



GOBIERNO DE CHILE
SENCE

Guía de Apoyo Implementación de la Norma NCh 2728 en OTEC

Elaborado por:	Jorge Bravo Carreño (Consultor)	Firma:
Revisado por:	Rubén Inostroza Godoy (SENCE)	Firma:
Aprobado por:	Jorge Olivo Lillo (SENCE)	Firma:
Versión: 1.0		
Fecha publicación:		

<u>I. Introducción</u>	4
<u>1. ¿Qué es NCh 2728?</u>	4
<u>2. ¿Qué no es NCh 2728?</u>	4
<u>3. Objetivo de esta Guía de Apoyo</u>	5
<u>4. ¿Quiénes pueden usar esta Guía de Apoyo?</u>	5
<u>5. Estilo de este Documento</u>	5
<u>II. Entendiendo los conceptos y las aplicaciones de NCh 2728</u>	6
<u>1. ¿ Por qué hablamos de un Sistema de Gestión de la Calidad para el OTEC ?</u>	6
<u>2. ¿Que debe demostrar el OTEC?</u>	6
<u>3. Principios Fundamentales de la Gestión de Calidad</u>	6
<u>III. Sistema de Gestión de la Calidad del OTEC</u>	11
<u>1. Alcance del Sistema</u>	11
<u>2. Exclusiones del Sistema</u>	11
<u>IV. El Concepto de Proceso en el Contexto OTEC</u>	13
<u>1. Definición de Proceso</u>	13
<u>2. Interacción de los Procesos del OTEC</u>	15
<u>3. Control de los procesos, seguimiento y medición (y mejora)</u>	16
<u>4. Procesos contratados externamente</u>	16
<u>5. El numeral 7.3 Diseño y desarrollo en la Gestión del OTEC</u>	16
<u>V. Documentos del Sistema de Gestión NCh 2728</u>	18
<u>1. ¿ La norma NCh 2728 es un sistema de administración por documentos?</u>	18
<u>2. Política de la Calidad del OTEC</u>	18
<u>3. Objetivos de la calidad, ¿cómo?</u>	19
<u>4. Procedimientos documentados: ¿qué es (6+X)?</u>	19
<u>5. ¿ Cómo se aplican los procedimientos documentados?</u>	20
<u>6. Registros: ¿ cómo aplican en el OTEC?</u>	20
<u>7. El Manual de la Calidad: ¿qué significa este documento?</u>	20
<u>8. Evitando las confusiones: proceso, procedimiento documentado, registro.</u>	20
<u>9. Cómo construir el sistema de documentación</u>	21
<u>10. El sentido de consistencia: cómo pasamos del “documento” a la acción.</u>	21
<u>VI. ¿Que roles debe cumplir la Gerencia del OTEC en el sistema</u>	22
<u>VII. Requisitos de la norma para la gestión de los recursos del OTEC</u>	23
<u>1. Personas competentes</u>	23

<u>2. Infraestructura</u>	23
<u>3. Ambiente de trabajo</u>	23
<u>VIII. Enfrentando la implementación de la norma NCh 2728 en el OTEC.</u>	24
<u>1. ¿Cómo comenzar la implementación ?, ¿Cual es la situación actual de mi OTEC respecto a la norma NCh 2728?</u>	24
<u>2. ¿Cómo organizo la implementación ?</u>	25
<u>3. Elabore una Carta Gantt para disciplinar la implementación.</u>	26
<u>4. Tenemos un problema: ¿La norma NCh 2728 es suficiente por sí misma?</u>	26
<u>5. Evaluando los resultados de la implementación</u>	27
<u>6. Punto de inflexión del sistema NCh 2728: la revisión por la Gerencia</u>	27
<u>7. Dejemos constancia de los mejoramiento producidos</u>	27
<u>IX. Anexos</u>	28
<u>1. Ejemplo de diagrama de proceso: Ejecución de Actividades de Capacitación</u>	28
<u>2. Listado de procedimientos deseables para cumplir con NCh 2728</u>	29
<u>3. Ejemplo: Tabla de Contenidos de un procedimiento documentado</u>	30
<u>4. Ejemplo: Tabla de Contenidos del Manual de la Calidad (ref. ISO 10013)</u>	31
<u>5. Ejemplo: Tabla de Contenidos del Informe de Auditoria.</u>	32
<u>X. Comentarios finales</u>	33

I. Introducción

1. ¿Qué es NCh 2728?

La Norma Chilena NCh 2728 es un documento de aplicación nacional y establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 19.967).

Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000 orientándolos hacia el negocio de la capacitación. En los recuadros que aparecen en la norma⁽¹⁾ se describen ciertas aclaraciones o *directrices* para su aplicación (*Guía*).

2. ¿Qué no es NCh 2728?

- ¿NCh 2728 es un sistema de documentos?: NO

Es un sistema de gestión por procesos enfocados al cliente que mejoran en forma continua. Se apoya en un *sistema determinado* de documentos estándares.

- ¿NCh 2728 es un sistema para aumentar la burocracia?: NO

La burocracia está en las organizaciones que no han conocido el mejoramiento continuo (concepto base de NCh 2728). Este concepto significa optimizar el desempeño de los procesos, mejorar la oportunidad de respuesta, simplificar los trámites y la documentación asociada. En la significa ir adecuando la gestión del OTEC a los requerimientos de los clientes, lo cual produce su satisfacción en forma continua.

- ¿Si uso NCh 2728 en mi OTEC, siempre tengo más clientes?: NO (no necesariamente)

Los clientes llegan a consecuencia de la buena gestión. NCh 2728 proporciona el mecanismo, el OTEC lo mantiene, desarrolla y mejora en el tiempo. En adelante, la vía natural es el ingreso de nuevos clientes. En este sistema altamente competitivo un OTEC podría desaparecer del mercado si no mejora su gestión en forma continua.

(1): en la norma NCh 2728 los recuadros explicativos (directrices) aparecen a continuación de los numerales que establecen los requisitos. Por ejemplo en la página 15 de la norma se lee "5.1 Compromiso de la Alta Gerencia" (requisitos a, b, c, d y e) y más abajo el cuadro que sirve de orientación.

3. Objetivo de esta Guía de Apoyo

Orientar a los OTEC en el entendimiento de conceptos, en la formulación del proyecto de implementación, desarrollo y en la aplicación de los requisitos de la norma NCh 2728⁽²⁾.

