



PROTOCOLO DE FORMACIÓN E INSTRUCCIONES (20. PFI)

SERVICIO DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Servicio de Calidad Ricardo Manuel Fernández de la Cruz Mónica Sánchez Álvarez	Manuel Serrano Canón	Comisión Técnica de Calidad
Fecha: 13 de mayo de 2010	Fecha: 14 de mayo de 2010	Fecha:de mayo de 2010



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.	3
2. OBJETO.	3
3. ALCANCE.	3
4. DEFINICIONES.	4
5. PROCEDIMIENTO.	6
6. RESPONSABILIDADES:	16
7. FORMATOS.	16
8. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.	16
ANEXOS	18



1. INTRODUCCIÓN.

El PAC-MIDO define el Sistema de Gestión de la Calidad como el instrumento que fomenta el desarrollo y la madurez organizativa en cada departamento, facilitando las herramientas para la mejora de la gestión competencial. Cada departamento comenzará con la intervención en procesos y, conforme se vaya estructurando, se estudiará el proceso más adecuado de certificación según la norma ISO 9001. Una vez certificado se irán incluyendo dentro del sistema una serie de protocolos de apoyo (definidos en el PAC-MIDO) entre los que se encuentra el *Protocolo de Formación e Instrucciones*.

Este protocolo se concreta en una metodología a desarrollar en los departamentos, con objeto de asegurar que los empleados tengan la formación, información y entrenamiento adecuados para la realización de su trabajo, en coordinación con el Centro Municipal de Formación (CMF) y otras unidades departamentales responsables de formación interna.

La implantación del procedimiento se realizará de forma coordinada con el Centro Municipal de Formación (CMF), que será el encargado de facilitar la metodología para identificar las necesidades de formación y organizar toda la actividad formativa correspondiente, además de su evaluación, estando en contacto permanente con el responsable de Calidad del departamento.

2. OBJETO.

El objeto de este protocolo es el desarrollo de una instrucción para asegurar que los empleados públicos cuentan con la competencia y habilidad necesaria para el desarrollo de sus funciones.

3. ALCANCE.

Es de aplicación a todo el personal y todas las actividades de los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Málaga incluidos en el PAC-MIDO, muy especialmente para aquellos que cuenten con una certificación ISO 9001.



En el punto 6.2.2. la norma habla de “**Competencia, Toma de Conciencia y Formación**”, estableciendo que el Ayuntamiento debe determinar la competencia necesaria para la correcta realización de los trabajos, proporcionar formación y evaluar las acciones realizadas. Aunque estas actuaciones son competencia, a nivel organizativo, propia del Centro Municipal de Formación (CMF), **la aplicación de este protocolo y el cumplimiento de la norma ISO, en cuanto a aseguramiento y garantía de la formación necesaria para el adecuado desempeño, es específica de cada departamento.**

“La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.”*

NORMA UNE EN ISO 9001

Por ello se intenta desarrollar un protocolo normalizado para que todos los departamentos sean capaces de evaluar el nivel de competencia, aptitud y habilidad de los trabajadores, definir la formación necesaria y ver su impacto una vez recibida.

4. DEFINICIONES.

Análisis de necesidades formativas: conjunto de actuaciones orientadas a conocer cuales son las carencias formativas del personal con objeto de planificar tales actuaciones para alcanzar el nivel de formación adecuado al puesto.

Carpeta personal del empleado: curriculum vitae, certificados de asistencia, actividades formativas, etc.



Competencia Clave: combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuados para el desarrollo de las actividades. Son las competencias generales a toda la Organización.

Documentos acreditativos: Certificados o documentos equivalentes que demuestran la realización de la actividad formativa.

Evaluación del impacto de la formación: análisis sobre los efectos externos de la formación en la sociedad y su reflejo en la organización.

Evaluación de la transferencia formativa: análisis sobre si los conocimientos adquiridos en la actividad formativa han sido aplicados y en qué grado al puesto de trabajo.

Información de tarea y estrategias: actuación encaminada a que el personal de la organización conozca los principios por los que se rige la organización y las actuaciones que deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos.

