

ANEXO N° 6: PLAN DE FORMACIÓN

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. FORMACIÓN.....	4
2.1. NECESIDAD DE FORMACIÓN.....	4
2.2. REQUISITOS PREVIOS DE LA FORMACIÓN.....	5
2.3. FINALIDAD DE LA FORMACIÓN.....	6
2.3.1. Metas.....	6
2.3.2. Objetivos.....	7
2.4. CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN.....	8
2.5. POLÍTICA DE FORMACIÓN.....	9
3. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE NECESIDADES.....	11
3.1. NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	11
3.2. FUENTES DE NECESIDADES.....	12
3.2.1. Análisis laboral.....	12
3.2.2. Análisis de las demandas.....	15
3.2.3. Análisis del entorno.....	17
4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS.....	18
4.1. RECURSOS MATERIALES PARA LA FORMACIÓN.....	18
4.2. RECURSOS HUMANOS PARA LA FORMACIÓN.....	18
4.3. DOTACIÓN ECONÓMICA PARA FORMACIÓN.....	19
5. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.....	20
6. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	33
7. CALIDAD Y FORMACIÓN.....	34
8. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	35
8.1. EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.....	35
8.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	36
8.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36

1. INTRODUCCIÓN

Asegurar un correcto funcionamiento del Servicio Municipal de Aguas pasa necesariamente por establecer un ambiente agradable de trabajo entre cada una de las personas que van a formar la plantilla, delimitando claramente la funcionalidad y características de cada puesto y destacando a su vez el papel fundamental que juega cada persona, en orden a la actividad que desempeña y al lugar que ocupa en el organigrama general.

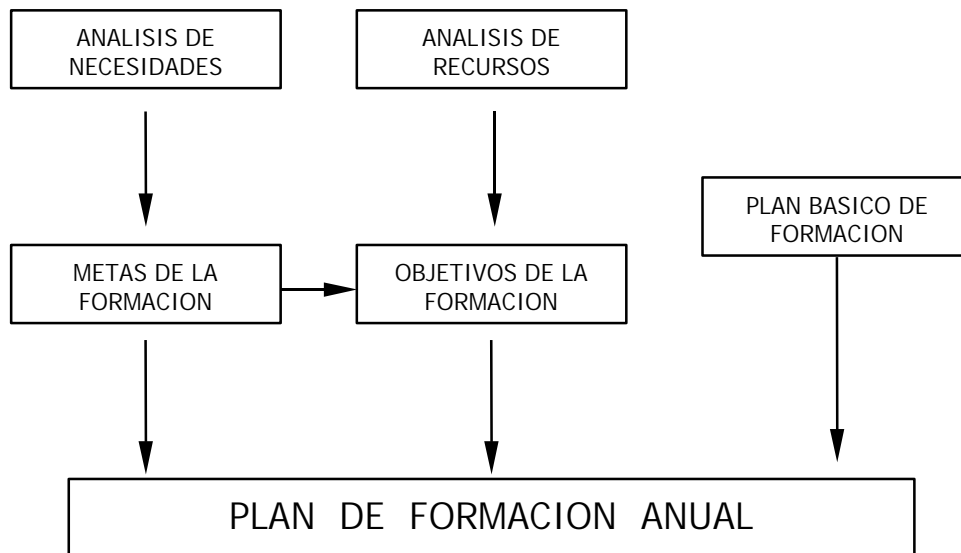
El objetivo principal de la formación es consolidar la situación descrita, y cobra especial relevancia en la prestación de un Servicio como es la Gestión del Abastecimiento y Saneamiento de la ciudad.

A la vista de estas consideraciones, será especialmente importante partir del conocimiento de las cualificaciones individuales y experiencia de todos los miembros de la plantilla, a efectos de diseñar una formación adecuada y continua, lo que redundará en beneficio de la integración a la nueva organización de una manera progresiva y sin traumas de adaptación.

Esta formación queremos orientarla de forma que sea realmente una herramienta útil para la mejora del Servicio, por lo que no nos conformaremos con describir un Plan de formación rígido, fijado a priori y poco flexible. Por contra proponemos una sistemática que se basará en la realimentación continua de información, evaluación de resultados en función de objetivos concretos marcados y adaptación a las necesidades que aparezcan en cada momento.

La concreción de las tareas formativas se materializará en un **Plan anual de Formación**, el cual será el resultado de desarrollar las siguientes fases de análisis y diagnóstico:

- Análisis de necesidades formativas, que darán lugar a la definición de las metas de formación.
- Análisis de los recursos disponibles para formación, que junto con las metas anteriores concretarán los objetivos a corto plazo.
- Adaptación del **Plan básico de Formación** que proponemos en este documento, a las necesidades concretas de cada año.
- Estas fases se resumen en el siguiente diagrama:



Fases del plan de formación anual.