Notas:

- Esta Guía de Apoyo enfatiza en los aspectos considerados principales de la norma NCh 2728.
- Esta Guía de Apoyo ha sido creada con fines didácticos apoyando la aplicación de NCh 2728. No pretende ser una transcripción punto a punto de la norma NCh 2728 y tampoco pretende reemplazar a los documentos técnicos que exige SENCE para la gestión global de las acciones de capacitación.

4. ¿Quiénes pueden usar esta Guía de Apoyo?

Esta Guía de Apoyo puede ser usada por OTEC constituidos formalmente o por los que están en proceso de formación.

Los consultores, las empresas certificadoras u otras partes interesadas pueden utilizar este documento como un referente.

5. Estilo de este Documento

Pensando en la diversidad de clientes de esta Guía, se ha evitado, en lo posible, utilizar el vocabulario técnico que es usual en el proceso de normalización. No obstante lo anterior, y para efectos de formación, se enfatizan varios de los conceptos de gestión de la calidad en toda la extensión de este documento.

En esta Guía de Apoyo se utiliza un estilo de redacción directo, simple y aplicable.

Bienvenido(a) !

(2) No es posible abordar situaciones muy específicas. La gran diversidad de organizaciones y de plataformas de negocio de los OTEC desbordarían este documento.

II. Entendiendo los conceptos y las aplicaciones de NCh 2728

1. ¿ Por qué hablamos de *un* Sistema de Gestión de la Calidad para el OTEC ?

Aunque su OTEC desarrolle un negocio similar a otro, su sistema de gestión de la calidad es único, propio e irrepetible.

2. ¿Que debe demostrar el OTEC?

Bajo el sistema de cumplimiento de requisitos para la certificación NCh 2728 el OTEC:

- Debe demostrar en forma continua las mejoras de su gestión, lo cual permite asegurar su calidad en la oferta de capacitación a los clientes.
- Debe demostrar que aumenta su capacidad competitiva y su diferenciación en el mercado de la capacitación.
- Debe demostrar su cumplimiento con NCh 2728 para pertenecer al Registro Nacional de Organismos de Capacitación autorizados por el SENCE.

3. Principios Fundamentales de la Gestión de Calidad

En el cuerpo de la norma NCh 2728 están representados los ocho principios relativos a la gestión de calidad. A continuación se explican los principios y se entregan ejemplos relacionados a los OTEC.

a) Principio 1: organización orientada al cliente

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

- Estudiar y comprender las necesidades (requisitos) de los clientes (numeral 7.2.1 de la norma).
- Comunicar los requisitos de los clientes en todo el OTEC.
- Medir la satisfacción de los clientes (numeral 8.4 de la norma).
- Asegurar el equilibrio entre la satisfacción del cliente y de las otras partes interesadas en la gestión del OTEC (ej. dueños, SENCE, proveedores).

Por ejemplo: un OTEC que actúa bajo este Principio identifica los requisitos de los clientes y los incorpora formalmente a su red de procesos. Así se logra que el resultado de sus actividades estén en directa relación con esos requisitos (cumplimiento).

Beneficios: fidelidad de los clientes y/o más clientes.

b) Principio 2: Liderazgo

¿ Que significa esto?

Que la gerencia del OTEC debe:

Dar señales concretas de liderazgo para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

Por ejemplo: al establecer y comunicar la política de la calidad (numeral 5.3 de la norma), la Gerencia del OTEC está demostrando su liderazgo y compromiso con la calidad de la gestión del OTEC. Asimismo, al desarrollar y apoyar el despliegue de los Objetivos de la Calidad (numeral 5.4.1 de la norma), la Gerencia se compromete con actividades concretas que potencian la mejora de los procesos y la atención al cliente. Los objetivos, en general, llevan asociados el compromiso de recursos para lograrlos. Esto también es responsabilidad de la Gerencia.

Beneficios: mayor colaboración, uso eficiente de los recursos, compromiso evidente, visión de futuro, valores compartidos, más confianza.

c) Principio 3: Participación del personal

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Fomentar y facilitar la participación de las personas que la integran.

Por ejemplo: la participación del personal (y el involucramiento) se puede lograr estableciendo un sistema de comunicaciones internas efectivo (numeral 5.5.3 de la norma): reuniones, sistema de consultas internas con retroalimentación positiva. Asimismo, la creación y mantención de un ambiente de trabajo (numeral 6.4 de la norma) que se exprese en un lugar seguro puede ser determinante para lograr los objetivos del OTEC.

Beneficios: más motivación e involucramiento, aumento de la posibilidad de compartir conocimientos. Mejora de la gestión.

d) Principio 4: Enfoque de procesos

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Gestionar sus recursos y actividades como procesos formales y controlados (ver numerales 4, 8.2.2 y 7.4 de la norma).

Por ejemplo: un OTEC que tiene controlada su gestión y piensa en mejorarla continuamente, identifica los procesos del negocio, asigna los recursos para su funcionamiento y obtiene información midiéndolos (indicadores de gestión).

Beneficios: ahorros, mejoras de la gestión, orientar la gestión de mejor forma, prevenir errores.

e) Principio 5: Enfoque del sistema hacia la gestión

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Identificar, entender y gestionar los procesos como un sistema de relaciones (interacciones).

Por ejemplo: su OTEC puede explicar mejor su gestión a los clientes, y así misma, si configura un mapa de interacciones de procesos (numeral 4.1.b de la norma).

Beneficios: disminución de barreras entre funciones, las personas son propietarios de los procesos. aumento de la eficacia y eficiencia potenciando la consecución de los objetivos del OTEC.

f) Principio 6: Mejora continua

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Mejorar en forma continua el desempeño y demostrar las mejoras.

Por ejemplo: su OTEC mejora continuamente cuando el indicador de Reclamos de Clientes disminuye en el tiempo, cuando las no conformidades que se detectan en las auditorias internas (numeral 8.2.2 de la norma) se resuelven efectivamente y existe registro de ello; cuando las calificaciones de los relatores son mejores en el tiempo, entre otros.

Beneficios: se establecen ventajas competitivas, mejora la capacidad de reaccionar ante los cambios del entorno.

g) Principio 7: Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Tomar decisiones basándose en datos procesados (información).

