de los servicios para la mejora y modernización de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en marcha el Programa de apoyo a la implementación del Plan de Calidad Total 	Durante 2009	Nº de acciones formativas desarrolladas en este programa cada año
				<ul style="list-style-type: none"> - Emitir conclusiones y proponer acciones de mejora basadas en los resultados recogidos en los informes anuales 	Marzo / año	Nº Propuestas
PRINCIPIO 8 Orientación hacia los resultados	II.13	Dar respuesta las necesidades de los ciudadanos mejorando la atención y la formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el IPS de los usuarios del Sistema de Salud. 			Barómetro: Índice sintético de satisfacción “Competencia Profesional”

EJE III: LA RED DE FORMACIÓN

OBJETIVO GENERAL: Implantar un Modelo basado en la gestión por procesos y el establecimiento de un ciclo de mejora continua, apoyado en la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación.

PRINCIPIO ASOCIADO	Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PLAZO	INDICADOR
PRINCIPIO 1 Participación en el proceso de los Grupos de Interés	III.1	Comenzar el proceso formativo con la información de las necesidades de los diferentes Grupos de Interés determinados	- Incorporar en el proceso de la etapa de detección de necesidades mediante formularios estandarizados	Septiembre-noviembre 2008	Nº Cuestionarios recogidos
			- Utilizar toda la información recopilada aportada por todos los Grupos de Interés para el diseño de la oferta formativa	Septiembre-octubre / año	Nº Actividades aprobadas/demandadas
			- Realizar de reuniones de las comisiones de coordinación correspondientes	Septiembre-octubre / año	Nº Reuniones realizadas
	III.2	Establecer los canales necesarios para favorecer el flujo de información horizontal y mejorar la coordinación entre los gestores de la formación	- Elaborar y desarrollar un Plan de Comunicación para la Formación Continuada	Durante 2009	Grado cumplimiento
			- Poner en marcha la plataforma virtual de comunicación y trabajo colaborativo con información, noticias, foros, etc, que cuente con una Secretaría virtual	Durante 2009	Nº noticias, foros, visitas
PRINCIPIO 3 Sistema de Gestión basado en procesos	III.3	Establecer un Proceso Formativo unificado y homogéneo	- Diseñar un proceso formativo e implementarlo	Febrero 2008-marzo 2010	Grado de implementación del proceso
PRINCIPIO 4 Incorporación de las TIC al Sistema de Gestión	III.4	Incorporar la TIC al proceso como herramienta soporte para el registro de datos y el procesamiento de éstos	- Crear una base de datos que registre y almacene un histórico de acciones, ponentes y proveedores y discentes	Marzo-septiembre 2008	Acciones, ponentes, proveedores, discentes
			- Diseñar e implementar una aplicación informática que facilite la tramitación de solicitud y la consulta de información a través del Portal de Sanidad	Marzo-diciembre 2008	NNº Solicitudes tramitadas Telemáticamente Nº accesos total a oferta en el Portal de Sanidad

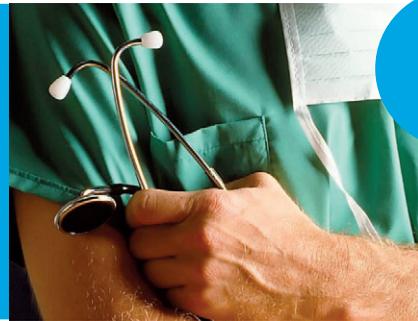
PRINCIPIO 5 Gestión eficaz de los recursos PRINCIPIO 6 Diseño de la oferta formativa PRINCIPIO 7 Establecimiento del ciclo de mejora mediante la Medición y la Evaluación PRINCIPIO 8 Orientación hacia los resultados	III.6	Reordenar la Red de Formación y regular sus funciones, así como el trabajo a realizar	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y publicar la normativa que recoja la regulación de la estructura para la formación continuada, constitución y funciones 	Junio-diciembre 2008	Nº personas en la red de formación
	III.7	Optimizar los recursos destinados a la Formación de profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una cartera de proveedores común para toda la Comunidad 	2008-2011	Nº Proveedores
			<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar periódicamente a los proveedores 	Enero-febrero/año	Valoración media de los proveedores
			<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar unas instrucciones claras para el reparto de recursos económicos 	Octubre-noviembre	Nº instrucciones aprobadas
	III.8	Mejorar y aumentar los recursos materiales y los espacios destinados a la Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio y elaborar un Plan de renovación de medios técnicos y de adecuación de espacios 	Durante 2010	% Cumplimiento del Plan
	III.9	Homogeneizar en todos los ámbitos la oferta formativa	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y regular los parámetros que definen la oferta formativa: modalidades, metodologías, áreas de conocimiento... 	Marzo-diciembre 2008	Ratio Acciones/modalidad, metodología, área
	III.10	Facilitar y agilizar los trámites para la acreditación de actividades formativas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar una aplicación informática que facilite la tramitación de la solicitud de acreditación de las actividades formativas 	Marzo-septiembre 2008	Nº Solicitudes de acreditación de cursos
	III.11	Mejorar el Proceso Formativo y sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar en el diseño del proceso y de la aplicación la recopilación de datos e indicadores para la realización del seguimiento y evaluación 	Marzo-junio 2008	% Indicadores usados respecto del total
			<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los datos obtenidos para plantear acciones de mejora futuras 	Marzo cada año	Nº de acciones de mejora llevadas a cabo
	III.12	Cumplir los plazos establecidos en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un calendario de actuaciones para el desarrollo de cada Plan Anual y realizar un seguimiento de su cumplimiento 	Junio / año	Media de la desviación sobre el calendario



4

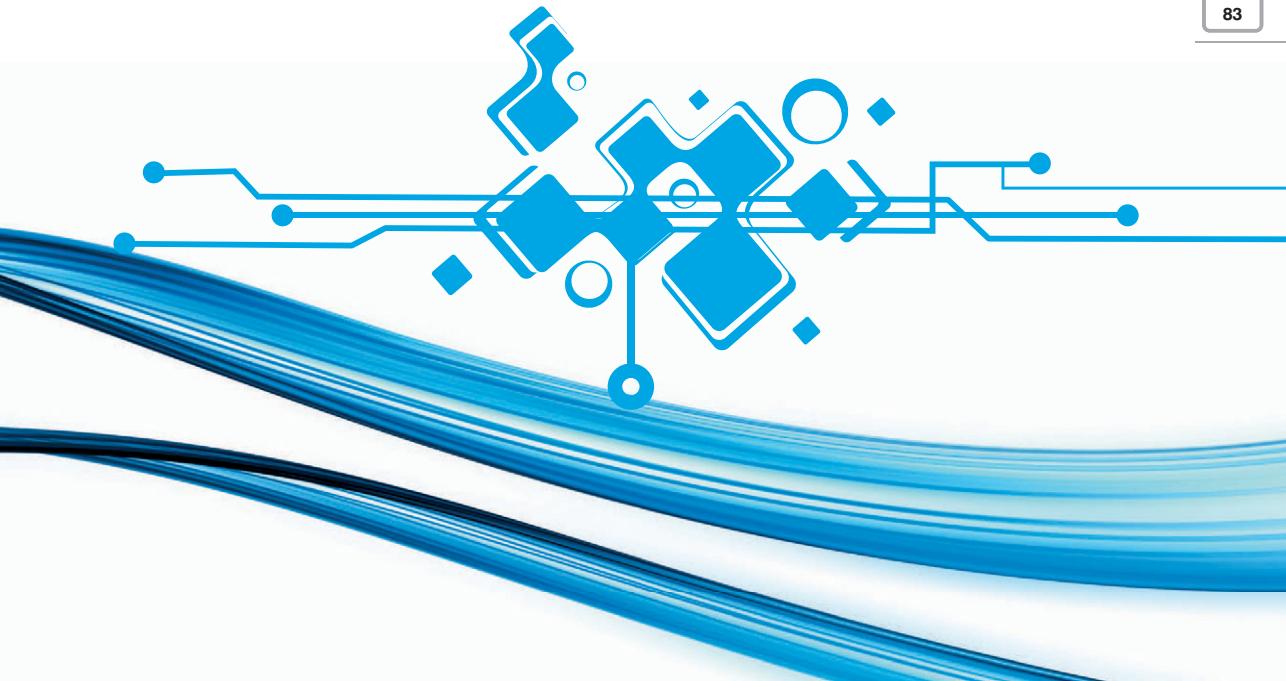


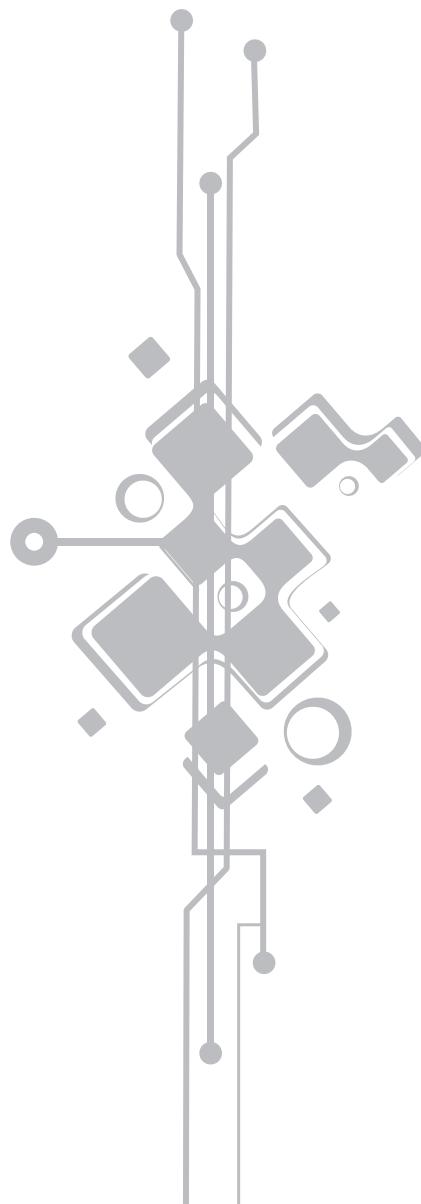




Modelo de
Formación Continuada
para los profesionales del
**Sistema de Salud de
Castilla y León**

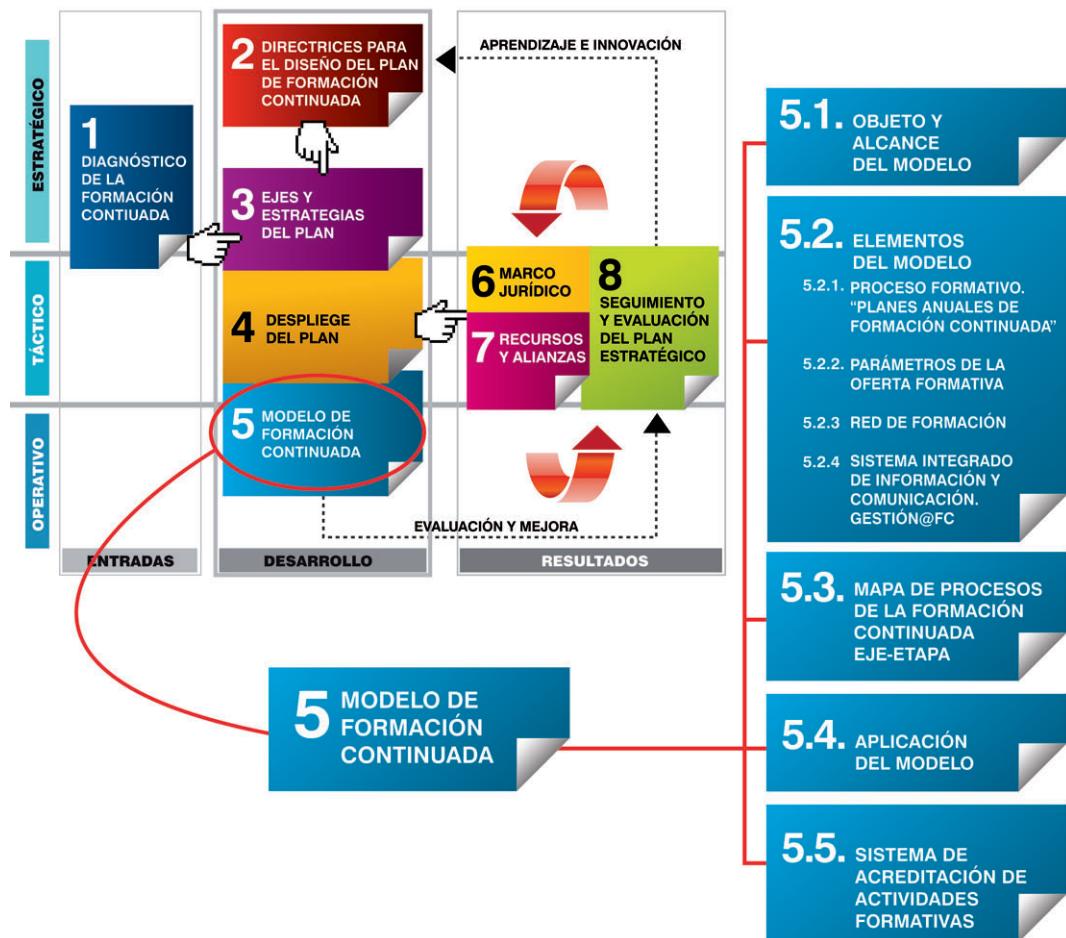
83





Con el fin de facilitar la implementación del Plan y tomando como base del desarrollo de cualquier actividad la gestión por procesos, se ha definido un Modelo de Formación Continuada que recoge el procedimiento a seguir, así como las herramientas y recursos asignados.

La sistematización de las tareas y la asignación de responsabilidades garantiza, en gran medida, la calidad de las acciones formativas ofertadas.



5.1 OBJETO Y ALCANCE DEL MODELO

A fin de dar respuesta a las premisas marcadas en los tres Ejes vertebradores del Plan se ha diseñado el Modelo de Formación Continuada que cuenta con los siguientes elementos que darán lugar a una oferta formativa integral, dinámica y sobre todo ajustada a la demanda de los profesionales:



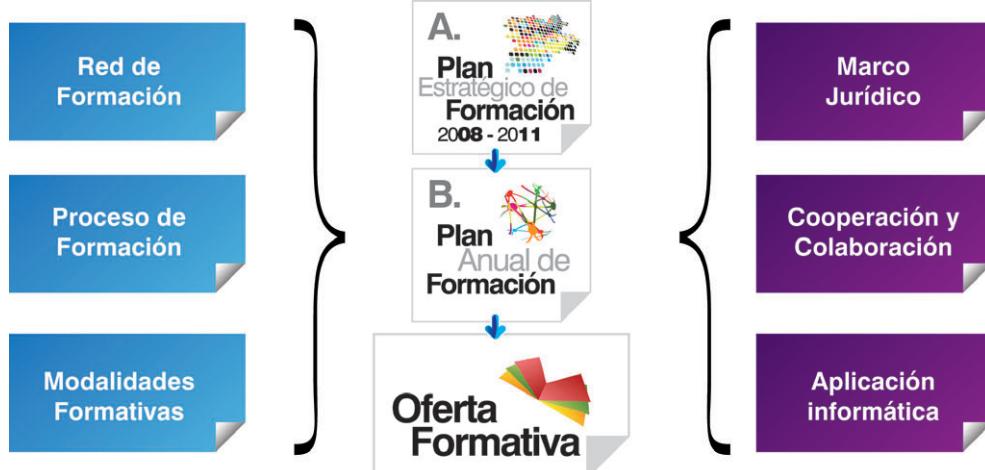
Elementos del Modelo de Formación Continuada

* P.A.F.C.: Plan Anual de Formación Continuada

Por otra parte, las herramientas destinadas a facilitar la gestión de los planes y programas formativos son:

- Un **Marco Jurídico** que regule la red y el Proceso Formativo.
- El **establecimiento de alianzas** con otras instituciones.
- Una **aplicación informática entorno Web**.

De la combinación de los elementos y herramientas determinados se obtendrá la oferta formativa como se ve en el siguiente gráfico:



Elementos y herramientas del Modelo de Formación Continuada de las profesiones sanitarias



El nuevo Modelo se estructura en tres niveles:

Nivel Central.

Nivel Intermedio.

Nivel Periférico.



NOTA:

GAP Gerencia de Atención Primaria

GAE Gerencia de Atención Especializada

GES Gerencia de Emergencias Sanitarias

Nuevo Modelo de Formación Continuada

El Modelo expuesto trata de conjugar la centralización estratégica a la hora de realizar una planificación global y la descentralización ejecutiva en la materialización de las acciones, todo ello desde el prisma de la coordinación, tanto en la planificación como en la ejecución por parte de un nivel intermedio que actuará de interlocutor entre órganos centrales y periféricos.



Cada uno de los tres niveles establecidos tendrá las siguientes funciones:



Funciones del Nivel Central



NIVEL INTERMEDIO

El nivel intermedio será el **enlace** entre los niveles central y periférico, y se encargará de:

- La **coordinación de las actuaciones** de detección de necesidades y su **priorización**.
- La **elaboración** de la propuesta de actividades formativas del Área.
- El **seguimiento** del desarrollo de los Planes de Área.
- La **colaboración** con los órganos de nivel central en el desarrollo de las actividades centralizadas.

Funciones del Nivel Intermedio

NIVEL PERIFÉRICO

Este nivel será el **responsable** de:

- La **detección** de necesidades y **priorización**.
- El **desarrollo y ejecución** de las actividades de los planes de formación correspondientes a las Gerencias Periféricas (GAP, GAE y GES).
- El **control** de dichas actividades.
- La **evaluación** de los resultados obtenidos

Funciones del Nivel Periférico

5.2 ELEMENTOS DEL MODELO

El Plan Estratégico de Formación Continuada se desarrollará anualmente mediante un Ciclo de Gestión que dará lugar a los **Planes Anuales**.

Los Planes Anuales de Formación Continuada contendrán los objetivos específicos ,en función de las directrices marcadas anualmente , y la oferta formativa que constará de un **catálogo de actividades** a realizar durante el periodo de tiempo marcado, así como los recursos disponibles para llevarlas a cabo, el calendario y ámbito de realización.

Entre las directrices establecidas para la elaboración de los Planes Anuales se tendrán en cuenta:

- Los **criterios de diversidad**, es decir, que los planes contengan actividades de todos los Ejes , Estrategias y Programas Formativos, y que se dirijan a todas las categorías profesionales.
- Las **demandas recogidas**, tanto individuales, como colectivas e institucionales, teniéndose en cuenta también aquellas sugerencias que provienen de fuentes externas.
- Las **aportaciones** hechas por cualquiera de los **grupos de interés** en las reuniones y encuentros que se celebrarán al comienzo del ciclo.

Por tanto, el desarrollo de los Planes anuales comenzará con la detección de las necesidades y expectativas de los destinatarios de la Formación Continuada, las propuestas de formación de otros grupos de interés, y las directrices de los órganos competentes, alineando los objetivos de la formación con las necesidades.

Para poder llegar a todas las provincias de la comunidad y además contar con una amplia participación social y profesional cada nivel establecido en el Modelo realizará las tareas concretas de cada etapa del ciclo de trabajo:

- a) **Nivel Central:** planificación global de toda la oferta formativa de la comunidad y el desarrollo de iniciativas innovadoras.
- b) **Nivel Intermedio:** coordinación del Plan de Formación Anual por ámbito.
- c) **Nivel Periférico:** elaboración del Plan de Formación Anual y ejecución descentralizada de actividades formativas por parte de las Gerencias Periféricas.

Para conseguir una gestión eficaz de los Planes se va a utilizar una aplicación informática que trabaja en entorno Web. De esta forma se sistematizará el proceso, llegándose a registrar todos los datos relativos a la detección de necesidades, elaboración de planes, desarrollo de acciones formativas, profesionales formados, recursos empleados y resultados obtenidos. Esta herramienta permitirá a los gestores de la formación realizar el seguimiento tanto de objetivos como de actividades manteniendo el proceso bajo control mediante la determinación de estándares de calidad asociados a indicadores que facilitarán la consecución de las metas fijadas.

Por otro lado la intersección de las necesidades individuales con las necesidades colectivas nos da idea de la vinculación de los profesionales con la organización.

Al alinear las entradas del proceso:

- Necesidades formativas y expectativas individuales de los profesionales.
- Necesidades formativas colectivas de los Equipos profesionales de las unidades, centros , servicios sanitarios....
- Necesidades formativas asociadas al desarrollo de Planes y Programas sanitarios.



89

Y planificar una oferta formativa:

- **Global**, para todos los ámbitos, las categorías profesionales y puestos de trabajo.
- **Accesible**, ayudados por las nuevas metodologías e-learnig o blended learning.
- **Flexible**, con capacidad de adaptación a la demanda real.
- **Abierta**, con la posibilidad de modificar la oferta formativa en el transcurso de un Plan.
- **Ágil**, capaz de asimilar los continuos cambios e incluso adelantarse a los mismos.
- **Innovadora**, que asuma riesgos y esté siempre en la vanguardia adaptando su proceso y su oferta a cada momento.

De esta manera se conseguirá, ciclo tras ciclo, asegurar que se mejore el proceso y los resultados obtenidos, alcanzando de cotas de calidad excelentes.





5.2.1 Proceso Formativo “Planes Anuales de Formación Continuada”

El poder trabajar con un ciclo de gestión implica, en primer lugar, definir el proceso y todos los elementos asociados al mismo. Las Etapas por las que el proceso cíclico va a pasar son las siguientes:

- Etapa I:** Detección de las necesidades formativas y análisis de la situación de partida.
- Etapa II:** Elaboración y aprobación del Plan Anual de Formación.
- Etapa III:** Despliegue y ejecución del Plan Anual de Formación.
- Etapa IV:** Seguimiento del Plan Anual de Formación.
- Etapa V:** Evaluación y valoración del Plan Anual de Formación.

En la siguiente figura podemos observar el carácter cíclico del proceso de gestión de los Planes Anuales propuesto y la utilización de todas las fuentes de información como entradas del proceso formativo:



Una buena detección de necesidades reales (a 360º) traducida en una correcta planificación de las actividades formativas hará que los profesionales mejoren en el desempeño de su puesto lo que convertirá el proceso formativo en un proceso efectivo.

Cada una de las etapas lleva asociadas una serie de actuaciones que se recogen en las siguientes figuras:

ETAPA I.

DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

- 1.- Detección de las necesidades formativas de cada ámbito.**
- 2.- Análisis de las necesidades detectadas y estudio de los objetivos institucionales y de los Planes Anuales de Gestión.**
- 3.- Propuesta de actividades formativas, priorización y selección.**

Actuaciones de la Etapa I del Proceso de Formación

ETAPA II. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

- 4.- Realización de la propuesta de actividades en cada Ámbito según el protocolo.**
- 5.- Elaboración del Plan Anual.**
- 6.- Recepción de los Planes en la Dirección General, estudio de su viabilidad y propuesta de modificaciones.**
- 7.- Revisión y aprobación de los Planes por parte del Órgano competente.**
- 8.- Elaboración del Plan Anual Regional.**
- 9.- Presentación del Plan Anual Regional.**
- 10.-Publicación y difusión del Plan Anual Regional.**

Actuaciones de la Etapa II del Proceso de Formación

91

ETAPA III. DESPLIEGUE Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

- 11.- Gestión de la actividad formativa según protocolo establecido:**
 - Solicitud de acreditación.
 - Gestión de espacios y recursos.
 - Contratación de ponentes/empresa.
 - Presentación del ponente/s y entrega de material.
 - Control de asistencia (hoja de firmas).
 - Encuesta de resultados.
- 12.- Registro de la actividad, ponentes y asistentes.**
- 13.- Emisión de certificados de asistencia.**
- 14.- Archivo de la documentación generada y cierre de la actividad.**

Actuaciones de la Etapa III del Proceso de Formación



ETAPA IV. SEGUIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

- 15.- Liberalización del 1º anticipo a la puesta en marcha del Plan Anual.
- 16.- Seguimiento y auditoría de las actividades formativas.
- 17.- Elaboración del informe para la liberación del 2º anticipo.
- 18.- Seguimiento del progreso del Plan Anual Regional.

Actuaciones de la Etapa IV del Proceso de Formación

ETAPA V. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

- 19.- Elaboración de las Memorias de Ámbito y envío a la Dirección General.
- 20.- Recepción y análisis de Memorias.
- 21.- Elaboración del Informe Anual Regional de Formación Continuada.

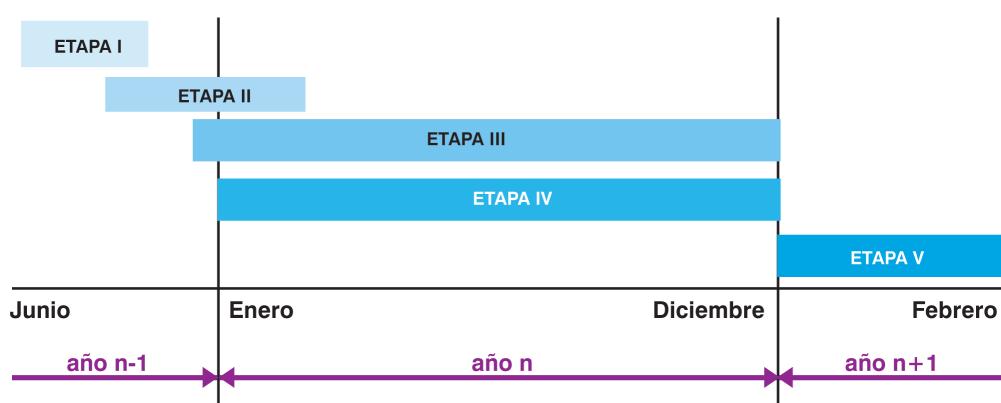
Actuaciones de la Etapa V del Proceso de Formación

El ciclo de cada Plan Anual abarcará tres años naturales.

Las dos primeras etapas de proceso, la detección de necesidades y análisis de la situación de partida y la elaboración y aprobación del Plan correspondiente al siguiente año se realizará desde junio hasta diciembre del año anterior.

La organización y realización de las actividades formativas y el seguimiento del avance del Plan se llevarán a cabo durante el año al que corresponde el Plan Anual aprobado.

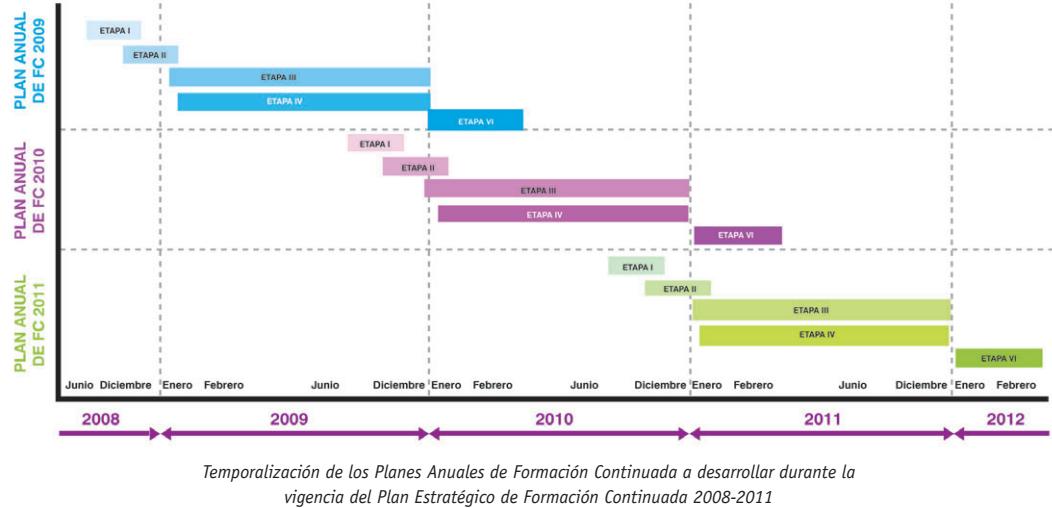
Y por último, la evaluación, valoración y propuesta de áreas de mejora para el siguiente Plan se realizará una vez cerrado el anterior a partir de enero y concluirá con la presentación del informe de resultados en febrero del año posterior al desarrollo del Plan Anual.



Temporalización de los Planes Anuales de Formación Continuada



Con este programa de trabajo los Planes Anuales correspondientes a dos años, y por tanto ciclos diferentes, se van a solapar en alguna de sus etapas como podemos observar en la siguiente figura:



5.2.2 Parámetros de la Oferta Formativa

Para la definición y propuesta de actividades formativas de forma estructurada se tendrán en cuenta diferentes aspectos que definen las acciones formativas:

- El **ámbito de desarrollo**.
- La **categoría laboral** y el perfil del puesto de trabajo.
- Las **áreas de conocimiento** de cada programa formativo.
- El **tipo de contenido**.
- Las **modalidades formativas**.
- La **metodología** de la actividad.

El resultado de la combinación es una oferta formativa amplia, unificada, adaptada a todos los colectivos, capaz de cubrir eficazmente las necesidades formativas, encaminada a optimizar los recursos del Sistema de Salud de Castilla y León.

De forma general, la Formación Continuada se clasificará según el momento en el que se realice la demanda, en:

- a) **Actividades que se incluyen en el Plan Anual de Formación:** éstas son planificadas por los gestores de formación a partir de las necesidades y expectativas, individuales y colectivas, y será aprobada por los órganos competentes.

- b) **Actividades formativas cuya necesidad surge a lo largo del año y no están incluidas en el Plan Anual de Formación:** su alcance puede ser abierto o pueden estar dirigidas a un colectivo o equipo de trabajo concreto, en función de la demanda.

Según los destinatarios tenemos:

- a) Actividades individuales
- b) Actividades institucionales
- c) Actividades dirigidas a equipos de trabajo

Además se podrán establecer Programas Formativos compuestos por varias actividades, desarrolladas durante un periodo de tiempo determinado, cuya agregación de lugar a un único certificado acreditado.

También se tendrá en cuenta la clasificación en función del alcance de la actividad constituyéndose la oferta con:

- 1. Actividades de ámbito.
- 1. Actividades interámbito.
- 2. Actividades regionales.