El proceso de elaboración del Plan de Formación anual será responsabilidad de cada uno de los Jefes de las áreas organizativas definidas (Servicio de abastecimiento, Servicio de saneamiento y depuración, Gestión de abonados y Administración).

Las coordinación de todo el proceso de creación del Plan de Formación Anual recaerá en la figura del responsable de Recursos Humanos. La Gerencia por su parte, estará informada en todo momento de las necesidades formativas y de las actividades que se desarrollen, siendo la responsable de fijar las metas en esta materia, así como de supervisar y seguir de cerca todo el proceso.

2. FORMACIÓN

La formación es el fruto de la toma de conciencia de dos aspectos fundamentales: la necesidad de adaptación a nuevas situaciones o expectativas y la necesidad de cambio. Este cambio se realiza de acuerdo con el análisis de previsión del entorno de modo que suponga el incremento de dos características básicas, la competencia y el beneficio. Pero esta formación no tendría razón de ser, si además no contara con las consecuencias positivas para los sujetos afectados.

Tales objetivos se consiguen mediante la formación, gracias a la implantación de la cultura de empresa, y que se basa en dos conceptos esenciales:

- conocer lo necesario para...
- saber hacerlo bien.

Esta lógica “conocer lo necesario para saber hacer las cosas bien” y sobre todo su puesta en marcha exige forzosamente un **Plan de Formación**, que debe ser integrado y coherente con las características, objetivos y recursos disponibles.

La formación ha de integrarse en los planes y políticas generales ya que se nos presenta como el medio del cual surgirá la adaptación y consecución de los nuevos objetivos que se pretenden.

2.1. NECESIDAD DE FORMACIÓN

Hoy día si queremos ser competitivos, no es suficiente con disminuir los costes de producción, es necesario disponer de un personal muy preparado para hacer frente a los cambios en las necesidades del mercado, y en los métodos de producción.

La competitividad, entendida como una mejora e incremento de la productividad, nace de la capacidad para llevar a cabo una tarea o actividad determinada. Esta capacidad depende directamente de cuatro factores: la estrategia de empresa, sus recursos financieros, la tecnología y los recursos humanos. La formación contribuye a la mejora y desarrollo de la tecnología y de los recursos financieros disponibles.

Además, las características de las distintas actividades que tienen lugar en la gestión integral del servicio de abastecimiento y saneamiento de aguas, con su complicada estructura organizativa, exigen una preparación particular para cada uno de los puestos que intervienen en la misma.

Como conclusión consideramos esencial el mantenimiento a lo largo de todo el periodo de concesión, de un plan de formación continuado.

2.2. REQUISITOS PREVIOS DE LA FORMACIÓN

El desarrollo adecuado de la formación en el ámbito de la organización precisa de unos requisitos previos.

a) Implantación de la cultura de empresa: Será de gran importancia, no sólo para la formación, sino también para el buen funcionamiento de las distintas actividades, transmitir una cultura de empresa competitiva, volcada en la satisfacción del cliente.

b) Enfoque racional de la formación: La formación debe concebirse como una modalidad de acción racional. Esto es, debe ajustarse a la organización empresarial, debe establecer prioridades en relación a las metas estimadas, y debe conducirse a través de análisis, planes y evaluaciones en función de las necesidades, fines, objetivos, medios, y recursos disponibles.

c) Integración en una planificación global: De este modo se consigue que la formación adquiera una mayor potencialidad, y responda fehacientemente a las metas establecidas.

Por otra parte, será necesario establecer un clima de cordialidad entre cada una de las personas que van a integrar la plantilla, delimitar claramente las responsabilidades de cada uno, pero a la vez, hacer ver el papel fundamental que juega cada persona para conseguir un correcto funcionamiento del Servicio.

2.3. FINALIDAD DE LA FORMACIÓN

2.3.1. Metas

Así denominamos a los resultados generales que esperamos lograr al final del proceso formativo, siendo los propósitos verdaderamente justificativos del mismo, y hasta el punto que la eficacia real del proceso reside en el logro de estas metas.

Ahora bien, las metas tienen su justificación lógica en el diagnóstico de las necesidades de formación y por tanto no podrán ser concretadas plenamente hasta no llevar a cabo dicho análisis.

Debemos aclarar que sólo podrá hablarse con plena propiedad de metas de formación cuando son alcanzables a través de ésta, o si la formación puede tener una incidencia significativa en ellas.

Por todo lo anterior, nos fijamos como punto de partida y a la espera de ser completadas con las que surjan del posterior diagnóstico, las siguientes:

a) Realizar trabajo de mayor calidad, mayor rendimiento y eficiencia.