Instrucción de tarea: descripción detallada de cómo realizar cada uno de los pasos necesarios para realizar un trabajo (tarea) con objeto de que el trabajo se realice de forma correcta según las órdenes establecidas.

Necesidades de competencia: son aquellas detectadas por los responsables de cada departamento. Son las competencias específicas de cada puesto.

Nivel de Competencia: cualidades y aptitudes que posee y/o de las que se dota a una persona para desempeñar correctamente las tareas encomendadas. Es imprescindible para poder asegurar la calidad de las actividades desarrolladas. Esta capacitación se consigue fundamentalmente con las siguientes actividades:

- *Formación generalista:* actividad de enseñar conocimientos generales que una persona necesita para desarrollar su labor en un determinado puesto de trabajo, mediante cursos internos o externos a la organización.



- *Formación específica*: actividad de enseñar conocimientos específicos que una persona necesita para desarrollar su labor en un determinado puesto de trabajo. Esta formación se puede recibir mediante cursos internos o externos, sesiones formativas y charlas orientativas en el propio departamento.

- *Instrucciones in situ (adiestramiento)*: actividad de enseñar las habilidades que una persona necesita para desarrollar su labor en un determinado puesto de trabajo, bajo la supervisión de un responsable experimentado. Tiene carácter eminentemente práctico y se relaciona directamente con la tecnología, útiles, etc. que se utilizan en un puesto de trabajo.

Perfil Formativo: descripción de los requerimientos formativos para un puesto de trabajo.

Plan anual de la formación: Previsión realizada a finales de año que recoge las necesidades formativas planteadas y sus posibles fechas de realización.

Propuesta de formación: Datos de partida para la elaboración de la programación anual de la formación.

Registros de formación: Pruebas documentales relativas a la formación.

Requisitos mínimos: aquellos requisitos necesarios para cada puesto.

5. PROCEDIMIENTO.

La Ficha del Protocolo de Formación (20. PFI) descrita en el Sistema de Gestión de la Calidad, especifica que el despliegue de este protocolo se hará, como el resto de los protocolos, siguiendo los principios de proporcionalidad y escalabilidad, en tres fases.



5.1. FASE PRIMERA O FASE DE INICIO:

Esta fase consiste en la implantación del procedimiento de formación en el sistema de calidad certificado.

5.1.1-Identificación de las necesidades de formación.

Todos los años el *responsable* de cada unidad identificará las necesidades de formación de su personal con objeto de, por un lado, dar cumplimiento al punto 6.2.2. de la Norma ISO 9001 sobre “*Competencia, Toma de conciencia y Formación*” y, por otro, garantizar el adecuado desempeño de las personas en las actividades y servicios.

Para ello realizará un análisis sobre qué competencias y habilidades son fundamentales para cada puesto, identificando aquellos conocimientos e información pertinentes que son necesarios para la realización satisfactoria de cada una de las tareas.

Cada departamento comenzará analizando aquellos puestos que considere prioritarios, que normalmente coincidirán con los puestos de máxima responsabilidad o en tareas claves, como por ejemplo mandos intermedios, responsables técnicos de unidad o puestos de atención directa al público. Anualmente se irán incorporando nuevos puestos hasta que estén analizados el 100%.

El análisis debe realizarse a dos niveles: *a nivel general* para asegurar que el personal posee la formación y habilidades adecuadas y suficientes para el desempeño del trabajo y *a nivel específico* para asegurar que existen instrucciones de trabajo, y estas se transmiten y se entienden adecuadamente, para así realizar la tarea correctamente. Este análisis desarrollará el Ficha de Necesidades formativas del departamento

El análisis se plasmará en dos registros: la Ficha del Perfil del Puesto (RG01.PF06) y la Ficha de las Necesidades Formativas (RG02.PF06) .



