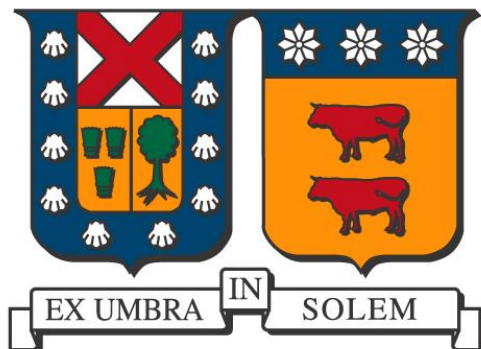


**UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA  
SEDE CONCEPCIÓN “REY BALDUINO DE BELGICA”**



**MEJORA DE LA GESTIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
LABORALES.**

**FABIAN ALEJANDRO ANTICOY VENEGAS.**

**-2018-**

**UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA  
SEDE CONCEPCIÓN “REY BALDUINO DE BELGICA”**

Generar propuesta de mejoramiento para la validación de proyectos relacionados con procesos de certificación de competencias laborales.

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE  
EJECUCIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**Alumno: Fabian Alejandro Anticoy Venegas.**

**Profesor Guía: Javier Ibáñez.**

## **DEDICATORIA.**

### **A mis padres Adelmo A. y Inés V.**

Gracias por ser quienes son, a sus aportes, enseñanzas de vida y fundamentalmente a mi educación y ser una mejor persona cada día.

### **A mi maestro**

Javier Ibáñez Galle, Por todo el tiempo que dedico como profesor guía, fue constante su preocupación por dar a entender la idea de mejor manera y fundamental en el proyecto final.

Le agradezco por su motivación hacia la excelencia y desarrollo profesional que me entrego.

## **RESUMEN**

El centro de certificación de competencias laborales de la cámara de comercio de Santiago, Certificación y Servicios CCS LTDA, ha presentado una serie de desviaciones en sus procesos internos, lo que se ha manifestado en las reuniones extraordinarias realizadas por el organismo estatal regulador, Chile Valora, específicamente en su cuarta etapa, correspondiente al proceso de validación de proyectos. En donde el organismo estatal, solicita una muestra representativa, del universo de candidatos informados para su certificación, el cual debe ser remitido en no más de cinco días corridos, una vez que se ha recepcionado el correo electrónico con el informe de solicitud de muestra.

En este proceso, se identifican una serie de costos de no calidad que se pretenden minimizar mediante la mejora del proceso interno del centro. Mediante la minimización de reprocesos y horas hombre de aquellos individuos que interactúan en el proceso, Sin embargo, el impacto que se busca prevenir, es la pérdida de fidelización del cliente debido a los retrasos generados en este proceso.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I</b> .....	
1.1. Objetivo General .....	2
1.2. Objetivos Especificos .....	2
1.3. Justificación .....	2
1.4. Alcance .....	2
1.5. Metodología .....	2-3
<b>Capítulo II</b>	
2.1. Descripción De La Empresa .....	4
2.2. Estructura De La Organización .....	5
2.3. Competencias Laborales .....	5-6
2.4. Etapas Del Proceso De Evaluación De Competencias Laborales .....	6
2.4.1. Reclutamiento De Los Candidatos .....	7
2.4.2. Difusion Y Convocatoria .....	8
2.4.3. Recepción De Información Al Candidato .....	8
2.4.4. Coordinación Con La Contraparte .....	9
2.4.5. Inscripción Del Candidato .....	9
2.4.7. Elegibilidad De Un Candidato .....	10
2.4.8. Orientación .....	10-11
2.4.9. Chequeo De Requisitos Para La Evaluación .....	11
2.4.10. Definición De Condiciones Técnicas Para La Evaluación .....	11-12
2.4.11. Entrevista Inicial .....	12
2.4.12. Informe De Elegibilidad .....	12
2.4.13. Resultados .....	12
2.4.14. Evaluación .....	13
2.4.15. Definición Del Plan De Trabajo E Inicio Del Proceso De Evaluación .....	13-14
2.4.16. Recopilación De Las Evidencias Para Evaluación De Competencias .....	14
2.4.17. Conclusiones Y Cierre Del Portafolio De Evidencias .....	14-15
2.4.18. Certificación .....	15
2.5. Desglose Proceso En Estudio .....	15
2.6. Proceso De Auditoría .....	15
2.6.1. Consideraciones .....	16
2.6.2. Muestreo .....	16-17
2.7. Primer Proceso De Auditoria .....	17
2.8. Segundo Proceso De Auditoria .....	18-19
2.9. Tercer Proceso De Auditoria .....	19-21
2.10. Cuarto Proceso De Auditoria .....	21
2.11. Resultados De La Auditoria .....	22
2.12. Informe Final Auditoria .....	22
2.13. Marco Teórico .....	23
2.13.1. Ciclo Deming (PDCA) .....	23
2.13.2. Los Cinco Por Qués? (Five Whys) .....	24
2.13.3. Aplicación. ....	24
<b>Capítulo III</b>	
3.1. Antecedentes Recopilados Y Analizados .....	25-28
3.2. Propuesta De Mejoramiento .....	28
3.3. Gestión De Responsabilidades: .....	28-30
3.4. Integración De Responsabilidades .....	31-34
3.5. Ciclo Deming .....	34
3.5.1. Planificación / Plan .....	34-35