- b) Actualizar los conocimientos y habilidades, de forma que permitan afrontar los avances producidos en los puestos de trabajo.
- c) Habilitar de forma progresiva para realizar tareas de mayor preparación y responsabilidad.
- d) Hacer de la formación laboral una fuente de satisfacción y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de los distintos puestos de trabajo.
- e) Lograr que el trabajo tenga menor riesgo e improvisación.
- f) Crear un clima de relaciones constructivas entre todo el personal .
- h) Lograr que la empresa sea homogénea en su conducta, procedimientos, políticas y metas entre los distintos departamentos.

2.3.2. Objetivos

Las metas o propósitos generales pasan por el logro de fases intermedias de carácter más concreto, o propósitos inmediatos, que constituyen los objetivos de la formación. Su justificación sin embargo, depende de las metas o propósitos más generales ya comentadas y su determinación corresponderá a los responsables de formación.

Los objetivos han de ser alcanzables con los recursos y medios disponibles, por lo que previamente a su determinación al igual que sucedía anteriormente, habrá que conocer y valorar las disponibilidades materiales, humanas y económicas.

De todas formas y en términos generales se establecen tres áreas de formación, que condicionan los tipos de objetivos que nos marcaremos: formación en el área de los conocimientos, en el área de las habilidades y en el

área de las actitudes, originando así, un índice de objetivos que posteriormente concretaremos tras el análisis de la situación:

- Conocer y dominar las exigencias del propio puesto de trabajo.
- Estar capacitado para el análisis y diagnóstico de los problemas profesionales.
- Aprender a tomar decisiones para optimizar la solución de los problemas en condiciones de emergencia o riesgo.
- Utilizar adecuadamente materiales, técnicas, y recursos propios de la profesión o puesto de trabajo.
- Tomar conciencia de los cambios tecnológicos que hacen necesaria una actualización de conocimientos y habilidades.
- Predisponer favorablemente a la innovación como actitud esencial para la formación permanente.
- Conocer y participar en la cultura empresarial.

2.4. CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

Los contenidos constituyen uno de los elementos básicos de la planificación, aunque las directrices de nuestra acción formativa serán los objetivos que nos fijemos.

Para ser congruentes con la clasificación de objetivos presentada, definimos tres tipos de contenidos vinculados cada uno a una de las áreas de formación anteriormente mencionadas.

a) Contenidos vinculados al conocimiento. Nos referimos a los conceptos o ideas, a los objetos y hechos y por supuesto a los principios y leyes ya sean

técnicos, científicos, legales o de cualquier otra naturaleza, que sea necesario conocer para alcanzar los objetivos marcados.

b) Contenidos vinculados a las habilidades. Como son las normas de acción, técnicas y criterios.

c) Contenidos vinculados a las actitudes. En este punto hacemos referencia los valores personales y de empresa.

2.5. POLÍTICA DE FORMACIÓN

Para la concreción de los objetivos propuestos entendemos necesario formular desde la gerencia una política de formación sólida, coherente y de permanente actualización, durante todo el periodo de la concesión, que se materializará en un Plan de formación anual. Para desarrollar esta función la formación ha de estar abierta a los cambios internos y externos que se produzcan.

Para revertir uno de los fenómenos que más negativamente repercute en el Servicio, como es la falta de motivación del personal, nos proponemos trabajar sobre los aspectos de motivación, relacionados con el reconocimiento y satisfacción en el trabajo, estableciendo reglas para la capacidad, iniciativa y el esfuerzo, basadas en la formación continuada.

La introducción de nuevas tecnologías presentará un desafío de enriquecimiento profesional y de formación, que no sólo comprenderá el área técnica sino también a la administrativa que reemplazará sus sistemas por otros mayor desarrollo tecnológico, pudiendo mejorar su capacidad de trabajo.

Será necesario guiar el plan de formación a través de una planificación integrada y estratégica, que sea fiel reflejo de las necesidades reales de formación para conseguir objetivos a medio y corto plazo.

Especial atención dedicaremos a captar aquellas señales que nos ayuden a evaluar el plan de formación adoptado, realimentando esta información para mejorar y hacer frente a las nuevas necesidades.

3. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE NECESIDADES

Este es uno de los aspectos en los que debemos centrar una mayor atención. Del resultado de este análisis junto con el que se describe en el apartado siguiente dependerá el plan anual de formación.

A continuación, describiremos la forma de realizar un análisis de las necesidades de formación en el Servicio de abastecimiento y saneamiento, especificando previamente lo que entendemos por necesidades y posteriormente estudiando las posibles fuentes de las mismas.

3.1. NECESIDADES DE FORMACIÓN

Las necesidades de formación deben ser entendidas como una diferencia entre la realidad laboral y lo que desearíamos que ésta fuera, entendiendo que son salvables mediante acciones de formación.