• Áreas de Conocimiento

Cada uno de los Programas Formativos del Plan Estratégico de Formación Continuada cuenta con un catálogo de áreas de conocimiento donde se enmarcarán las diferentes actividades propuestas para cada año. Este catálogo de áreas de conocimiento se fijará anualmente siendo una de las directrices a seguir para la elaboración de los Planes Anuales.

En el anexo II se puede ver el catálogo inicialmente propuesto.

• Modalidades Formativas

Para completar el Modelo de Formación Continuada planteado debemos establecer el Catálogo de Modalidades Formativas a través de las cuales se van a desarrollar los Planes Anuales. El Catálogo cuenta con las modalidades convencionales y además posibilita la ampliación de la oferta con la incorporación de nuevas fórmulas formativas innovadoras, algunas de ellas propias de las profesiones sanitarias.

Mediante el uso de formatos más modernos y la incorporación de las nuevas metodologías se consigue:

- Convertir el aprendizaje en algo útil y aplicable.
- Motivar al personal.
- Establecer un flujo de información y conocimiento mediante canales modernos de comunicación.
- Generar conocimiento.

Podemos estructurar las modalidades según la siguiente clasificación:

- a) **Formación general:** cursos, talleres, seminarios.
- b) **Formación en servicio:** prácticas, rotación, interconsultas.
- c) **Formación en base a proyectos o tareas:** grupos de trabajo.
- d) **Actividades de investigación, difusión y sensibilización:** jornadas, congresos.

En el Anexo II se definen y detallan las características de las diferentes modalidades establecidas.

• **Tipo de contenido**

El **tipo de contenido** de una actividad formativa se puede clasificar en:

- Teórico
- Práctico
- Combinado

El primero de estos tipos de contenidos está encaminado a desarrollar contenidos conceptuales y conseguir que el profesional aumente sus conocimientos científico-técnicos en el plano teórico.

En el segundo caso la actividad incluirá ejercicios, prácticas, entrenamientos... para el desarrollo de contenidos procedimentales y conseguir en el profesional el aumento y mejora de las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño del trabajo en el puesto que ocupa.

En último lugar podremos optar por un tipo de actividad que incluya ambas posibilidades lo que dará lugar al desarrollo de contenidos teórico-prácticos.

Para completar la definición de este parámetro algunas acciones formativas contemplarán diferentes **niveles de dificultad**:

- Básico
- Medio
- Avanzado

• **Metodología de la actividad**

Ante el reto que supone la formación de adultos debemos ser capaces de ofrecer a los profesionales actividades formativas útiles e interesantes que en vez de suponer una carga, sean un elemento motivador. Para ello se deben orientar las metodologías hacia el aprendizaje, utilizando formatos más modernos e innovadores, como la formación in situ, la simulación, la investigación, la difusión de experiencias...

Este tipo de formación consiste principalmente en aprender a aprender, es decir, ayudar al profesional a manejar los recursos de aprendizaje. La dependencia del alumno se reduce considerablemente, creando un proceso propio adaptado a sus necesidades y basado en el aprendizaje experiencial. Un aprendizaje verdaderamente orientado a la experiencia y autodirigido que hace que aumente la iniciativa y la motivación de forma considerable.

Hemos de ser conscientes que para modificar los hábitos de trabajo, debemos transformar la enseñanza académica en aprendizaje significativo, que partiendo de la experiencia previa, y a través de la reflexión, vaya construyendo conocimientos realmente aplicables al trabajo, lo que facilitará el desarrollo profesional. Es decir, la reflexión crítica de la práctica profesional se convierte en la herramienta clave transformadora de conocimiento académico en conocimiento útil.



Cuando además estas metodologías permiten el intercambio con el medio, compartiendo experiencias entre los profesionales, los logros son asombrosos y el avance exponencial. La enseñanza entre iguales y el aprendizaje de campo son los métodos más eficaces a la hora de aportar valor a una acción formativa encaminada a la mejora de la capacitación profesional.

A partir de este punto y aplicando la imitación y el entrenamiento, el profesional desarrollará habilidades y destrezas que facilitarán su labor cotidiana.

Además debemos tener en cuenta que la combinación de diferentes metodologías aumenta la efectividad de la acción formativa.

Buena parte del desarrollo del programa y de la gestión del Plan dependerá de este matiz.

Además de las modalidades y del tipo de contenidos debemos tener en cuenta la **metodología** para su desarrollo que puede ser:

- a) Presencial.
- b) Blended learning (Mixto).
- c) E-learning (Teleformación).

• Ámbito de desarrollo

El **alcance** que puede tener cada una de las actividades del Plan de Formación en el ámbito sanitario es muy variado:

- Según Unidad Administrativa: Centro, Unidad, Departamento ,Servicio, Sección...
- Según el tipo de centro sanitario: Centro de Salud, Centro de Especialidades, Complejo Hospitalario...
- Según el Centro Directivo al que estén adscritos: Gerencias de Área de Salud, Gerencias Periféricas, Servicios Territoriales...
- Según los destinatarios: actividades centralizadas, para servicios centrales...



Para poder definir la oferta, en cuanto al alcance de la misma, el Plan Estratégico marca **20 ámbitos de actuación**, de manera que podamos estructurar la oferta regional facilitando su gestión y su divulgación.

1. Centralizada*.
2. Servicios Centrales: CSAN y GRS.
3. Servicio Territorial Ávila.
4. Servicio Territorial Burgos.
5. Servicio Territorial León.
6. Servicio Territorial Salamanca.
7. Servicio Territorial Segovia.
8. Servicio Territorial Soria.
9. Servicio Territorial Palencia.
10. Servicio Territorial Valladolid.
11. Servicio Territorial Zamora.
12. Gerencia de Salud de Área de Ávila.
13. Gerencia de Salud de Área de Burgos.
14. Gerencia de Salud de Área de León y el Bierzo.
15. Gerencia de Salud de Área de Salamanca.
16. Gerencia de Salud de Área de Segovia.
17. Gerencia de Salud de Área de Soria.
18. Gerencia de Salud de Área de Palencia.
19. Gerencia de Salud de las Áreas de Valladolid.
20. Gerencia de Salud de Área de Zamora.

En la siguiente tabla se determina la metodología más adecuada y alcance de cada una de las modalidades:

MODALIDADES FORMATIVAS	METODOLOGÍA			ALCANCE					OBSERVACIONES
	PRESENCIAL	DISTANCIA	MIXTA	CENTRALIZADA	SSCC (CS y GRS)	SSTT	ÁREA	CENTRO	
1.- Cursos	X	X	X	X	X	X	X	X	Plan anual
2.- Talleres	X		X	X	X	X	X	X	Plan anual
3.- Seminarios	X		X				X	X	Plan anual
4.- Grupos de trabajo	X	X	X	X			X	X	Solicitud anual
5.- Jornadas	X			X	X	X	X	X	Plan anual
6.- Congresos	X			X			X		Plan anual
7.- Prácticas	X			X					Convocatoria anual
8.- Rotación	X						X	X	Plan anual (gestión)
9.- Ínterconsulta/sesión	X		X				X	X	Práctica semestral

* Actividades promovidas por los Servicios Centrales de la Consejería de Sanidad para todos los ámbitos, dirigidas a colectivos minoritarios, o de marcado interés institucional. NOTA: la Gerencia de Emergencias, y cada una de sus bases y recursos, se adscribe en el Ámbito de Formación Centralizada.

• Categoría laboral y el perfil del puesto

Por último la oferta se concretará determinando cuáles son los destinatarios de las diferentes acciones formativas, convirtiéndose en requisito para la realización de dichas actividades el pertenecer a la categoría profesional y, en los casos en los que se determine, estar ocupando un puesto de trabajo concreto.

Estudiando las necesidades que los profesionales y la organización demandan al formular la propuesta de actividades que formarán los Planes Formativos para cada periodo podremos facilitar el aumento y la mejora de la competencia profesional de los trabajadores del Sistema de Salud.

Las categorías a partir de las cuales se realizará el estudio y la posterior oferta son:

Directivos

1. Personal directivo.
2. Mandos intermedios.

Sanitarios

3. Licenciado sanitario.
4. Diplomado sanitario.
5. Técnico sanitario.

No Sanitarios

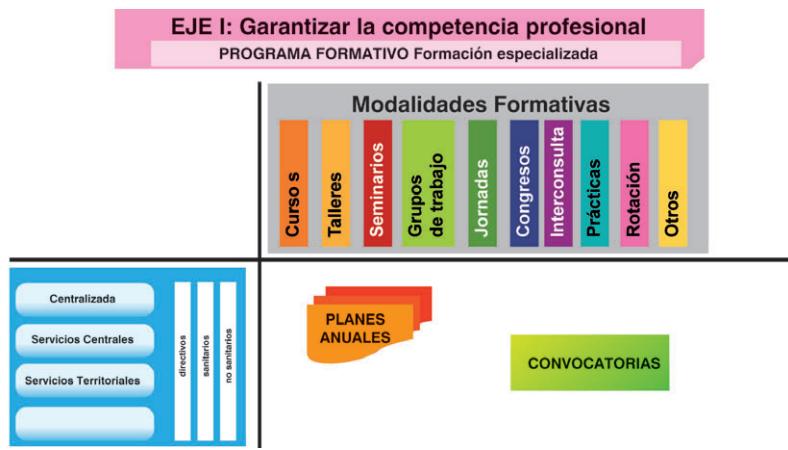
6. Personal de hostelería.
7. Personal de ingeniería, mantenimiento.
8. Personal de gestión administrativa y económica.
9. Personal de Servicios Generales (Celadores, Asesoría Jurídica, Biblioteca , Prevención, Informática).

Otros

10. Otros.

En el anexo II se detallan las especialidades y puestos de cada categoría.

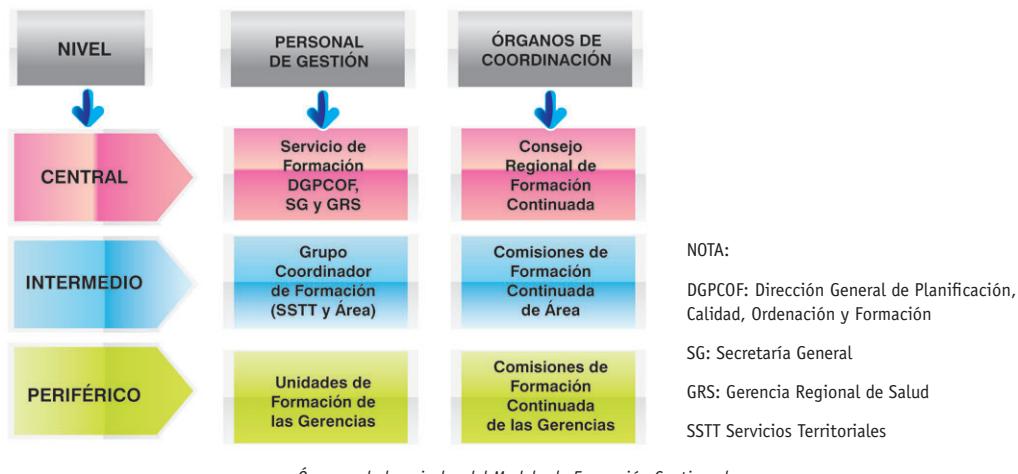
La oferta formativa se obtendrá, como vemos en la siguiente matriz, del cruce de ámbitos y categorías laborales, con las modalidades formativas expuestas, para cada Eje y programa marcado.



5.2.3 Red de Formación

Para desarrollar las actuaciones correspondientes a cada uno de los niveles del Modelo de Formación Continuada establecidos, la Consejería de Sanidad contará con una estructura dotada de dos tipos de órganos:

- a) Personal de Gestión.
- b) Órganos de Coordinación.



El objeto de la reordenación de estos Órganos, y su posterior regulación, responden a la demanda creciente de los diferentes colectivos de participación activa en los diferentes niveles de la Administración. Con ellos aseguramos que todas las partes interesadas en el proceso formativo del personal del Sistema de Salud estén informadas en todo momento y aporten la particular visión del colectivo al que pertenecen y representan.

El responsable de Formación Continuada y su equipo de trabajo son el centro del modelo, ya que son los interlocutores tanto de los profesionales como de los directivos, por lo que tendrán que cumplir con una misión fundamental; integrar las necesidades e intereses de ambos estamentos para ofrecer un Plan que dé respuesta a todos.

Por ello, entre sus funciones estarán:

- a) Escuchar y transformar la información en necesidades y propuestas de cambio.
- b) Implicar y conducir a los gestores de formación a pensar cómo diseñar la formación de su ámbito.

A continuación se presenta, tanto la composición de estos órganos, como sus funciones, y más adelante se determina exactamente la intervención de cada uno de ellos en el desarrollo de los Planes de Formación Continuada de nuestra Comunidad.

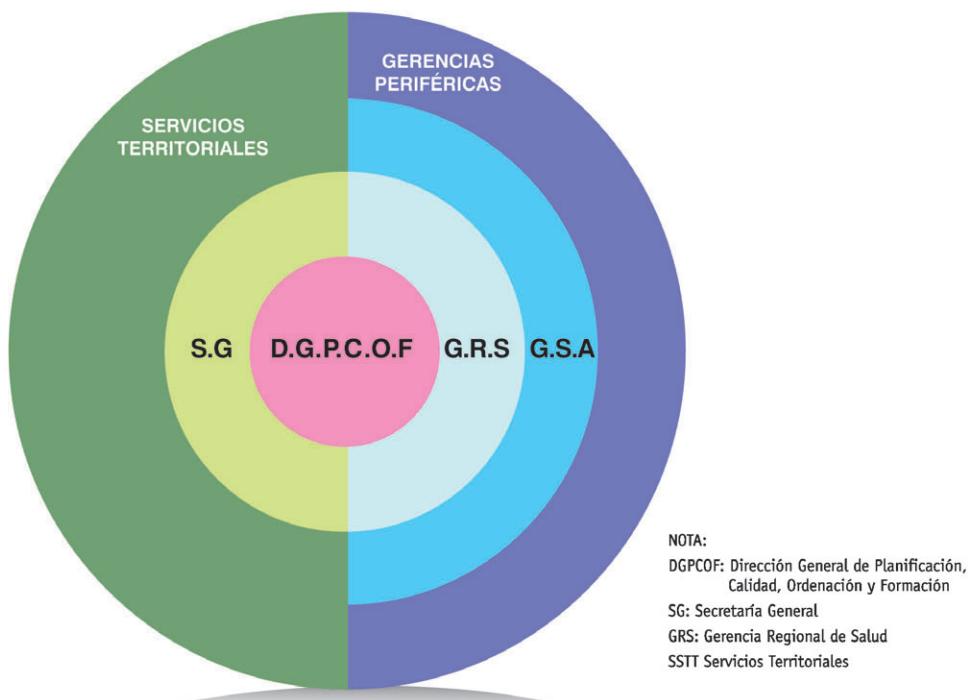
• Personal de Gestión

Los órganos de gestión serán los encargados de planificar, coordinar y gestionar los planes formativos, realizando las actuaciones necesarias para el buen desarrollo de los mismos.

Para cada uno de los niveles del Modelo se establece un Órgano de Gestión:

- En el **Nivel Central** se encuentra que pertenece a la Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad, con los enlaces de la Secretaría General y Gerencia Regional de Salud correspondientes.
- En el **Nivel Intermedio** están los **Grupos de Coordinación de Formación**. Se contará con un total con 18 Grupos de Coordinación de Formación, uno por cada Área y cada Servicio Territorial.
- En el **Nivel Periférico** se encuentran las **Unidades de Formación de las Gerencias de Atención Primaria, Atención Especializada y Emergencias**. Se contará, por tanto, con un total de 26 Unidades de Formación, 11 de Atención Primaria, 14 de Atención Especializada y 1 de Emergencias.

En el siguiente gráfico se representan los Grupos y Unidades correspondientes a los diferentes Niveles del Modelo:



PERSONAL DE GESTIÓN	FUNCIONES
Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación	<p>a. Coordinar e impulsar de los Planes de Formación Continuada establecidos por cada órgano competente.</p> <p>b. Desarrollar las actuaciones en materia de Formación Continuada que sean necesarias para el desarrollo del Plan.</p> <p>c. Organizar y realizar las acciones formativas de carácter centralizado y las dirigidas al personal de Servicios Centrales.</p> <p>d. Seguir el grado de ejecución del presupuesto asignado al Plan Anual de Formación.</p> <p>e. Elaborar informes y documentos de trabajo al inicio y cierre de cada periodo.</p>
Grupo de Coordinación de Formación de cada ámbito	<p>a. Coordinar las actuaciones de las Unidades de Formación para el diseño, la planificación, el desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan Anual de su Ámbito.</p> <p>b. Prestar apoyo a los Servicios Centrales para la organización y desarrollo de actividades de carácter regional o interámbito.</p> <p>c. Proponer actividades que den respuesta a necesidades formativas concretas.</p> <p>d. Evaluar los resultados obtenidos y proponer áreas de mejora.</p>
Unidades de Formación	<p>a. Realizar la detección de necesidades formativas y elaborar la propuesta Anual.</p> <p>b. Impulsar, promover y apoyar la Formación Continuada de los trabajadores.</p> <p>c. Difundir los Planes y Programas entre todo el personal.</p> <p>d. Gestionar las actividades formativas a desarrollar en su Gerencia, Centro...</p> <p>e. Elaborar la memoria analizando los resultados del Plan y su evaluación.</p>

• Órganos de Coordinación

Los Órganos de Coordinación del Modelo de Formación Continuada son los responsables de marcar los ejes estratégicos y directrices para la elaboración y el desarrollo de los Planes Formativos, y de revisar y validar dichos Planes. Por otro lado se encargarán de evaluar los resultados con los datos obtenidos al finalizar su ejecución para volver a plantear nuevas estrategias, programas formativos y actividades según corresponda.

La red contará con un Órgano de Coordinación en cada uno de los niveles del Modelo:

- En el **Nivel Central** estará el **Consejo Regional de la Formación Continuada**.
- En el **Nivel Intermedio** estará las **Comisiones de la Formación Continuada de Ámbito**.
- En el **Nivel Periférico** estará las **Comisiones de Formación Continuada de las Gerencia**.

Las **Funciones** de cada uno de los Órganos se recogen en la siguiente tabla:

ÓRGANOS DE COORDINACIÓN	FUNCIONES
Consejo Regional de la Formación Continuada	<ul style="list-style-type: none"> a. Analizar y valorar las necesidades de formación en el ámbito central y regional. b. Fijar objetivos y directrices para el desarrollo de los planes anuales. c. Establecer criterios unificados para su incorporación en los Planes de Gestión u otros Planes específicos. d. Homogeneizar y racionalizar los Recursos. e. Integrar el Plan Regional Anual de Formación Continuada. f. Analizar los resultados y evaluación del Plan Regional Anual de Formación Continuada
Comisión de la Formación Continuada de Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> a. Analizar y valorar las necesidades de formación en el Ámbito. b. Fijar directrices para la coordinación y valoración de los Planes Anuales de las Gerencias que pertenecen a su Ámbito. c. Realizar la revisión de la propuesta del Plan Anual de Formación Continuada de su Ámbito. d. Analizar los resultados y evaluación del Plan Anual de Formación Continuada del Ámbito.
Comisión de la Formación Continuada de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> a. Analizar y valorar las necesidades de formación en su Gerencia. b. Revisar la propuesta del Plan Anual de Formación Continuada de la Gerencia. c. Coordinar los Planes Anuales y su incorporación a los Planes de Gestión. d. Analizar los resultados y evaluación del Plan Anual de Formación Continuada de la Gerencia y propuesta de actuaciones futuras.

5.2.4 Sistema Integrado de Información Gestión@FC

Para facilitar las tareas de recogida, tratamiento y registro de los datos generados en las diferentes etapas del Proceso Formativo, se ha diseñado y desarrollado una aplicación informática, Programa Gestión@FC, que cuenta con:

- Herramientas de trabajo colaborativo con canales de comunicación.
- Bases de datos para el registro de la información.
- Procesador que explota los datos introducidos.





**Formación Continuada
Gestión@FC**

Acceso al Sistema FOSA

Datos Obligatorios

Usuario :

Contraseña :

Junta de Castilla y León
Sistema Integrado de Información y Comunicación

Con la aplicación **Gestión@FC** se pretende realizar de una forma más fácil, unificada y eficaz la gestión integral de los Planes Anuales de Formación Continuada del personal del Sistema de Salud de Castilla y León.

Por ello queremos que además de contar con una base de datos donde se almacenen:

- Registro de actividades formativas.
- Registro de proveedores/ponentes.
- Registro de certificado de asistentes.

Se procese los datos y se explota ofreciendo listados e informes protocolizados, y sirva de canal de comunicación entre los diferentes agentes responsables de la Formación Continuada.

La aplicación cuenta con una **Secretaría Virtual** a través de la cual y de una forma ágil se podrían resolver pequeños problemas que vayan surgiendo, tanto en el desarrollo del proceso, como en el uso de la herramienta, y se podrán intercambiar experiencias y sugerencias.

Para su diseño se han tenido en cuenta a todos los agentes que intervienen en el Proceso Formativo y se les ha asignada a cada uno un perfil de usuario:

- a) Administrador; podrá modificar plantillas, campos, registros, introducir nuevos registros,...
- b) Gestor central y administrativos; podrá ver toda la información registrada e introducir nuevos datos.
- c) Gestores y administrativos periféricos; podrán ver los datos correspondientes a su área o ámbito e introducir nuevos datos.
- d) Usuarios; podrán observar la información sobre la oferta e inscribirse, ver listados de admitidos y certificados, materiales de interés, etc.

La aplicación se estructurará de la forma más sencilla e intuitiva posible, y para su diseño se han marcado los siguientes requisitos:

- Que dé soporte a todas las etapas del proceso formativo.
- Que aproveche los datos introducidos.
- Que se acceda rápidamente a través del Portal de Sanidad.



Las funciones a las que se podrán acceder se resumen en el siguiente gráfico:



A continuación se detalla mediante diagramas de flujo las actuaciones a desarrollar en cada una de las Etapas del Proceso formativo, así como los formularios que se utilizarán en cada momento.

Etapa I:

Detección de necesidades formativas y análisis de la situación de partida

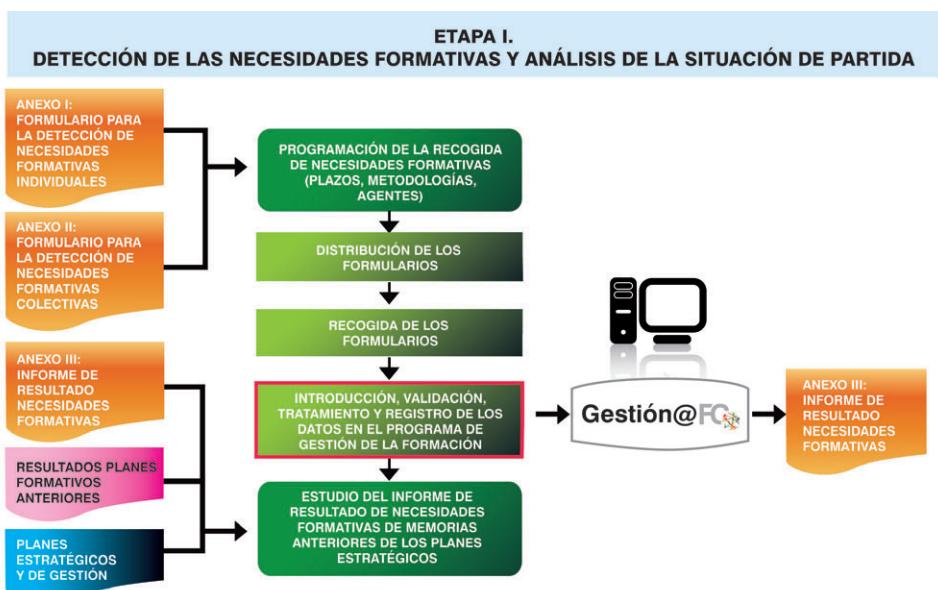
El Proceso Formativo dará comienzo cada ciclo con la Etapa I: Detección de necesidades formativas y análisis de la situación de partida, que se realizará una vez por ciclo y año.

Durante el mes de junio cada ámbito planificará las tareas asociadas a esta etapa y determinará qué **metodología de recogida** de necesidades utilizará:

- Detección telemática (vía Web), a través del Portal de Sanidad.
- Detección en formato papel, realizada por los Grupos de Coordinación y las Unidades de Formación.

Los datos se recogerán mediante tres formularios, uno para las necesidades individuales de cada uno de los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud, otro colectivo, para todos aquellos Equipos, Unidades, Servicios, Áreas, Centros Directivos, etc..., que así lo demanden, y el último dirigido a los Centros Directivos que serán los responsables de determinar las necesidades de la organización.

En octubre, una vez cerrado el plazo de detección de necesidades, los Gestores Periféricos de Formación Continuada de los Grupos de Coordinación y de las Unidades de Formación deberán **validar los formularios recogidos** asignando a cada petición un área de conocimiento del catálogo definido, registrando, de esta manera, los datos en la aplicación informática que **generará el informe** utilizado por los Grupos de Coordinación de Formación en la siguiente etapa y contendrá el resumen de resultados, tanto individuales como colectivos, y las propuestas institucionales.



Etapa II:

Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Formación

Realizada la detección de necesidades y con el Informe generado, los Grupos de Coordinación conjuntamente con las Unidades de Formación, deberán elaborar la propuesta de acciones formativas para el siguiente año. Cada una de las acciones propuestas se irá cargando en la aplicación informática de manera que vaya registrándose el catálogo de acciones que se van a presentar al órgano pertinente para su aprobación.

Una vez que se han determinado todas las acciones formativas del ámbito, y han sido aprobadas, se generará el Plan de Formación Continuada de Ámbito, que a su vez dará lugar al Plan de Formación Regional Anual, suma de los Planes anteriores. Este Plan, ya revisado, pasará al Consejo Regional de Formación Continuada.



Diagrama de flujo de la Etapa II

Etapa III:**Despliegue y ejecución del Plan de Formación**

Con las acciones formativas definidas, aprobadas y publicadas se comienza a programar cada una de ellas según el calendario de desarrollo propuesto. Una vez realizada la asignación de recursos (proveedor, ponente, espacios, materiales...) y solicitada la acreditación, se difunde la actividad y se abre el plazo de inscripción con antelación suficiente.

Cerrado el plazo de solicitud, se seleccionan los participantes y se comunica el resultado.

Cada actividad comienza con la presentación o inauguración de la misma, y finaliza con la realización de la memoria de actividad y la emisión de los certificados de asistencia.

Durante el desarrollo de la actividad el coordinador realizará, así mismo, el control de asistencia y facilitará a los participantes el formulario de valoración. También será el encargado de entrevistar al ponente para anotar sus sugerencias.

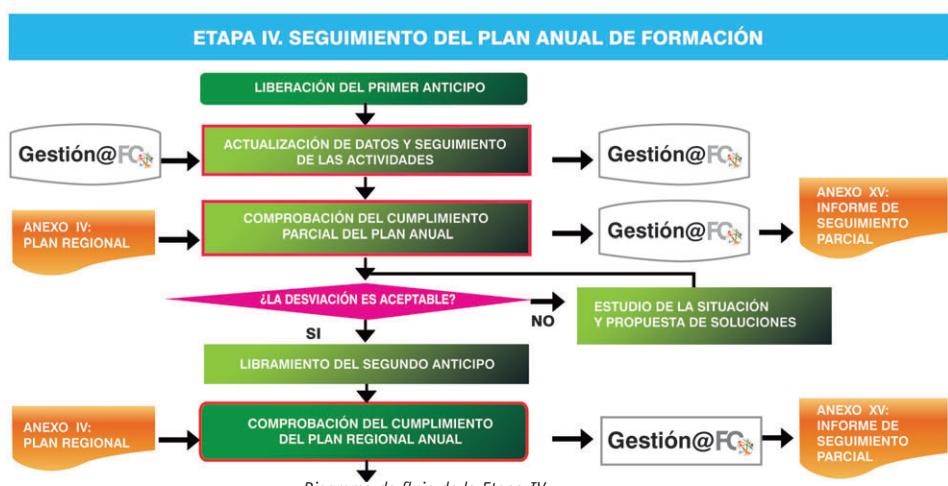




Etapa IV: Seguimiento del Plan Anual de Formación

Durante el desarrollo del Plan Anual, los Grupos Coordinadores de Formación Continuada conjuntamente con la DGPCOF, deberán realizar el seguimiento de las acciones y la situación del presupuesto asignado inicialmente.

En el mes de junio se elaborará un informe de seguimiento parcial para valorar el cumplimiento del Plan previsto y plantear posibles alternativas en el caso de tener desviaciones.



Etapa V:**Evaluación y valoración del Plan Anual de Formación**

Una vez realizadas las acciones programadas, y todas aquellas que hayan ido incorporándose posteriormente, se realiza la evaluación y valoración del Plan Anual. Para ello se elabora, en primer lugar, la Memoria de Actividades Formativas de cada ámbito, y una vez concluida esta tarea se genera el informe Anual de Formación Continuada de nuestra Comunidad, que será presentado al Consejo Regional de Formación Continuada para su valoración.

Todos los datos recabados, y los resultados obtenidos, formarán parte de la entrada al proceso de años posteriores, teniéndose en cuenta.



Diagrama de flujo de la Etapa V



5.3 MAPA DE PROCESOS DE LA FORMACIÓN CONTINUADA EJE-ETAPA

En el siguiente gráfico se recogen las actuaciones de cada uno de los ejes para las etapas del proceso formativo y sus interrelaciones:



5.4 APLICACIÓN DEL MODELO

En las siguientes tablas se recogen las actuaciones correspondientes a cada etapa del Proceso Formativo, así como los Órganos de Gestión y Coordinación responsables de cada tarea, el plazo en el que se va a desarrollar la actuación y los documentos que se van a utilizar para la gestión del proceso.