3.5.2. Hacer / Do.....	35
3.5.3. Verificar / Check.....	35-36
3.5.4. Actuar / Act.....	36
<b>Capítulo IV</b>	
4.0. Costos.....	37
4.1. Valorización Monetaria De La Propuesta.....	37-38
4.2. Conclusiones .....	38-41
4.3. Recomendaciones .....	41
ANEXO A Carta Gantt.....	42
ANEXO B Glosario .....	43-45
Bibliografía Y Fuentes De Información .....	46

## Índice de figuras

Figura 1-1. Metodología .....	2
Figura 2-1. Estructura Del Centro .....	4
Figura 2-2. Competencias Laborales .....	6
Figura 2-3. Estructura Certificación Competencias Laborales .....	6
Figura 2-4. Proceso De Validación .....	15
Figura 2-5. Estructura De Auditorias.....	15
Figura 2-6. Ciclo Deming .....	23
Figura 3-1. Etapas Propuesta .....	28
Figura 3-2. Composición Carpeta Y Portafolio Candidato .....	29
Figura 3-3. Estructura De Tiempos Evaluador .....	30
Figura 3-4. Nueva Composición Carpeta Y Portafolio Candidato .....	31
Figura 3-5. Sistematización De Procesos .....	33
Figura 3-6. Nueva Estructura De Tiempos Evaluador.....	33
Figura 3-7. Diagrama De Proceso En Estudio.....	33
Figura 4-1. Nueva Estructura Del Centro .....	33

## Índice de tablas

Tabla 3-1. Consolidación De Desviaciones Enero-Septiembre 2017.....	25
Tabla 3-2. Cantidad De Reprocesos .....	26
Tabla 3-4. Costos De No Calidad .....	27
Tabla 3-5. Cantidad De Certificaciones 2017.....	27
Tabla 3-6. Desarrollo De Abreviaciones .....	29
Tabla 3-7. Tiempos Evaluador En La Ejecución .....	30
Tabla 3-8. Nueva Distribución De Tiempos Evaluador En Ejecución. ....	32
Tabla 3-9. Planificación.....	35
Tabla 3-10. Los Cinco ¿Por Que?.....	35
Tabla 3-11. Hacer .....	36
Tabla 3-12. Verificar .....	36
Tabla 3-13. Actuar .....	37
Tabla 4-1. Nuevos Costos.....	38
Tabla 4-2. Costos Ejemplificados.....	38
Tabla 4-1. Nuevos Costos Ejemplificados.....	38

## **INTRODUCCIÓN**

En el Chile actual, el avance tecnológico viene para impactar las competencias laborales, por ello, se pretenden ir instalando escalas graduales que permitan medir en el trabajador, sus habilidades y conocimientos para desempeñar su oficio, (competencias laborales).