Por ejemplo: analice los resultados de las encuestas del Relator y del número de no conformidades efectivamente resueltas después de una auditoria interna y elabore planes de acción si no observa datos deseables. Deje registro (documento) de las acciones tomadas. Mantenga la mejora (ver numeral 8.4 de la norma).

Beneficios: se establece una base clara para la gestión, se consideran hechos reales medidos, utilización de métodos válidos que orientan la gestión.

h) Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores

¿ Que significa esto?

Que el OTEC debe:

Crear valor a través del desarrollo de un trabajo coordinado con los proveedores.

Por ejemplo: los proveedores se refieren a todos los que suministran productos, servicios o información (numeral 7.4.1 de la norma). Su OTEC puede establecer un sistema de control de Relatores que implique evaluaciones periódicas, dejando un Registro (una constancia que se realizó aquello). Si su OTEC posee relatores propios, este numeral aplica a otros proveedores (proveedores de salas de capacitación, empresas que venden material de trabajo, carpetas, otros). Lo importante es establecer *relaciones beneficiosas* con los proveedores que aporten valor al OTEC. El resultado de su gestión depende en gran medida de la calidad de sus proveedores.

Beneficios: beneficio mutuo, disminución de costos y errores, facilidad en las comunicaciones, trabajo conjunto.

III. Sistema de Gestión de la Calidad del OTEC

1. Alcance del Sistema

“Alcance” es un término que se usa en el negocio de la certificación para describir la organización y los procesos a los cuales se aplica el Sistema de Gestión de la Calidad.

Si un OTEC opta por un sistema de gestión de la calidad con un alcance limitado, éste debería definirse claramente en el Manual de la Calidad para evitar confusiones (ver *exclusiones del Sistema* más abajo).

2. Exclusiones del Sistema

Cuando un OTEC considere que no puede aplicar ciertos requisitos de la norma NCh 2728 *porque no forma parte de su negocio*, esto debe definirse claramente en el Manual de la Calidad⁽³⁾.

Los requisitos de los numerales 4 (procesos y documentación), 5 (responsabilidad de la Gerencia), 6 (recursos) y 8 (medición, análisis y mejora) no se excluyen del sistema porque representan las bases de la gestión de la calidad NCh 2728. Por el contrario, el desarrollo de algunos requisitos del numeral 7 (específico para la realización del servicio) puede variar de un OTEC a otro. Esto puede deberse al tipo de negocio que se realiza, el tipo de producto que se genera o los recursos que se utilizan en la capacitación⁽³⁾.

Un OTEC no debe excluir del sistema de gestión de la calidad el requisito del numeral 7.5.4⁽⁴⁾ si necesita realizar actividades de capacitación en las instalaciones del cliente (curso cerrado *in situ*), por ejemplo.

Un OTEC podría excluir el requisito que aparece en el numeral 7.6⁽⁵⁾ si no utiliza (ni necesita) *equipos especiales* en la capacitación. Nos referimos a equipos que deben calibrarse⁽⁶⁾ durante la entrega del servicio de capacitación para asegurar la fiabilidad de las medidas (por ejemplo, un OTEC dedicado a formar capacidades en Trabajo en Equipo no utiliza balanzas, piedemetros, ni osciloscopios, por lo tanto, excluye de su sistema de gestión de la calidad el numeral 7.6).

Los OTEC diseñan y desarrollan el servicio de capacitación⁽⁷⁾. Generalmente, el resultado del diseño se denomina programa de capacitación⁽⁸⁾. Algunos OTEC podrían pensar que con ofrecer a los clientes solamente los cursos que poseen código SENCE evitarían explicar el proceso de Diseño y Desarrollo (para excluir el numeral 7.3. de la norma de su sistema de gestión). En realidad, en la mayoría de los OTEC eso no ocurre porque en el proceso de oferta-venta de un curso, los requisitos de los clientes deben transformarse en las características del producto que se ofrece, por lo tanto se debe diseñar.

Existe la tendencia a enfocar el “diseño y desarrollo” a productos tangibles, pero es igualmente aplicable cuando el producto de una organización es un servicio (capacitación).

(3) sólo se permiten exclusiones en el numeral 7 de la norma; (4) el numeral 7.5.4. de la norma NCh 2728 se refiere a la propiedad del cliente; (5) el numeral 7.6 se refiere al control de dispositivos de seguimiento y medición; (6) es requisito de la norma para OTEC que utilizan equipos que deben calibrarse; (7) el numeral 7.3 se refiere a Diseño y Desarrollo; (8) se refiere al Programa Académico.

IV. El Concepto de Proceso en el Contexto OTEC

1. Definición de Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2000).
Esquema de proceso:



Ejemplos de entradas al proceso del OTEC:

- Productos
- Servicios
- Información
- Reportes
- Archivos
- Necesidades
- Datos
- Curricula
- Expectativas
- Requisitos de los clientes
- Quejas de los clientes
- Comentarios de partes interesadas (ejemplo SENCE)
- Recursos
- Autorizaciones
- Dinero

Ejemplos de salidas del proceso del OTEC:

- Registros de Mediciones (evaluaciones del Relator)
- Decisiones documentadas
- Planes de acción (para la mejora)
- Soluciones
- Registros (notas)
- Informes de auditoria de calidad (numeral 8.2.2)
- Actas de revisión por la alta gerencia (numeral 5.6 de la norma)
- Libro de clases
- Pruebas escritas
- balances, entre otros.

Ejemplos de procesos en OTEC:

En general, los procesos del OTEC son:

- Diseño y desarrollo de la actividad de capacitación.
- Planificación de la actividad de capacitación.
- Ejecución de la actividad de capacitación.
- Evaluación de la actividad de capacitación.

Estos procesos podrían denominarse “*procesos principales del negocio*”.

Son “*procesos de apoyo*”: compras (numeral 7.4.1 de la norma), auditoria interna (8.2.2 de la norma), revisión por la dirección (5.6 de la norma), Gestión de Quejas y Reclamos (numeral 9.5 de la norma), contabilidad (numeral 9.2 de la norma), entre otros.

Notas:

(a). Para los OTEC el resultado del proceso global (*macro-proceso*) implica la entrega de un producto intangible (servicio de capacitación) que se respalda en un sistema de registros (libros de clases, listas de asistencia, evaluaciones, otros.) y que debe mejorar de acuerdo a los requisitos de la norma NCh 2728. Los registros son las evidencias, son los resultados de los procesos o las actividades realizadas.