ETAPA I: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE		PLAZO	DOCUMENTOS DE APOYO
	PERSONAL DE GESTIÓN	ORG. COORDINADOR		
1.- Elaboración del programa de recogida de necesidades formativas e impulso	Grupo Coordinador de Formación de cada Ámbito (SSCC, SSTT y GA: GAP,GAE y GES)		Junio n-1	
2.- Reparto de los formularios de detección de necesidades individuales y colectivas y recogida de los cumplimentados	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTT, GA y GAP, GAE y GES)		Junio-octubre n-1	Anexo I: Formulario para la detección de necesidades formativas individuales Anexo II: Formulario para la detección de necesidades formativas colectivas
3.- Planteamiento de objetivos institucionales (según planes, programas y memorias) y de los objetivos de los Planes Anuales de Gestión	La DGPCOF, SG u Órgano competente	Consejo Regional de Formación Continuada Comisión de Formación Continuada de Área		Anexo III: Informe de resultados de la detección de necesidades
4.- Introducción y validación de datos en la aplicación	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTT, GA y GAP, GAE y GES)		Octubre n-1	
5.- Tratamiento y explotación de los datos recopilados y generación de un informe por ámbito	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTT, GA y GAP, GAE y GES)Servicio de Formación de la DGPCOF		Noviembre n-1	
6.- Análisis de las necesidades obtenidas, estudio de los objetivos y resultados de planes anteriores (memoria, evaluación, satisfacción personal formado)	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTT, GA y GAP, GAE y GES)		Octubre-noviembre n-1	Anexo III: Informe de resultados de la detección de necesidades

ETAPA III: DESPLIEGUE Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

ACTUACIÓN	RESPONSABLE		PLAZO	DOCUMENTOS DE APOYO
	PERSONAL DE GESTIÓN	ORG. COORDINADOR		
1.- Programación de la actividad formativa y cumplimentación de la Ficha de actividad	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Entre 1-2 meses antes del comienzo de la actividad Enero-diciembre	Anexo VII: Ficha de actividad
2.- Solicitud de acreditación de la actividad (si procede)	Automático		Al menos 1 mes antes del comienzo	
3.- Gestión de recursos necesarios	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Entre 1-2 meses antes del comienzo de la actividad Enero-diciembre	Anexo VIII: Ficha de proveedor Anexo IX: Ficha de ponente
4.- Difusión de la actividad y apertura del plazo de inscripción	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Al menos 1 mes antes del comienzo	Anexo VII: Ficha de actividad
5.- Recepción de solicitudes	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Al menos 15 días antes del comienzo de la actividad	Anexo X: Solicitud de participación
6.- Selección de admitidos y publicación del listado	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Al menos 5 días antes del comienzo de la actividad	Anexo XI: Listado de admitidos y asistencia
7.- Apertura y presentación de la actividad	Coordinador de la actividad		El día de la primera sesión	
8.- Seguimiento del desarrollo de la actividad y control de asistencia	Coordinador de la actividad		Durante su realización	Anexo XI: Listado de admitidos y asistencia
9.- Evaluación de la actividad	Coordinador de la actividad Responsable de la actividad de las Unidades de Formación de cada Ámbito (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		El día de la última sesión	Anexo XII: Valoración de la actividad



10.- Preparación de certificados y envío	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación de cada Ámbito (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Una vez finalizada la actividad	
11.- Cierre de la actividad y elaboración de la memoria	Responsable de la actividad de las Unidades de Formación de cada Ámbito (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Una vez finalizada la actividad y como máximo un mes después	Anexo XIV: Memoria de actividad

ETAPA IV: SEGUIMIENTO DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

ACTUACIÓN	RESPONSABLE		PLAZO	DOCUMENTOS DE APOYO
	PERSONAL DE GESTIÓN	ORG. COORDINADOR		
1.- Liberación del primer anticipo	DGPCOF		Enero 40%	
2.- Actualización de datos económicos y de actividades	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Junio	Anexo XV: Informe de seguimiento parcial del Plan Regional
3.- Comprobación del cumplimiento parcial del Plan Anual	La DGPCOF Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Junio	Anexo XV: Informe de seguimiento parcial del Plan Regional
4.- Estudio de los resultados y análisis de las desviaciones	La DGPCOF Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Junio	
5.- Replanteamiento del desarrollo del Plan en el caso de ser necesario	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Junio	
6.- Liberación del segundo anticipo	DGPCOF		Septiembre 40%	
7.- Comprobación del grado de cumplimiento del Plan Regional Anual	La DGPCOF		Diciembre	Anexo XV: Informe de seguimiento parcial del Plan Regional
8.- Desconcentración final	DGPCOF		Junio	



ETAPA V: EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

ACTUACIÓN	RESPONSABLE		PLAZO	DOCUMENTOS DE APOYO
	PERSONAL DE GESTIÓN	ORG. COORDINADOR		
1.- Elaboración de la Memoria de actividades formativas por ámbito	Grupo Coordinador y Unidades de Formación (SSCC, SSTM, GA y GAP, GAE y GES)		Enero-febrero n + 1	Anexo XVI: Memoria Anual de Actividades Formativas por Ámbito
3.- Estudio de los resultados y análisis de las posibles áreas de mejora por ámbito	La DGPCOF	Comisión de Formación Continuada de Área	Enero-febrero n + 1	
4.- Elaboración del Informe Anual de Formación Continuada	La DGPCOF		Marzo n + 1	Anexo XVII: Informe Anual de Formación Continuada
5.- Presentación de resultados	La DGPCOF	Consejo Regional de Formación continuada	Marzo n + 1	
6.- Difusión de los resultados obtenidos	La DGPCOF		Marzo n + 1	
7.- Cierre del ciclo	La DGPCOF		Marzo n + 1	

5.5 SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE ACTIVIDADES FORMATIVAS

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad de las acciones formativas objeto de acreditación que se desarrolle en el marco del Plan Estratégico, se solicitará la evaluación del programa a la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias de Castilla y León o en su caso a la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias del Sistema Nacional de Salud.

La acreditación de la acción formativa tendrá validez en todo el territorio nacional teniéndose en cuenta el número de créditos otorgados a la hora de valorar la formación en la evaluación de los profesionales sanitarios para su carrera profesional.

En el año 1998 se crea la Comisión de Formación Continuada del Sistema Nacional de Salud para coordinar los trabajos desarrollados en los Ministerios y Consejerías con representación en la Comisión Permanente del Consejo Interterritorial, con la función de dictar criterios para la acreditación de centros, ud. docentes, actividades y certificados de actualización profesional. Determina como funciones de las Comunidades Autónomas:

1. Organización y Gestión de la Acreditación de centros, actividades y profesionales, así como el Sistema de información y registro.

2. Evaluación, inspección y auditoria de centros y actividades acreditados. Estudios estadísticos.
3. Difusión de los criterios , formas y órganos administrativos en los que se podrá solicitar la acreditación.

En Castilla y León, según DECRETO 84/2002 de 27 Junio, se crea la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias de Castilla y León, Órgano colegiado adscrito a la Consejería de Sanidad y compuesto por el Pleno, la Comisión Permanente, Comisión de Evaluación y la Secretaría Técnica (unidad administrativa, órgano de apoyo).

Entre sus funciones:

- acreditar instituciones, centros y unidades docentes.
- acreditar actividades.
- elaborar directrices generales.
- determinar funciones Comisión Permanente.

Posteriormente, la LOPS, en su Capítulo IV, recoge los principios generales de la Formación Continuada y se describe el trabajo desarrollado por la Comisión de Formación Continuada y la Acreditación de Centros, actividades y profesionales.

Y en 2005, con la ORDEN SAN/353/2005, de 16 de febrero, se pone en marcha la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias de Castilla y León, una vez regulado el procedimiento de acreditación de actividades.

Este procedimiento fue modificado en 2007 con la ORDEN SAN 691/2007, de 4 de abril, por la cual se reducen los plazos de presentación y el nº de copias a presentar.

Para solicitar la acreditación de cualquier actividad formativa dirigida a profesionales sanitarios de Castilla y León, se deberá cumplimentar el Anexo I recogido en la ORDEN SAN 353/2005, de 16 de febrero, y enviarse 3 copias con un mes de antelación al comienzo de la actividad, a la Secretaría Técnica de la Comisión de Formación Continuada de Castilla y León.

A partir de ese momento se revisará la documentación aportada y será trasladado a la Comisión de Evaluación para que evalúen los contenidos de las acciones formativas a acreditar, otorgando valores numéricos, mediante los cuales se obtendrá los créditos correspondientes. Finalmente el Pleno de la Comisión aprueba las propuestas realizadas y se lo comunica a los solicitantes.



Marco **Jurídico**



En el proceso de elaboración de un nuevo Plan no podemos olvidar que una de las fuentes principales es la normativa existente, tanto a nivel general, como específica de la materia a tratar.

Por otro lado, la base de la sostenibilidad procedural en la Administración la proporcionan las normas elaboradas y aprobadas. Los planes deben contar con el desarrollo normativo necesario para su correcta implementación, e incluso, continuidad en el tiempo.



La realización de cualquier actividad desarrollada por la Administración y dirigida al personal que trabaja en la misma requiere el estudio de una serie de normas generales de aplicación a cualquier ámbito y materia. Por otro lado, en determinados campos de la actividad pública, hay desarrollada normativa específica que debemos tener en cuenta a la hora de trabajar un campo concreto.

A partir del estudio de la normativa existente se ha querido recoger de la misma manera los requisitos y procedimientos de actuación en este ámbito para el personal que trabaja en Formación Continuada en Castilla y León. Por ello, el Plan entre sus actuaciones cuenta con el desarrollo de una ORDEN para su regulación.

Y por último, para completar el marco general de la Formación Continuada para profesionales del Sistema de Salud, se han establecido los cauces para el desarrollo de convenios de colaboración entre la Consejería de Sanidad y las diferentes instituciones/entes, públicos o privados, que desarrollan actividades formativas dirigidas al mismo colectivo.

Al definir los términos de funcionamiento interno y de colaboración externa los profesionales del Sistema de Salud contarán con una oferta amplia, global y unificada que dará respuesta a sus necesidades y expectativas, ya que su planificación atenderá a los intereses de los diferentes colectivos interesados, consiguiendo un aprovechamiento óptimo de los recursos empleados.

Oferta interna: Consejería de Sanidad y Gerencia Regional de Salud.

Oferta externa: Entidades colaboradoras.

6.1. NORMATIVA

Para la elaboración del presente Plan Estratégico y todos los documentos y actividades derivados de él se han tenido en cuenta una serie de normas generales que se detallan a continuación, y la normativa específica referente a la formación continuada en el Sistema de Salud.

6.1.1 Normativa general

- Constitución Española.
- Estatuto de Autonomía, aprobado por Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, de reforma del Estatuto de Castilla y León.
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal y su normativa de desarrollo.
- Ley de 13/2003, de 23 de diciembre, de Medidas Económicas, Fiscales y Administrativas.
- Ley 7/2005, de 24 de mayo, de la Función Pública de Castilla y León.

6.1.2 Normativa específica

En materia sanitaria contamos con dos referencias normativas fundamentales para el desarrollo de la actividad formativa dirigida a los profesionales sanitarios. La primera de ellas es una Ley de aplicación en la Comunidad de Castilla y León, donde se trata la formación continuada como actividad implícita en el

desarrollo de actividades y servicios del Sistema de Salud y se definen en la ordenación funcional las líneas de coordinación y colaboración entre los profesionales de Atención Primaria y Atención Especializada mediante actuaciones de Área.

- **LEY 1/1993, de 6 de abril de Ordenación del Sistema Sanitario de Castilla y León**

En su CAPÍTULO I. El sistema de salud, Art. 8 Actividades y Servicios habla de la “formación continuada del personal al servicio de las Administraciones Sanitarias”.

En el CAPÍTULO II. Ordenación funcional, Art. 21 Atención Primaria dice: “Para garantizar la coordinación y continuidad de las actuaciones asistenciales en el Área de Salud, se promoverán dispositivos de información sanitaria básica de Área, programas sanitarios comunes para los dos niveles de atención y actuaciones de **Formación Continuada e intercambio técnico** entre los profesionales de la Atención Primaria y la Atención Especializada”.

La segunda referencia normativa, de alcance nacional, recoge la definición y los objetivos de la Formación Continuada de las profesiones sanitarias y establece la composición y funcionamiento de la Comisión de Formación Continuada nacional, así como el desarrollo de la acreditación de centros, actividades y profesionales.

- **LEY 44/2003, de 21 noviembre de Ordenación de las profesiones sanitarias.**

En el CAPÍTULO IV. FORMACIÓN CONTINUADA, define las funciones de la Comisión de la Formación Continuada y la acreditación de actividades formativas:

Art. 33 Principios Generales.

Art. 34 Comisión de Formación Continuada.

Art. 35 Acreditación de centros, actividades y profesionales.

Art. 36 Diplomas de Acreditación y Diplomas de Acreditación Avanzada.

Por otro lado contamos con un Reglamento y una Circular, de lo que era el INSALUD, donde se define estructura y funciones de los Órganos responsables de la Formación, tanto en Atención Primaria, como en Atención Especializada.

REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN PRIMARIA, julio 1995 (INSALUD)

PRIMERO: Objeto

SEGUNDO: Funciones

TERCERO: Régimen de funcionamiento

CUARTO: Composición y duración

QUINTO: Comisiones delegadas

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

CIRCULAR DEL INSALUD, octubre de 1997. Estructura de gestión de la formación en los Centros de Atención Especializada (INSALUD)

INSTRUCCIONES

PRIMERA: Designación

SEGUNDA: Dedicación

TERCERA: Funciones

CUARTA: Compensación económica

QUINTA: Evaluación

SEXTA: Atención continuada

SEPTIMA: Apoyo administrativo

OCTAVA: Entrada en vigor

Igualmente hacen referencia a la formación de los profesionales del Sistema de Salud las siguientes normas:

- **LEY 14/1986, General de Sanidad,**

Establece que las Administraciones Públicas, a través de sus Servicios de Salud y de los órganos competentes en cada caso, desarrollarán la mejora y adecuación de las necesidades de la formación del personal al servicio de la organización sanitaria, en su artículo 18.14.

- **LEY 16/2003, de 28 mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud**

Que contempla la formación continuada del personal al servicio de las Administraciones sanitarias como una actividad propia del Sistema de Salud de Castilla y León.

EL CAPÍTULO III. Está dedicado a la planificación y formación de los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, estableciendo que la formación y el desarrollo de la competencia técnica de los profesionales debe orientarse a la mejora de la calidad del Sistema Nacional de Salud:

Art. 38 Formación Continuada.

Finalmente

- **LEY 2/2007, de 7 de marzo, del Estatuto Jurídico del Personal Estatutario del Servicio de Salud de Castilla y León**

CAPÍTULO XII denominado “Desarrollo profesional”, la necesidad de elaborar planes de formación en torno a líneas estratégicas para todo el personal que presta servicios en los centros e instituciones sanitarias del servicio de salud autonómico, que en todo caso, deberán ser aprobados por el Consejero de Sanidad, al amparo de lo dispuesto en el artículo 6.2.q.

Dado que el presente Plan Estratégico de Formación de la Consejería de Sanidad contempla que toda la estructura de la Consejería de Sanidad que realiza el Control Oficial tanto en sus tres ámbitos territoriales

(regional, provincial y comarcal) como en sus diversas vertientes profesionales, fundamentalmente Veterinarios y Farmacéuticos, recibe la formación adecuada para llevar a cabo sus tareas de programación, evaluación, ejecución, supervisión y auditoria de los Controles Oficiales, incluyendo dentro de este plan también a todo el personal que presta servicio en los Laboratorios Oficiales, la Autoridad Sanitaria responsable del Control Oficial debe garantizar la adecuada formación de todo el personal que participa en las labores de programación, ejecución, supervisión y auditoria del Control Oficial.

La legislación en base de esta necesidad se especifica a continuación:

- **Reglamento (CE) 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004**

Sobre los controles oficiales efectuados para garantizar la verificación del cumplimiento de la legislación en materia de piensos y alimentos y la normativa sobre salud animal y bienestar de los animales

- **Decisión 2006/677/CE de la Comisión de 29 de septiembre de 2006**

Por la que se establecen las directrices que fijan criterios para la realización de auditorías con arreglo al Reglamento (CE) nº 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los controles oficiales efectuados para garantizar la verificación del cumplimiento de la legislación en materia de piensos y alimentos y la normativa sobre salud animal y bienestar de los animales.

- **Decisión 2007/363/CE de la Comisión de 21 de mayo de 2007**

Directrices destinadas a ayudar a los Estados miembros a elaborar el plan nacional de control único, integrado y plurianual previsto en el Reglamento (CE) nº 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo.

- **Reglamento (CE) 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002**

Se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la autoridad europea de seguridad alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

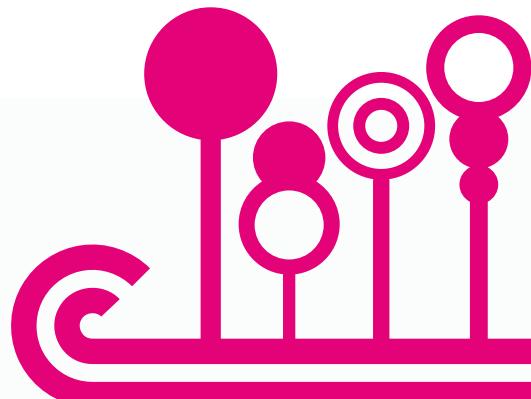
- **DECRETO 80/2007, de 19 de julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Sanidad.**

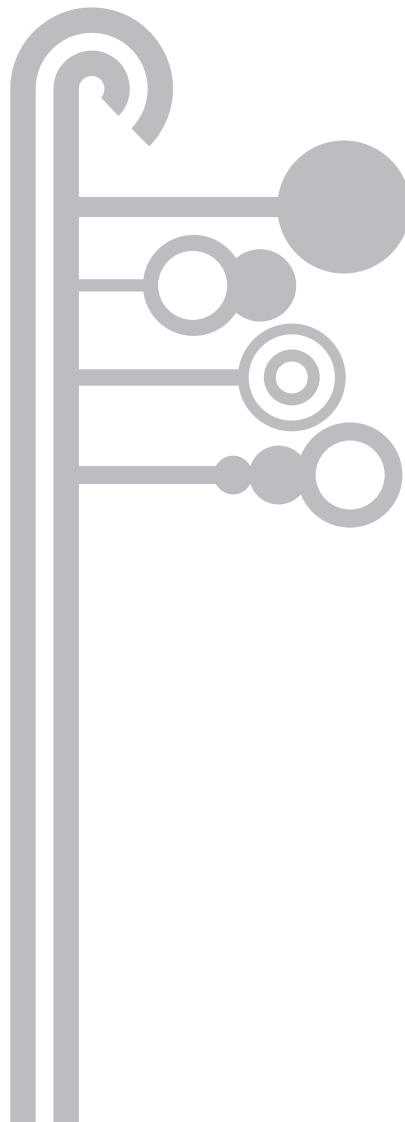
6.2. NORMATIVA A DESARROLLAR

Unido al trabajo desarrollado y para que el Plan Estratégico cuente con el apoyo y la consideración de todos los implicados en el proceso formativo, se ha formalizado dicho Plan con el marco normativo en el que se inserte el Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011 del Sistema de Salud de Castilla y León.



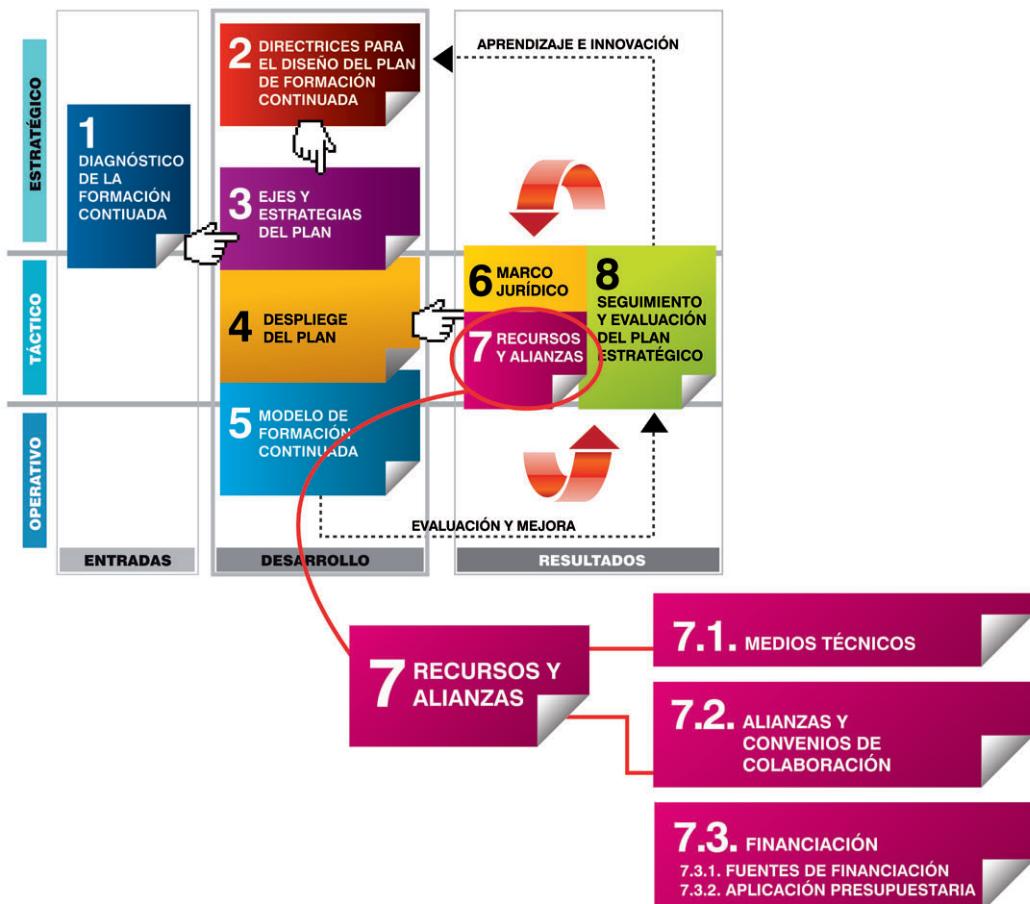
Recursos y alianzas





No podemos olvidar que en un mundo tan dinámico y con tantas interrelaciones el establecimiento de alianzas y colaboraciones mejora, favorece y enriquece el trabajo desarrollado.

Así como la importancia de la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones planteadas.



Una vez determinado el recurso humano, mediante la regulación de la estructura de la red de formación, con que va a contar el Plan Estratégico para su despliegue e implementación, y para que el proyecto alcance los objetivos fijados, debemos asegurar que se cuenta con los medios técnicos y tecnológicos necesarios para el correcto desarrollo de los Planes.

7.1 MEDIOS TÉCNICOS

Analizando las tareas de cada una de las etapas del Proceso Formativo observamos que para el desarrollo del trabajo cotidiano es necesario contar con los medios técnicos adecuados. Tanto los responsables de Formación como los componentes de las Unidades de Formación de cada ámbito dispondrán de **equipos informáticos y conexión** a la red para el uso de la aplicación informática para la gestión de los Planes Anuales.

Además, durante la vigencia del presente Plan se irán dando respuesta a las necesidades de adaptación de **espacios y medios técnicos** para el desarrollo de las acciones formativas propuestas.

Por otro lado, los profesionales a los que va dirigida la oferta formativa para realizar las consultas de las acciones formativas del Plan de Formación y tramitar las solicitudes telemáticamente contarán con:

- Equipos informáticos corporativos situados en los despachos individuales y dependencias colectivas.
- Puntos de información y tramitación de solicitudes situados en los espacios abiertos o comunes de los centros y servicios sanitarios.



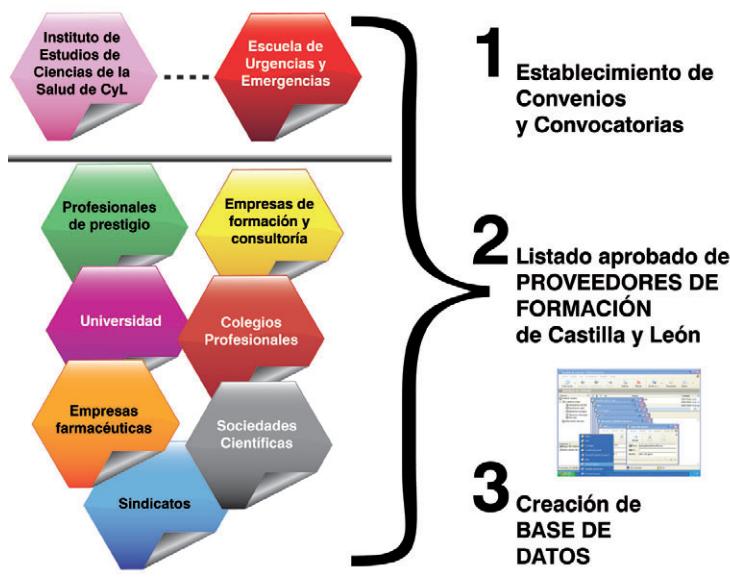
7.2 ALIANZAS Y CONVENIOS DE COLABORACIÓN

Con el fin de optimizar los recursos empleados en la formación continuada y que todas las instituciones sanitarias, públicas y privadas, trabajemos en el mismo sentido, con objetivos comunes, debemos hacer un esfuerzo para ponernos de acuerdo y desarrollar programas de actuaciones anuales complementarios.

El resultado de la planificación de los programas anuales dará como resultado una oferta global que responderá a las verdaderas necesidades y expectativas de los profesionales sanitarios.

La coordinación de las ofertas complementarias de las diferentes instituciones que participen en el proyecto será responsabilidad de la Consejería de Sanidad. Todas las actividades formativas se enmarcarán en las diferentes líneas estratégicas y programas del Plan Estratégico y se articularán mediante convenios de colaboración entre la Consejería de Sanidad y aquellos entes que quieran suscribirse a los mismos y así lo soliciten al Excmo. Sr. Consejero de Sanidad.

Desde el momento en el que se firme el **Convenio de Colaboración** la entidad pasará a ser **proveedor de Formación Continuada** de la Consejería de Sanidad en los términos en los que se especifique en el mismo. Y formará parte de la Lista de Proveedores registrada y aprobada.



7.3 FINANCIACIÓN

Para la formalización del Plan Estratégico y su aprobación se ha realizado el correspondiente estudio económico-financiero teniendo en cuenta los créditos destinados anteriormente al desarrollo de las actividades.

7.3.1 Fuentes de Financiación

La financiación básica del Plan Estratégico se realizará mediante la asignación de dotación presupuestaria para cada ejercicio durante el cuatrienio de vigencia del Plan Estratégico.

Adicionalmente se contará con los Fondos del **Instituto Nacional de Administraciones Públicas (INAP)** en cumplimiento del Acuerdo de Formación Continua del personal que trabaja en la Administración Pública.

También se contemplará como posible fuente de financiación aquel crédito que cada Centro Directivo, Gerencia o Unidad Administrativa destine a la realización de acciones formativas en el marco del desarrollo del presente Plan Estratégico.

7.3.2 Aplicación presupuestaria

La ejecución del presupuesto dispuesto se realizará de forma descentralizada mediante la liberación del crédito correspondiente a cada unidad gestora de la formación, tanto en la Consejería de Sanidad, como en la Gerencia Regional de Salud.

Una vez aprobados los Presupuestos Generales de la Comunidad de Castilla y León, el Consejo Regional de Formación Continuada de Castilla y León determinará la disposición de crédito para cada Plan Anual al inicio del periodo correspondiente, basándose en la evaluación del Plan anterior, la Formación Institucional, las demandas individuales y colectivas recogidas por los gestores de formación de cada ámbito y la pertinencia de la propuesta elaborada por los mismos.

La liberación de los créditos se realizará de forma fraccionada a lo largo del año de desarrollo del Plan Anual. Se prevé la realización de un seguimiento parcial a la mitad del transcurso del Plan que determinará como resultado la autorización de liberación de crédito.

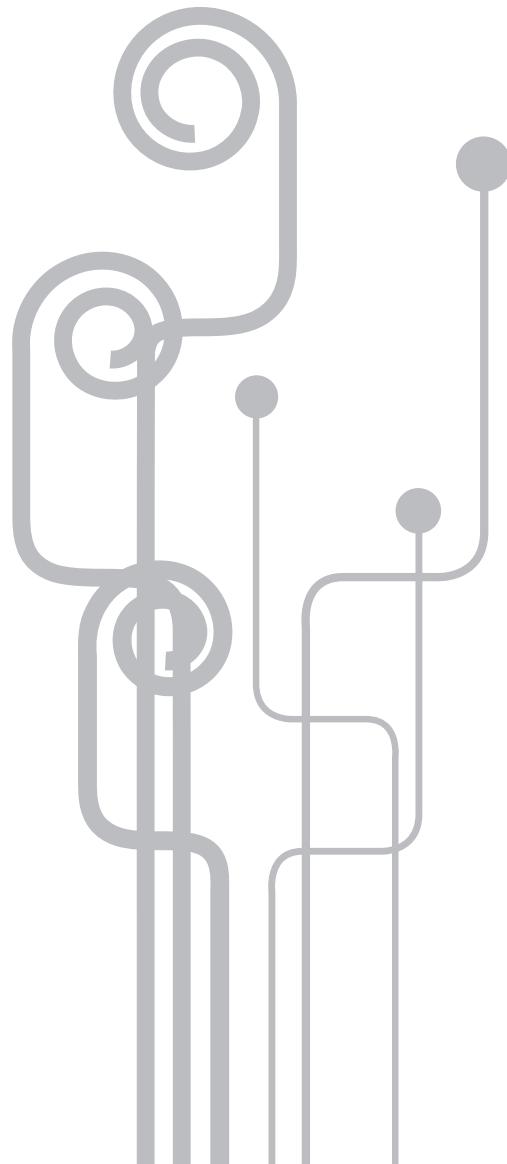
Tanto los gastos directos, considerados aquellos derivados de organización y ejecución de las acciones formativas en cualquier modalidad, metodología y programa, como los indirectos, que son aquellos derivados de los gastos generales de funcionamiento, tanto de las Unidades de Formación como los originados por los asistentes a las actividades formativas, son contemplados en este Plan Estratégico.