5.1.1.1. Desarrollo del Perfil del Puesto: el máximo responsable del departamento definirá por cada *puesto de trabajo*

- Datos generales: la misión de la unidad de trabajo, la misión del puesto, sus funciones generales, los resultados esperados, los recursos con los que se cuenta, el personal del que depende y cuál es aquel que tenemos a nuestro cargo, la relación con otras unidades, el nivel de responsabilidad y los clientes.
- Competencias requeridas: establecerá las competencias necesarias por puesto de trabajo y el nivel de capacitación de cada una de ellas, definiendo el nivel 1 como básico, nivel 2 como medio y nivel 3 como avanzado. Se diferenciará entre competencias claves (entendido como tales el conocimiento, aptitudes, habilidades, capacidades...y todos aquellos atributos personales que se relacionan con el desempeño exitoso de las funciones y responsabilidades), competencias de relación (necesarias para llevar a cabo con éxito los aspectos relacionales inherentes al puesto) y competencias técnicas (relacionadas con el conocimiento del procedimiento de trabajo y de las herramientas necesarias para desarrollarlos). En los dos primeros casos se valorarán las ya definidas con carácter general al Ayuntamiento. Para la detección de las competencias técnicas el Servicio de Calidad facilitará el asesoramiento adecuado.
- Conocimientos requeridos: diferenciando entre conocimientos normativos, técnicos, de la organización y protocolo e instrucciones.

5.1.1.2. Desarrollo de la Ficha de Necesidades Formativas: el responsable de departamento analizará, de forma conjunta con cada trabajador, las competencias y conocimiento que actualmente tiene el empleado y se contrastará con la que se ha definido en el Perfil de Puesto de Trabajo. En el apartado de Observaciones para Formación se dejará constancia de la necesidad formativa.

Estos documentos se revisarán a finales de cada año para programar las actuaciones del año siguiente y ser incluidos en el Plan de Acción Departamental (PAD). En cualquier caso deberá estar finalizado en el primer trimestre de cada año, anotando la última fecha de revisión.



Con todos estos datos se obtendrá la planificación anual de las actividades formativas del departamento, donde se incluyen las actividades formativas que se llevarán a cabo por el CMF y aquella formación in situ que se organizará dentro del departamento.

- A principios de año el Centro Municipal de Formación pasará un “formulario de petición de formación” a los responsables de cada departamento. Este formulario contendrá como mínimo los siguientes campos: el nombre de la acción formativa, los destinatarios, los objetivos que se pretenden conseguir y los contenidos necesarios, así como el tipo de formación más idóneo (on line, presencial...).

La dirección/gerencia hará llegar la información al CMF, el cual estudiará las peticiones y elaborará su plan de formación para cada año. Ver PR13 (Procedimiento de Detección de Necesidades Formativas) del PGF.

- Además de la formación mediante cursos, el responsable del departamento programará formación in situ. Esta formación se realizará mediante sesiones prácticas donde los propios compañeros serán los encargados de instruir al resto en las materias y/o habilidades necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.

5.1.2.- Formación, Información e instrucciones de trabajo.

Los responsables de cada departamento han de asegurarse de que el personal entiende con claridad qué tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo según la información o instrucciones que se den al respecto. Para ello se ha de articular una serie de actuaciones que nos aseguren que las instrucciones de trabajo son bien transmitidas a todo el personal.

- Manual de bienvenida: cuando llega un nuevo empleado en el departamento es necesario “ponerlo al día” de las actuaciones que ha de llevar a cabo. Además de realizar la Ficha de Necesidades Formativas (como hemos visto en el apartado anterior) es necesario comunicarle cómo funcionan las cosas dentro del departamento. Para ello el responsable del departamento se asegurará de asignar entre sus compañeros una especie de “tutor” que durante los primeros días ayude al nuevo empleado a poder desenvolverse sin



dificultad. Así el tutor será el encargado de explicar cómo funciona el control horario, cómo solicitar un equipo informático y un correo electrónico propio si no tuviera en ese momento uno asignado, qué se suele realizar en cada tarea y cómo se debe hacer, personas de contacto para cualquier duda o problema que pueda surgir, directorios, contactos,....

- Metodología para tratar las instrucciones de trabajo: cada responsable de departamento debe asegurar que las instrucciones que da al personal que está a su cargo son correctamente transmitidas y entendidas con objeto de evitar no conformidades. Para ello es necesario establecer una rutina de trabajo dónde periódicamente el responsable se asegure de que la tarea encomendada se está realizando según lo previsto.