(b). El *macro-proceso* de la capacitación incluye a todos los procesos del OTEC que interactúan entre sí (mapa de interacciones, numeral 4.1 de la norma).

2. Interacción de los Procesos del OTEC

Los OTEC pueden ser explicados operacionalmente como *redes de procesos*. El resultado de los procesos es la entrega de un servicio que satisface las necesidades de capacitación de los clientes.

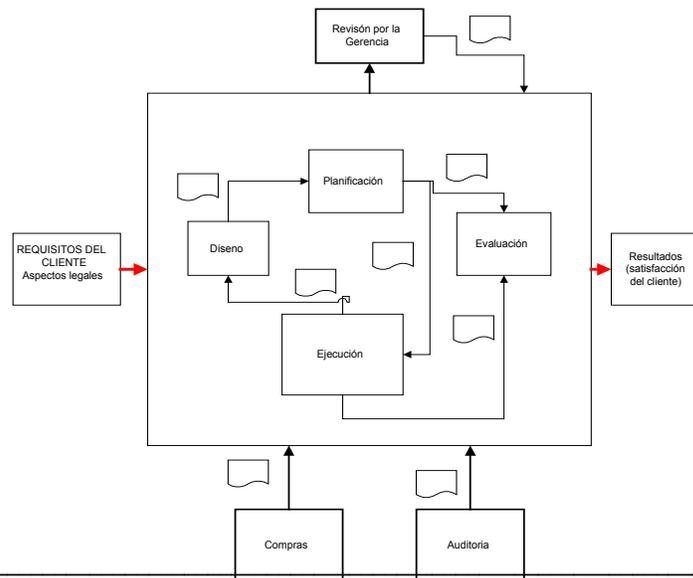
La *interacción de procesos* aparece en los numerales 4.1b y 4.2.2c de la norma NCh 2728.

Una metodología sencilla para resolver esto:

Usted debe identificar los procesos de su OTEC⁽⁹⁾, después haga las secuencias⁽¹⁰⁾. Después establezca las interacciones entre esos procesos (el resultado de un proceso puede ser la entrada de otro(s) proceso(s)).

(Nota: si en los resultados aparecen registros usted debe administrarlos utilizando un procedimiento específico (numeral 4.2.4)).

Usted podría obtener un diagrama de interacciones de este tipo:



(9) usted puede considerar como referencia lo señalado en el ítem IV de esta Guía.

(10) usted puede usar los diagramas de flujo tradicionales.

Ahora, usando el diagrama de interacciones usted puede explicar con palabras cómo opera su OTEC (haga esto en el Manual de la Calidad). Así va cumpliendo con la norma NCh 2728.

Nota importante:

La figura anterior es un ejemplo. Sólo eso. Haga su propio desarrollo.

3. Control de los procesos, seguimiento y medición (y mejora)

Ahora explique cómo va a controlar los procesos, documente la forma. Puede utilizar indicadores de gestión. Si los resultados de las mediciones no son alentadores (muchos reclamos de los clientes, por ejemplo), analice la situación usando los datos obtenidos y **elabore planes** y estrategias para mejorar su gestión. Así va mejorando al gestión y cumple con la norma (numeral 8).

Mida, analice y documente la mejora de los procesos.

4. Procesos contratados externamente

Si usted contrata un proceso, controle ese proceso y demuestre que lo hace. Por ejemplo, muchas empresas contratan la contabilidad, el aseo, la alimentación del personal.

5. El numeral 7.3 Diseño y desarrollo en la Gestión del OTEC

¿ Qué es diseño y desarrollo ?

Es un conjunto de procesos que transforman los **requisitos (necesidades)⁽¹¹⁾ en las características⁽¹²⁾ del servicio de capacitación** (ref. ISO 9000:2000).

(11) los *requisitos de los clientes* pueden venir especificados en un e-mail, por ejemplo.

(12) lo que desea del servicio de capacitación nuestro cliente, ejemplo: contenidos del programa, nivel del curso, cantidad de horas asignadas

¿Cómo explicar documentando el proceso de diseño y desarrollo?:

Un ejemplo:

Usted *puede* respaldar (documentar) el proceso de diseño y desarrollo en un formulario único que resuma la información de este proceso.

Cliente: Diez por Ciento Menos S.A.		Contacto: Juan Yosiquesé Gerente General		Fecha 20.03.05
Encargado del diseño y desarrollo: T. Pérez (Director Académico)				
1. Información de entrada (de entrada al proceso)				
<ul style="list-style-type: none"> • “Necesitamos un curso de inglés, de 16 horas para personal de nivel técnico”. • “El curso debe realizarse en Viña del Mar los días 05 al 07 de diciembre 2005”. • ¿cuáles son las exigencias del SENCE al respecto? • ¿tenemos personal idóneo para el diseño? 				
2. Actividades: ver disponibilidad de relator, analizar necesidad de materiales, arriendos, costos, fechas, elaboración del pre-programa, aspectos legales, regulaciones, etc.				
3. Resultados del Diseño y Desarrollo (resultados del proceso)				
Programa de Capacitación en Inglés Aprobado (incluye costos) (ver numeral 7.3.3 de la norma).				
	Nombre	Firma	Aprobado?	Fecha
4. Revisado por	R. Pérez		SI	24.03.05
5. Verificado por	A. Pérez			
6. Validado por	S. Pérez			
7. Características Finales del Servicio				
Programa de Capacitación				
Título de actividad : Inglés básico.				
Duración : 26 horas.				
Objetivo general : fdsfa agag fdgg g.				
Objetivos específicos: fdsagf fg g hy jjj.				
Contenidos : f d hyu nj jg h g.				
8. ¿Que cambios se produjeron en el proceso ? (control de cambios - Registro)				
<ul style="list-style-type: none"> - Se eliminó la fase de elaboración del pre-programa (Fecha, 22.03.05) - Se modificó la forma de búsqueda del relator (Fecha, 22.03.05) - Se modificó la fórmula de cálculo del precio (Fecha, 23.03.05). - El programa se modificó dos veces a solicitud del cliente y estas son las modificaciones (Registro) 				

Notas:

- La tabla anterior representa el *registro* general del proceso de diseño y desarrollo e incluye los cambios que se produjeron en él. Usted está cumpliendo con la norma.
- En la verificación del diseño el Sr. A. Pérez está comparando los requisitos de entrada (del cliente) con el resultado del diseño (programa).
- En la validación el Sr. S. Pérez está viendo si el Programa (resultado del diseño) *funciona* de acuerdo a lo especificado por el cliente. La norma NCh 2728 (recuadro del numeral 7.3.6, página 40) menciona “la validación puede incluir la ejecución de un plan piloto de una nueva actividad de capacitación”.
- A veces un OTEC no puede cumplir con los requisitos de entrada, por lo tanto, no puede catalizar el proceso.
- En la mayoría de los OTEC pequeños, la creación, revisión y verificación del diseño son realizados por una misma persona. En varios OTEC el proceso de diseño y desarrollo es gerenciado en gran parte por el Relator (tiene el *know how*).
- Es usual que el Programa de Capacitación Aprobado por el Cliente se tramite en SENCE para obtener el Código. Vea su situación y cumpla con la norma NCh 2728.

V. Documentos del Sistema de Gestión NCh 2728

1. ¿ La norma NCh 2728 es un sistema de administración por documentos?

Respuesta: NO.

Es un sistema de administración del OTEC que se basa en la gestión por procesos. La documentación sirve para explicar la gestión (ejemplo: a través de ciertos procedimientos) o para probar que ocurrieron las actividades (ejemplo: el *libro de clases* es un registro que entrega evidencias que se realizó la actividad de capacitación).

Los documentos del sistema NCh 2728 son:

- La política de calidad y los objetivos
- El manual de la calidad
- Los procedimientos documentados (numerales 4.2.3, 4.2.4, 8.2.2, 8.3, 8.5.2 y 8.5.3)
- Instrucciones de trabajo
- Los registros
- Otros documentos (procedimientos operacionales propios (ejemplo: compras, contrataciones), documentos externos).

Estos documentos son controlados.

2. Política de la Calidad del OTEC

La política de calidad del OTEC es una declaración de intenciones u orientaciones (deseos) de la alta gerencia, donde se expresa su compromiso de cumplir y mejorar el sistema de gestión de la calidad (numeral 5.3 de la norma). Si en el OTEC se utiliza la planificación estratégica como herramienta de gestión, la política debe estar alineada con la misión, visión y valores.

Cómo hacer esto ?

Para configurar la política la Alta Gerencia puede considerar elementos tales como: procesos, mejora continua, calidad del producto/servicio, satisfacción del cliente, personas, post-venta, gestión de proveedores u otros elementos de su sistema de gestión de la calidad.

Ordene las ideas, haga un escrito claro. Sea explícito en su compromiso de cumplimiento.

Importante: los miembros del OTEC tienen que entender la política y aplicarla.

La política es un *documento controlado* del sistema de gestión de la calidad, revísela cada cierto tiempo y vea si sigue siendo adecuada a la organización.

Usted puede revisar la política en el momento de la auditoría interna (numeral 8.2.2 de la norma.).

3. Objetivos de la calidad, ¿cómo?

Los objetivos de la calidad (numeral 5.4.1 de la norma) deben ser coherentes con la política de la calidad. Elabore objetivos medibles y realistas. Si su OTEC tiene varios departamentos elabore objetivos por cada unidad funcional. Evalúe constantemente el cumplimiento de los objetivos.

Nota muy importante:

a pesar que en *internet* usted puede encontrar muchos modelos de política, objetivos, procedimientos, manuales u otros, le recomendamos elaborar SUS PROPIOS DOCUMENTOS. Desarrolle su identidad como empresa de capacitación.

4. Procedimientos documentados: ¿qué es (6+X)?

La norma NCh 2728 pide 6 procedimientos documentados obligatorios:

4.2.3 Control de documentos
4.2.4 Control de registros
8.2.2 Auditorías internas
8.3 Control producto no conforme
8.5.2 Acciones correctivas
8.5.3 Acciones preventivas

(6+X) significa que existen, a parte de los 6 procedimientos NCh 2728, “X” procedimientos operacionales propios (de su negocio) que pueden estar documentados. Usted decida cuales documentar (ej. compras, inscripción de cursos en SENCE, contrataciones, Gestión de Quejas y Reclamos, etc.).

Es recomendable utilizar el mismo formato (*template*) para los procedimientos (ver ISO 10013 como ayuda).

5. ¿ Cómo se aplican los procedimientos documentados?

Los procedimientos son los medios para describir actividades. Son documentos estándares que explican aspectos de la gestión. Siga los procedimientos y nunca olvide la posibilidad de actualizarlos (mejorarlos). Así estará aplicando los procedimientos (consistencia entre lo que se dice y lo que se hace).

Por ejemplo: el procedimiento de auditoria interna (numeral 8.2.2 de la norma) sirve para: analizar, revisar y verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma NCh 2728 en el OTEC y buscar oportunidades de mejora continua de la gestión.

Nota: varias actividades del OTEC se realizan sin poseer procedimientos *documentados*.

6. Registros: ¿ cómo aplican en el OTEC?

Los registros son documentos que demuestran la ocurrencia de ciertas actividades. Usted encontrará el listado de registros requeridos en el numeral 4.2.4 de la norma, página 13 de la norma. ¿Le falta algún registro exigido por la norma?: créelo. Administre los *registros* tal como señala la norma utilizando un procedimiento específico (numeral 4.2.4).

En la auditoria de certificación (y en las auditorias internas), el auditor le pedirá *registros* de las actividades desarrolladas.

7. El Manual de la Calidad: ¿qué significa este documento?

El Manual de la Calidad es el documento que describe el Sistema de Gestión de la Calidad del OTEC (vea numeral 4.2.2 de la norma y apóyese en los anexos de esta Guía de Apoyo).

8. Evitando las confusiones: proceso, procedimiento documentado, registro.

- **Proceso** es una secuencia de actividades donde se transforman las entradas en resultados.
- Los **procedimientos documentados** son documentos que explican (describen) las actividades de un proceso (o el proceso completo). Los procesos se mejoran y se actualizan, los procedimientos también.
- Los **registros** son documentos especiales que se interpretan como evidencias de actividades que ocurrieron (*medios de verificación*). Los registros no deben alterarse (ej. libro de clases). El numeral 4.2.4 de la

norma pide un procedimiento especial para el control de los registros del OTEC.