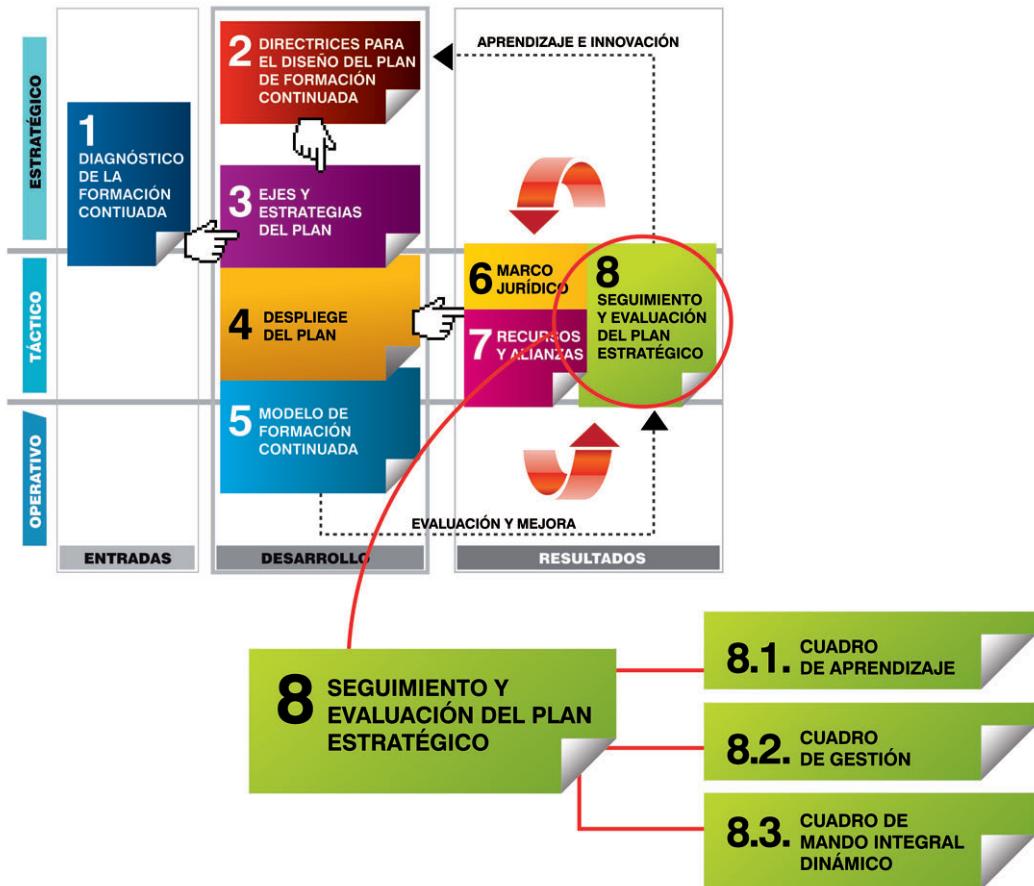
Seguimiento y evaluación
del Plan Estratégico

133



Todo Plan debe ser evaluado y valorado, y para ello existen herramientas de seguimiento y evaluación que nos ayudan a conocer el estado y la evolución de los objetivos marcados.

Los Cuadros de Mando Integrales con indicadores asociados a todas las perspectivas del proyecto facilitan esta tarea y plantean la posibilidad de realizar simulaciones a la hora de tomar decisiones.



Aplicando el principio fundamental de **Mejora Continua** y utilizando las metodologías de la Gestión por objetivos y el enfoque basado en resultados, en el que se fundamentan los Sistemas de Gestión y los ciclos de trabajo, debemos de ser capaces de plantear periódicamente nuevas metas mediante el establecimiento de objetivos a partir de los resultados obtenidos anteriormente.

Tanto el Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011, como los Planes Anuales mediante los cuales se desplegará el proceso y elaborará la oferta, cuentan entre sus actuaciones con la realización del seguimiento y evaluación de cada una de las acciones formativas y del propio Plan.

Para ello se ha establecido una metodología basada en la gestión a través de cuadros de mando de indicadores tanto para el Plan Estratégico como para los Planes Anuales, partiendo del principio que los objetivos estratégicos se irán consiguiendo de forma progresiva a través de los objetivos anuales.

El Plan Estratégico cuenta con tres objetivos generales para el cuatrienio, que año tras año se irán transformando en objetivos concretos con actuaciones asociadas e indicadores y estándares para poder medir el grado de cumplimiento. De esta forma podremos realizar, al finalizar cada periodo, una evaluación tanto de los Planes Anuales como del desarrollo del Plan Estratégico valorando:

- La **transferencia de conocimientos y habilidades** encaminados a conseguir la adaptación a los cambios de formas de trabajo.
- El proceso de **formación-aprendizaje-desarrollo profesional**.
- El impacto en la **calidad del servicio** que nuestros profesionales prestan a los pacientes y su satisfacción con el sistema.



Ciclo de Mejora en el Proceso Formativo

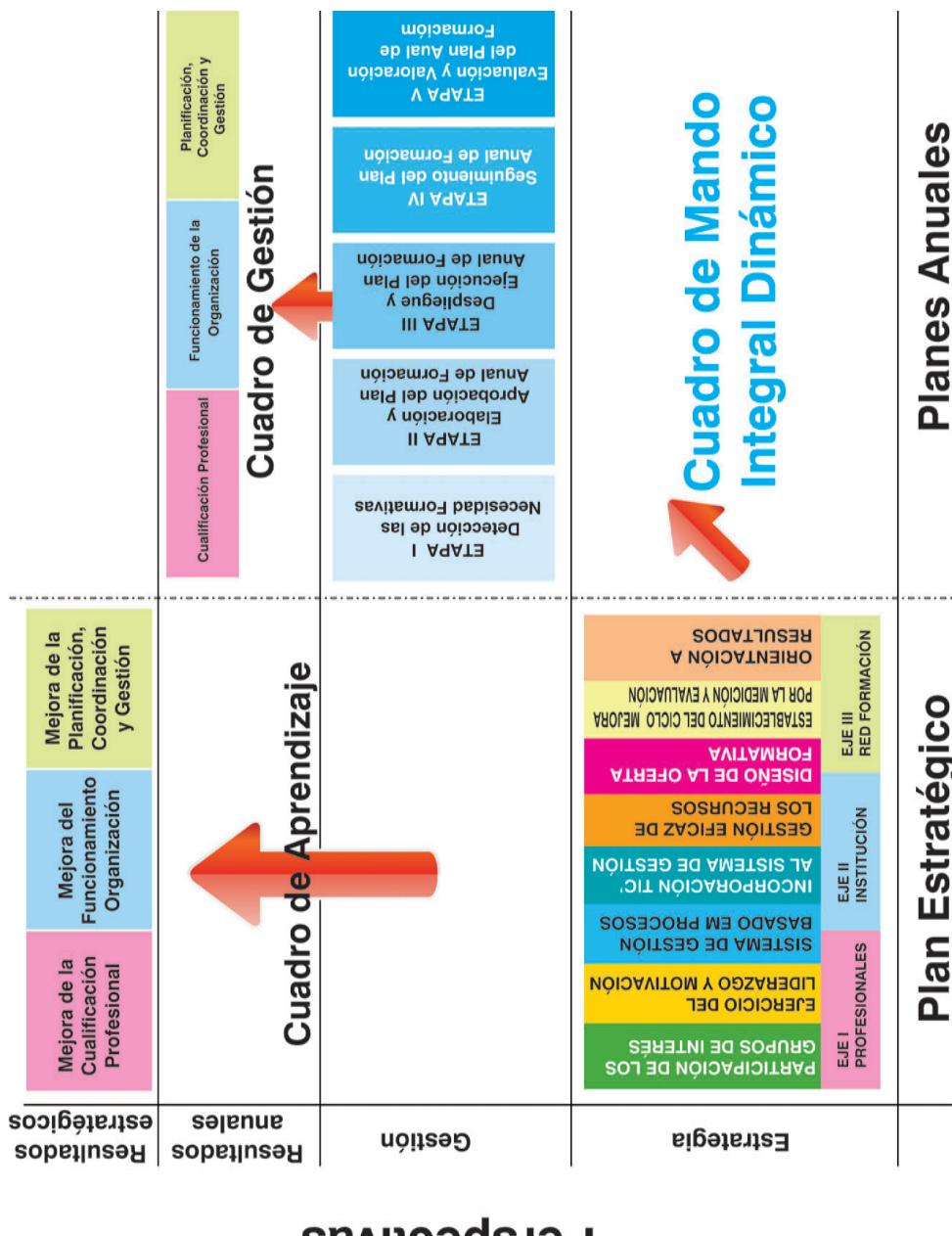
Este seguimiento y evaluación dará como resultado la propuesta de Áreas de Mejora que se convertirán en Planes de Mejora relacionados con la oferta y el proceso de la Formación Continuada para el siguiente periodo.

Se han diseñado tres cuadros de indicadores que relacionan distintos aspectos tanto de los objetivos generales, como de los ejes principales y del proceso de realización, estos tres cuadros son:

- Cuadro de Aprendizaje.
- Cuadro de Gestión.
- Cuadro de Mando Integral Dinámico.

En el siguiente esquema se puede ver la relación que existe entre los objetivos del Plan Estratégico, los Planes Anuales y los tres cuadros de mando:

La descripción de los contenidos de cada una de las cajas que componen los cuadros se dan a continuación:



8.1.- CUADRO DE APRENDIZAJE

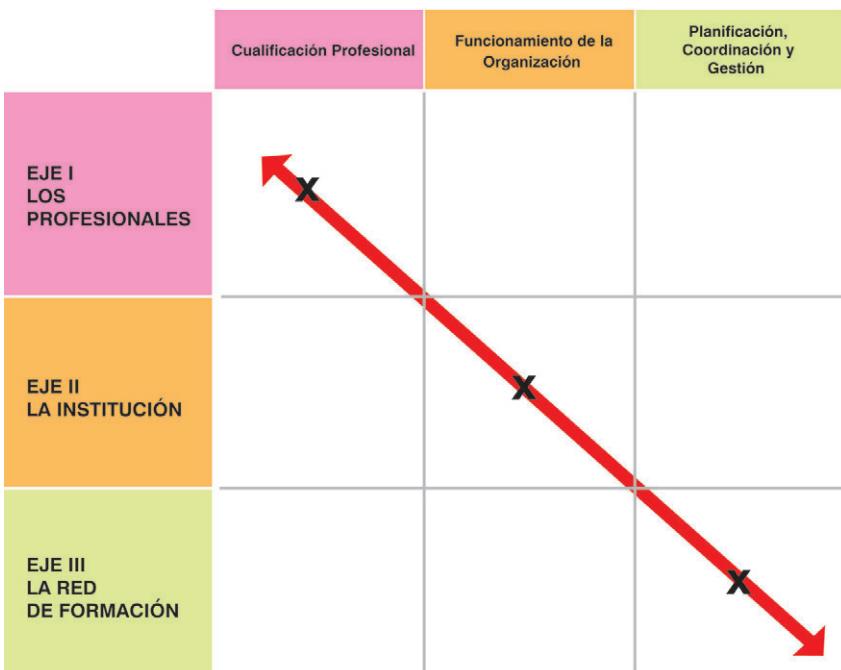
El objetivo de este cuadro es relacionar los indicadores provenientes de los tres ejes principales del plan estratégico asociados a los ocho principios en los cuales se fundamentan (Participación en el proceso de los Grupos de Interés, Ejercicio del Liderazgo y la Motivación, Establecimiento del ciclo de mejora mediante la medición y la evaluación, Sistema de Gestión basado en Procesos, Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación al Sistema de Gestión, Gestión eficaz de Recursos, Diseño de la Oferta Formativa orientada a las necesidades, y Orientación hacia los resultados), con los resultados finales que se pretenden obtener con el plan agrupados en torno a los tres grandes ejes del mismo (Cualificación Profesional, Funcionamiento de la Organización y la Planificación, Coordinación y Gestión).

A través de los indicadores de este cuadro se relacionan las estrategias iniciales de la organización agrupadas entorno a los tres ejes, y que buscan conseguir los objetivos generales asociados a los mismos.

Se denomina de aprendizaje dado que la evolución de los distintos planes anuales nos irán dando el incremento en la medición de estos indicadores y viendo como las distintas estrategias afectan a los mismos.

Es cuadro de característica diagonal, es decir solo se establecen relaciones en la diagonal de la matriz relacionando uno a uno a criterios similares con la siguiente relación:

- Profesionales & Cualificación Profesional
- Institución & Funcionamiento de la Organización
- Red de Formación & Planificación, Coordinación y Gestión



Los indicadores referidos a la entrada de los ejes al cuadro, se detallan en las siguientes tablas:

I.- LOS PROFESIONALES	Nº de cuestionarios recogidos cada año
	Nº de demandas satisfechas cada año
	Nº Presentaciones/Nº Asistentes
	Nº Catálogos distribuidos / Nº visitas al Catálogo
	Nº Notas en el Portal
	Nº Experiencias recogidas
	Nº de publicaciones registradas cada año/Nº Accesos al Portal
	Nº Participantes por categoría profesional/ por Modalidad
	% Cumplimiento del Plan de Comunicación
	Nº Sugerencias Tratadas/ Nº Sugerencias Recogidas
	% Cumplimiento del Plan de Renovación de Medios
	Nº de acciones formativas desarrolladas en cada programa por modalidad cada año
	Ratio acciones por categoría profesional
	Nº Actividades por ámbito
	Nº Actividades on-Line
	% Actividades Valoradas
	Media de la Valoración Global
	Nº de acciones formativas realizadas por programa por modalidad cada año
	Nº de actividades interámbito
	Nº Acciones formativas de cada modalidad
	Grado de Satisfacción medio asistentes
	Nº nuevas actividades por modalidad
	Grado de aplicabilidad y utilidad de la formación
	Nº de acciones acreditadas respecto del total/Solicitudes

II.- La Institución

- Nº de acuerdos establecidos por cada tipo de entidad
- Nº de acciones formativas desarrolladas cada año conjuntamente por cada tipo de entidad
- Nº de acciones formativas desarrolladas y su valoración
- Nº Reuniones /Nº Asistentes
- Nº reuniones org. de coordinación. Nº Revisiones de funciones
- Nº Objetivos establecidos
- Nº Instrucciones dictadas
- Nº de acciones ofertadas en esta materia
- Grado de implementación
- % Cumplimiento del Plan de Comunicación
- Nº Noticias. Nº Visitas. Nº Intervención en el foro. Nº Sugerencias recogidas
- %Cumplimiento del Plan de Modernización de Medios
- Nº de acciones formativas desarrolladas en este programa cada año
- Nº Propuestas
- Barómetro (Medición de la satisfacción de los usuarios “Competencia Profesional”)

III.- La Red de Formación

- Nº Cuestionarios recogidos
- Nº Actividades aprobadas/demandadas
- Nº Reuniones realizadas
- Grado cumplimiento
- Nº noticias, foros, visitas
- Grado de implementación del proceso
- Δacciones, ponentes, proveedores, discentes



III.- La Red de Formación

- Nº Solicitudes tramitadas telemáticamente. Nº accesos total la oferta en el Portal de Sanidad
- Nº personas en la red de formación
- Nº Proveedores
- Valoración media de los proveedores
- Nº instrucciones aprobadas
- % Cumplimiento del Plan
- Ratio Acciones/modalidad, metodología, área
- Nº Solicitudes de acreditación de cursos
- % Indicadores usados respecto del total
- Nº de acciones de mejora llevadas a cabo
- Media de la desviación sobre el calendario

Con el objeto de reformular el Modelo que sustenta el Plan Estratégico de Formación Continuada en el primer trimestre de 2011, al finalizar su vigencia, y poder de esta manera ajustarlo a la nueva realidad del entorno social y laboral, y teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud en ese momento y los avances tecnológicos que se hayan ido sucediendo, se realizará la evaluación y valoración del desarrollo del Plan Estratégico y el estudio de la situación mediante la elaboración de un Informe que contendrá los resultados de la realización de una evaluación:

- a) **Evaluación interna** que recoja los resultados de los Planes Anuales y su evolución.
- b) **Evaluación externa** con el análisis cualitativo y cuantitativo de la situación de la Formación Continuada en ese momento

En este último caso, para obtener datos comparables, se utilizará la misma metodología aplicada en el análisis de la Situación Inicial realizado en 2008. Se realizarán encuestas y entrevistas en profundidad mediante las cuales podemos contrastar los resultados obtenidos inicialmente.

Para poder comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico se han asociado a los tres objetivos generales definidos en el Modelo los criterios de evaluación y los indicadores expuestos a continuación:

Con la medición de estos parámetros podremos comprobar el cumplimiento de las metas y el impacto de la formación, tanto en la satisfacción del personal y el desarrollo de su carrera profesional, como en la calidad del servicio prestado a sus pacientes.

Por lo tanto los indicadores referidos a la entrada de los objetivos generales son los siguientes:

Cualificación Profesional		Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión
Nº Cuestionarios Recogidos			
Nº Visitas In-Formación			
Nº Solicitudes Cursadas			
Nº Solicitudes Satisfechas			
Nº Materiales Generados			
Nº Participantes			
Grado Medio de Satisfacción			
Actualización de la Competencia			
Aumento del Conocimiento			
Nº Horas Medio/Nº Acciones			
Nº Profesionales Formados			
Nº Acuerdos establecidos con Entidades			
Nº Propuestas			
Nº Acciones			
△ Profesionales Formados			
Nº Cuestionarios Entregados/Población Total			
Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicitudes			
Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas			
Ratio horas Profesional/Categoría			
Nº Profesionales Formados			
Desviación Media en los Plazos			
Desviación Media en la Ejecución			
Valoración Media de los Programas			
Valoración Media de la Organización			
Valoración Media de los Ponentes			

Y por ultimo, una vez vista la estructura del cuadro, y los componentes de las dos entradas, lo único que nos que da es ver la relación que existen entre todos los componentes.



	Cualificación Profesional				Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión																			
	Nº Cuestionarios Recogidos	Nº Visitas In-Formación	Nº Solicitudes Usadas	Nº Satisfacciones	Nº Materiales Generados	Nº Participantes	Grado Medio de Satisfacción	Actualización de la Competencia	Aumento del Conocimiento	Nº Ilegales Medi/ Nº Acciones	△ Profesionales Formados	Nº Acuerdos establecidos con Entidades	Nº Propuestas	Nº Acciones	Nº Profesionales Formados	Nº Questionarios Entregados/ Publicación Total	Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicitudes	Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas	Ratio horas Profesional/Categoría	Nº Profesionales Formados	Desviación Media en los Plazos	Desviación Media en la Ejecución	Valoración Media de los Programas	Valoración Media de la Organización	Valoración Media de los Ponentes
I.- Los Profesionales	X																								
Nº de cuestionarios recogidos cada año	X																								
Nº de demandas satisfechas cada año			X									X													
Nº Presentaciones/Nº Asistentes			X																						
Nº Catálogos distribuidos / Nº visitas al Catálogo		X																							
Nº Notas en el Portal		X																							
Nº Experiencias recogidas		X																							
Nº de publicaciones registradas cada año/Nº Accesos al Portal	X																								
Nº Participantes por categoría profesional/ por Modalidad				X								X													
% Cumplimiento del Plan	X		X																						
Nº Sugerencias Tratadas/ Nº Sugerencias Recogidas																									
% Cumplimiento del Plan						X																			
Nº de acciones formativas desarrolladas en ese programa por modalidad cada año					X	X																			
Ratio acciones por categoría profesional					X		X	X																	
Nº Actividades por ámbito								X																	
% Actividades Valoradas					X																				
Media de la Valoración Global						X																			
Nº de acciones formativas realizadas por programa por modalidad cada año									X	X															
Nº de actividades interámbito									X	X															
Nº Actividades on-line									X	X															
Nº Acciones formativas de cada modalidad									X	X															
Grado de Satisfacción medio asistentes					X																				
Nº nuevas actividades por modalidad									X																
Grado de aplicabilidad y utilidad de la formación									X																
Nº de acciones acreditadas respecto del total/Solicitudes			X	X																					

Matriz de relación Eje I - Estrategia

		Cualificación Profesional	Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión	
II.- La Institución	Nº de acuerdos establecidos por cada tipo de entidad			X	
	Nº de acciones formativas desarrolladas cada año conjuntamente por cada tipo de entidad			X	
	Nº de acciones formativas desarrolladas y su valoración			X X	
	Nº Reuniones/ Nº Asistentes				
	Nº reuniones org. de coordinación. Nº Revisiones de funciones			X	
	Nº Objetivos establecidos				
	Nº Instrucciones dictadas			X	
	Nº de acciones ofertadas en esta materia			X X X	
	Grado de implementación				X
	% Cumplimiento del Plan			X X X X	
	Nº Noticias. Nº Visitas. Nº Intervención en el foro. Nº Sugerencias recogidas			X	
	%Cumplimiento del Plan			X X X X	
	Nº de acciones formativas desarrolladas en este programa cada año			X X	
	Nº Propuestas			X	
	Barómetro				X

Matriz de relación Eje II - Estrategia



		Cualificación Profesional	Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión																						
		Nº Cuestionarios Recogidos	Nº Visitas Información	Nº Solicitudes cursadas	Nº Solicitudes Satisfactorias	Nº Materiales Entregados	Nº Participantes	Grado Medio de Satisfacción	Actualización de la Competencia	Aumento del Conocimiento	Nº Horas Media/Nº Acciones	△ Profesionales Formados	Nº Acuerdos establecidos con Entidades	Nº Propuestas	Nº Acciones	Nº Profesionales Formados	Nº Cuestionarios Entregados/Población Total	Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicitudes	Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas	Ratio horas Profesional/Categoría	Nº Profesionales Formados	Desviación Media en los Plazos	Desviación Media en la Ejecución	Valoración Media de los Programas	Valoración Media de la Organización	Valoración Media de los Ponentes
III.- La Red de formación	Nº Cuestionarios recogidos															X										
	Nº Actividades aprobadas/demandadas																									
	Nº Reuniones realizadas																									
	Grado cumplimiento																									
	Nº noticias, foros, visitas																									
	Grado de implementación del proceso																									
	△ acciones, ponentes, proveedores, discentes																									
	Nº Solicitudes tramitadas telemáticamente.																									
	Nº accesos total a oferta en el Portal de Sanidad																									
	Nº personas en la red de formación																									
	Nº Proveedores																									X
	Valoración media de los proveedores																									
	Nº instrucciones aprobadas																									X X
	% Cumplimiento del Plan																									X X
	Ratio Acciones/modalidad, metodología, área																									
	Nº Solicitudes de acreditación de cursos																									X X
	% Indicadores usados respecto del total																									X X
	Nº de acciones de mejora llevadas a cabo																									X X
	Media de la desviación sobre el calendario																									X X

Matriz de relación Eje III - Estrategia

8.2.- CUADRO DE GESTIÓN

Como se ha descrito anteriormente, el Plan de la Formación Continuada para los profesionales sanitarios de Castilla y León cuenta con un Proceso Formativo que se aplicará periódicamente mediante la elaboración y ejecución de los Planes Anuales correspondientes.

Durante el desarrollo de los Planes Anuales se realizará el seguimiento y evaluación de cada actividad desarrollada al nivel más desagregado posible. El coordinador de cada una de las acciones formativas que se

desarrollen en los diferentes ámbitos llevará el seguimiento, tanto de la correcta realización de la actividad como de la asistencia de los alumnos admitidos, que deberá ser al menos del 80 % en las actividades presenciales o que tengan una parte presencial.

El objetivo del Cuadro de Gestión es el de relacionar permanentemente los indicadores de la distintas etapas del Proceso Formativo con los objetivos generales anteriormente descritos, para no perder en ningún momento la perspectiva global del Plan.

En la siguiente tabla se detallan los indicadores correspondientes al Proceso Formativo separados en las distintas fases:

ETAPA I Detección de las Necesidades Formativas ya Análisis de la situación de Partida	Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos
	Nº Cuestionarios Validados
	% Cuestionarios Validados/Cuestionario Entregados
	% Cuestionarios Validados/Población Total
	Nº Act propuestas por centros directivos y otras organizaciones
ETAPA II Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Formación	Nº Actividades Propuestas
	Nº Participantes Propuestos
	Nº Actividades Aprobada
	% Act aprobadas/ Act propuestas
ETAPA III Despliegue y Ejecución del Plan Anual de Formación	Nº Act desarrolladas y Horas
	Nº Act con Solicitud de Acreditación
	Nº Act acreditadas
	% Act Acreditadas/Act. Solicitadas
	Nº Accesos al portal
	Nº Act desarrolladas/ Act Aprobadas
	Nº Plazas Ofertadas
	Nº Solicitudes de Participación cursadas
	Nº Solicitudes tramitadas telemáticamente
	% Solicitudes Cursadas/Plazas ofertadas
	Nº Admitidos
	Nº Asistentes
	Nº Admitidos/Asisten
	% Asistentes/Plazas
	Nº Certificados emitidos
	△ Proveedores en la base de datos
	△ Ponentes en la base de datos
	Nº Actividades desarrolladas por proveedor
	Nº Archivos para el Banco del Conocimiento

ETAPA IV Seguimiento del Plan Anual de Formación	Desviación del Plan en Horas y Euros a los Seis meses Desviación del Plan en Horas y Euros a los Doce meses
---	--

ETAPA V Evaluación y Valoración del Plan Anual de Formación	Resultados Valoración Media de las Actividades Programación vs objetivos Temporalización de Contenidos Programa vs Secuenciación Sesiones Horario Periodicidad Lugar Recursos Organización Coordinación Ponentes
--	---

A continuación se muestra el Cuadro de Gestión con las relaciones entre los indicadores pertenecientes a las dos entradas:

		Cualificación Profesional	Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión		
				Partida	Finalidad	
I.- Detección de las Necesidades Formativas y Análisis de la situación de Partida	Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	X	Nº Cuestionarios Recogidos Nº Visitas Información Nº Solicitudes cursadas Nº Solicitudes Satisfactorias Nº Materiales Generados Nº Participantes Grado Medio de Satisfacción Actualización de la Competencia Aumento del Conocimiento Nº Horas Media/Nº Acciones △ Profesionales Formados Nº Acuerdos establecidos con Entidades Nº Propuestas	Nº Activaciones Nº Profesionales Formados Nº Cuestionarios Entregados/Población Total Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicitudes Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas Ratios horas Profesional/Categoría Nº Profesionales Formados Desviación Media en los plazos Desviación Media en la Ejecución Valoración Media de los Programas	X	
II.- Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Formación	Nº Cuestionarios Validados	X		X		
	% Cuestionarios Validados/Cuestionario Entregados	X		X		
	% Cuestionarios Validados/Población Total	X		X		
	Nº Act propuestas por centros directivos y otras organizaciones		X			
	Nº Actividades Propuestas		X X	X X		
	Nº Participantes Propuestos	X X				
	Nº Actividades Aprobada		X	X X		
	% Act aprobadas/ Act propuestas		X X	X X		

							Cualificación Profesional	Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión																		
							Nº Questionarios Recogidos	Nº Visitas Información	Nº Solicitudes Cursadas	Nº Solicitudes Satisfecidas	Nº Materiales Generados	Nº Participantes	Grado Medio de Satisfacción	Actualización de la Competencia	Aumento del Conocimiento	Nº Horas Media/Año Acciones	△ Profesionales Formados	Nº Acuerdos establecidos con Entidades	Nº Propuestas	Nº Acciones	Nº Profesionales Formados	Nº Questionarios Entregados/Población Total	Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicitudes	Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas	Ratio Horas Profesional/Categoría	Nº Profesionales Formados	Desviación Media en los Plazos
IV.- Ejecución del Plan Anual de Formación	III.- Ejecución del Plan Anual de Formación	Nº Act desarrolladas y Horas					X X X					X															
		Nº Act con Solicitud de Acreditación																							X X		
		Nº Act acreditadas					X X																		X		
		% Act Acreditadas/Act. Solicitadas																							X		
		Nº Accesos al portal	X																								
		Nº Act desarrolladas/ Act Aprobadas											X X												X		
		Nº Plazas Ofertadas											X												X		
		Nº Solicitudes de Participación cursadas	X																						X		
		Nº Solicitudes tramitadas telemáticamente	X																						X		
		% Solicitudes Cursadas/Plazas ofertadas	X																						X		
		Nº Admitidos		X									X											X			X
		Nº Asistentes			X								X											X			
		Nº Admitidos/Asistentes			X								X											X			
		% Asistentes/Plazas				X							X														
		Nº Certificados emitidos																									
		△ Nº Proveedores en la base de datos												X													
		△ Nº Ponentes en la base de datos												X											X		
		Nº Actividades desarrolladas por proveedor												X													
		Nº Archivos para el Banco del Conocimiento			X																						
		Desviación del Plan en Horas y Euros a los Seis meses																						X			
		Desviación del Plan en Horas y Euros a los Doce meses																						X			



	Resultados Valoración Media de las Actividades	Cualificación Profesional			Funcionamiento de la Organización	Planificación, Coordinación y Gestión
		Nº Questionarios Recogidos	Nº Visitas Información	Nº Solicituds Cursadas		
Programación VS objetivos		X	X	X	Actualización de la Competencia	
Temporalización de Contenidos			X		Aumento del Conocimiento	
Programa VS Secuenciación Sesiones			X		Nº Horas Medio/Nº Acciones	
Horario			X		△ Profesionales Formados	
Periodicidad			X		Nº Acuerdos establecidos con Entidades	
Lugar				X	Nº Proyectos	
Recursos				X	Nº Acciones	
Organización Coordinación				X	Nº Profesionales Formados	
Ponentes				X	Nº Questionarios Entregados/Populación Total	
					Nº Actividades Aprobadas/Nº Solicituds	
					Nº Actividades Realizadas/Nº Act. Planificadas	
					Ratio Horas Profesionales/Categoría	X
					Nº Profesionales Formados	
					Desviación Media en los Plazos	X
					Desviación Media en la Ejecución	
					Valoración Media de los Programas	
					Valoración Media de la Organización	
					Valoración Media de los Ponentes	

8.3.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL DINÁMICO

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión cuyo objetivo es relacionar las estrategias de la organización con la forma de hacer de la organización, permite convertir estrategias en procesos reales a la vez que nos da en todo momento una imagen de la situación de la organización en referencia a los ejes en los que se basa el Plan Estratégico de Formación Continuada, permite tomar decisiones de forma rápida y eficaz ya que nos permite relacionar el objetivo final del proceso con la situación real del mismo en un momento determinado y así realizar modificaciones para corregir las posibles desviaciones en las que se esté incurriendo.

El Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico relaciona por un lado los ejes en los que se fundamenta este plan y consecuentemente los ocho principios en los que se basa, con las cinco fases de la puesta en marcha de los Planes de Formación Anuales y de su proceso formativo, dado que los indicadores ya han sido expuestos en los cuadros anteriores mostramos a continuación la relación entre los distintos indicadores de las dos perspectivas:

8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

I.- Detección de las Necesidades Formativas y Análisis de la situación de partida		II.- Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Formación		III.- Despliegue y Ejecución del Plan Anual de Formación		IV.- Seguimiento del Plan Anual de Formación		V.- Evaluación y Valoración del Plan Anual de Formación	
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos		Nº Cuestionarios Validados		% Cuestionarios Validados/Cuestionario Entregados		Nº Actuaciones por centros directivos o otras organizaciones		Nº Actuaciones y Horas	
X		X		X		X		Nº Actividades Aprobada	
								Nº Participantes Propuestos	
								% Actividades Aprobadas/Act propuestas	
								Nº Act con Solicitud de Acreditación	
								Nº Act acreditadas	
								% Act acreditadas/Acc. Solicitudadas	
								Nº Accesos al portal	
								Nº Plazas Ofertadas	
								Nº Solitudes de Participación cursadas	
								% Solitudes Cursadas/Plazas Ofertadas	
								Nº Solitudes tramitadas telemáticamente	
								Nº Admitidos/Asistentes	
								% Asistentes/Plazas	
								Nº Certificados emitidos	
								Δ Nº Proveedores en la base de datos	
								Δ Nº Proveedores en la base de datos	
								Nº Archivos para el Banco de Conocimientos	
								Desviación del Plan en Horas Y Euros a los Doce meses	
								Desviación del Plan en Horas Y Euros a los Seis meses	
								Desviación del Plan en Horas Y Euros a los Seis meses	
								Resultados Velocidad Media de las Actividades	
								Programación VS Objetivos	
								Temporalización de Contenidos	
								Lugar	
								Periodicidad	
								Horario	
								Programa VS Secuencia/Sesiones	
								Organización Coordinación	
								Ponentes	

EJE I.- Los Profesionales

Matriz de relación Etapas - Eje I

I.- Detección de las Necesidades Formativas y Análisis de la situación de partida		II.- Elaboración y Aprobación del Plan Anual de Formación		III.- Despliegue y Ejecución del Plan Anual de Formación		IV.- Seguimiento del Plan Anual de Formación		V.- Evaluación y Valoración del Plan Anual de Formación	
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	% Cuestionarios Validados/Cuestionario Entregados	Nº Actividades Aprobadas	Nº Accesos al portal	% Act. acreditadas/Act. Sollicitadas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	% Cuestionarios Validados/Población Total	Nº Actividades Aprobadas	Nº Actividades Aprobadas/Act. propuestas	% Act acreditadas/Act. Sollicitadas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº con Sollicitud de Acreditación	Nº Accesos al portal	Nº Admitidos	% Plazas Ofertadas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Solicitudes Curasadas/Plazas Ofertadas	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Solicitudes tamitidas telematicamente	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Solicitudes de Participación cursadas	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Plazas Ofertadas	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Plazas Ofertadas/Curso/Plaza Ofertada	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Proveedores en la base de datos	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Proveedores en la base de datos	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Poneeentes en la base de datos	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Nº Poneeentes para el Banco del Conocimiento	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Desviación del Plan en Horas Y Euros a los Seis meses	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Desviación del Plan en Horas Y Euros a los Doce meses	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Resueltas Velocidad Media de las Actividades	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Temporilización de Contenidos	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Programación VS objetivos	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Programa VS Secuenciación Sesiones	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Lugar	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Periodicidad	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Organización Coordinación	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X
Nº Cuestionarios Entregados y/o Nº Cuestionarios Recogidos	% Cuestionarios Recogidos	Nº Cuestionarios Validados	Nº Participantes Propuestos	Nº Actividades Propuestas	Ponentes	Nº Admitidos	Nº Asistentes	% Asistentes/Plazas	X

Matriz de relación Etapas - Eje III

Valoración media de los proveedores	X
Nº instrucciones aprobadas	X
% Cumplimiento del Plan Ratio Acciones/modalidad, metodología, área	X X X
Nº Solicitudes de acreditación de cursos	X
% Indicadores usados respecto del total	X X X
Nº de acciones de mejora llevadas a cabo	X
Media de la desviación sobre el calendario	X X





Estudio de opinión
de los **profesionales**
del Sistema de Salud
de Castilla y León
en relación a la
Formación Continuada



I.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DERIVADO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

A continuación se describen mediante la formulación de propuestas, en cada uno de los bloques temáticos enunciados, las conclusiones obtenidas de las entrevistas efectuadas.

A. Organización de la Formación Continuada

En este apartado, se describe la situación actual de la Formación Continuada puntuizando aquellos aspectos que consideran susceptibles de mejora, para los que se aportan once propuestas.

El proceso seguido en la organización de la Formación Continuada es común para todas las áreas de manera general, si bien, presenta en cada una particularidades en su implantación, de modo que no es posible hablar de un procedimiento estandarizado y homogéneo en toda la Consejería.

Algunas de estas diferencias entre áreas son:

- La detección de las necesidades de los trabajadores es un proceso establecido en algunos casos, mientras que en otros se realiza de manera informal.
- La revisión conjunta de los programas de formación que se realiza entre los técnicos de formación de Servicios Centrales y los responsables de formación de cada unidad es un procedimiento establecido dentro de la Gerencia Regional de Salud.
- En la Agencia de Protección de la Salud y Seguridad Alimentaria la programación de formación es obligatoria y se tiene en cuenta en las auditorías externas que se realizan a la Agencia. En este caso, otra particularidad es que en la programación de la formación, la Agencia tiene que incorporar los objetivos que se marcan desde la Unión Europea, además de los Institucionales de la Consejería.

1.- La primera propuesta consiste en la transmisión de los objetivos institucionales a todos los trabajadores en sentido descendente fomentando la pertenencia a una misma Organización, independientemente del área en la que se trabaje. Para fomentar esta visión uniforme se sugieren tres actuaciones relacionadas con la formación:

- Formación en cascada de arriba hacia abajo, para transmitir los objetivos institucionales a todos los trabajadores. Desde el personal directivo a los mandos intermedios, y de éstos a sus subordinados, haciendo a todos partícipes de la misión de la Organización y transmitiendo lo que la Organización espera de ellos.
- Homogenización de los protocolos y formas de trabajo, de manera que la imagen que se transmita hacia el exterior sea uniforme (imagen percibida por los usuarios o ciudadanos).
- Comunicación en cada actividad formativa de los objetivos de la misma, para que los trabajadores conozcan desde el comienzo de cada actividad formativa la importancia y finalidad con la que se ha programado. Esta comunicación se ve como una fuente de motivación para acercar a la Formación Continuada a aquellos trabajadores que muestran menos interés.

Observación: se considera, incluso, que es necesario generar un cambio de mentalidad o un cambio de cultura organizacional, que según los informantes pasa por potenciar las habilidades de liderazgo y comunicación de los mandos, tanto los altos, como los intermedios y los supervisores más directos.

2.- La segunda propuesta consiste en la detección de las necesidades formativas de los trabajadores. Mejora en la comunicación ascendente en cuanto a la consulta directa a los profesionales sobre sus demandas en formación.

La detección de las necesidades formativas se realiza mediante un procedimiento de consulta a los profesionales, que en unos casos está más estructurado y en otros resulta ser bastante informal. En la fase inicial se realiza normalmente con una consulta personal, a los profesionales individuales se les pregunta directamente por sus superiores mediante la fórmula de boca a boca.

Estos procedimientos parecen insuficientes, ya que no tienen el alcance necesario que garantice que se llega siempre a todos los profesionales y que se transmiten todas sus demandas.

Una fórmula de mejora sería implantar un procedimiento formalizado y permanente de consulta a todos los trabajadores. Se trataría de una consulta de oficio y con carácter continuo para detectar las necesidades y demandas de Formación Continuada que tienen los profesionales.

Con esta consulta se conseguirían tres objetivos:

- Llegar a toda la organización: dando la posibilidad a todos los trabajadores de la organización, independientemente de su categoría profesional o lugar de trabajo, de comunicar sus demandas formativas y hacerlo de forma directa, evitando así las pérdidas de información que pueden producirse en la transmisión boca a boca.
- Obtener información actualizada. Realizar la consulta todos los años permite además “refrescar” la información, es decir, obtener una “foto fija” de las necesidades y demandas de los trabajadores que se actualiza año tras año.
- Establecer un hábito de consulta. Si la consulta se convierte en un procedimiento periódico los trabajadores se familiarizan con este nuevo canal de comunicación y aprenden a utilizarlo, de forma que se mejora la comunicación ascendente.

La experiencia de realizar consultas vía encuestas hasta ahora no ha resultado positiva debido a la falta de respuesta (feed-back). Además, de forma aislada es insuficiente, de ahí que los informantes incidan en la importancia de la comunicación descendente.

Es necesario transmitir a los trabajadores que de su implicación en la solicitud de formación continuada dependerá que la oferta que se programe posteriormente se ajuste mejor a sus necesidades.

3.- La tercera propuesta consiste en que la formación alcance a todo el personal. Existen algunos colectivos que se encuentran más desatendidos en este sentido, como el personal directivo, los profesionales no sanitarios que trabajan en centros asistenciales y los profesionales recién incorporados o con poca experiencia en el puesto.

- El personal directivo suele quedar fuera de la programación de formación continuada. Se trata además de un colectivo que requiere una formación específica y suele ser poco numeroso en cada centro.
- Profesionales recién incorporados al puesto y, en muchos casos, sin experiencia previa que, como indican los informantes clave requieren una formación para adaptarse a las tareas a desempeñar y a la organización del trabajo en el área a la que se incorporan y en muchos casos la formación se oferta por antigüedad.



- En cuanto al personal no asistencial, también se detectan necesidades no cubiertas suficientemente en cuanto a la formación que se programa para estos perfiles.

Observación: se propone tener en cuenta a todos los colectivos de la organización a la hora de programar la Formación Continuada, incluyendo actividades formativas para todos los perfiles.

4.- La cuarta propuesta consiste en que la Oferta se realice desde el sistema interno. La necesidad de que la Organización oferte y garantice a sus trabajadores la Formación Continuada destinada a mejorar su desarrollo profesional, siempre que se trate de actividades formativas que respondan a la consecución de los objetivos institucionales.

Es deseable que desde la propia Institución se facilite esta formación a los trabajadores, tanto como sea posible, recurriendo al sistema externo sólo si existe una formación que no pudiera programarse desde la Administración y resultara de interés para la mejora del desempeño de los profesionales.

La facilitación del acceso de los trabajadores a la formación puede venir por distintas vías:

- Porque la formación se realice dentro de la jornada laboral.
- Porque se programe la misma actividad en varias ediciones, de modo que todo el personal que lo necesite pueda acceder.
- Porque se compense el tiempo o los costes de desplazamiento cuando la formación sea en otra localidad distinta a la del centro de trabajo.
- Porque se diseñe la formación mediante una fórmula de formación a formadores, que a su vez transmitan lo aprendido a sus equipos.

Por otro lado, existe formación para la que es más adecuado recurrir al sistema externo. Esto ocurre cuando se trata de formación muy específica, dirigida a un grupo poco numeroso, o bien cuando se trata de una formación que ya están ofertando otros organismos adecuadamente.

Duplicar la oferta formativa en el sistema interno y externo sólo conduce a un mayor gasto de recursos y a una mayor confusión en la difusión de las actividades formativas.

La clave es aprovechar las sinergias y evitar que en el sistema interno se replique una actividad que ya existe en el externo, destinada a los mismos profesionales.

Cuando desde un organismo externo se oferta una formación que se ajusta suficientemente a las necesidades de los profesionales y a los objetivos de la Organización, aunque no se trate de una actividad diseñada ad hoc, puede resultar más eficiente aprovecharla que programar una actividad más ajustada, en la que algunos profesionales pueden no participar al considerar que ya la han realizado fuera. De este modo, los recursos del sistema interno se pueden destinar a otras actividades, ampliando la cobertura de contenidos.

Incluso se alude a la posibilidad de establecer acuerdos con otros organismos, de forma que no se duplique la oferta, se simplifique la comunicación a los profesionales y se aprovechen mejor los recursos.

Estos acuerdos proporcionarían a la Organización un mayor control de la formación externa, porque tendría conocimiento en todo momento de quiénes de sus trabajadores están accediendo a formación continuada externa y qué formación están realizando e, incluso, podría intervenir en la programación de las actividades y en la selección de los discentes.

De hecho, existen algunas experiencias, con resultados satisfactorios, en las que se programa una actividad con un organismo externo al que se apoya, por ejemplo facilitándole ponentes en una actividad, a cambio de poder inscribir un número determinado de discentes en esa u otra actividad formativa.

Otra forma de aprovechar la formación externa es promover que los trabajadores que han acudido a ella transmitan después lo aprendido a sus compañeros.

Cuando se trata de formación reglada, en la que la Organización no tiene posibilidad de intervenir en contenidos ni formatos, se debe valorar hasta qué punto esa formación puede rentabilizarse. Es decir, debe valorarse si se trata de una formación que va a repercutir en la Organización y, por tanto, es interesante facilitar el acceso a la misma de un profesional, para que después pueda convertirse, por ejemplo, en docente e impartir formación dentro de la Organización.

5.- La quinta propuesta consiste en la necesidad de un Marco jurídico.

La posibilidad de llegar a acuerdos con las entidades externas que realizan formación se plantea como uno de los aspectos que podrían ser regulados desde la Organización.

La finalidad de esta normativa sería dar respuesta a los objetivos institucionales, al tiempo que se mantiene un mayor control sobre la formación a la que acceden los profesionales, tanto respecto a contenidos, como en lo que se refiere a la calidad de las actividades formativas, la selección de los discentes que participan en ellas y la autorización del tiempo que cada profesional destina a formación externa.

Otros aspectos sobre los que los informantes consideran que sería deseable ampliar la normativa son:

- El aumento de recursos destinados a la gestión de la formación; aumento de personal o de la disponibilidad de tiempo del personal existente.
- La autorización o concesión de permisos a los profesionales para que accedan a la formación.
- El reconocimiento de la formación continuada realizada (por ejemplo a través de la acreditación de la formación y la carrera profesional).

En todo caso, con relación al marco jurídico y su posible ampliación, también se apunta la necesidad de cuidar esta regulación de modo que se:

- Evite caer en un exceso de burocratización del proceso que frene la gestión y vuelva el sistema demasiado rígido.
- Garantice que la normativa logra sus objetivos, acompañando la regulación de fondos y partidas presupuestarias que permitan su ejecución.

6.- La sexta propuesta consiste en incrementar los recursos destinados a Formación Continuada

Sería necesario contar con más personal dedicado a la gestión de la formación, o bien aumentar la disponibilidad de tiempo que tienen para dedicar a estas funciones, especialmente en los centros con elevada carga asistencial, que normalmente cuentan con menos personal y menos tiempo para dedicar a estas tareas.

Fuera de la Gerencia Regional de Salud, la parte administrativa de la programación está centralizada, pero la gestión última de las actividades formativas, es decir, la parte más organizativa, la realiza cada área con el personal del que dispone.

Esto supone una carga de trabajo importante para este personal en momentos puntuales del año, pero no es viable disponer de personal dedicado por entero a estas funciones. La propuesta en este caso es que la gestión completa se realice de forma centralizada con personal dedicado enteramente a estas funciones, que presten estos servicios a todas las áreas.

En relación con los recursos destinados a formación, se señala que el número de ordenadores disponibles y la calidad de la conexión a Internet no siempre son suficientes y adecuados para que los profesionales utilicen estos medios como herramientas de formación, especialmente cuando se trata de formación on-line.

Además del personal y los recursos materiales disponibles para realizar la organización y gestión de la formación, los informantes se refieren a la importancia de cuidar la selección de los docentes y su remuneración para poder garantizar la calidad de la formación.

Respecto a la formación de personal directivo, se apunta además la necesidad de contar con un presupuesto específico.

7.- La séptima propuesta consiste en implementar una aplicación informática que facilite la gestión de los programas de formación y la evaluación posterior.

Se habla de implantar una aplicación que sea común a toda la Organización y se convierta en una herramienta que mejore la comunicación y agilice la organización y gestión de la formación, facilitando:

- La comunicación entre gerencias y responsables de formación, con lo que se conseguiría dar un paso más en la homogeneización de la estructura de formación.
- Que se transmitan conocimientos y experiencias de una unidad a otra e, incluso, que se coordinen actividades formativas en las que varias áreas tengan intereses comunes.
- La gestión de las actividades formativas concretas (selección de docentes, fórmulas y diseño de actividades concretas...).
- La evaluación posterior de las actividades formativas.
- Que se agilice el proceso de la elaboración, revisión, aprobación y seguimiento de los programas formativos.

8.- La octava propuesta consiste en la selección de los discentes.

En la actualidad, los profesionales solicitan una determinada formación y, después de programarla, no es posible conocer si los más interesados han accedido realmente a ella o no lo han hecho, bien por no haber podido, bien por no haber recibido la información o por no resultarles conveniente la actividad programada finalmente, por horario, duración, etc.

En otras ocasiones ocurre que las personas con más interés en un curso no tienen posibilidad de acceder a él debido a los criterios que se fijan para seleccionar a los discentes (perfíles a los que va destinada la actividad, requisito de antigüedad...).



En otros casos, la demanda es alta y se procura repetir la actividad para dar opción de acceder a ella a todo el personal.

Las propuestas de los informantes clave pasan por mejorar los criterios de selección para cada actividad formativa, contando con las necesidades de formación que detectan las distintas áreas en sus equipos de trabajo, de modo que sean ellos quienes valoren y determinen a quién debe dirigirse cada actividad.

Además se considera importante conocer qué formación demanda cada persona, de manera que sea posible llevar un control de si las personas que lo han solicitado pueden y, de hecho, finalmente acceden a la formación que pidieron.

9.- La novena propuesta consiste en coordinar la formación en distintas áreas.

Uno de los obstáculos para programar actividades formativas específicas dentro de la Organización es el escaso número de profesionales que integran algunos colectivos.

Se ha probado la organización de actividades formativas para grupos mixtos, si bien es una alternativa cuyos resultados no satisfacen suficientemente (distintos perfiles, niveles de conocimientos y necesidades formativas dispares), lo que conduce a un mal aprovechamiento de la formación.

- Una propuesta para superar esta barrera es facilitar a los profesionales su acceso a formación externa.
- Realizar la formación de manera conjunta o coordinada entre varios centros o áreas para un mismo perfil profesional.

En todo caso, existen centros con fuerte carga asistencial en los que se plantean grandes dificultades para prescindir de su personal cuando la formación se programa dentro de la jornada laboral y en el caso de centralizar la formación para concentrar un grupo más numeroso, la barrera a superar es lograr motivar a los profesionales para que realicen el esfuerzo de formarse enteramente fuera de horario laboral, incluyendo desplazamiento.

Una propuesta para contrarrestar estos frenos puede ser el plantear una formación de formadores especializando cada área en ciertas materias. Esta fórmula de formación funcionaría de modo escalonado creando equipos especializados dentro de cada área o gerencia que se conviertan en los especialistas de referencia en determinada materia, en la que se formarán externamente, si es necesario, para, posteriormente, ser formadores del resto de áreas.

También se propone la posibilidad de realizar formación para colectivos concretos y poco numerosos a través de foros en los que pudieran comunicarse los profesionales de distintos centros.

10.- La décima propuesta consiste en la Planificación temporal de programación, evaluación y aprobación.

La tramitación, desde que se diseña el programa de formación inicial hasta que se aprueba la última versión del mismo y se puede empezar a poner en marcha, es un procedimiento que puede alargarse en el tiempo, de forma que se vuelve inviable hacer actividades formativas en los primeros meses del año.

Este retraso ocasiona que la mayor parte de la formación se concentre en el último trimestre, por lo que los informantes demandan una revisión de este procedimiento para tratar de agilizarlo y que las actividades formativas puedan programarse a lo largo de todo el año.

Se menciona también la posibilidad de hacer accesible a todos los profesionales, por ejemplo vía Web, no sólo el programa formativo, sino el calendario de actividades formativas concretas, al inicio del periodo, para que los profesionales puedan incluirlas en su agenda.

Con la publicación del calendario de actividades formativas en una página Web, el acceso a la información sería inmediato y se agilizarían las correcciones y su comunicación en el caso de que hubiera cambios en la programación.

11.- La undécima propuesta consiste en Elaborar una bolsa de docentes.

Contar con una bolsa de docentes evaluados es una forma de garantizar la calidad de la formación impartida, porque se tratará de docentes evaluados anteriormente y a los que se valorará después de cada actividad formativa, poniendo en conocimiento del resto de áreas la valoración obtenida por cada docente en cada actividad formativa concreta desarrollada.

Asimismo, una bolsa de docentes a la que puedan acceder todos los responsables de formación agilizaría el proceso de gestión de la misma. Los informantes proponen que esta bolsa sea accesible a través de la aplicación informática.

B. Satisfacción de los profesionales con la Formación Continuada

Se describe la satisfacción en tres apartados, puntuizando aquellos aspectos que consideran susceptibles de mejora.

1.- El primero es la Importancia de la Formación Continuada y las ventajas que esta reporta, tanto para la Organización como para los propios trabajadores.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la Formación Continuada les permitirá ampliar y afianzar conocimientos, potenciar sus habilidades de trabajo en equipo y comunicación, tener más confianza en el desempeño de su trabajo, sentirse más integrados en la Organización y promocionar profesionalmente.

Por su parte, la Organización se encuentra con profesionales más motivados e interesados, que presentarán menor resistencia para acceder a la Formación Continuada. Trabajadores que mejorarán su competencia profesional, lo que redundará en un aumento de la eficiencia y una mejora de la calidad del servicio prestado por la Organización.

Además se plantea la importancia de valorar desde la propia Institución el esfuerzo realizado por los trabajadores que acceden a la formación continuada.

Los informantes clave inciden en lo beneficioso que resulta, para incrementar la motivación y la implicación de los profesionales, fomentar su participación en actividades de investigación y asistencia a congresos y jornadas de forma activa, presentando una ponencia o un póster.

2.- El segundo corresponde a la Motivación de los trabajadores para asistir y participar activamente en jornadas y congresos.

La Formación Continuada que se realiza en la actualidad resulta satisfactoria para los profesionales de los servicios de salud que acceden a ella.

Eso sí, puntualizan que los profesionales que realizan formación son, en su mayoría, trabajadores motivados y sensibilizados hacia la Formación Continuada, que valoran su importancia.

El reto, sin embargo, es lograr motivar a aquellos profesionales que muestran menor interés.

Se apunta que es importante que la oferta de Formación Continuada tenga en cuenta las demandas de los profesionales y que facilite su promoción.

3.- El tercero corresponde a la Evaluación de la formación realizada.

Los discursos son coincidentes en señalar que una vez realizada la formación se realiza una evaluación subjetiva de la misma, solicitando a los trabajadores que valoren los contenidos, el docente, las instalaciones, materiales, su satisfacción con la formación y el grado de utilidad que creen que tendrá para su trabajo. También se les solicita que detallen las sugerencias que crean oportunas y la formación que querrían realizar en un futuro.

El impacto de la formación en la mejora del desempeño es un efecto que no suele medirse, si bien el discurso de los informantes clave señala que sería algo deseable.

Algunas propuestas apuntan a la posibilidad de medir conocimientos adquiridos al finalizar la actividad formativa, otras aluden a establecer a priori unos criterios objetivos que puedan medirse antes y después de la formación, realizar una encuesta a los discentes transcurrido un tiempo, para consultarles sobre la utilidad de la formación realizada y el grado de aplicación a su puesto o exponer lo aprendido en sesiones internas.

C. Necesidades formativas y principales demandas

Se explicitan en cinco puntos:

1.- El primero se refiere a la formación vinculada al puesto de trabajo, específica o transversal, o bien al puesto al que va a pasar en un futuro próximo (formación para promoción).

A este respecto, es fundamental conocer las demandas de los trabajadores y de sus supervisores inmediatos, que son quienes tienen un conocimiento más directo y preciso de qué formación necesitan para mejorar su competencia profesional.

Estas necesidades formativas expresadas por los trabajadores han de conjugarse posteriormente con los objetivos institucionales asegurando que la formación que realizan los profesionales responde a necesidades institucionales, por lo que siempre debe tratarse de formación que se ajusta al trabajo que el profesional está desempeñando o va a desempeñar próximamente dentro de la Organización.

2.- El segundo se refiere a la acreditación de la Formación Continuada.

Se da mucha importancia a la acreditación de la formación, ya que es una garantía de calidad de la misma. No obstante, se apuntan algunos límites a la obtención de créditos por cursar Formación Continuada, como pueden ser:

- A) Valorar únicamente la Formación Continuada más reciente.
- B) Determinar las áreas o materias concretas, estratégicas para la Organización, en las que debe formarse cada perfil profesional.
- C) Establecer unos créditos máximos a conceder a los profesionales dentro de cada área estratégica.

3.- El tercero se refiere a la Facilitación del acceso desde la Organización.

En la medida de lo posible, la formación debe ofertarse desde la propia Organización y teniendo en cuenta las particularidades de los trabajadores dentro de cada área.

En opinión de algunos informantes la formación debe realizarse siempre dentro de horario, cuando se trate de formación que responda exclusivamente a los objetivos institucionales y en horario mixto o bien fuera del horario laboral, cuando se trate de formación solicitada por los propios trabajadores.

También se facilitaría el acceso a la formación proporcionando desde la Organización todo el material y equipos necesarios. En el caso de que se trate de formación on-line los trabajadores deberían disponer de un ordenador en su puesto de trabajo.

4.- El cuarto se refiere a que la Formación Continuada sea una parte obligatoria o siempre voluntaria.

Se propone la posibilidad de que desde la Organización se establezca la obligación de formarse para todos los trabajadores, fijando, por ejemplo, un mínimo de horas al año.

Esta obligación conlleva que los trabajadores menos motivados accedan a la Formación Continuada y a pesar de que tengan poco interés, reciban información que, finalmente, les sea de utilidad.

Se debe buscar la adhesión a la formación, la utilidad y el interés del tema para que, sin ser obligatoria, se haga atractiva.

Por el contrario, también surge el discurso opuesto que insiste en la necesidad de que la formación sea siempre voluntaria y nunca impuesta.

5.- El quinto se refiere a la Tipología.

La formación se prefiere, en general, práctica y presencial, de duración corta, con contenidos muy concretos y en sesiones cortas.

Modalidad: se prefieren los talleres o jornadas prácticas y la rotación a las clases de contenido muy teórico.

Respecto a la opción de formar a formadores el discurso es bastante uniforme. Los informantes coinciden en que es una buena opción para transmitir conocimientos muy concretos, especialmente técnicos como, por ejemplo, una técnica de análisis en un laboratorio y siempre que se dé entre profesionales con un nivel homogéneo de conocimientos sobre la materia que se trate. En algunos casos se ha puesto en marcha esta fórmula y la valoración es positiva.

D. Líneas de trabajo propuestas

En este apartado se resumen las conclusiones de los tres anteriores y se complementan con los datos del análisis cuantitativo.

I.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

En este apartado se reflejan los resultados obtenidos en las encuestas telefónicas realizadas a 1.968 profesionales en cuanto a la Formación Continuada, que se centran en los siguientes apartados:

- Identificación del puesto de trabajo.
- Formación realizada el último año.
- Sistema por el que realizó la formación: interno, externo.
- Satisfacción con la formación realizada.
- Necesidades formativas.
- Información y acceso a la Formación Continuada.
- Observaciones y sugerencias.

Los resultados, igual que en el análisis cualitativo, se recogen en los cuatro apartados cuyo índice se muestra a continuación:

A. Organización de la formación

1. Formación cursada el último año:

- Actividades realizadas y sistema en el que se cursaron.
 - Según la categoría profesional.
- Formación organizada por la Consejería de Sanidad.
 - Según la edad.
 - Según la categoría profesional.
- Formación organizada por el sistema externo.
 - Entidades más frecuentes.
 - Según la edad.
 - Según grupo profesional.
- Motivos por los que se acude a la formación externa.

2. Modalidades de formación realizadas:

- Según la edad.
- Según grupo profesional.



3. Metodología empleada:

- Según la edad.
- Según grupo profesional.

4. Participación como ponente.**5. Información recibida sobre ofertas formativas:**

- Según grupo profesional.
- Canal de comunicación empleado.
 - Según edad.
- Acceso a la formación interna.
 - Según grupo profesional.
 - Según el tiempo en la profesión.
- Entre los que saben cómo acceder, grado de facilidad de acceso.
- Conoce al responsable de formación de su centro.

6. Valoración de la oferta formativa interna:

- Según grupo profesional

B. Satisfacción de los profesionales con la formación actual**1. Importancia de la Formación Continuada:**

- Según la edad.

2. Motivación de los trabajadores para asistir y participar en jornadas y congresos:

- Según la edad.
- Según el grupo profesional.
- Motivos por los que no realizaron formación.

3. Evaluación de la formación realizada:

- Grado de satisfacción en actividades formativas externas.
 - Según el grupo profesional.
 - Utilidad.
- Grado de satisfacción en actividades formativas interna
 - Según el grupo profesional.
 - Utilidad.
- Grado de satisfacción con los ponentes.

**C. Necesidades formativas y principales demandas****1. Vinculada al puesto de trabajo. Acreditación. Facilidad de acceso desde la organización y Obligatoriedad. Coinciden los resultados con el análisis cualitativo.**



2. Tipología:

- Preferencias de los profesionales.
- Preferencias de los profesionales.
 - Contenidos.
- Preferencias de los profesionales.
 - Habilidades complementarias al puesto de trabajo.
 - Duración.
 - Periodicidad.
 - Lugar de impartición.
 - Horario.