La demanda de formación supone la concreción de una carencia o propósito, mientras que las expectativas en este ámbito, se entienden en muchas ocasiones como un deseo de formación.

Un programa de formación debe armonizar estos tres conceptos necesidades, demandas y expectativas, para crear una herramienta útil y eficaz. Esto supone actuar previamente para deshacer falsas expectativas, concretar las demandas y fijar las verdaderas necesidades de formación, de forma que los destinatarios de ésta no posean expectativas totalmente alejadas de los resultados factibles.

3.2. **FUENTES DE NECESIDADES**

3.2.1. **Análisis laboral**

En tareas de alto contenido técnico, será posible aplicar estrategias de diagnóstico tales como el análisis de tareas para determinar las distintas fases y la naturaleza de las actividades. La valoración posterior permite identificar posibles necesidades de modificación de los procesos, a través de acciones formativas. El detalle de los aspectos analizados proponemos que sea el resultado de reflexionar acerca de una serie de preguntas complementadas o no con entrevistas y debates. Las preguntas a las que hacemos referencia deben ser del tipo:

- ¿ Cuáles son los resultados esperados?
- ¿ Cuándo consideraremos que hemos tenido éxito en esta actividad ?
- ¿ Qué conocimientos técnicos deben dominarse ?
- ¿ Qué técnicas concretas deben ponerse en acción ?
- ¿ Qué conocimientos del entorno son necesarios ?
- ¿ Con qué personas debe tener relación y cual la naturaleza de esta relación ?
- ¿ Se exige conocimiento de cualquier otro puesto ?
- ¿ En qué dirección es posible esperar promoción ?

El Plan de Formación incidirá previamente en una tarea diagnóstica centrada en la definición del perfil del trabajador o de las nuevas funciones que de él se esperan o, como síntesis de ambos, el puesto de trabajo que debe desempeñar.

Por tanto la elaboración de estos perfiles profesionales se nos plantea como una información necesaria para identificar las necesidades de formación.

A fin de describir estas necesidades formativas se delimitará cómo serán los puestos de trabajo en el futuro, sus demandas y exigencias, así como las expectativas que de ellos se tienen. Para ello, estructuraremos de manera que sea operativa los requerimientos básicos de las nuevas necesidades, a través de un informe en el que se identificarán las características esenciales del puesto de trabajo. De forma orientativa proponemos el siguiente informe tipo de identificación de los puestos de trabajo.

La realización de este informe correrá a cargo de los Jefes de área y capataces, para el personal que tienen asignado directamente bajo su responsabilidad según el organigrama funcional que se describe en el presente proyecto.

INFORME DE IDENTIFICACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

1.- Identificación del puesto.

Denominación.

Salario.

Nivel.

Experiencia.

2.- Funciones básicas a desempeñar.

3.- Características del puesto.

Procedimientos establecidos.

Dependencias jerárquicas.

Relación con otros puestos de trabajo y otras personas.

Documentos que maneja.

4.- Actividades requeridas.

De tipo físico.

Nivel de motivación y de integración.

5.- Contexto del puesto de trabajo.

Necesidades mecánicas y tecnológicas.

Riesgos y niveles de peligrosidad.

Condiciones ambientales.

3.2.2. Análisis de las demandas

Las demandas de formación constituyen la segunda gran fuente de identificación de necesidades formativas. El análisis de las mismas debe atender a cuatro perspectivas diferentes, a saber:

- a) **Procedencia de la demanda.** Pueden surgir tanto de cargos responsables, que conocen los déficits de actuación, cuanto de clientes o receptores del servicio, que lo juzgan inadecuado.
- b) **Destino de la demanda.** Habrá que analizar a quien se formula la demanda y si ésta ha podido verse modificada por el canal empleado.
- c) **Contenido de la demanda.** Analizar qué se demanda para advertir el grado de concreción que ofrece y la formación pretendida. En muchas ocasiones la demandas resultan vagas o superficiales.
- d) **Origen de la demanda.** Analizar por qué se demanda, si se trata de demandas debidamente razonadas, si se pueden verificar las argumentaciones, o simplemente ver a qué responden.

Una vez analizadas podremos clasificarlas según las argumentaciones esgrimidas, por su frecuencia, el tipo de formación que conlleva, los destinatarios a los que se refiere, así como los costos y recursos que exige.

Proponemos a continuación un modelo de protocolo para valorar las demandas que tengan lugar. Esta valoración correrá a cargo del nivel jerárquico al que haya sido dirigida y será consensuada posteriormente con el responsable de formación.

MODELO DE VALORACION DE LAS DEMANDAS DE FORMACION

1.- Procedencia.

Datos personales.

Cargo.