9. Cómo construir el sistema de documentación

No existe una forma única para construir la documentación del OTEC. No obstante, la norma ISO 10013 nos entrega una forma (es una directriz). Ver anexos.

Su OTEC debe:

- Identificar los tipos de documentos con los cuales trabaja.
- Explicar que significa cada documento.
- Asignar jerarquías a los documentos (niveles de importancia)

10. El sentido de consistencia: cómo pasamos del “documento” a la acción.

En algunas organizaciones existe la tendencia a *saltarse los procedimientos*. Si eso ocurre en su OTEC corrija la situación lo antes posible.

En un sistema de gestión de la calidad coherente y consistente se siguen los procedimientos y se mejoran en forma continua. Así opera NCh 2728.

VI. ¿Que roles debe cumplir la Gerencia del OTEC en el sistema NCh 2728 ?

En el numeral 5 de la norma NCh 2728 aparece la “Responsabilidad de la Alta Gerencia”. Cuando hablamos de “*Alta Gerencia*” nos referimos a la(s) persona(s) que está(n) en el nivel decisional del OTEC.

Para cumplir con el numeral 5, la alta gerencia del OTEC debe:

- Planificar el Sistema de Gestión de la Calidad. ¿Si usted es Gerente debe actuar solo en esto?: no necesariamente. Usted puede pedir ayuda a sus colaboradores más directos y a los relatores.
- Dar evidencias concretas de su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad (**por ejemplo**: promoviendo el sistema, haciendo reuniones que traten el tema, liderando planes de mejora, dejando por escrito las acciones tomadas. Sea creativo).
- Asegurarse que los requisitos del cliente se determinan (formalmente) y se cumplen (evidentemente).
- Elaborar la política de la calidad (las orientaciones (deseos, intenciones) de la organización respecto a la calidad y los objetivos de calidad asociados. Debe derivar los objetivos a partir de la política.
- Definir las responsabilidades y comunicarlas en el OTEC.
- Nombrar un Representante de la Alta Gerencia. Esta persona es un sinergista del sistema de gestión de la calidad y reporta a la alta dirección. La norma no dice que esta persona trabaje jornada completa en el OTEC. Sea creativo.
- Establecer un sistema de comunicaciones efectivo, apropiado. Use el sentido común.
- Revisar y mantener el sistema de gestión de la calidad (Revisión por la Alta Gerencia). Deje registros (evidencias escritas). Ahí deben aparecer planes de acción para la mejora de la gestión.

VII. Requisitos de la norma para la gestión de los recursos del OTEC

1. Personas competentes

- ¿Cómo su OTEC se asegura de trabajar con personas competentes? (vea los numerales 6.2.2 y 9.3 de la norma).
- ¿Cómo promueve y potencia la capacitación del personal?
- Asigne responsabilidades según las competencias deseadas.
- Explique esto en el Manual de la Calidad.

2. Infraestructura

- ¿Su OTEC posee el equipamiento e infraestructura suficiente para prestar el servicio de capacitación ?. ¿Cómo lo logra? (vea el numeral 6.3 de la norma y 5.1.e).
- Explique esto en el Manual de la Calidad.

3. Ambiente de trabajo

- ¿Cómo logra la Gerencia el involucramiento del personal?
- ¿Existe *buen ambiente* laboral en su OTEC?
- ¿La infraestructura disponible es adecuada, segura, ergonómica?

Recuerde que estos aspectos tienen mucha relación con los compromisos que suscribió su OTEC con el SENCE y aparecen cada vez que se ofrece el servicio de capacitación a los clientes.

VIII. Enfrentando la implementación de la norma NCh 2728 en el OTEC.

1. ¿ Cómo comenzar la implementación ?, ¿ Cual es la situación actual de mi OTEC respecto a la norma NCh 2728?

Estas preguntas inquietan al OTEC que comienza a trabajar con la norma.

Lo primero que usted debe hacer es:

El *diagnóstico de brechas*: ¿Qué tan cercano (o alejado) está mi OTEC respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ?

Antes de la publicación de la norma NCh 2728 su OTEC hacía bien las cosas y en algún caso, la gestión probablemente era mejorable.

La norma NCh 2728 invita a los OTEC al alineamiento de su gestión con los requisitos de la norma. Cuando esto ocurre, el OTEC puede demostrar el cumplimiento de esta norma certificándose. A partir (o antes) de la certificación su OTEC comienza un largo proceso: la mejora continua.

Estrategia propuesta:

- ✓ Lea la norma (los recuadros explicativos le ayudarán un poco, pero eso no es todo lo que necesita).
- ✓ Liste los requisitos de la norma e identifique su nivel de cumplimiento (para OTEC constituidas y que operan bajo el sistema actual (hasta septiembre 2006) SENCE dispone de una plataforma de autoevaluación a la cual se accede utilizando el password del OTEC). Consulte en el organismo).