Las personas que interactúan en la sociedad laboral, en especial en aquellas organizaciones de diversos sectores productivos, tales como la minería, la agroindustria y el comercio, buscan cada día acortar las brechas existentes entre personas, con niveles de estudios similares, a través de la certificación de las competencias laborales.

La mejora en los procesos, en donde participan e interactúan individuos que tienden a cometer errores involuntarios, se requiere hoy más que nunca debido fundamentalmente a las exigencias del mercado actual. Cada día es más difícil mantener la fidelización de personal competente, en especial cuando se trata de ciertas especialidades requeridas por el mercado.

## **CAPÍTULO I**

Antecedentes generales del proyecto

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

Generar propuesta de mejoramiento para la validación de proyectos relacionados con procesos de certificación de competencias laborales.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico del estado actual del proceso en estudio (Validación).
- Realizar levantamiento y revisión de la información documentada del centro de certificación de competencias laborales.
- Identificar y realizar levantamiento de los procesos y sus interacciones.
- Elaborar una propuesta de mejora para el desarrollo del proceso de validación.
- Evaluar costos de implementación de la propuesta.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

- Aumento de rechazos, por parte del organismo controlador estatal (ChileValora).
- Incremento de horas hombre, debido a reuniones de análisis por productos no conformes (rechazos).
- Retraso en validación de proceso, lo que afecta la productividad de la empresa (agenda).
- Incremento de revisión (Generación reprocesos).

### 1.4. ALCANCE

Operaciones realizadas en la etapa de certificación, relativas al proceso de validación de competencias laborales.

### 1.5. METODOLOGÍA.

La metodología que se aplicó en el desarrollo del proyecto contempló los siguientes aspectos:

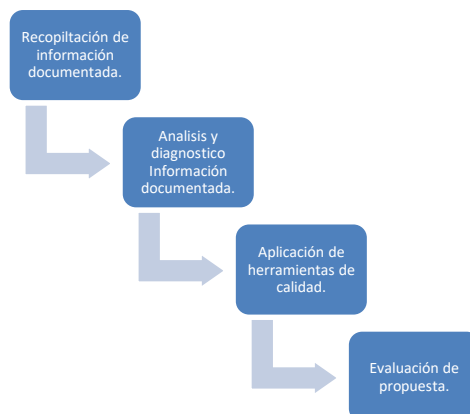


Figura 1-1 Metodología.

- recopilación de información documentada: Levantamiento de información documentada relevante, generada en la cuarta etapa del proceso de certificación de competencias laborales, ejecutada internamente por el centro de certificación.
- Análisis y Diagnóstico: Revisión de información proporcionada por el centro, categorización y generación de un diagnóstico del proceso en estudio.
- Aplicación de herramientas de calidad: Utilización de herramientas para lograr un mejor entendimiento de la información documentada.
- Evaluación de propuesta: Los costos asociados a la implementación y resultados esperados post implementación.

**CAPÍTULO II**  
**Aspectos Generales y Marco Teórico**

## 2. Antecedentes Generales de la Empresa

### 2.1. Descripción de la Empresa

Certificación y servicios CCS limitada, es una organización dedicada a la certificación de competencias laborales (Oficios) del sector comercio.

A la fecha cuenta con acreditación de veinticuatro (24) perfiles de tres sectores productivos, tales como, comercio, logística, transporte y servicios financieros.

La ubicación geográfica de la organización es en Calle Moneda #856, Piso 7, Santiago Centro, Región Metropolitana, Chile.