Nivel Profesional.

2.- Canal por el que se demanda.(entrevista personal, documento escrito...etc.)

3.- Contenido.

Naturaleza del programa.(formación tecnológica, modificación de actitudes, conocimientos generales, específicos, optimización de recursos....etc.)

Tiempo y lugar en que debería tener lugar el proceso formativo.

Nivel de concreción de la demanda. (incluir valoración.)

4.- Vinculación de la demanda con otras anteriores.(aclarar si es la primera petición, si es cíclica, si está vinculada a anteriores demandas,...etc.)

5.- Motivos de la demanda.

6.- Ponderación general de la demanda.

Nivel de necesidad.

Personal afectado.

3.2.3. Análisis del entorno

Los análisis anteriores tienen su complementación y contraste en un contexto más amplio, como es el propio entorno del Servicio de abastecimiento y saneamiento.

Así mismo las demandas y ofertas de formación, junto con los programas concretos que ofrezcan los organismos específicamente dedicados a ello, constituyen indicadores de las necesidades vigentes. Por tanto, será conveniente acudir no sólo por parte del responsable de formación, sino también por parte todas las personas que integran el nivel jerárquico, a fuentes como: prensa diaria, prensa especializada, bases de datos, ofertas de formación, reuniones, seminarios, congresos, o cualquier actividad relacionada con el sector.

4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

De vital importancia para la planificación, también será el análisis de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos. Y por supuesto la dotación económica que adjudiquemos al proceso de formación.

4.1. RECURSOS MATERIALES PARA LA FORMACIÓN

De forma preferente intentaremos realizar los cursos formativos "in situ", enfatizando el carácter eminentemente práctico frente al teórico. Para ello, contaremos con todas las instalaciones propias del servicio ya sean oficinas, laboratorios, edificios, o las propias instalaciones, además de contar con todo el material e información presente en las mismas.

Cuando no sea posible realizar los cursos de forma autónoma recurriremos a servicios exteriores, definidos en cada caso concreto por el responsable de formación.

4.2. RECURSOS HUMANOS PARA LA FORMACIÓN

El personal disponible para realizar tareas como formadores será todo aquel englobado en la plantilla del servicio y que cuente con suficiente experiencia para las mismas.

En aquellas ocasiones que las necesidades formativas no sean cubiertas con el personal propio se buscará en exterior los formadores más adecuados, tarea que correrá a cargo del responsable de formación.

4.3. DOTACIÓN ECONÓMICA PARA FORMACIÓN

La gerencia determinará anualmente una partida dedicada exclusivamente a formación. Su cuantía estará de acuerdo con el análisis de necesidades y recursos realizados cada año.

5. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

La concepción de la formación como respuesta a necesidades objetivas, nos hace plantearnos el proceso formativo de una forma sistemática, lo que significa anticipar la acción mediante la planificación previa de la misma.

La planificación parte del conocimiento previo de la realidad, del análisis y diagnóstico de necesidades, de las metas y objetivos que éstas determinan y de los recursos y medios disponibles. El resultado de la misma será un Plan anual de Formación que se concretará en el mes de Noviembre para el año siguiente y será elaborado por el responsable de formación.

A continuación proponemos lo que constituye un Plan básico de formación, cuyo fin es servir de orientación al responsable de formación, en su tarea de creación del Plan anual. Este plan básico debe ser entendido como la estructura principal sobre la cual se edificará el Plan definitivo, pudiendo ser ampliado o restringido en función de los resultados en los análisis de necesidades y recursos llevados a cabo cada año.

Este plan básico contiene cursos de formación de cada una de las áreas que hemos hecho mención con anterioridad (conocimientos, habilidades y actitudes) y queda estructurado por comodidad y agilidad en su uso, en actividades propias del Servicio como técnicas de explotación, laboratorio, administración, comercial, etc.

PLAN BASICO DE FORMACION

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
NOCIONES BASICAS				
Lectura de planos	Adquisición de habilidades profesionales básicas.	Tipos de planos. Símbolos utilizados. Interpretación de planos	Jefes de servicio . Capataces. Oficiales/Operarios.	1 día
Elaboración de planes de corte del servicio	Aprender a tomar decisiones para optimizar la solución de los problemas en condiciones de corte.	Exposición de problemas. Estudio de soluciones. Aplicación sobre la lectura de planos de redes.	Capataces.	2 días
Medio ambiente y tecnología	Tomar conciencia de los cambios tecnológicos en materia de medio ambiente que hacen necesario una actualización de conocimientos y habilidades	A definir.	Gerente. Jefes de servicio.	2 días
Administración de una unidad de trabajo	Saber conducir un grupo de trabajo en busca de la consecución de objetivos.	Definición de objetivos. Organización y administración de recursos Planificación temporal. Evaluación de resultados.	Gerentes. Jefes de servicio. Capataces.	4 días