Para tareas sencillas, será necesario comunicar las características principales como qué necesito, cómo lo necesito (formato de entrega) y para cuándo debe estar listo (plazo de entrega). Preferiblemente la comunicación debe ser por escrito (preferiblemente vía email) para luego confirmar su recepción y entendimiento mediante una pequeña comunicación con la o las personas designadas. Antes de la finalización del plazo es necesario ver si hay algún problema por el que las 3 características anteriores no se puedan cumplir

En el caso de proyectos más complejos, será necesario en primer lugar realizar una reunión de inicio dónde se expondrá claramente los datos anteriores de una manera más detallada. Será fundamental dejar claro antes del comienzo de la reunión, que ante cualquier duda, es fundamental preguntar y dejarla resuelta. La persona designada deberá tomar acta de la reunión dejando por escrito todos los puntos acordados y los datos fundamentales. Posteriormente esta acta de expondrá en un lugar de acceso a los trabajadores (carpetas comunes, se mandará por email, espacios de trabajos compartidos...).

Durante el desarrollo de la instrucción el responsable se asegurará que todo vaya según lo previsto mediante reuniones o comunicaciones periódicas.

Una vez se haya finalizado el trabajo el responsable debería comunicar a sus empleados que todo está bien según lo previsto, o en caso de existir algún tipo de errata,



comunicarla y abrir una no conformidad para evitar que se produzca otra vez en futuros proyectos.

- Formación “in situ” en el propio departamento: los propios responsables del departamento o compañeros serán los encargados de instruir al personal que así lo necesite. Diferenciaremos entre dos tipos de formación in situ:
 - Sesiones formativas: reuniones dónde un responsable impartirá una sesión formativa sobre un tema específico y a la que asistirán todos los compañeros del departamento que les pueda ser de interés. De cada sesión formativa se levantará un acta en la que se recogerá como mínimo los siguientes datos: responsable de la formación, participantes, temas tratados, fecha y lugar de celebración, cómo se evaluará la efectividad de la sesión formativa. Será obligatorio tener la Lista de Firmas.
 - Sesiones prácticas: es una formación más práctica e individualizada que la anterior. En ella una de las personas que más experiencia tenga en la realización de una determinada tarea instruirá a un determinado compañero. Se realizarán todas las sesiones prácticas que se crean oportunas hasta la completa enseñanza de la tarea..

Toda esta formación se anotará en el Plan Anual de Formación Departamental.

5.1.3.- Relación con el Centro Municipal de Formación del Ayuntamiento de Málaga.

El Centro Municipal de Formación se encargará de la organización de la formación durante todo el año y de las tareas administrativas de cada programa de formación, incluyendo lugar de impartición, materiales, notificación a participantes y archivo en expediente personal, según lo dispuesto en el Plan General de Formación.



- Formación interna organizada por el Centro Municipal de Formación:

Para el desarrollo de algún curso propuesto por el departamento y definido en el Plan de Formación departamental, será necesario establecer una primera reunión con el responsable del Centro Municipal de Formación, donde se exponga de forma clara, y dejando constancia de ello, los contenidos mínimos que debe tener, las horas de formación, el horario establecido, el número de personas aproximada para su desarrollo y la finalidad de la actividad formativa.

La selección y notificación del alumnado por su participación en la actividad formativa se hará de acuerdo al Plan General de Formación.

Una vez concluida la actividad formativa, el CMF enviará de oficio, y en todo caso, antes de las auditorías, los listados de formación del personal, que será recibido y custodiado por el responsable de Calidad de cada departamento municipal, una vez haya dado cuenta a los correspondientes jefes de la formación del personal a su cargo.

El CMF a petición del interesado, facilitará el correspondiente certificado del curso superado.

- Formación externa al Ayuntamiento de Málaga.

Cuando el personal municipal reciba alguna formación no organizada directamente por el Ayuntamiento, que será debidamente tramitada, según lo reglado en el PGF, autorizada por el Área de Personal, Organización y Calidad, deberá presentar al responsable de Departamento y al CMF un documento acreditativo que certifique su asistencia al mismo. Igualmente deberá presentar a sus compañeros, para difusión intradepartamental, y al CMF, para toda la organización cuando proceda, copia de la documentación que le haya sido facilitada en la acción formativa, contribuyendo de esta forma a la generación de conocimiento entre los empleados/as del Ayuntamiento.