### 2.2. La estructura del centro C&S CCS LTDA., está conformado por:

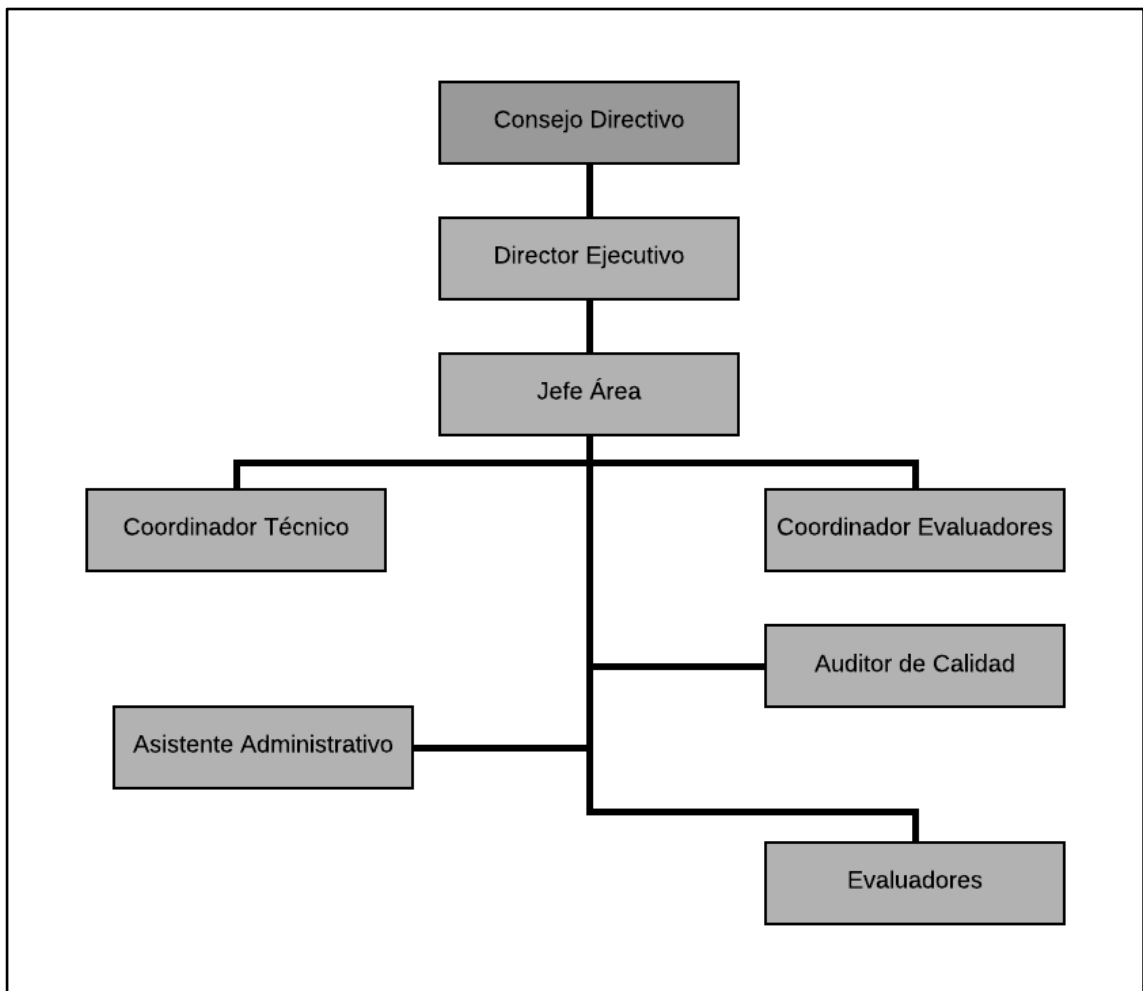


Figura 2-1 Estructura del centro

### 2.3. Competencias Laborales.

El propósito del sistema es validar y reconocer formalmente las competencias laborales de las personas, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico.

Es decir, busca favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo y experiencia de cada persona en particular y buscar su reconocimiento y valorización.

Según el decreto Ley 20.267, Sistema nacional de certificación de competencias laborales, son todas las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir

en forma correcta y exitosa las actividades que componen una función laboral, de acuerdo a los estándares definidos por el sector productivo.