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Proceso de entrevista personal de evaluación	Definir mejor objetivos de apreciación. Poder conducir una entrevista de evaluación.	Métodos de evaluación. Preparación de la entrevista. Actitudes en la entrevista.	Gerentes. Jefes de servicio. Capataces.	2 días
TECNICAS OPERATIVAS DEL SERVICIO				
Práctica de corte y restablecimiento del servicio	Aprender a utilizar adecuadamente los materiales técnicas y recursos. Reducción de la improvisación en las operaciones.	Exposición de los problemas. Precauciones a tomar. Resolución de ejercicios reales y ejercicios prácticos.	Capataces. Operarios.	1 día
Reparación de redes	Perfeccionamiento en la especialidad y calidad del servicio.	Detección de averías. Herramientas utilizadas. Entrenamiento de habilidades.	Capataces. Oficiales. Operarios.	3 días
Instalación y lectura de medidores	Perfeccionamiento en la instalación y lectura de contadores.	Descripción de los instrumentos de medida. Forma de instalación. Análisis de problemas.	Oficiales de contadores. Lectores.	2 días

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Detección de fugas	Perfeccionamiento en la especialidad y calidad del servicio.	Exposición de los problemas. Presentación de herramientas y su modo de uso. Exposición de diferentes métodos. Ejercicios prácticos en casos reales.	Capataces . Oficiales . Operarios.	4 días
Revisión de conexiones	Perfeccionamiento en la especialidad y calidad del servicio.	Exposición de los problemas. Presentación de herramientas y su modo de uso. Ejercicios prácticos en casos reales.	Oficiales. Operarios.	1 día
Limpieza de cañerías	Perfeccionamiento en la especialidad y calidad del servicio.	Presentación de herramientas y su modo de uso. Ejercicios prácticos en casos reales.	Oficiales de saneamiento. Operarios.	1 día
Rehabilitación de redes de abastecimiento	Aprender a utilizar adecuadamente los materiales técnicos y recursos. Reducción de la improvisación en las operaciones.	Técnicas de rehabilitación. Presentación de herramientas y su modo de uso. Ejercicios reales prácticos.	Capataces y Oficiales de abastecimiento. Operarios.	3 días

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Rehabilitación de redes de saneamiento	<p>Aprender a utilizar adecuadamente los materiales técnicos y recursos.</p> <p>Reducción de la improvisación en las operaciones.</p>	<p>Técnicas de rehabilitación.</p> <p>Presentación de herramientas y su modo de uso.</p> <p>Ejercicios reales prácticos.</p>	<p>Capataces y Oficiales de saneamiento.</p> <p>Operarios</p>	3 días
Manejo de alerta de contaminación	<p>Aprender a tomar decisiones en condiciones de emergencia o riesgo por contaminación.</p>	<p>Análisis del problema.</p> <p>Indicadores de contaminación.</p> <p>Creación de planes de reducción de riesgo.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales .</p> <p>Operarios.</p>	2 días
Hidráulica: Redes, depósitos.	<p>Conocer y dominar las exigencias propias del puesto de trabajo.</p>	<p>Estudio de redes.</p> <p>Bombas.</p> <p>Válvulas.</p> <p>Depósitos.</p> <p>Precauciones y solución de problemas.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales.</p> <p>Operarios.</p>	10 días
Tratamiento de agua	<p>Profundizar en conocimientos sobre tratamientos del agua.</p>	<p>Características de las aguas.</p> <p>Tratamientos globales.</p> <p>Tratamientos específicos.</p> <p>Tecnología y explotación.</p> <p>Utilización de reactivos.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales.</p> <p>Operarios.</p>	10 días

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Explotación y mantenimiento de redes	Aprender a utilizar adecuadamente los materiales técnicos y recursos, para la reducción de la improvisación en las operaciones.	Exposición de los problemas. Precauciones a tomar. Resolución de ejercicios reales y ejercicios prácticos.	Capataces. Oficiales. Operarios.	10 días
Reparación de fallos y mantenimientos en equipos electromecánicos	Conocer y dominar las exigencias propias del puesto de trabajo.	Análisis y diagnóstico de fallos o averías en equipos electromecánicos.. Repaso a los fallos más comunes y su reparación. Organización de un plan de mantenimiento correctivo y preventivo.	Capataces. Oficiales. Operarios.	10 días
Mantenimientos de equipos eléctricos	Conocer y dominar las exigencias propias del puesto de trabajo.	Análisis y diagnóstico de fallos o averías en equipos eléctricos. Repaso a los fallos más comunes y su reparación. Organización de un plan de mantenimiento correctivo y preventivo.	Capataces. Oficiales. Operarios.	10 días