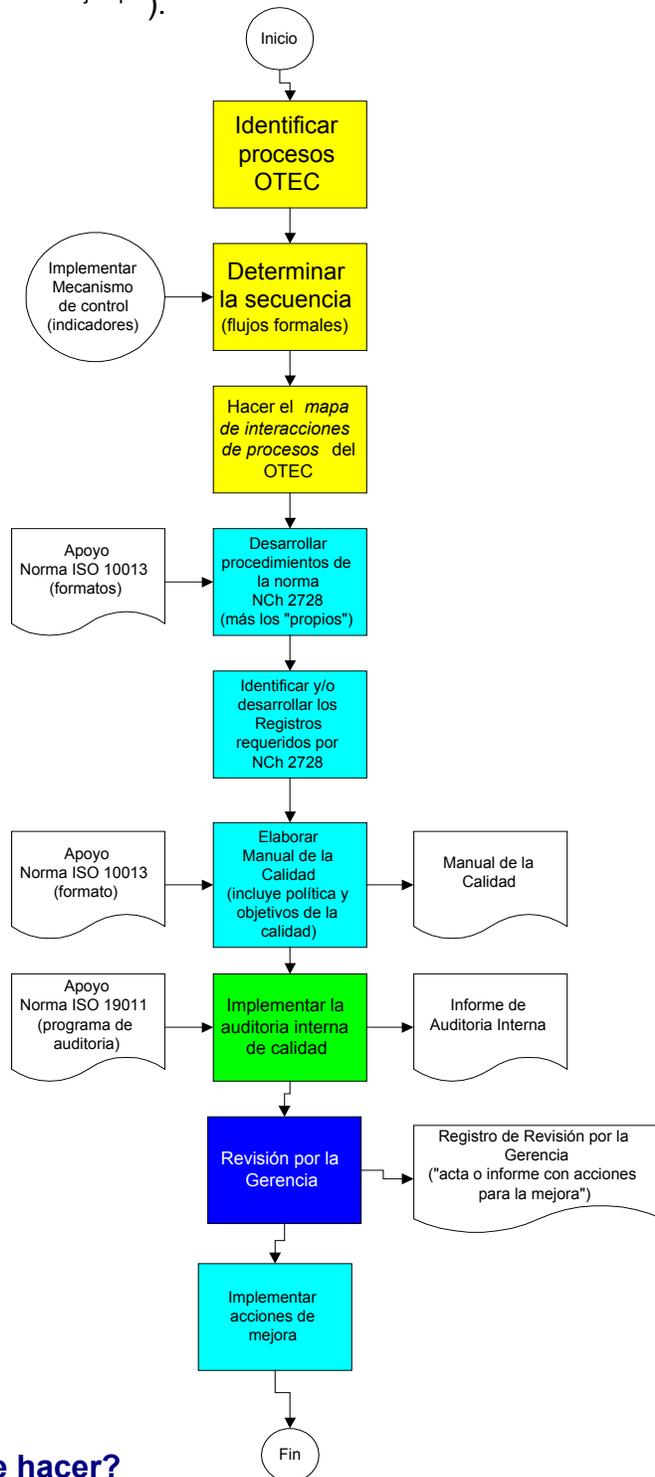
Así usted puede diagnosticar su organización e identificar las brechas (o “alejamientos de la norma”).

El *diagnóstico de brechas* es su punto de partida para la implementación del sistema NCh 2728.

¿Y después que hacer?

2. ¿Cómo organizo la implementación ?

Usted puede trazar un *mapa de ruta* para la implementación y gestión NCh 2728 (este es un ejemplo):



¿Y ahora que hacer?

3. Elabore una Carta Gantt para *disciplinar* la implementación.

La elaboración de una Carta Gantt no es para especialistas. Usted puede utilizar un formato como el siguiente:

Actividad (ejemplos)	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha n	Reponsable	Producto/Indicador de Logro
1. Elaborar la Política					Gerente	Documento "Política de Calidad"
2. Procesos						Etc.
3. Procedimientos						Etc.

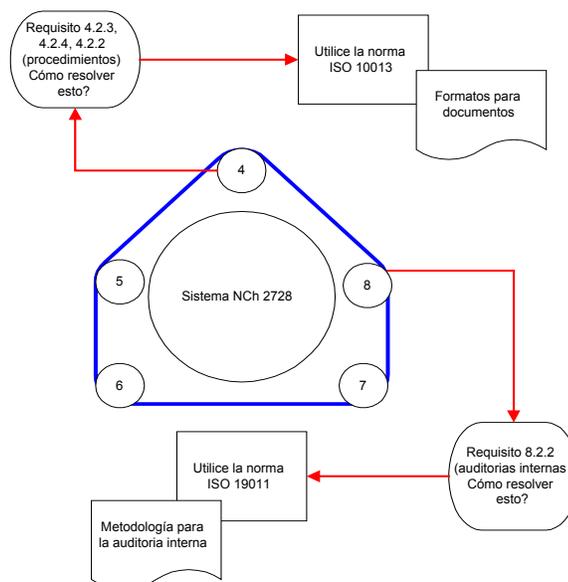
Le propongo que sea esta Carta Gantt “su carta de navegación” que dirija a su OTEC hacia la certificación NCh 2728.

Cumpla con esta carta, por favor !

4. Tenemos un problema: ¿La norma NCh 2728 es suficiente por sí misma?

Para desarrollar *su proyecto de implementación* la norma NCh 2728 no es suficiente por si misma. Es necesario (es recomendable) apoyarse en:

- La norma ISO 9000:2000 que sirve como base para conocer y utilizar el vocabulario de sistemas de gestión de la calidad. Un punto importante en el momento de la auditoria de certificación (el lenguaje).
- La norma ISO 10013 puede ser utilizada para ayudar en el desarrollo de la documentación (procedimientos, manual, instrucciones de trabajo).
- La norma ISO 19011 puede ser utilizada para configurar el sistema de auditorias internas.



Aunque estas normas ISO no son imprescindibles para el proyecto NCh 2728 mucho le servirán. Es recomendable que su empresa utilice estos estándares internacionales cuando no sepa resolver algunos temas del proyecto.

Vea los anexos de esta Guía de Apoyo.

5. Evaluando los resultados de la implementación

Una forma de ver si está cumpliendo con la norma NCh 2728 es haciendo una auto evaluación. ¿Cómo? :

Transforme los numerales de la norma NCh 2728 en pregunta. Así construirá una lista de verificación. Ahora audítese a usted mismo.