3. Aspecto a mejorar.

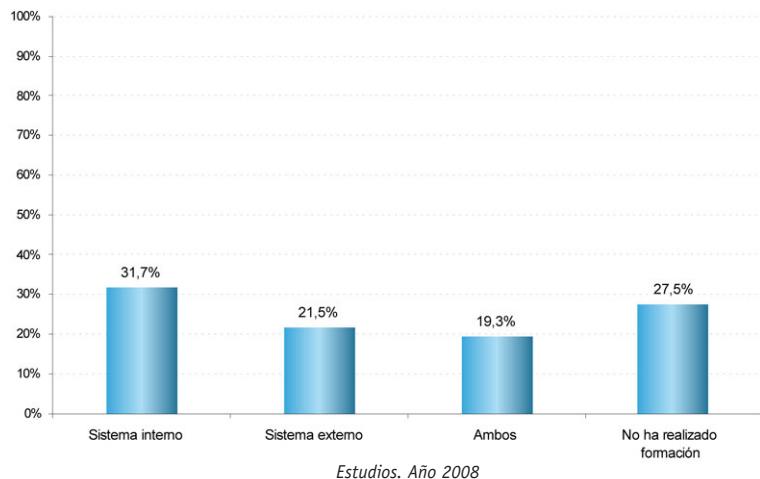
En las siguientes páginas se desarrollan cada uno de los apartados del índice mediante el extracto resumido de la información obtenida en las encuestas.

A. Organización de la formación

1. Formación cursada el último año

Actividades realizadas y sistema en el que se cursaron.

- Se observa que entre los trabajadores, el 72,5% ha cursado formación continuada en el último año y, concretamente, el 51,0% ha cursado toda o parte de la formación en el sistema interno y el 21,5% a través de organismos externos.



• Segundo el grupo profesional

- Se observa que teniendo en cuenta los perfiles del personal los que menos han cursado formación han sido: los no sanitario asistenciales y no asistenciales, sobre todo Mantenimiento (52,4%) y Servicios territoriales (44,7%).

- Los perfiles que han cursado formación en mayor medida: El grupo A (el 90,3% ha cursado formación) en el sistema externo (34,6%) y en ambos (35,1%)

	Sistema en el que ha cursado la formación	Sistema interno	Sistema externo	Ambos	No ha realizado formación
Función profesional					
Función profesional	Directivos	<u>40,0%</u>	13,0%	<u>29,0%</u>	18,0%
	Grupo A	20,6%	<u>34,6%</u>	<u>35,1%</u>	9,7%
	Grupo B	<u>40,3%</u>	17,4%	19,7%	22,6%
	Grupo C	27,5%	25,4%	9,2%	<u>37,9%</u>
	Servicios generales	33,8%	10,1%	16,5%	<u>39,6%</u>
	Hostelería	<u>41,6%</u>	11,3%	11,3%	<u>35,8%</u>
	Personal de oficio	26,2%	17,5%	3,9%	<u>52,4%</u>
	Función administrativa	<u>44,3%</u>	9,0%	7,5%	<u>39,2%</u>
	Servicios centrales de la Consejería de Sanidad	12,4%	<u>29,8%</u>	21,5%	<u>36,3%</u>
	Servicios centrales de la Gerencia Regional de Salud o Gerencia de Área	22,5%	21,9%	17,9%	<u>37,7%</u>
Servicios territoriales		19,2%	19,5%	16,6%	<u>44,7%</u>
Total		<u>31,7%</u>	<u>21,5%</u>	<u>19,3%</u>	<u>27,5%</u>

Estudios. Año 2008

• Formación organizada por la Consejería de Sanidad: por la edad

Porcentaje de actividades formativas organizadas por la Consejería de Sanidad	Menos de 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	Ns/Nc	Total
Media	30,57	45,90	49,86	18,90	<u>44,92</u>
I.C.	±6,73	±3,48	±4,79	±26,52	<u>±2,61</u>

Estudios. Año 2008.

De todas las actividades formativas cursadas, el 44,92% se cursó en el sistema interno. Esta proporción de actividades cursadas en el sistema interno es creciente con la **edad**, del 30,57% entre los menores de 35 años al 49,86% de los mayores de 50 años.

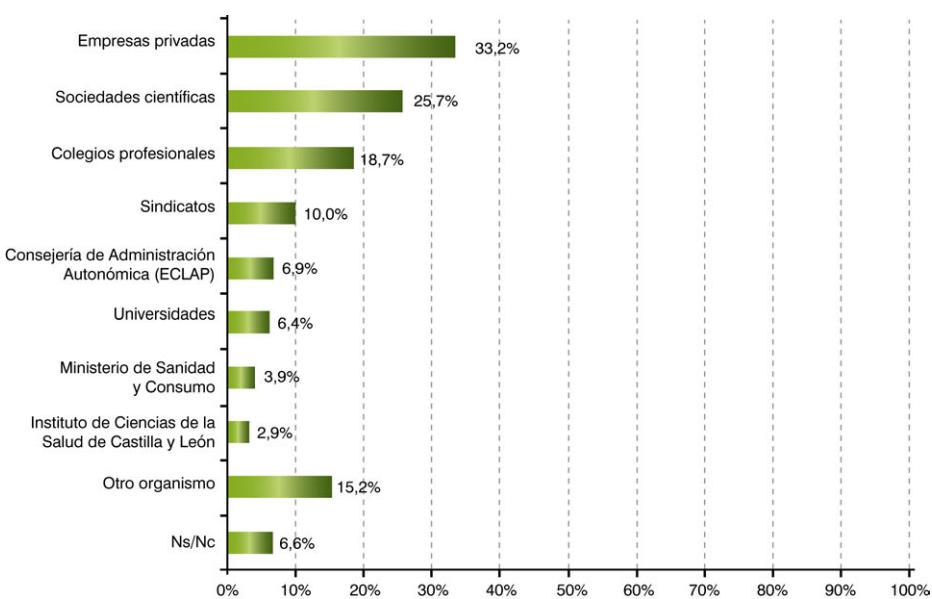
Según la categoría profesional, el porcentaje medio de actividades cursadas en el sistema interno es mayor para los profesionales de función administrativa (72,97%), hostelería (68,82%), servicios generales (56,75%), personal de oficio (56,29%) y grupo B (54,2%).

Porcentaje de actividades formativas organizadas por la Consejería de Sanidad		Media	I.C.
Función profesional			
Directivos		48,95	±36,14
Grupo A		23,71	±4,09
Grupo B		54,20	±4,81
Grupo C		44,89	±6,72
Servicios generales		56,75	±10,58
Hostelería		68,82	±12,24
Personal de oficio		56,29	±21,40
Función administrativa		72,97	±8,22
Servicios centrales de la Consejería de Sanidad		19,67	±26,66
Servicios centrales de la Gerencia Regional de Salud o Gerencia de Área		36,31	±23,62
Servicios territoriales		34,88	±14,17

Estudios. Año 2008

• Formación organizada por el sistema externo: Entidades más frecuentes

Los organismos externos a los que suelen acudir los profesionales de los servicios sanitarios para formarse son las empresas privadas (33,2%), las sociedades científicas (25,7%) y los colegios profesionales (18,7%).



Estudios. Año 2008

Menos frecuente es que realicen formación a través de sindicatos (10,0%), el ECLAP (6,9%), universidades (6,4%), el Ministerio de Sanidad (3,9%) o el Instituto de Estudios de Ciencias de la Salud de Castilla y León (2,9%).

Según la edad los profesionales menores de 35 años son los que principalmente han cursado formación en colegios profesionales (30,7%), mientras que los mayores de 50 años son los que en mayor medida la han cursado en empresas privadas (38,9%).

• **Organismos externos más habituales según Grupo Profesional**

Organismos	Grupo profesional				
	Personal directivo	Personal sanitario asistencial	Personal no sanitario asistencial	Personal no asistencial	Total
Empresas privadas	16,7%	36,2%	26,6%	6,9%	33,2%
Sociedades científicas	23,8%	31,1%	1,2%	3,7%	25,7%
Colegios profesionales	7,1%	20,8%	7,9%	12,7%	18,7%
Sindicatos	0,0%	8,5%	20,7%	9,0%	10,0%
Consejería de Administración Autonómica (ECLAP)	16,7%	4,2%	11,9%	33,0%	6,9%
Universidades	4,8%	6,6%	3,8%	10,3%	6,4%
Ministerio de Sanidad y Consumo	23,8%	2,9%	8,7%	5,1%	3,9%
Instituto de Estudios de Ciencias de la Salud de Castilla y León	2,4%	2,2%	5,7%	6,2%	2,9%
Otro organismo	35,7%	12,7%	22,5%	32,6%	15,2%
Ns/Nc	0,0%	6,3%	11,2%	2,0%	6,6%

Estudios. Año 2008

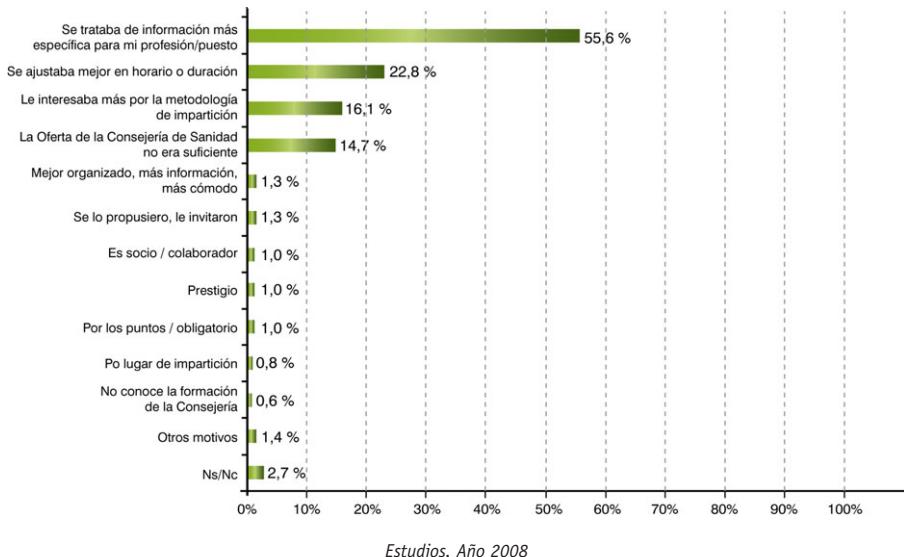
En función del grupo profesional, el personal sanitario asistencial es quien mayoritariamente acude a sociedades científicas (31,1%), mientras que el personal no sanitario asistencial es quien fundamentalmente ha realizado su formación externa a través de sindicatos (20,7%).

Del personal no asistencial que ha realizado formación a través de organismos externos, el 33,0% ha cursado la formación a través de la ECLAP.

También ha acudido a este organismo el 16,7% del personal directivo que ha cursado formación externa, grupo de profesionales que es quien en mayor medida ha cursado formación continuada organizada por el Ministerio de Sanidad (23,8%).

• **Motivos para acudir a la formación externa**

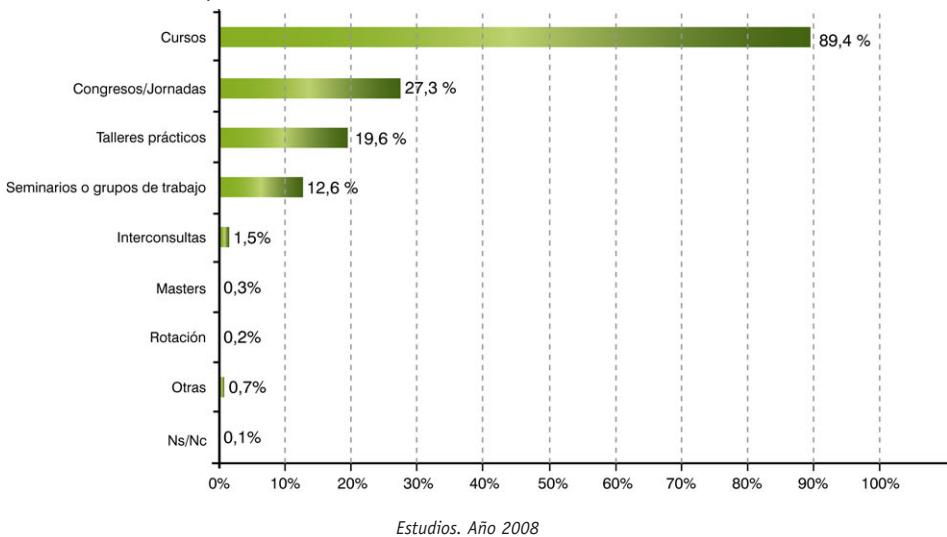
Entre los motivos por los que los profesionales han acudido a la formación externa destaca el que se trate de una formación más específica para su profesión o puesto, motivo aludido por más de la mitad de los profesionales que han cursado formación en el sistema externo (55,6%).



Los siguientes motivos más mencionados son que la formación externa se ajustaba mejor a sus necesidades por horario o duración (22,8%), que le interesaba más por la metodología de impartición (16,1%) y que la oferta formativa de la Consejería no era suficiente (14,7%).

2. Modalidades de formación realizadas

Se observa que la modalidad más frecuente son los cursos, que representan el 89,4% de la Formación Continuada realizada el pasado año.



La siguiente modalidad, aunque bastante menos frecuente, es la de congresos o jornadas (27,3%), seguida de talleres prácticos (19,6%) y de seminarios o grupos de trabajo (12,6%).



Otras modalidades menos mencionadas son las interconsultas (1,5%), y rotaciones (0,2%), que solamente son para asistenciales.

En función de la edad de los profesionales, los menores de 35 años son quienes fundamentalmente han realizado formación vía cursos, mientras que los mayores de 50 años son quienes en mayor medida han realizado la formación a través de seminarios o grupos de trabajo (18,6%) o bien a través de talleres prácticos (27,1%).

Tipo de modalidad de las actividades formativas	Menos de 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	Total
Cursos	96,4%	87,5%	89,8%	89,4%
Congresos/Jornadas	21,2%	28,6%	27,2%	27,3%
Talleres prácticos	7,8%	18,4%	27,1%	19,6%
Seminarios o grupos de trabajo	10,3%	10,1%	18,6%	12,6%
Interconsultas	0,9%	1,3%	2,2%	1,5%
Máster	0,1%	0,2%	0,5%	0,3%
Rotación	0,9%	0,2%	0,0%	0,2%

Estudios. Año 2008

En función del grupo profesional, por perfiles, los directivos y profesionales del grupo A son los que en mayor medida han acudido a congresos y jornadas (56,1% y 48,3%, respectivamente).

El grupo A destaca también por ser el que principalmente ha participado en seminarios o grupos de trabajo (18,1%) y, junto al grupo B, quien mayoritariamente ha realizado talleres prácticos (29,3% del grupo A y 26,6% del grupo B).

3. Metodología empleada

Respecto a la **metodología on-line**, sólo el 27,2% de los trabajadores que han cursado formación han realizado alguna de las actividades a través de dicha metodología on-line.



Estudios. Año 2008.

En cuanto a la edad, los profesionales menores de 50 años son quienes en mayor medida han realizado alguna actividad con metodología on-line.

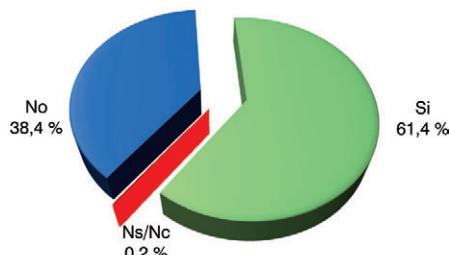
Considerando los perfiles se observa que los grupos profesionales que principalmente han realizado alguna actividad de Formación Continuada con metodología on-line son los pertenecientes al grupo A (42,2%) y a los Servicios Centrales de la Gerencia Regional de Salud o Gerencia de Área (41,5%).

4. Participación como ponente

- Se observa que, el 22,6% de los profesionales encuestados ha participado en el último año como ponente en alguna actividad formativa, participación que presenta una tendencia creciente con la edad.

5. Información recibida sobre ofertas formativas

Se observa que la mayoría de los trabajadores encuestados afirma que ha recibido información sobre la oferta formativa con relación a su profesión (61,4%).



Estudios. Año 2008.

• Segundo grupo profesional

Entre los grupos profesionales que afirman no haber recibido información adecuada sobre Formación Continuada relacionada con su profesión son, principalmente, el personal de oficio (68,9%), el personal de hostelería (58,5%) y, también, los profesionales del grupo C (45,1%), la función administrativa (48,6%) y los Servicios Centrales de la Consejería (46,3%). Mientras que de los trabajadores que han cursado formación, están satisfechos con la información recibida el 69%.

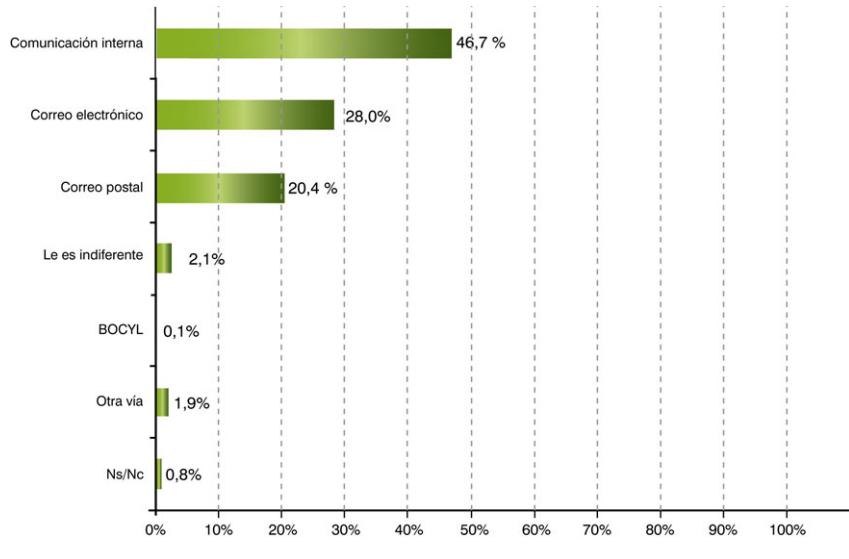
En el último año, ¿ha recibido información sobre la oferta formativa con relación a su profesión?	Sí	No	Ns/Nc
Función profesional	Directivos	66,0%	32,0%
	Grupo A	67,7%	32,3%
	Grupo B	69,8%	29,9%
	Grupo C	54,9%	45,1%
	Servicios generales	57,6%	41,7%
	Hostelería	41,5%	58,5%
	Personal de oficio	31,1%	68,9%
	Función administrativa	51,4%	48,6%
	Servicios Centrales de la Consejería de Sanidad	53,7%	46,3%
	Servicios Centrales de la Gerencia Regional de Salud o Gerencia de Área	68,9%	29,8%
	Servicios territoriales	62,5%	36,8%
	Total	61,4%	38,4%
			0,2%

Estudios. Año 2008



• Canal de comunicación empleado:

- Se observa que la comunicación interna es la vía que prefiere el 46,7% de los trabajadores, mientras que el 28,0% señala el correo electrónico y el 20,4% se decanta por el correo postal.



- Según la edad

	Menos de 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	Ns/Nc	Total
Correo electrónico	<u>40,4%</u>	27,6%	23,4%	53,7%	28,0%
Correo postal	22,1%	19,6%	21,2%	20,8%	20,4%
Comunicación interna	33,2%	47,7%	51,0%	15,3%	46,7%
Otra vía	3,4%	1,8%	1,5%	0,0%	1,9%
Le es indiferente	0,1%	2,7%	1,9%	0,0%	2,1%
BOCYL	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%
Ns/Nc	0,8%	0,6%	0,9%	10,2%	0,8%

Estudios. Año 2008.

Los trabajadores menores de 35 años prefieren en mayor medida que la comunicación sobre la oferta formativa les llegue a través del correo electrónico, mientras que los trabajadores más mayores prefieren que sea por comunicación interna.

• **Acceso a la formación interna**

- **Según grupo profesional**

Se observa que el 79,6% del personal de oficio y el 74,6% del grupo C, indica que desconoce cómo acceder a la oferta formativa de la Consejería.

Función profesional	¿Sabe cómo acceder a esta oferta formativa de la Consejería?	Sí	No	Ns/Nc
		74,0%	25,0%	1,0%
Directivos	74,0%	25,0%	1,0%	
Grupo A	46,7%	53,3%	0,0%	
Grupo B	37,4%	62,6%	0,0%	
Grupo C	25,4%	74,6%	0,0%	
Servicios generales	37,4%	61,9%	0,7%	
Hostelería	50,9%	49,1%	0,0%	
Personal de oficio	20,4%	79,6%	0,0%	
Función administrativa	44,7%	55,3%	0,0%	
Servicios centrales de la Consejería de Sanidad	78,5%	21,5%	0,0%	
Servicios centrales de la Gerencia Regional de Salud o Gerencia de Área	72,2%	26,5%	1,3%	
Servicios territoriales	78,5%	20,5%	1,0%	
Total	41,1%	58,8%	0,1%	

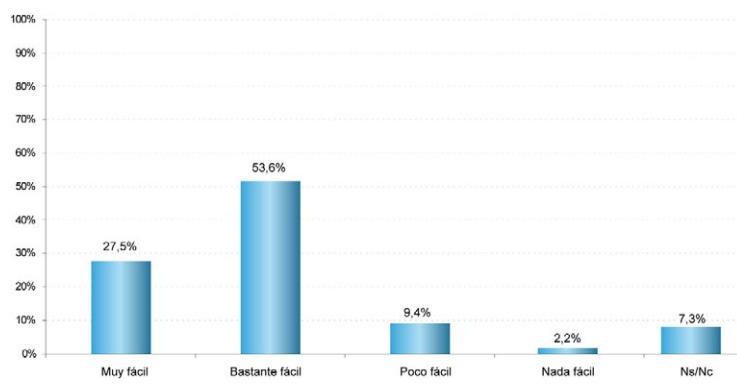
Estudios. Año 2008

Los siguientes perfiles que mayor desconocimiento manifiestan son el grupo B (62,6%) y los trabajadores de servicios generales (61,9%).

Señalar también que, entre los profesionales del grupo A, hostelería y función administrativa en torno a la mitad de los encuestados indica no conocer cómo acceder a esta oferta formativa.

• **Entre los que saben cómo acceder, grado de facilidad de acceso.**

Entre los profesionales que saben cómo acceder a la formación interna, la mayoría califica los trámites como muy o bastante fáciles (81,1%).



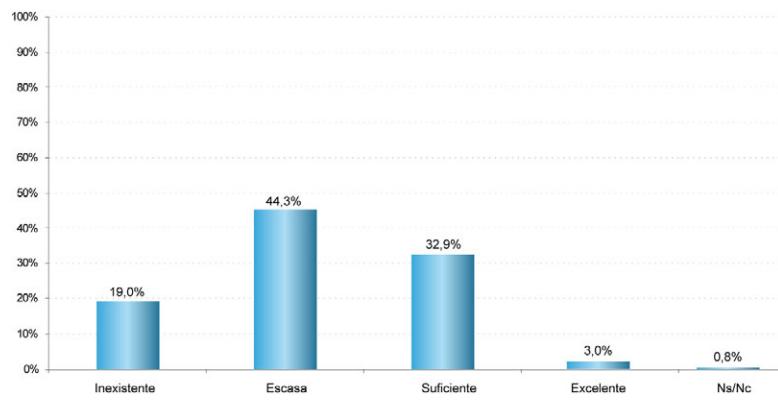
• Conoce al responsable de Formación de su centro

Siete de cada diez trabajadores encuestados conoce al responsable de formación de su centro de trabajo, aunque en la desagregación por perfiles, esta proporción varía bastante.. Entre los profesionales de servicios territoriales, el 84,7% no conoce al responsable de formación de su centro de trabajo, proporción que representa el 56,3% del personal de oficio y el 54,6% de los profesionales de Servicios Centrales de la Consejería.

Otros perfiles con bajo conocimiento del responsable de formación de su centro de trabajo son el grupo C (38,7%), la hostelería (39,6%) y los servicios centrales de la Gerencia Regional de Salud o la Gerencia de Área (42,4%).

6. Valoración de la oferta formativa interna

- La undécima observación es que para el 63,3% de los encuestados la oferta formativa interna no es suficiente.



Estudios. Año 2008.

• Según grupo profesional

Los perfiles que peor valoran la oferta interna existente son los pertenecientes al grupo C, personal de oficio y Servicios Centrales de la Consejería: el 27,5%, 33,0% y 27,3%, respectivamente, la califica como inexistente.

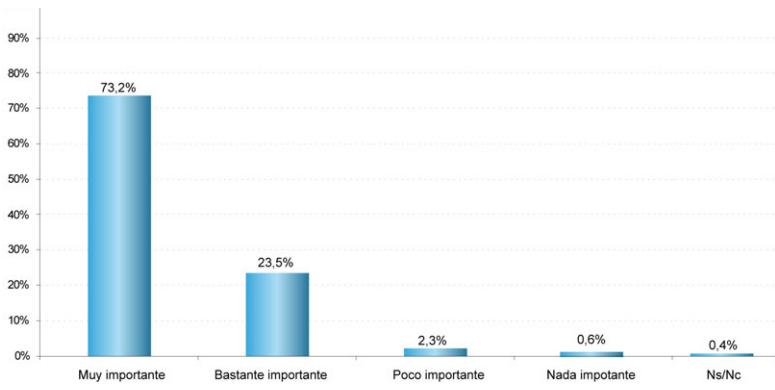
Los profesionales de servicios territoriales son quienes en mayor medida consideran que la oferta formativa interna es escasa (49,7%).

Por su parte, el grupo B es quien mayoritariamente califica la oferta formativa interna como suficiente (42,3% frente al 32,9% del total), y el personal directivo como excelente (10,0% frente al 3,0% del total).

B. Satisfacción de los profesionales con la formación actual

1. Importancia de la Formación Continuada

- La primera observación es que el 73,2% señala que es muy importante y el 23,5% lo considera bastante importante.



• Según la edad

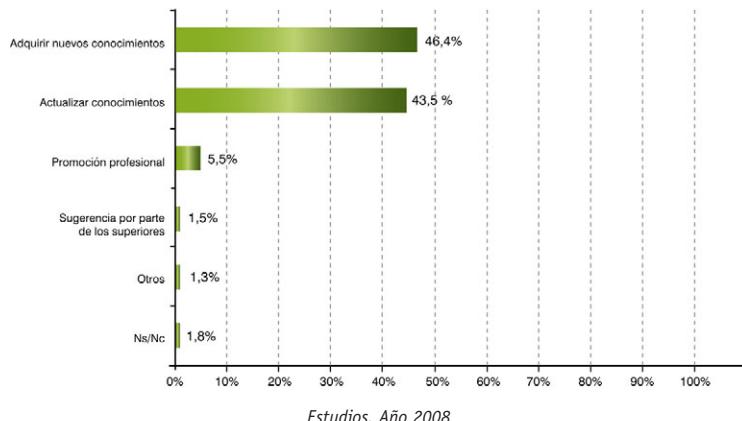
Recibir Formación Continuada relacionada con su profesión, ¿le parece mucho, bastante, poco o nada importante?	Menos de 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	Ns/Nc	Total
Muy importante	80,1%	72,9%	70,7%	71,9%	73,2%
Bastante importante	15,2%	24,8%	24,7%	25,8%	23,5%
Poco importante	3,2%	1,6%	3,4%	0,8%	2,3%
Nada importante	0,0%	0,6%	0,7%	0,0%	0,6%

Estudios. Año 2008

Los trabajadores más jóvenes son los que mayoritariamente consideran muy importante la formación continuada para los profesionales.

2. Motivación de los trabajadores para asistir y participar en jornadas y congresos

- Se observa que entre los trabajadores que realizaron formación continuada, la motivación fundamental es adquirir conocimientos nuevos (46,4%) o actualizarlos (43,5%).



El 5,5% apunta que el motivo principal por el que cursó la formación fue la promoción profesional.

• Según la edad

En la desagregación por edad se aprecia de menor a mayor edad una tendencia creciente a realizar formación para actualizar conocimientos y decreciente a cursar la formación para adquirir conocimientos nuevos.

¿Cuál fue el principal motivo que le impulsó a realizar esta formación?	Menos de 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	Ns/Nc	Total
Adquirir conocimientos nuevos	55,0%	46,4%	42,5%	50,5%	46,4%
Actualizar conocimientos	39,0%	41,7%	48,8%	49,5%	43,5%
Sugerencia por parte de los superiores	0,6%	2,0%	1,0%	0,0%	1,5%
Promoción profesional	4,4%	6,1%	5,1%	0,0%	5,5%
Otros	0,1%	2,1%	0,3%	0,0%	1,3%

Estudios. Año 2008

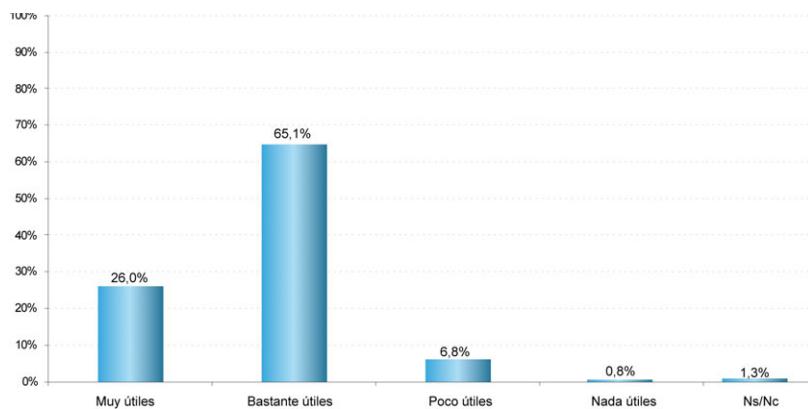
Los profesionales del grupo A son quienes en mayor medida apuntan que realizaron la formación para actualizar conocimientos y el grupo C es quien principalmente apunta la promoción profesional.

Entre los profesionales que no realizaron Formación Continuada en el último año, la mayoría no indica los motivos (48,7%).