5.1.4.- Evaluación de la formación.

- Formación in situ.

La formación in situ será evaluada por el superior inmediato del departamento mediante la observación de las habilidades adquiridas durante la realización de la tarea en cuestión. La eficacia será medida en función de las no conformidades surgidas y de los resultados de las acciones correctivas/preventivas.

Como normal general establecemos un periodo de 3 meses para ver si la formación in situ ha sido efectiva. Una vez pasado este plazo, el superior inmediato comunicará al responsable del departamento si el periodo de prueba ha sido superado. En caso afirmativo, se dejará constancia de ello en la ficha del Plan Anual de Formación Departamental. En caso de ser negativo se abrirá una acción de mejora encaminada a repetir la formación in situ, bien en su totalidad o sólo en aquellos temas en los que no se estén alcanzando los resultados previstos.

- Formación organizada por el Centro Municipal de Formación.

La evaluación de la formación se realizará en dos momentos:

En primer lugar, el empleado municipal, al terminar la acción formativa, deberá rellenar un **cuestionario** facilitado por el CMF con su opinión sobre la misma. Esta información será analizada por el CMF como resultado de Satisfacción del Cliente requerido por la norma ISO 9001.

En segundo lugar, el CMF remitirá mediante medios telemáticos una serie de cuestionarios para evaluar la transferencia e impacto de la formación:

- Evaluación de la transferencia: se enviará un **cuestionario al participante** de la acción formativa pasado el plazo que regule la actividad y en aquellas acciones que se propongan desde el CMF.



- Evaluación del impacto: será realizada por el responsable del alumno dos meses después de haber finalizado la actividad formativa. El responsable del departamento deberá valorar si la formación recibida por el empleado ha sido útil para el desempeño de sus tareas. A comienzo de septiembre el responsable del departamento elaborará un pequeño **Informe sobre la Eficacia de la Formación** que se ha desarrollado en el periodo lectivo de octubre a junio, y que remitirá al CMF junto con su solicitud de formación para el nuevo año.
- Formación organizada por el Centro Municipal de Formación

La formación externa será evaluada por el responsable del departamento mediante la observación de las habilidades adquiridas tras la actividad. Se dejará constancia de ello en el Plan Anual de Formación Departamental.

A continuación describimos las fases en las que se desarrollará la implantación de este procedimiento:

<u>FASE</u>	<u>FECHA</u>	<u>REGISTRO</u>
Realización de la ficha Perfil de Puestos	Se abordará de forma progresiva	RG01.PF06
Realización de la Ficha de Necesidades Formativas	Con cada nueva incorporación. Revisión en el primer trimestre del año.	RG02.PF06
Plan Anual de Formación Departamental	Primer trimestre del año	RG03.PF06
Solicitud de las necesidades de formación al CMF	Durante todo el año	Petición de Formación
Realización de formación	Octubre-Junio	Certificado de Asistencia



Evaluación de la formación	Final de formación	Cuestionarios al participante Informe de eficacia de la formación
----------------------------	--------------------	--

5.2. FASE SEGUNDA O DE CONSOLIDACIÓN:

En esta fase se generalizará la aplicación del protocolo a todos los puestos y se procederán y normalizarán los métodos y las instrucciones de tarea, protocolos y manuales de instrucciones, ect.

Además durante esta segunda fase, se desarrollará de una forma más detallada la Ficha de Perfil de Puesto, que pasará a ser la Ficha de Análisis de Competencias. Para ello nos remitiremos al **Protocolo de Gestión por Competencias (35. GCO)**.

El objetivo fundamental de esta fase será la detección de competencias claves para el desempeño de cualquier puesto de la organización, las claves por familias o tipología de puestos y las específicas de cada uno de ellos, todo con vistas fundamentalmente a la formación.

5.3. FASE TERCERA:

En la tercera fase de implantación del Protocolo de Formación e Instrucción se realizará un análisis con detenimiento de la fase de Evaluación del Impacto de la Formación.