6. Punto de inflexión del sistema NCh 2728: la revisión por la Gerencia

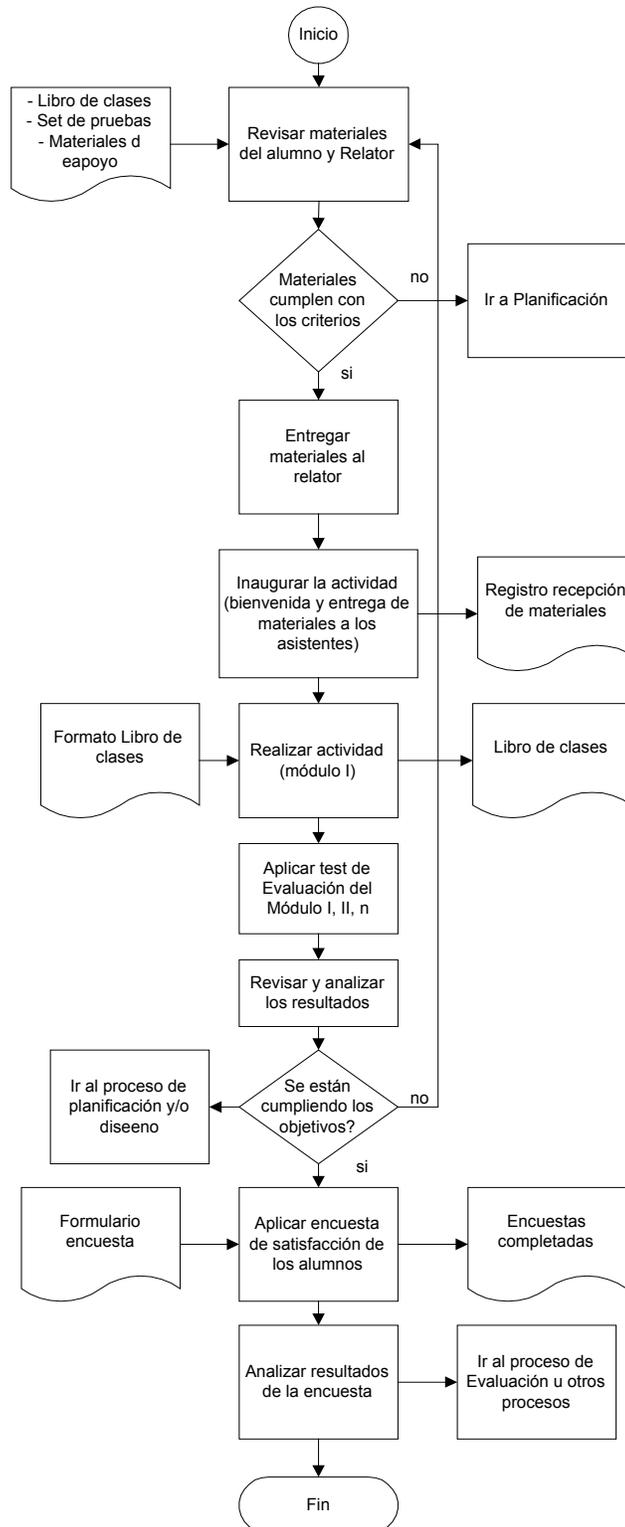
El numeral 5.6 de la norma es fundamental. Analice. Construya. Cumpla.

7. Dejemos constancia de los mejoramiento producidos

Imagine que su proyecto de implementación NCh 2728 ha tenido éxito, que se realizan auditorias y revisiones por la Gerencia para mejorar el sistema. Es hora de documentar las mejoras, deje registros.

IX. Anexos

1. Ejemplo de diagrama de proceso: Ejecución de Actividades de Capacitación



2. Listado de procedimientos deseables para cumplir con NCh 2728

a. Procedimientos de gestión de la calidad

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditorias internas
- Control del servicio no conforme
- Acciones preventivas
- Acciones correctivas

b. Procedimientos operativos Propios del Negocio

- Administración general
- Gestión de Proveedores (compras)
- Inscripción de cursos a SENCE
- Gestión de Reclamos
- Finanzas
- Remuneraciones

3. Ejemplo: Tabla de Contenidos de un procedimiento documentado (ref. ISO 10013)

Su logo	PROCEDIMIENTO 4.2.3 Ej. Control de documentos	Código: Versión: Fecha : Reemplaza a: Página 30 de X
Tabla de contenidos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito (objetivo del procedimiento). 2. Alcance (a que aplica). 3. Responsabilidad y autoridad (quienes administran, quienes deciden). 4. Descripción de actividades (explique con palabras o con un diagrama, sea claro) 5. Referencias (¿este documentos se vincula con otros?). 6. Registros (¿quedan evidencias después de aplicar este procedimiento) 7. Definiciones (algunos aspectos técnicos que quisiera explicar) 8. Anexos (usted decida) 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota 1: no olvide incluir en el procedimiento la *tabla de control de cambios* (Item o aspecto que cambió, motivo, fecha, quien). Esta tabla puede ir al final del documento.

Nota 2: Es recomendable codificar los documentos e identificar los cambios que se van produciendo. Debe explicar en el procedimiento 4.2.3 (ver los requisitos de este numeral en la norma NCh 2728) cómo se genera el código y como se registran los cambios para llevar un control de las versiones.

4. Ejemplo: Tabla de Contenidos del Manual de la Calidad (ref. ISO 10013)

¿ Para hacer un buen Manual de la Calidad es “obligación” seguir los numerales de la norma NCh 2728 en el índice del documento?: **NO !**

Su OTEC es único. Cree su propio estilo y cumpla con la norma.

Una **Tabla de Contenidos del Manual** puede ser así:

- Descripción de la organización (estructura)
- Estructura orgánica
- Clientes
- Proveedores
- Producto
- Alcance del sistema de gestión de la calidad
- Exclusiones del Sistema
- Interacción de procesos (dibujo y explicación)
- Sistema de documentación (jerarquía)
- Procedimientos documentados (listado)
- Fundamentos estratégicos de la organización: Misión, Visión, Valores (si aplica).
- Política de calidad
- Objetivos de la calidad
- Responsabilidades en el Sistema de Gestión de la Calidad
- Gestión de los recursos (personas, infraestructura)
- Control de Gestión
- Auditoria Interna
- Revisión por la dirección
- Marco legal
- Anexo: tabla de referencias cruzadas Manual vs NCh 2728.

5. Ejemplo: Tabla de Contenidos del Informe de Auditoria.

- Objetivos de la auditoria
- Fechas de realización
- Plan de trabajo (resumen)
- Auditores
- Referente normativo
- Hallazgos/Evidencias
- Recomendaciones
- Conclusiones

X. Comentarios finales

Esta Guía de Apoyo ha sido creada para ayudar a los OTEC en el desarrollo de su sistema de gestión de la calidad NCh 2728. Aunque no pretende ser un *Manual Tipo* para la implementación de la norma, destaca algunos aspectos formales de la estrategia de trabajo y del cumplimiento de los requisitos que no deben olvidarse.

Este documento se irá actualizando a medida que se reciban opiniones tendientes a su mejora. Los clientes de esta Guía de Apoyo son los OTEC.

El Servicio Nacional de Capacitación desea trabajar con un grupo de OTEC comprometidos con la mejora continua de su gestión para el beneficio de los clientes y para el progreso del país.