Los que sí explican los motivos aluden, fundamentalmente, a la incompatibilidad de horarios (8,7%), la falta de plazas o poca oferta (8,5%), la falta de tiempo (6,1%), no haber encontrado una formación adecuada a sus necesidades (4,9%).

3. Evaluación de la formación realizada

• Grado de satisfacción en actividades formativas externas.



Estudios. Año 2008

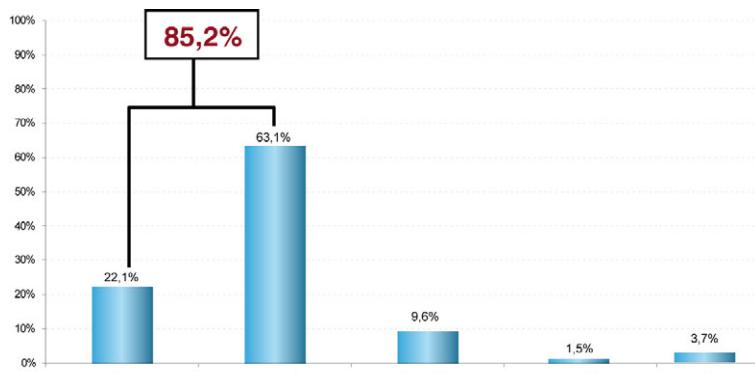


- Utilidad según el grupo profesional

¿Y cuál es el grado de utilidad, mucho, bastante, poco o nada, de los conocimientos aprendidos en esa formación para el desempeño de su trabajo?	Personal directivo	Personal sanitario asistencial	Personal no sanitario asistencial	Personal no asistencial	Total
Muy útiles	28,6%	26,7%	21,6%	25,1%	26,0%
Bastante útiles	59,5%	65,4%	65,8%	61,7%	65,1%
Poco útiles	11,9%	5,8%	11,1%	10,8%	6,8%
Nada útiles	0,0%	0,6%	1,5%	1,6%	0,8%
Ns/Nc	0,0%	1,5%	0,0%	0,8%	1,3%

Estudios. Año 2008

• Grado de satisfacción en actividades formativas interna



Estudios. Año 2008

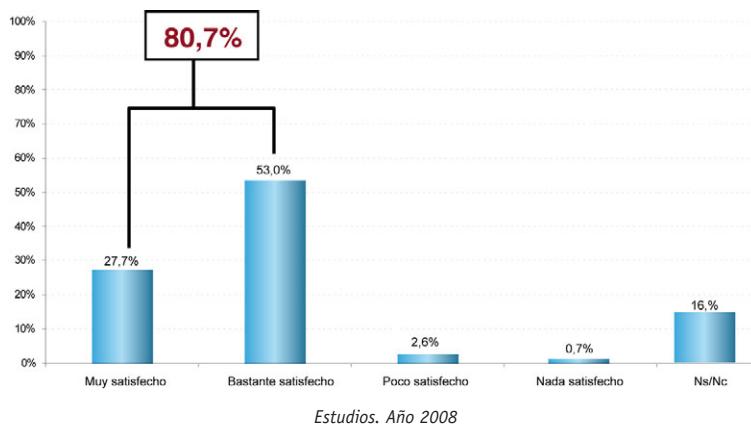
- Utilidad según el grupo profesional

Refiriéndonos al grado de utilidad de los conocimientos aprendidos en estas actividades para el desempeño de su trabajo, ¿diría que fueron mucho, bastante, poco o nada útiles?	Grupo profesional				
	Personal directivo	Personal sanitario asistencial	Personal no sanitario asistencial	Personal no asistencial	Total
Muy útiles	14,5%	22,1%	22,5%	21,3%	22,1%
Bastante útiles	69,7%	63,3%	62,5%	62,6%	63,1%
Poco útiles	13,0%	8,6%	12,0%	12,7%	9,6%
Nada útiles	1,4%	1,3%	2,2%	1,6%	1,5%
Ns/Nc	1,4%	4,7%	0,8%	1,8%	3,7%

Estudios. Año 2008



• Grado de satisfacción con los ponentes en el sistema de formación interno



Se observa que el grado de satisfacción con los ponentes que impartieron formación interna es del 80,7%,

Los que declaran estar poco o nada satisfechos con los ponentes alegan, sobre todo, que estos tenían poca preparación (32,0%).

La metodología de impartición de las actividades formativas cursadas resultó muy o bastante adecuada para el 77,0% de los encuestados.

C. Necesidades formativas y principales demandas

2. Tipología

• Preferencias de los profesionales

- Se observa que los trabajadores suelen demandar más formación específica que transversal.
- La necesidad que existe en la Organización de realizar formación en ciertas habilidades transversales fundamentales para mejorar la calidad de funcionamiento y servicio.

- Contenidos

En la mayoría de los casos, los trabajadores suelen demandar más formación específica que transversal, si bien en el discurso de los informantes entrevistados se traslada la necesidad que existe en la Organización de realizar formación en ciertas habilidades transversales fundamentales para mejorar la calidad de funcionamiento y servicio:

- Habilidades comunicativas.
- Trato con usuarios y ciudadanos.
- Habilidades de liderazgo y motivación.
- Habilidades de trabajo en equipo.
- Idiomas.
- Manejo de la informática.
- Gestión de los recursos.

• Preferencias de los profesionales

En la consulta a los profesionales sobre los contenidos en los que más les interesaría recibir formación las respuestas aluden, en muchos casos, a formación específica de su puesto, aunque también son frecuentes las referencias a formación transversal referida a materias como informática, calidad, atención al público o idiomas.

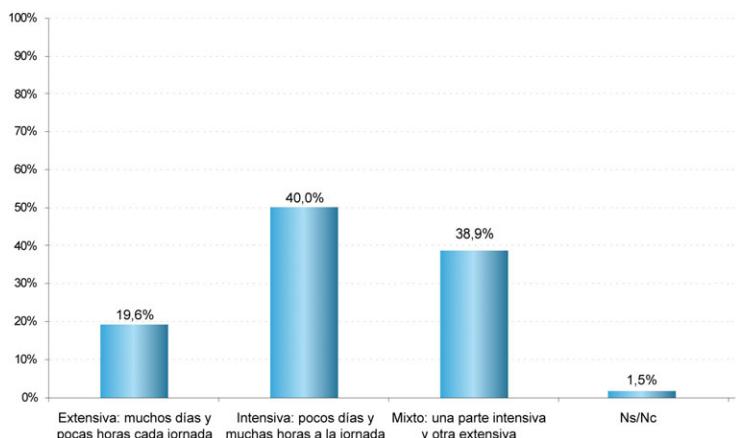
Al 54,7% le gustaría recibir formación complementaria en nuevas tecnologías, al 39,0% en ofimática, al 31,9% en habilidades de comunicación o relaciones personales, al 30,8% en aplicaciones informáticas específicas y al 29,5% en idiomas.

- Habilidades complementarias al puesto de trabajo

Desagregando los datos por grupo profesional, el 35,1% del personal no asistencial prefería formarse en idiomas y el 40,7% en aplicaciones informáticas específicas, mientras que el personal directivo se decanta por habilidades de comunicación o relaciones personales y habilidades directivas o de liderazgo (46,0% y 45,0%, respectivamente).

- Duración

Los trabajadores también se decantan por actividades formativas intensivas (40,0%) o bien mixtas (38,9%).



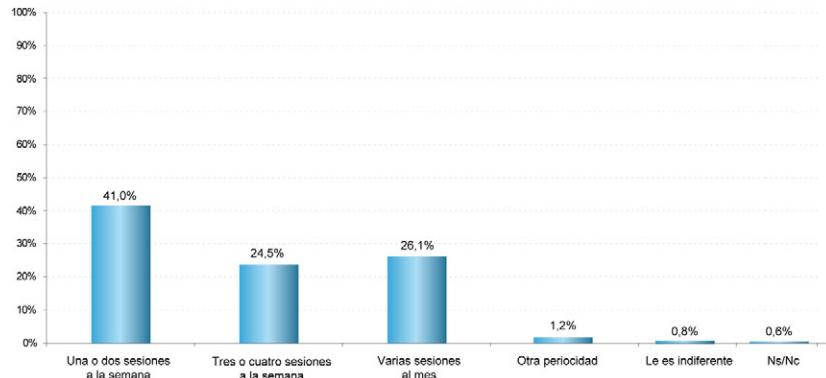
Estudios. Año 2008

Los profesionales de grupo A y el personal de oficio son los grupos que mayoritariamente prefieren la formación intensiva (48,6% y 46,6%, respectivamente), mientras que el personal de hostelería es el perfil que más indica la duración extensiva (28,3%) los profesionales de Servicios Generales y de Servicios Centrales de la Consejería son los que fundamentalmente optarían por una opción mixta (53,2% y 45,5%, respectivamente).



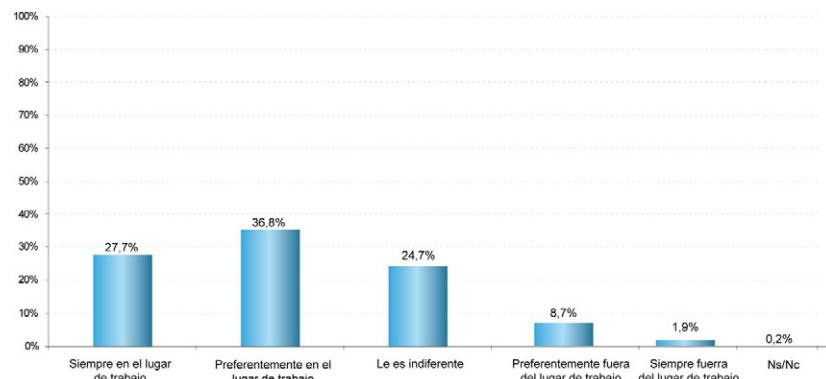
- Periodicidad

En cuanto a la periodicidad de las sesiones, la opción más señalada es la de una o dos a la semana, que apunta el 41,0% de los encuestados, seguida de varias sesiones al mes (26,1%) y tres o cuatro a la semana



Estudios. Año 2008

- Lugar de impartición



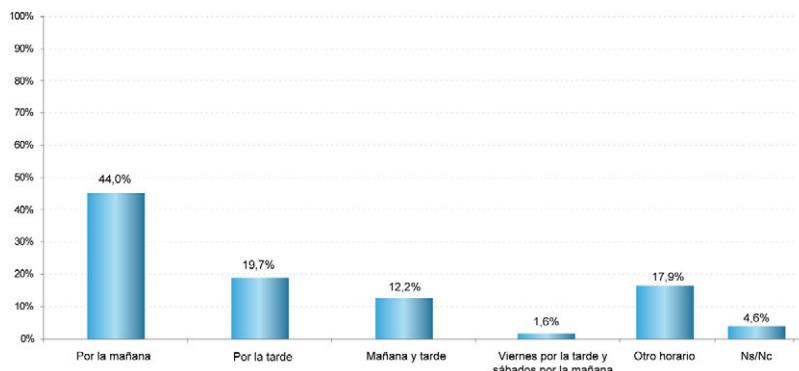
Estudios. Año 2008

En cuanto al lugar en el que se impartirá la formación, la preferencia mayoritaria es que sea en el lugar de trabajo.



- Horario

En cuanto a las preferencias de horario en el que cursar la formación, el 44,0% prefiere el horario de trabajo.



Estudios. Año 2008

La mayoría de los profesionales prefieren cursar la Formación Continuada en horario de mañana.

• Aspectos a mejorar.

Al consultar a los trabajadores encuestados cuáles son los aspectos que se podrían mejorar de la oferta formativa de la Consejería, las sugerencias más mencionadas han sido ampliar la oferta o número de plazas (17,2%), ofrecer formación más específica (11,9%), mejorar la difusión o comunicación de las actividades formativas (11,1%) y ofrecer la formación dentro del horario laboral (6,8%).

- Consejería de Sanidad

Ampliar oferta /plazas	17,2%
Formación más específica	11,9%
Más difusión, mejor comunicación	11,1%
En horario laboral	6,8%
Todo está bien	4,8%
Ofertar a todos los perfiles	4,7%
Horarios compatibles con el trabajo	3,4%
Evitar los desplazamientos	3,1%
Facilitar los trámites, mejorar la organización	3,0%
Consultar a trabajadores, adaptar a sus necesidades	2,3%
Mayor variedad de contenidos	2,2%
Mejor calidad de ponentes y contenidos	1,6%
Más práctico	1,6%
Todo es mejorable	1,5%
Formación transversal	0,6%
Distribuidos a lo largo de todo el año	0,5%
Otros	3,5%
Ns/Nc	32,1%

Por perfiles, destacan los profesionales de Servicios Generales, personal de oficio, Servicios Centrales de la Consejería y Servicios Territoriales por ser quienes más solicitan una formación más específica.

Los directivos, el personal de hostelería y el personal de Servicios Territoriales aluden con más frecuencia que los restantes grupos a la necesidad de que la oferta llegue a todos los perfiles profesionales

Los profesionales que trabajan en los Servicios Territoriales son también los que indican en mayor medida que debería ampliarse la oferta formativa u ofertarse más plazas.

D. Líneas de trabajo propuestas

En este apartado se recapitulan los dos análisis, el cualitativo y cuantitativo.

La **primera propuesta** consiste en **formación en cascada**, desde altos mandos a intermedios y de éstos a los supervisores directos.

- *Objetivos:*

- Que los trabajadores se sientan identificados con la Organización y sepan lo que ésta espera de ellos.
- Fomento de las habilidades de liderazgo y motivación.
- Mejora de la comunicación interna y establecer redes de comunicación entre responsables de formación, directivos y mandos intermedios.

La **segunda propuesta** consiste en la **homogenización de los protocolos de actuación en toda la Organización**.

- *Objetivos:*

- Unificar la imagen de la Organización que perciben los usuarios o ciudadanos.

La **tercera propuesta** consiste en **comunicar los objetivos y finalidad de cada actividad formativa y la fórmula que se empleará para medir el impacto**.

- *Objetivos:*

- Transmitir a los profesionales lo que se espera conseguir con cada actividad formativa.
- Que los trabajadores conozcan a priori qué se va a medir y cómo será la transferencia de la formación al puesto de trabajo.
- Implicar a los profesionales en el desarrollo y aprovechamiento de la formación.
- Aumentar la utilidad y rendimiento de la formación continuada.

De la consulta a los trabajadores se deduce que la comunicación de la oferta formativa existente presenta deficiencias. El 38,4% de los profesionales encuestados afirma que en el último año no ha recibido información sobre la oferta formativa de la Consejería, porcentaje que, por perfiles, se incrementa hasta el 68,9% del personal de oficio, el 58,5% del personal de hostelería.

La **cuarta propuesta** consiste en **consulta formalizada y continua** para detectar las demandas directamente de los profesionales. Opción: encuestas personalizadas para conocer quién solicita cada formación y garantizar que acceden a ella.



- *Objetivos:*
- Conocer la formación que demanda cada trabajador y facilitar su acceso a la misma.
- Controlar en qué casos los profesionales demandan una formación y después no la cursan y los motivos.
- Mejorar la eficiencia de la formación.
- Implicar más a los profesionales con la formación: se tienen en cuenta sus necesidades.

La **quinta** propuesta consiste en **mejorar los criterios de selección de los discentes**.

- *Objetivos:*
- Acercar la selección de los discentes al órgano directivo.
- Asegurar que los trabajadores que lo solicitan y los que más necesitan la formación pueda acceder a ella.

El grado de satisfacción y la utilidad de los conocimientos son mayores cuando se refieren a formación del sistema externo (93,7% y 91,1%, respectivamente), que respecto a la impartida desde el sistema interno (86,8% y 85,2%, respectivamente).

La **sexta** propuesta consiste en **reeditar varias actividades formativas**.

- *Objetivos:*
- Llegar al máximo número posible de trabajadores, cuando hay mucha demanda, especialmente en formación que persigue objetivos institucionales.

La **séptima** propuesta consiste en establecer **compensación a los profesionales que realicen formación**.

- *Objetivos:*
- Incentivar a los profesionales para acceder a la formación.
- Facilitar el acceso a la formación para compaginar vida laboral y personal.

La **octava** propuesta consiste en **incrementar los recursos: personal y dotación presupuestaria**.

- *Objetivos:*
- Agilizar la gestión de la formación.
- Dar un mayor impulso y peso a la formación dentro de la Organización.
- Asegurar la calidad de los docentes y las actividades formativas.
- Contar con una bolsa de docentes.

El 63,3% considera insuficiente la oferta formativa de la Consejería.

Ésta es la sugerencia de mejora más mencionada (ampliar oferta/plazas: 17,2%).

La **novena** propuesta consiste en **Implementar una aplicación informática**.

- *Objetivos:*
- Mejorar la comunicación entre los responsables de formación.
- Mejorar la comunicación de los programas y los calendarios a todo el personal.
- Agilizar la aprobación de los programas formativos.



La **décima** propuesta consiste en **agilizar la tramitación de los programas**.

- *Objetivos:*

- Contar con actividades formativas a lo largo de todo el año.
- Evitar que muchas actividades coincidan en un mismo periodo y no sea posible aprovecharlas.
- Crear una cultura de organización de hábito a la oferta “continua” de formación continuada.

La **undécima** propuesta consiste en **la regularización de normativa:** ampliación de recursos para formación, control de autorización para formación externa, entrega de materiales, límites a la obtención de créditos.

- *Objetivos:*

- Contar con más personal o que el mismo personal disponga de más tiempo para gestionar la formación.
- Garantizar que todas las actividades formativas programadas se acompañen de documentación de consulta para todos los discentes.
- Garantizar que la acreditación es un reconocimiento a los profesionales que aprovechan la formación en su interés y el de la Organización.

La **duodécima** propuesta consiste en **programar formación dirigida a directivos, profesionales nuevos y profesionales no asistenciales.**

- *Objetivos:*

- Que no haya grupos profesionales que se encuentren apartados de los programas de formación.
- Integrar a todos los profesionales en la organización y desarrollo de la formación.
- Que los profesionales perciban el interés de la Organización por ellos y por su mejora en el desempeño de su trabajo.
- Mejorar la implicación y motivación de todos los trabajadores.

En las encuestas realizadas a profesionales se observa una tendencia creciente con la edad a cursar formación interna. Sin embargo, entre los profesionales menores de 35 años, sólo el 30,6% de las actividades formativas que han cursado pertenecen al sistema interno, frente al 49,9% de la formación cursada por los mayores de 50 años.

Entre las sugerencias de mejora, el 4,7% se refiere a ofrecer formación a todos los perfiles profesionales, porcentaje que asciende al 15,0% entre los directivos, el 11,3% del personal de hostelería y el 10,6% del personal de servicios territoriales.

La **décimo tercera** propuesta consiste en que **el Sistema pueda tutorizar al personal nuevo, sin experiencia.**

- *Objetivos:*

- Acompañar a los profesionales recién incorporados al puesto, para formarles en las tareas que deben desempeñar y en el funcionamiento de la Organización.
- Garantizar la transmisión de los objetivos y formas de trabajo.
- Mejorar la calidad del servicio prestado.

La décimo cuarta propuesta consiste en **establecer la formación de formadores**.

- *Objetivos:*

- Mejorar la eficiencia de la formación: llegar a más trabajadores en menos tiempo.
- Fomentar la interrelación de los profesionales y mejorar la comunicación.
- Mejorar la implicación de los profesionales con la formación.
- Aumentar la identificación de los profesionales con la Organización.

La décimo quinta propuesta consiste en **negociar acuerdos con organismos externos, siempre bajo el prisma de la Administración**.

- *Objetivos:*

- Aprovechar los recursos, evitar duplicidades.
- Conocer y determinar, los contenidos concretos de las actividades formativas externas.
- Fijar los mínimos de calidad de la formación externa.
- Controlar el acceso de los profesionales a la Formación Continuada externa: que realicen la formación más acorde con los objetivos de la Organización y el puesto que desempeñan o van a desempeñar dentro de ella.

Los profesionales que accedieron a formación proporcionada por organismos externos señalan entre los principales motivos para elegir esa formación: la mayor especialización de la formación externa (55,6%), mejor adecuación en horario o duración (22,8%), la mayor adecuación de la metodología de impartición (16,1%) y que la oferta de la Consejería no era suficiente (14,7%).

La décimo sexta propuesta consiste en **apoyar y autorizar la participación en formación externa**.

- *Objetivos:*

- Motivar a los profesionales a realizar formación.
- Mejorar la imagen de la Organización.
- Relación con profesionales de otras organizaciones e intercambio de experiencias.

Los perfiles que en mayor medida han participado como ponentes en alguna actividad formativa durante al año pasado son el grupo A (50,2%), el personal directivo (40,0%) y, en menor medida, los profesionales de Servicios Centrales de la Consejería (23,1%) y grupo B (20,3%).

La décimo séptima propuesta consiste en **difundir internamente las actividades realizadas fuera de la organización**.

- *Objetivos:*

- Sensibilizar a los profesionales con la importancia de la formación.
- Rentabilizar la formación externa.

La décimo octava propuesta consiste en **incluir en la programación la medición del impacto. Es fundamental**.

- *Objetivos:*

- Realizar un seguimiento continuo de la utilidad de la formación continuada realizada.
- Comprobar el ajuste de la formación a las necesidades de la Organización.

La **décimo novena** propuesta consiste en **limitar la obtención de créditos a través de formación acreditada.**

- **Objetivos:**

- Evitar que con la acreditación se reconozca formación no vinculada al puesto o en aspectos que no interesen a la Organización.

La **vigésima** propuesta consiste en **obligatoriedad de una parte de la formación. Acuerdo en temas de actualización.**

Es un discurso que no comparten todos los informantes.

- **Objetivos:**

- Que todos los trabajadores realicen a lo largo del año alguna actividad formativa, de modo que reciban información actualizada.
- Aunque a priori haya trabajadores que no estén interesados, una vez cursada la formación pueden ver su utilidad y cambiar su actitud respecto a la formación continuada.

La **vigésimo primera** propuesta en cuanto al desarrollo de la Formación continua

Modalidad: talleres prácticos, rotaciones, cursos participativos.

- **Objetivos:**

- Adquirir y mejorar habilidades, poniéndolas en práctica.
- Aprender de la interrelación y comunicación con otros discentes.

La modalidad de cursos es señalada por el 49,0% y los talleres prácticos por el 32,4%. Estos últimos son citados fundamentalmente por los profesionales de los grupos A (42,1%) y B (40,0%).

Metodología: principalmente presencial y on-line para complementar.

- **Objetivos:**

- Presencial para poder comprobar si se está aprendiendo correctamente.
- Complementar la presencial con metodología on line para:
- Obtener la información teórica y documentación.
- Reducir el número de horas presenciales y agilizar la actividad.
- Homogeneizar el nivel de los discentes, que antes de acudir a la formación presencial habrán consultado la documentación on line.
- Reforzar la formación presencial con documentación y sistema de tutorías o foro on line que permita resolver dudas.



191

Duración–intensidad: actividades cortas e intensivas.

- **Objetivos:**

- Aprovechar la motivación de los discentes y que mantengan el interés durante toda la actividad formativa.

- Centrarse en los contenidos fundamentales y evitar alargar la formación incluyendo aspectos innecesarios.
- Que la actividad formativa interfiera lo menos posible en los horarios de trabajo y/o personales de los discíentes.
- En el caso de que sea necesario desplazarse para realizar la actividad formativa, que estos desplazamientos se realicen el menor número de días posible.

Las opciones más apuntadas por los trabajadores son la duración intensiva (40,0%) y la mixta (38,9%). Y en cuanto a las sesiones, se prefiere que sean una o dos a la semana (41,0%).

Horario: laboral cuando responda a objetivos institucionales y extra laborales o mixtos en el resto.

• *Objetivos:*

- Fomentar la participación de los profesionales en la formación que es necesaria y estratégica para la Organización.
- Evitar que la formación que responde a objetivos institucionales, no solicitada por el trabajador, tenga que realizarse en su tiempo personal.

La mayoría de los trabajadores prefiere que la formación se imparta en horario de mañana (44,0%), especialmente los pertenecientes al grupo A (51,7%), la función administrativa (52,9%), Sservicios Centrales de la Consejería (65,3%) y los Servicios Territoriales (61,9%).

Formación transversal: habilidades de comunicación y relación, trato con el usuario, liderazgo y motivación, idiomas, informática.

• *Objetivos:*

- Fomentar el sentido de pertenencia a la Organización y la identificación con los objetivos institucionales.
- Promover un cambio de cultura en la Organización, comenzando por una mejora de las habilidades de liderazgo, relación y comunicación para fomentar la motivación de los profesionales y su mayor implicación en la formación.
- Agilizar el funcionamiento y aumentar la eficiencia de la Organización.
- Mejorar la calidad del servicio prestado y aumentar la satisfacción de los usuarios con la Organización.
- Trasladar a los profesionales la importancia de gestionar adecuadamente los recursos y los conocimientos para una utilización más eficiente de los mismos.









Parámetros de
oferta formativa.
Catálogos y definiciones.



► ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Inicialmente el Catálogo de Áreas de Conocimiento para cada Programa Formativo es el siguiente:

I. COMPETENCIA PROFESIONAL

1. Clínico-asistencial: Competencia del perfil o puesto de la persona.
2. Técnicas asistenciales: procedimientos, diagnósticos, laboratorio.
3. Nuevas prestaciones: tecnológicas y técnicas.
4. Promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
5. Urgencias.
6. Emergencias y transporte sanitario.
7. Bioética.
8. Cuidados de enfermería.
9. Cuidados paliativos.
10. Farmacología, toxicología.
11. Epidemiología.
12. Farmacia y gestión del medicamento.
13. Seguridad alimentaria.
14. Sanidad ambiental.
15. Salud Laboral
16. Hostelería Hospitalaria: manipulación alimentos, limpieza higiene...
17. Mantenimiento e instalaciones sanitarias.
18. Otros.

II. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

IDIOMAS

1. Inglés.
2. Francés.
3. Otros.

INFORMÁTICA

1. Introducción a Windows.
2. Word.
3. Excel.
4. Power Point.
5. Access.
6. Aplicaciones informáticas: Medora, Gacela, y las relacionadas con la Agencia de Protección de la Salud y Salud Ambiental....

A
II

197

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Seguridad informática.
2. Administración electrónica.
3. Portal de sanidad.
4. Sistema Integrado de Información Sanitaria.
5. Historia clínica electrónica.

TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN

1. Internet.
2. Outlook.
3. Páginas Web.
4. Equipos informáticos y audiovisuales.
5. Uso de nuevas tecnologías (videoconferencia, tele-consulta, internet, Intranet...).

GESTIÓN DIRECTIVA

1. Liderazgo.
2. Comunicación.
3. Motivación.
4. Innovación.
5. Recursos humanos.
6. Herramientas de gestión.
7. Planificación.
8. Organización de centros.
9. Marketing.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Contratación y procedimiento administrativo.
2. Gestión económica.
3. Gestión del personal.

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN SANITARIA

1. Microgestión: gestión agenda, consultas, eficacia de los recursos...
2. Ordenación y normativa sanitaria.

METODOLOGÍA

1. Investigación.
2. Docencia.

COMUNICACIÓN

1. Interprofesional y trabajo en equipo (del mismo y distinto nivel asistencial).
2. Relaciones con el paciente y la familia.
3. Relaciones humanas, autoestima, assertividad.



VARIOS

1. Prevención de riesgos laborales.
2. Gestión medioambiental.
3. Gestión del tiempo.
4. Gestión de los recursos materiales.
5. Otros.

III PLANES SANITARIOS Y PROGRAMAS SANITARIOS

1. III Plan de Salud de Castilla y León.
2. Plan Estratégico de Investigación Biomédica.
3. Plan Estratégico de Actuación en Seg. y Salud Laboral.
4. Plan de Cuidados Paliativos.
5. Estrategia de Salud Mental.
6. Promoción de la Salud en Centros Docentes.
7. Plan de Atención Pediátrica.
8. Plan de Atención Geriátrica.
9. Alimentación y nutrición.
10. Promoción de la Salud en la escuela
11. Plan de atención de la salud de las Mujeres.
12. Programa de víctimas de violencia doméstica.
13. Programa de uso racional del medicamento.
14. Programa de atención a inmigrantes.
15. Programa de Vigilancia y Control en industrias y establecimientos de alimentación de Castilla y León.
16. Programa de Vigilancia Sanitaria del agua de consumo humano
17. Otros.

IV CALIDAD

1. Calidad asistencial.
2. Seguridad del paciente.
3. Gestión de la calidad.
4. Gestión por procesos.
5. Modelo EFQM.
6. Normas ISO 9000:2000.
7. Normas ISO 17025 de acreditación de los Laboratorios de Seguridad Alimentaria y Sanidad Ambiental.
8. Auditorías.
9. Acreditación.
10. Derechos de los usuarios y mejora de las prestaciones.
11. Otros.



► MODALIDADES FORMATIVAS

A continuación se describe brevemente cada una de ellas:

1.- Curso

Actividad formativa que consiste en el desarrollo, por parte de uno o varios especialistas en la materia, de temas científicos, técnicos o de cualquier otra disciplina relacionada con el desempeño de cualquiera de los puestos de trabajo del sistema.

2.- Taller

Sesiones formativas que consisten en la puesta en práctica de métodos y técnicas para el desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de las funciones de los diferentes puestos, impartidas por expertos en la materia.

3.- Seminarios

Profundización en un determinado tema a partir de las aportaciones de los asistentes, que deberán ser expertos en la materia. Podrán en algún caso intervenir, puntualmente, expertos externos para enriquecer y orientar las aportaciones formuladas por los asistentes.

4.- Grupos de trabajo

Sesiones de trabajo entre profesionales, coordinadas por uno de ellos y encaminadas a profundizar en un tema con el objeto de elaborar un material técnico para su uso o difusión.

5.- Jornadas

Sesiones formativas, e informativas, que consisten en la intervención breve de varios ponentes en torno a un tema determinado.

6.- Congresos

Reunión de los profesionales de un determinado colectivo, o de colectivos con intereses comunes, con el fin de exponer temas de actualidad o difundir experiencias, a través de las ponencias de personas de reconocido prestigio en la materia.