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Explotación de estación depuradora	<p>Conocer los parámetros característicos de las aguas urbanas.</p> <p>Adquirir conocimientos teóricos y prácticos necesarios en la explotación de una planta depuradora.</p>	<p>Caracterización de las aguas.</p> <p>Normas de vertidos.</p> <p>Principales procedimientos de depuración.</p> <p>Etapas del circuito de agua.</p> <p>Problemas de explotación.</p> <p>Interpretación de los resultados de análisis.</p> <p>Tratamiento de fangos.</p> <p>Higiene y seguridad en la planta.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales.</p> <p>Operarios.</p>	15 días
Realización de conexiones	<p>Aprender a utilizar adecuadamente los materiales técnicos y recursos.</p> <p>Reducción de la improvisación en las operaciones.</p>	<p>Presentación de herramientas y su modo de uso.</p> <p>Ejercicios prácticos en casos reales.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales.</p> <p>Operarios.</p>	4 días
Instalación tuberías	<p>Adquisición de habilidades profesionales.</p>	<p>Presentación de herramientas y su modo de uso.</p> <p>Ejercicios prácticos en casos reales.</p>	<p>Capataces.</p> <p>Oficiales.</p> <p>Operarios.</p>	4 días
LABORATORIO				

TITULO	OBJETIVO	CONTENIDO	DESTINATARIO	DEDICACION
Manipulación agua potable	Conocer y dominar las exigencias en la manipulación de agua potable.	Normativa al respecto. Tipos de análisis utilizados.	Capataz y Químico de abastecimiento.	2 días
Manipulación aguas residuales	Conocer y dominar las exigencias en la manipulación de aguas residuales.	Normativa al respecto. Tipos de análisis utilizados.	Capataz y Químico de saneamiento.	2 días
Toma de muestras e interpretación de análisis	Adquirir conocimientos prácticos de las extracciones destinadas al análisis.	Diferentes tipos de frasco. Modo de extracción. Modo y duración de conservación. Lectura de la información que figura en las etiquetas. Interpretación de análisis.	Capataces y Químicos.	5 días

COMERCIAL				
Presentación y atención telefónica	Mejorar la imagen del servicio ante los usuarios	Cómo presentarse y presentar a la empresa telefónicamente. Técnicas de atención al cliente. Qué hacer en determinadas situaciones (corte, incidentes, etc.)	Administrativos.	2 días
Atención a clientes	Optimizar la gestión de relación con los usuarios	Proximidad al cliente. Anticipación. Feed-Back.	Administrativos.	3 días

ADMINISTRACION				
Plan de cuentas	Actualización de conocimientos contables	Conceptos. Plan de cuentas. Análisis de balances.	Jefe de administración. Administrativo de contabilidad.	10 días
Administración de stocks	Adquirir conocimientos para administrar un stock	Definiciones. Práctica de análisis en administración de stocks. Análisis de los costos. Métodos de provisiones de consumo. Técnicas de almacenaje. Aplicaciones informáticas. Control de al eficacia.	Jefe de administración. Almacenero.	3 días
Gerencia de compras	Optimizar la gestión de compra.	Estudio del circuito de compra. Relación con proveedores. Clasificación de proveedores.	Gerencia. Jefe de administración. Capataces.	5 días
Formación general en gestión.	Adquisición de conocimientos específicos en la dirección del servicio	Calidad y productividad. Evaluación de objetivos. Administración de recursos humanos y materiales. Análisis de problemas. Negociaciones. Toma de decisiones.	Gerencia.	20 días

Asimilación de nuevas tecnologías	Tomar conciencia de los cambios tecnológicos que hacen necesaria una actualización de conocimientos	A definir.	A definir.	variable
RECURSOS HUMANOS				
Administración de personal	Conocer y dominar las exigencias propias del puesto de trabajo.	Actualización sobre legislación laboral. Realización de nóminas. Seguimiento del personal.	Jefe de administración. Administrativo de personal.	8 días
Relación con los representantes de personal	Mejora de las relaciones internas	Legislación. Realización de acuerdos laborales.	Gerencia. Jefes de servicios. Capataces.	4 días

SEGURIDAD E HIGIENE				
Principales reglas de seguridad e higiene	Desarrollar una conciencia correcta en materia de seguridad e higiene	Prever accidentes. Informar sobre anomalías que se conozcan. Identificar riesgos generales.	Todos.	2 días
Privilegiar la seguridad	Lograr actitudes positivas frente a riesgos inherentes a la actividad	Presentación de situaciones de riesgo. Consideración de todos los factores de riesgo. Conductas a adoptar en caso de accidentes.	Capataces. Oficiales. Operarios.	2 días