En coordinación con el Centro de Formación Municipal se definirán una serie de indicadores por actividad formativa con objeto de medir la eficacia de las mismas. Ejemplo de estos indicadores puede ser: reducción de tiempos de trabajo debido a aplicaciones informáticas; aumento de la satisfacción del ciudadano debido a una gestión más eficiente...



Una vez definido el sistema de Indicadores y aprobados por el Comité de Calidad, se enviarán trimestralmente al Centro Municipal de Formación, que a final de año realizará un análisis sobre el Impacto de la Formación a nivel municipal.

El departamento también realizará un pequeño informe sobre los datos obtenidos de los indicadores de formación y la efectividad de las actividades formativas desarrolladas. Este informe será una parte de la Memoria de Gestión Anual del Departamento.

6. RESPONSABILIDADES:

RESPONSABLE	ACTUACIÓN
Responsable del departamento	Desarrollo de los perfiles de puestos del departamento Realización de la ficha de Necesidades formativas. Realización del Plan Anual de Formación Departamental. Evaluación de la formación
Personal del departamento	Colaborar con la identificación de las necesidades formativas Adiestrar al resto de los compañeros si fuera necesario.
Alumno	Aprovechamiento de la formación recibida.

7. FORMATOS.

- Ficha del perfil de puesto. RG01.PFI01.
- Ficha de necesidades formativas. RG02.PFI01.
- Plan Anual de formación departamental. RG03.PFI01.
- Ficha del Sistema de Gestión de Calidad sobre Formación e Instrucciones.

8. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.

Serán de referencia los documentos siguientes:



- Norma UNE-EN-ISO 9001.
- Norma UNE-EN-ISO 14001.
- Sistema de Gestión de la Calidad del Ayuntamiento de Málaga.
- Plan Anual de Formación.
- Protocolo de Gestión de Competencias.



ANEXOS



PROTOCOLO DE FORMACIÓN. PFI_00

FICHA DE NECESIDADES FORMATIVAS.	RG02.PFI01. ED.01
PUESTO DE TRABAJO:	
NOMBRE DEL EMPLEADO/A:	
UBICACIÓN:	

DATOS ESPECÍFICOS

	COMPETENCIA REQUERIDA			COMPETENCIA ACTUAL			OBSERVACIONES
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
COMPETENCIAS CLAVES							
COMPETENCIAS DE RELACIÓN							
COMPETENCIAS TÉCNICAS							
	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			CONOCIMIENTOS ACTUALES			OBSERVACIONES
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
NORMATIVOS							
TÉCNICOS							
DE LA ORGANIZACIÓN							
PROTOCOLOS E INSTRUCCIONES							
INFORMÁTICOS E IDIOMAS							

En Málaga a de de Realizado por:

El empleado: El Jefe Superior:



PROTOCOLO DE FORMACIÓN E INSTRUCCIONES (20. PFI)

Metodología para desarrollar en los Departamentos un procedimiento para asegurar que los subordinados tienen la formación y entrenamiento adecuados para la realización de su trabajo, en coordinación con el CMF y otras unidades departamentales responsables de formación interna.

Consiste en:

En la identificación de las necesidades de formación en cada departamento, en la realización de cursos de formación y su posterior evaluación con objeto de dar cumplimiento al punto 6.2.2. de la Norma ISO 9001:2008 que habla sobre Competencia, Toma de Conciencia y Formación. Para ello se aplicará un procedimiento elaborado al respecto por el CMF.

Intervención:

La implantación del procedimiento se realizará de forma coordinada con el Centro de Formación Municipal (CMF), que será encargado de facilitar la metodología para identificar las necesidades de formación y organizar toda la actividad formativa del Ayuntamiento de Málaga, además de su evaluación, estando en contacto permanente con el Responsable de Calidad del departamento.

Relación necesaria:

Relacionado con la Revisión por la Dirección, Gestión por Competencias, formación para el desarrollo.

Fases:

Fase 1	Implantación del procedimiento de formación en el sistema de calidad certificado.
Fase 2	Despliegue y nuevos desarrollos del procedimiento.
Fase 3	Despliegue y nuevos desarrollos del procedimiento.