7.- Prácticas

Actividad formativa mediante la que un profesional se desplaza temporalmente al mismo servicio o unidad donde él presta sus servicios de otro centro, dentro de nuestra Comunidad o fuera de ella, con el fin de aprender nuevas técnicas, metodologías y formas de funcionamiento y mejorar de esta manera el servicio prestado en su centro.

8.- Rotación

Asistencia de un profesional a otros puestos de trabajo del propio centro asistencial donde presta sus servicios, o de otros centros asistenciales, con el fin de conocer el funcionamiento de otros servicios y/o unidades y aumentar sus conocimientos en relación al trabajo desarrollado por otros profesionales.

9.- Interconsulta

Exposiciones técnico-prácticas y consultas de casos específicos , tanto internas, realizadas entre el personal de diferentes equipos o servicios de un centro asistencial ,como externas entre diferentes centros.

10.- Sesiones



Exposiciones técnico-prácticas con discusión de casos específicos , realizadas entre el personal de un centro asistencial .

11.- Otras

En este apartado podemos incluir cualquier actividad que redunde en el aumento de la capacitación y la mejora del desempeño de las funciones del personal del Sistema de Salud de Castilla y León.



En la siguiente tabla se recogen los aspectos más importantes de cada una de ellas respecto a sus características, la coordinación, los participantes, la metodología empleada, los recursos necesarios, la duración aproximada de la actividad, el horario más adecuado, los resultados de la acción y la posibilidad de acreditación de las mismas.

	1.- Cursos	2.- Talleres	3.- Seminaria-	4.- Grupos de trabajo	5.- Jornadas	6.- Congresos	7.- Practicas	8.- Rotacion	9.- Inter- sesiones/ Consulta/
CARACTERÍSTICA	Teórico Técnico-científico	Práctico Técnico-metodológico	Teórico-práctico metodológico	Teórico Géntifico-técnico	Teórico Científico-técnico	Teórico Científico-técnico	Práctico Técnico-metodológico	Práctico Técnico- metodológico	Práctico Científico-técnico
TIPOS	Largos (>25 h) Cortos (<25 h)	Teórico- prácticos	Del centro Del Área De la Comunidad	Unidisciplinar Pluridisci- plinar	Regionales Provinciales	Según materia	En la región Fuera de la región	En el centro Fuera del centro	Sesiones clíni- cas internas o externas
COORDINACIÓN	Coordinador o responsable de Formación	Coordinador o responsable de Formación	Un participante de la actividad	Un participante de la actividad	Grupo coordi- nador Técnico de Formación	Grupo coordi- nador Técnico de Formación	Técnico de Formación	Grupo Coor- dinador	Técnico de Formación
PARTICIPANTES	Grupos de personas que trabajan en el Sistema de Salud de C.y.L.	Grupos de personas que trabajan en el Sistema de Salud de C.y.L.	Equipos profesionales con intereses comunes	Equipos profesionales con intereses comunes	Colectivos que prestan sus servicios en el Sistema de Salud	Colectivos que prestan sus servicios en el Sistema de Salud	Profesional sanitario que prestan sus servicios en el Sistema	Profesional sanitario que prestan sus servicios en el Sistema	Equipos profesionales de un centro o especialidad determinada
METODOLOGÍA	Exposición magistral de la materia	Realización de prácticas de campo	Exposición y debate	Investigación, exposición, debate y elaboración	Realización de ponencias, mesas redondas...	Realización de ponencias, mesas redondas...	Realización de ponencias, mesas redondas...	Realización de ponencias, mesas redondas...	Exposición de casos clínicos y debate
PROVEEDORES Y COLABORADORES	Expertos Entidades colaboradoras	Profesionales expertos	Profesionales expertos	Profesionales expertos	Profesionales e instituciones de prestigio	Profesionales expertos	Los Servicios de los centros asistencia	Los Servicios de los centros asistencia	Los profesionales de un servicio
DURACIÓN	15-250 horas	15-30 horas	<50 horas	<50 horas	1-2 días	1-2 días	3-15 días	1-5 días	1-2 horas
HORARIO	Mañana y/o tarde	Mañana y/o tarde	Tarde	Tarde	Todo el día	Todo el día	Según el Servicio	Según el Servicio	Mañana
RESULTADOS	Mejora de la cualificación profesional	Mejora de las habilidades y destrezas	Profundización en diversos temas	Obtención de materiales elaborados	Intercambio de experiencias y conocimientos	Intercambio de experiencias y conocimientos	Aumento de experiencia y nuevas visiones	Conocimien- to de los procesos asistencia	Profundiza- ción en casos clínicos
ACREDITACIÓN	Sí	Sí	Sí	Sí *	Sí *	Sí *	-	-	-

► CATEGORÍA LABORAL Y PERFIL DEL PUESTO

CATEGORÍA PROFESIONAL	
Personal Directivo	PD
Mandos Intermedios	MI
Licenciado Sanitario	LS
Diplomado Sanitario	DS
Técnico Sanitario	TS
Personal de Hostelería	PH
Personal de Ingeniería y Mantenimiento	IM
Personal de Gestión Administrativa y Económica	PA
Personal de Servicios Generales (Asesoría Jurídica, Biblioteca, Prevención, Informática)	SG
Otros	OT

ESPECIALIDADES DE PERSONAL DIRECTIVO

- Consejo de Dirección
- Director Gerente
- Director/a Asistencial
- Director/a de Enfermería
- Director/a de Gestión y Servicios Generales
- Director/a Médico
- Gerente de Atención Especializada
- Gerente de Atención Primaria
- Gerente de Emergencia Sanitarias
- Gerente de Salud de Área
- Jefe/a de Servicio Territorial de Sanidad
- Secretario (División de Secretaría)
- Subdirector/a de Enfermería
- Subdirector/a Médico
- Subgerente

A
II

203

ESPECIALIDADES DE MANDOS INTERMEDIOS

- Coordinador/a de Organización
- Coordinador/a de Servicios Centrales
- Coordinador/a
- Director/a Técnico de Servicios Centrales
- Enfermera/o Jefe de Servicio
- Farmacéutica/o de AP
- Jefe/a de Administración
- Jefe/a de Área
- Jefe/a de Área de Explotación
- Jefe/a de Asistencia Sanitaria e Inspección



- Jefe/a de Departamento
- Jefe/a de División
- Jefe/a de Gestión Económica e Infraestructuras
- Jefe/a de Negociado
- Jefe/a de Personal
- Jefe/a de Prensa
- Jefe/a de Proyecto
- Jefe/a de Sección
- Jefe/a de Servicio Sanitario
- Jefe/a de Servicios Centrales
- Jefe/a de Suministros
- Jefe/a de Unidad
- Responsable de Enfermería
- Supervisor/a de área
- Supervisor/a de Unidad
- Supervisor/a General
- Técnico de Salud

ESPECIALIDADES DE LICENCIADOS SANITARIOS

- Alergología
- Análisis Clínicos
- Análisis y Control de Medicamentos
- Anatomía Patológica
- Anestesiología y Reanimación
- Angiología y Cirugía Vascular
- Aparato Digestivo
- Bioquímica Clínica
- Cardiología
- Ciencias y Tecnología de los Alimentos
- Cirugía Cardiovascular
- Cirugía General y del Aparato Digestivo
- Cirugía Oral y Maxilofacial
- Cirugía Ortopédica y Traumatología
- Cirugía Pediátrica
- Cirugía Plástica , Estética y Reparadora
- Cirugía Torácica
- Dermatología Médico-Quirúrgica y Venereología
- Endocrinología y Nutrición
- Farmacia
- Farmacia AP
- Farmacia Hospitalaria
- Farmacia Industrial y Galénica
- Farmacología Clínica
- Geriatría
- Hematología y Hemoterapia
- Hidrología Médica
- Inmunología
- Inspector/a
- Medicina de la Educación Física y del Deporte



- Medicina del Trabajo
- Medicina Familiar y Comunitaria
- Medicina Intensiva
- Medicina Interna
- Medicina Legal y Forense
- Medicina Nuclear
- Medicina Preventiva y Salud Pública
- Médico de Admisión y Documentación Clínica
- Médico Equipo C. Paliativos
- Médico Hospitalización a domicilio
- Médico jerarquizado de Medicina General
- Microbiología y Parasitología
- Nefrología
- Neumología
- Neurocirugía
- Neurofisiología Clínica
- Neurología
- Obstetricia Y Ginecología
- Odontoestomatología AP
- Odontoestomatología Hospitalario
- Oftalmología
- Oncología Médica
- Oncología Radioterápica
- Otorrinolaringología
- Pediatra AP
- Pediatría Hospitalaria
- Psicología
- Psicólogo/a Equipo C. Paliativos
- Psiquiatría
- Radiodiagnóstico
- Radiofarmacia
- Radiofísica Hospitalaria
- Rehabilitación
- Reumatología
- Técnico de Salud Pública
- Urgencia Extrahospitalaria : SUAP/PAC
- Urgencia Extrahospitalaria :Urgencias y Emergencias
- Urgencia Hospitalaria
- Urología
- Veterinario/a

ESPECIALIDADES DE DIPLOMADOS SANITARIOS

- Enfermero/a C. Paliativos
- Enfermero/a Hospitalización a domicilio
- Enfermero/a Urgencia Extrahospitalaria : SUAP/PAC
- Enfermero/a Urgencia Extrahospitalaria :Urgencias y Emergencias
- Enfermero/a Urgencia Hospitalaria
- Enfermería de Cuidados Médico-Quirúrgicos
- Enfermería de Salud Mental

- Enfermería del Trabajo
- Enfermería Familiar y Comunitaria
- Enfermería Geriátrica
- Enfermería Obstétrico-Ginecológica(matrona)
- Enfermería Pediátrica
- Enfermero/a
- Fisioterapia
- Logopedia
- Nutrición y Dietética
- Óptica y Optometría
- Podología
- Terapia ocupacional
- Trabajo Social
- Trabajo Social Equipo C. Paliativos

ESPECIALIDADES DE TÉCNICOS SANITARIOS

- T. Cuidados Auxiliares de Enfermería
- T. Farmacia
- T.S. Anatomía Patológica y Citología
- T.S. Audioprótesis
- T.S. Dietética
- T.S. Documentación Sanitaria
- T.S. Higiene Bucodental
- T.S. Imagen para el Diagnóstico
- T.S. Laboratorio de Diagnóstico Clínico
- T.S. Ortoprotésica
- T.S. Prótesis Dentales
- T.S. Radioterapia
- T.S. Salud Ambiental

ESPECIALIDADES DE PERSONAL DE HOSTELERÍA

- Cocinero/a
- Costurero/a
- Gobernante/a
- Lavandero/a
- Limpiador/a
- Pinche
- Planchador/a

ESPECIALIDADES DE PERSONAL DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO

- Albañil
- Arquitecto
- Arquitecto Técnico
- Calefactor
- Carpintero
- Delineante
- Electricista



- Fogonero
- Fontanero
- Ingeniero Superior
- Ingeniero Técnico
- Jardinero
- Jefe de Taller
- Maestro Industrial
- Mecánico
- Peón
- Pintor
- Tapicero

ESPECIALIDADES DE PERSONAL DE FUNCIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA

- Administrativo de la Función Administrativa
- Auxiliar Administrativo de la Función Administrativa
- Gestión de Documentación
- Gestión Función Administrativa
- Gestión Informática
- Técnico Función Administrativa
- Tesorero/a
- Titulado Económico-Financiero
- Titulado Superior en Comunicación
- Titulado Superior Jurídico

ESPECIALIDADES DE PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES

- Bibliotecario-documentalista
- Celador
- Conductor
- Controlador de suministros
- Fotógrafo
- Interventor
- Monitor
- Operador de máquinas de imprimir y reproducir
- Ordenanza
- Peluquero
- Periodista
- Prevención Riesgos Laborales
- Relaciones Laborales
- Telefonista
- Vigilante



207

ESPECIALIDADES DE “OTROS”

- Personal Técnico de Grado Medio
- Personal Técnico Titulado de Grado Medio
- Personal Técnico no Titulado





Proceso de elaboración
e implementación del
**Plan Estratégico de
Formación Continuada
2008-2011**

A



► FASES DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las fases definidas para el desarrollo del presente Plan, así como su temporalización se detallan en el siguiente gráfico:



Fases y temporalización de la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011

Las actuaciones a llevar a cabo en cada una de las fases se enuncian a continuación:

FASE I	PLANIFICACIÓN
<p>1.- Recopilación de la información (normativa, planes anteriores, memorias, planes de otras Comunidades).</p> <p>2.- Planificación de las actuaciones a desarrollar para la elaboración del Plan Estratégico de Formación y selección de participantes.</p> <p>3.- Propuesta de realización del Estudio de Situación de la Formación Continuada (institucional o libre) a través de encuestas y entrevistas guiadas.</p>	

Actuaciones de la Fase I

FASE II	ELABORACIÓN Y REVISIÓN
<p>4.- Elaboración de los apartados del Documento inicial de Trabajo del Plan Estratégico de Formación.</p> <p>5.- Modificaciones y debate de la propuesta.</p> <p>6.- Reparto de tareas entre los participantes y presentación de las pautas, criterios y directrices para la elaboración de los apartados del Plan.</p> <p>7.- Redacción del documento inicial de trabajo.</p> <p>8.- Revisión del documento por parte de expertos de los diferentes sectores interesados y redacción de la normativa.</p> <p>9.- Incorporación de mejoras y cierre del documento final.</p>	

Actuaciones de la Fase II

FASE III**APROBACIÓN Y DIFUSIÓN**

- 10.- Presentación del Plan Estratégico de Formación por parte de la Directora General al Consejo de Dirección y aprobación por parte del Sr. Consejero.
- 11.- Maquetación e impresión del documento.
- 12.- Publicación de la normativa en el BOCyL (ORDEN/SAN/...).
- 13.- Presentación por parte del Sr. Consejero de Sanidad del Plan Estratégico de Formación 2008-2011.
- 14.- Difusión del Plan entre los responsables y profesionales.

Actuaciones de la Fase III

FASE IV**IMPLEMENTACIÓN**

- 15.- Reorganización de la Estructura de la Red de Formación y de sus Órganos.
- 16.- Diseño y desarrollo de la aplicación informática y de la plataforma de comunicación.
- 17.- Realización de actividades formativas e informativas para el despliegue del Plan.
- 18.- Puesta en marcha del primer Plan Anual de Formación.
- 19.- Desarrollo de los sucesivos Planes Anuales.

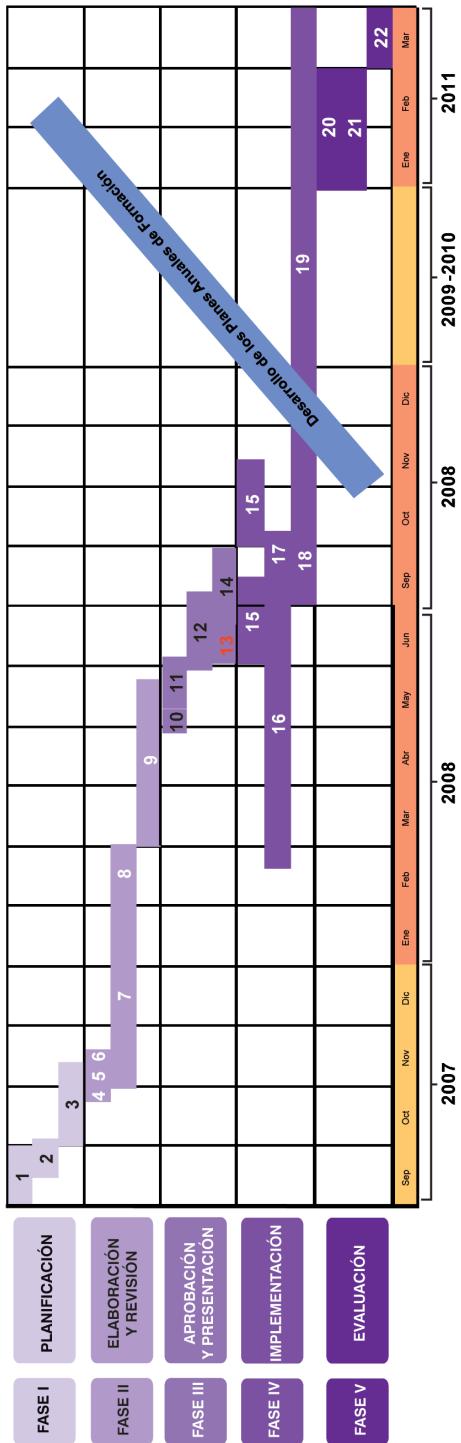
Actuaciones de la Fase IV

FASE V**EVALUACIÓN**

- 20.- Estudio del impacto de la Formación Continuada y de satisfacción de profesionales a través de las encuestas guiadas.
- 21.- Recopilación y análisis de la información obtenida mediante los seguimientos de los Planes Anuales.
- 22.- Elaboración del informe de evaluación del Plan Estratégico 2008-2011

Actuaciones de la Fase V

Y el calendario donde se detallan las fases de elaboración y desarrollo del Plan Estratégico de Formación Continuada junto a su temporalización se exponen en el siguiente gráfico:







Participación en la
elaboración del
**Plan Estratégico de
Formación Continuada
2008-2011**



► METODOLOGÍA DEL GRUPO DE TRABAJO

Con el objeto de abrir la participación en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, y contar con diferentes puntos de vista, se constituyó un Grupo de trabajo compuesto por representantes de cada uno de los Centros Directivos de la Consejería de Sanidad, de la Gerencia Regional de Salud y de las Gerencias Periféricas de la Comunidad.

También se ha contado con la colaboración del Servicio de Formación de la Dirección General de Recursos Humanos de la Gerencia Regional de Salud y de los responsables de formación de las Gerencias periféricas.

El trabajo del Grupo ha consistido en validar el proceso formativo diseñado, revisar los Anexos elaborados y completar el borrador del Plan Estratégico propuesto.



Elaboración del Sumario del Plan Estratégico

Para la realización del trabajo se ha utilizado una plataforma en entorno Web que ha facilitado el intercambio de información y la comunicación entre los integrantes del Grupo.

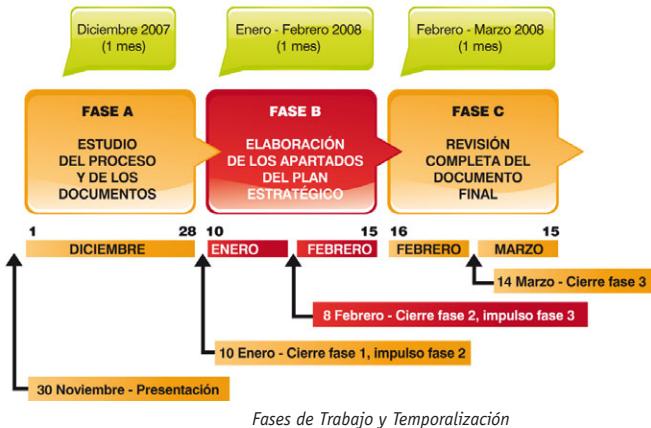
Para la realización del trabajo se ha utilizado una plataforma en entorno Web que ha facilitado el intercambio de información y la comunicación entre los integrantes del Grupo.

Página de Entrada de la Plataforma del Plan estratégico

Las actividades a desarrollar por el Grupo de Trabajo se estructuraron en tres fases consecutivas:

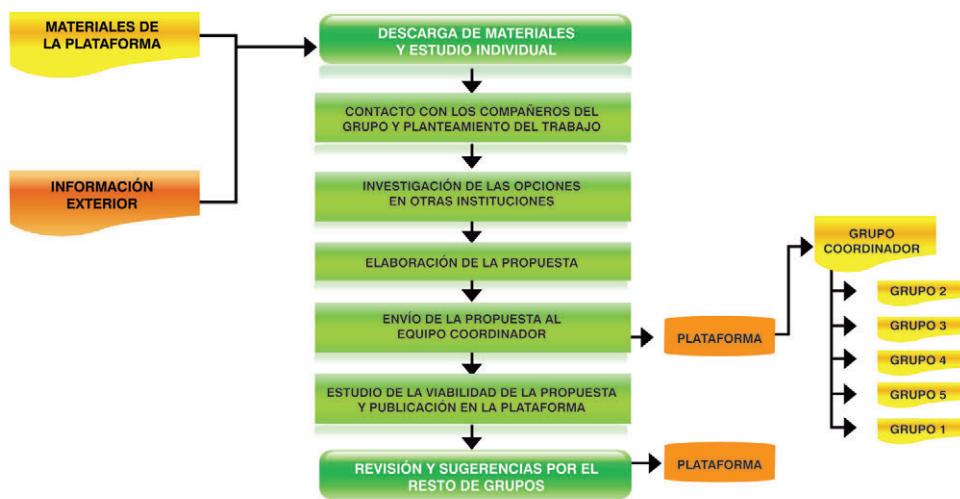
- FASE A: ESTUDIO DEL PROCESO Y DE LOS DOCUMENTOS.**
- FASE B: ELABORACIÓN DE LOS APARTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.**
- FASE C: REVISIÓN COMPLETA DEL DOCUMENTO FINAL.**

La temporalización de cada una de las fases y las reuniones presenciales propuestas para el desarrollo del trabajo se muestran en el siguiente gráfico:



Para realizar la primera parte del trabajo de forma más eficaz, dentro del Grupo formado por 15 personas y dos coordinadores se constituyeron 5 subgrupos y un grupo coordinador, cada uno de los cuales tenía diferentes tareas asignadas.

Y para facilitar la labor se estableció una metodología de trabajo común para todos los subgrupos y fases:



Metodología de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico 2008-2011



Una vez elaborados los documentos objeto de revisión por el Grupo coordinador, éstos se colocaban en el apartado habilitado en la plataforma a tal efecto, para que los integrantes de cada subgrupo pudieran descargar el material. Una vez analizada la información por parte del subgrupo asignado, el Grupo coordinador en sesión de trabajo individualizada, presentaba el trabajo y discutía con el subgrupo los aspectos más relevantes del mismo. Cuando se consensuaba con el subgrupo se colocaba el resultado en el apartado de materiales elaborados para que el resto de subgrupos pudieran leerlo y hacer las aportaciones que consideraran oportunas, de manera que quedaba revisado el material.

El Plan de Trabajo pormenorizado para cada una de las Fases se recoge en la siguiente tabla:

FASES	PASOS	METODOLOGÍA	TEMAS
FASE A: ESTUDIO DEL PROCESO Y DE LOS DOCUMENTOS	1.- Estudio del fluograma presentado	Plataforma: General, Temas, Proceso de Gestión	El proceso consta de 5 etapas, cada grupo analizará una: <ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Elaboración Plan Anual • Despliegue • Seguimiento • Evaluación
	2.- Investigación y análisis de otras posibilidades con el subgrupo	Libre Plataforma: Foro y Chat	
	3.- Propuesta de modificaciones y envío al subgrupo coordinador	Plataforma: Chat, Mail interno	
	4.- Diseño de protocolos (anexos en Excel) y envío al subgrupo coordinador	Plataforma: Foro, Chat, Mail interno	
	5.- Revisión de los materiales elaborados y publicación en la plataforma	Plataforma: 1º) Novedades 2º) Materiales Archivos	
Reunión de cierre de la Fase I e impulso de la Fase II 25 de enero			
FASE B: ELABORACIÓN DE LOS APARTADOS DEL PLAN ESTRÁTÉGICO	1.- Estudio del borrador	Plataforma: General, Temas	Los temas a tratar son: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y líneas estratégicas • Proceso y planes Anuales • Recursos materiales y financieros y Red de Formación • Marco jurídico • Aplicación informática
	2.- Investigación individual	Libre Plataforma: Foro y Chat	
	3.- Propuesta de modificaciones del borrador y envío al subgrupo coordinador	Plataforma : Chat, Mail interno	
	4.- Redacción, ilustración (tablas, gráficos...) y maquetación	Plataforma: Foro, Chat, Mail interno	
	5.- Revisión de los materiales elaborados y publicación en la plataforma	Plataforma: 1º) Novedades 2º) Materiales Archivos	
Reunión de cierre de la Fase II e impulso de la Fase III			
FASE C: REVISIÓN COMPLETA DEL DOCUMENTO FINAL	1.- Revisión e integración de todas las partes elaboradas	Subgrupo coordinador	El documento completo para el Grupo de Trabajo
	2.- Colocación en la plataforma	Plataforma: General, Temas	
	3.- Análisis del documento	Libre	
	4.- Debate en el foro de algunos aspectos	Plataforma: Foro y Chat	
	5.- Modificaciones del documento	Plataforma: Mail interno	
	6.- Cierre y publicación del documento final	Plataforma: General, Temas, ...	
Reunión de cierre de la Fase III y conclusiones finales			

► RESULTADOS DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El objeto del trabajo de elaboración del Plan Estratégico 2008-2011 era definir el **Modelo de Formación Continuada para los profesionales que trabajan en el Sistema de Salud de Castilla y León**, vigente los próximos años. El Modelo definido tiene las siguientes características:

- Es un **Modelo global**, ya que su alcance son todas las personas del Sistema de Salud de Castilla y León, sea cual sea su categoría profesional y su Centro de Trabajo.
- Es **abierto** al contar con la participación de todas las partes interesadas en el proceso formativo.
- Y **completo** porque combina oferta, estructura y proceso.
- Es un **Modelo integrado**, ya que forma parte del Modelo de Gestión de los Recursos Humanos de la Consejería de Sanidad y de la Gerencia Regional de Salud contemplando la Gestión por Competencias ya iniciada en esta última.
- **Dinámico**, por su capacidad de adaptación a los cambios que se vayan produciendo en cuanto a metodologías de aprendizaje y gestión del proceso formativo.
- Es **útil**, ya que ayudará a mejorar el servicio prestado a los usuarios mediante la mejora de la cualificación profesional del personal.
- Y aspira a ser un **Modelo excelente** en cuanto que aprende de sí mismo mediante la aplicación de un proceso de Innovación y Mejora Continua.

El Modelo cuenta con:

- Objetivos específicos.
- Líneas Estratégicas y Programas Formativos.
- La oferta formativa clasificada en función de las áreas de conocimiento, la modalidad, la metodología, el tipo de contenido, el ámbito de desarrollo y los destinatarios según categoría profesional.
- La estructura de la Red de Formación con Órganos de Gestión y Órganos de Coordinación.
- El proceso formativo y la herramienta informática soporte.
- La acreditación como vía de validación y evaluación externa de las acciones formativas.

Todos estos aspectos se regularán con la publicación de normativa donde se establecerá el proceso de elaboración y desarrollo de los Planes Anuales que recogen el catálogo de acciones formativas propuestas y aprobadas para cada año.

Y para facilitar la gestión de los Planes Anuales y actividades formativas se ha desarrollado una aplicación informática en entorno Web, con enlace a través del Portal de Sanidad, mediante la cual se van a:

- a) Registrar los datos de actividades formativa, proveedores, ponentes y asistentes.
- b) Establecer un canal de comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso formativo con la creación de una Secretaría Virtual.
- c) Realizar el tratamiento de los datos registrados para su explotación a través de los informes y memorias correspondientes a cada etapa del proceso.



Dichos resultados, obtenidos periódicamente, serán difundidos para que sean utilizados en sucesivos ciclos de trabajo por los gestores de la formación continuada.



Resultados del desarrollo y elaboración del Plan Estratégico 2008-2011

► CAMPAÑA DE DIFUSIÓN Y FORMACIÓN

Para garantizar el éxito del Plan Estratégico además de las fases planificación del proyecto y diseño del Modelo éste cuenta con una **fase de implementación** que lleva asociadas las siguientes actuaciones:

- La presentación del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011** y del nuevo Modelo de Formación para los profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León por parte del Excmo. Consejero de Sanidad.
- La difusión del Plan Estratégico** a través del Portal de Sanidad y la distribución de la publicación y los materiales elaborados.
- La implementación y extensión** del Plan mediante la realización de **Jornadas de Difusión e Información** con los responsables de los centros y servicios sanitarios y las unidades de Formación organizadas por la Dirección de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad en colaboración con Escuela de Administración Pública de Castilla y León y la Gerencia Regional de Salud.
- La realización de acciones formativas** a lo largo de cada ciclo para marcar directrices en la gestión de los Planes Anuales, afianzar la filosofía del Plan Estratégico y facilitar el manejo de la aplicación informática.



► PARTICIPANTES EN LOS GRUPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN CONTINUADA 2008-2011

Elaborado por:

Sonia Martín Pérez D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Emilia Gil Martín D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Grupo de Trabajo:

Aurora Sacristán Salgado D.G de Desarrollo Sanitario de la Gerencia Regional de Salud

Ignacio Rosell Aguilar D.G de Salud Pública e Investigación, Desarrollo e Innovación de la Consejería de Sanidad

Joaquín Gajate Martínez Gerencia de Atención Primaria de Valladolid Este

Fermina Martín Hernández D.G de Desarrollo Sanitario de la Gerencia Regional de Salud

Ignacio Ferreras Plaza D.G de Administración e Infraestructuras de la Gerencia Regional de Salud

Pedro Heredero del Campo Secretaría General de la Consejería de Sanidad

Julián Martínez Bausela Gerencia de Emergencias Sanitarios

Juan José Lozano Barriuso Agencia de Protección de la Salud y Seguridad Alimentaria de la Consejería de Sanidad

David Escanciano Sastre Gerencia de Salud de Área de Valladolid

Belén Alonso Fernández D.G de Asistencia Sanitaria de la Gerencia Regional de Salud

José Miguel García Vela D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Araceli Tejedor Franco Gerencia Atención Especializada Valladolid Oeste



José Castellanos González D.G de Desarrollo Sanitario de la Gerencia Regional de Salud

Alfonso Ramos Castro Agencia de Protección de la Salud y Seguridad Alimentaria de la Consejería de Sanidad

Colaboradores:

Laura Cuello Martínez D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Raixa N. Pérez Martín D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Mª José Aragón Cabeza D.G de Recursos Humanos de la Gerencia Regional de Salud

Soledad Montero Alonso D.G de Recursos Humanos de la Gerencia Regional de Salud

Mónica Cuello Martínez D.G. de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad

Responsables de Formación de la Consejería de Sanidad y de las Unidades de Formación de la Gerencia Regional de Salud