OPTIMIZACION DE PROCESOS				
Métodos para mejorar la optimización del trabajo	Optimización de las operaciones realizadas en el servicio	Exposición de problemas. Ventajas de una buena gestión temporal. Planificación de tareas.	Jefes de servicios.	3 días
Puesta en funcionamiento de un proyecto innovador	Desarrollar la capacidad para llevar a cabo un proyecto innovador	Saber y hacer saber a los demás por que es necesario innovar. Conocer y crear las condiciones de éxito de la innovación. Saber realizar un proyecto desde la idea inicial hasta su realización.	Jefes de servicios.	2 días
Resolución de problemas	Aprender a manejar los métodos e instrumentos de tratamiento de un problema	Objetivos de un grupo de progresos, en el contexto de la calidad. Método de tratamiento de un problema (formulación, criterios). Análisis del contexto. Método de análisis. Instrumentos de análisis. Presentación de resultados. Relaciones con la jerarquía.	Gerencia. Jefes de servicio. Capataces.	2 días

6. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Durante los primeros meses, se pondrán en ejecución las siguientes acciones del Plan básico anteriormente descrito:

De forma inmediata:

- Cursos de atención al cliente.
- Mantenimiento y reparación de material electromecánico.
- Mantenimiento y reparación de redes.
- Detección de fugas.
- Cursos de Seguridad y salud.

En los seis primeros meses:

- Formación para la administración y conducción de una unidad de trabajo.
- Acciones asociadas con la incorporación de nuevas formas organizativas, cambios de puesto de trabajo (reciclajes), y nuevas tecnologías o equipos.

Presentamos a continuación el planing de implantación del Plan anual de formación durante el primer año y años sucesivos.

7. CALIDAD Y FORMACIÓN

Según se determina en el "Plan de aseguramiento de la Calidad. Certificado de AENOR" se iniciará implantación del Sistema de aseguramiento de la Calidad. Este proceso comenzará con la realización de Cursos de mentalización y sensibilización sobre calidad, que se extenderán durante los tres primeros meses desde el momento de partida de la implantación del Sistema.

Así mismo, durante todo el período de implantación, se llevarán a cabo unos cursos de formación sobre calidad, viéndose afectados todos los niveles y puestos de trabajo del organigrama del servicio.

Por tanto, a partir de esta fecha el Plan anual de formación debe introducir y prever los recursos y medios necesarios para tal fin.

8. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

La evaluación no se concibe como una simple medición de los resultados de la formación, sino que se trata de una tarea que surge desde antes de la planificación, en la fase de análisis y diagnósticos, y se mantiene durante la planificación y la aplicación de la formación, además, lógicamente de los resultados.

8.1. EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Pretendemos garantizar la coherencia interna de cada uno de los elementos que integran la planificación: objetivos, contenidos y recursos.

Una primera cuestión a considerar en la realización de la evaluación es la necesidad de que toda ella, así como todas las razones que han justificado las correspondientes tomas de decisiones, esté formulada por escrito. Sólo cuando se han explicitado por escrito las cuestiones, se garantizan que no son fruto de la mera improvisación.

Vista la planificación por escrito, se procederá a lo siguiente:

- a) Análisis de cada elemento en si mismo, buscando su coherencia interna y valorando su presencia en el programa, en comparación con otras posibles alternativas.
- b) Comparación de cada elemento con los restantes que integran la planificación.
- c) Valoración específica de la organización temporal.
- d) Introducción de las modificaciones pertinentes a las desviaciones observadas.

8.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO

Pretendemos con esta evaluación garantizar la correcta aplicación del programa de acuerdo con la planificación previamente realizada. Pero a la vez, será el principio justificativo de la introducción de las correcciones que sean necesarias para la idoneidad del programa.

La evaluación del progreso implica una regulación de la acción mediante un feed-back permanente, entendido como:

- conocimiento del estado en que se encuentra el desarrollo del programa.
- medida de la discrepancia del estado actual y el previsto.
- determinación de las acciones que proporcionarán un nuevo ajuste.

Los principales puntos de observación son:

- a) Cumplimiento de las fases del programa.
- b) Consecución de los objetivos medios previstos.
- c) Realización del conjunto de actividades previstas.
- d) Aplicación de los recursos previstos.
- e) Nivel de asistencia de los participantes.
- f) Nivel de satisfacción y participación de los participantes.
- g) Adecuación temporal.

8.3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Entendemos por evaluación de los resultados la verificación de aquellos previstos, los decididos durante el proceso de aplicación del programa y

también aquellos resultados no previstos, pero que son consecuencia del programa.

Por otra parte, distinguiremos entre los resultados a corto plazo y aquellos que son a medio y largo plazo, para tener una evaluación más válida de la eficacia del Plan de formación.