Algunas definiciones relacionadas con el tema son las siguientes:

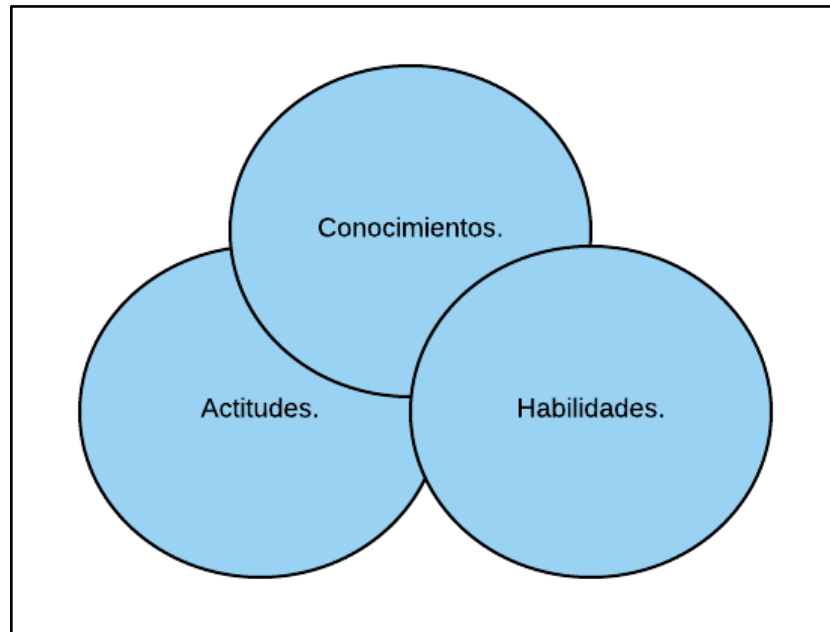


Figura 2-2 Competencias Laborales

Actitudes (Saber Ser): Disposición o postura frente a la ejecución de una función laboral.

Conocimientos (Saber): Conjunto de saberes para ejecutar una función laboral.

Habilidades (Saber Hacer): Capacidad para ejecutar una función laboral.

#### 2.4. Etapas del proceso de evaluación de competencias laborales.

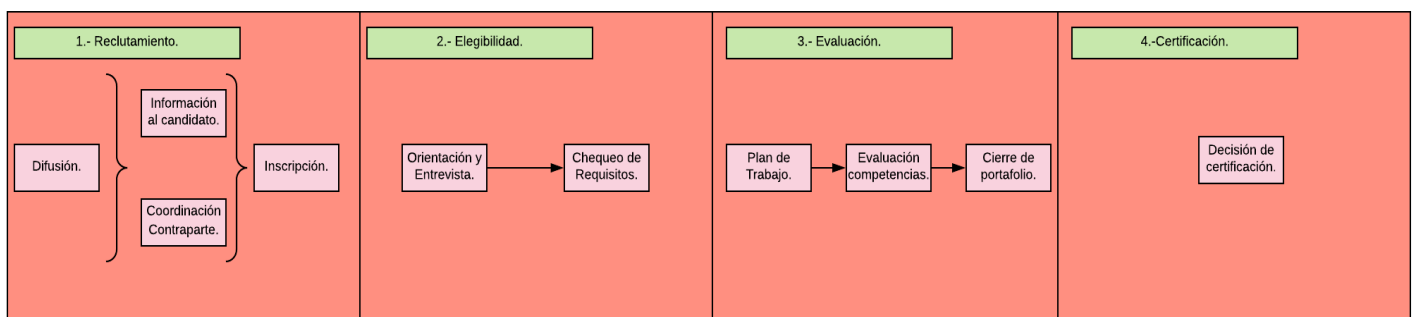


Figura 2-3 Estructura Certificación competencias laborales

#### 2.4.1 Reclutamiento de los candidatos

El propósito de esta etapa es la inscripción con información documentada de aquellos candidatos que manifiestan interés por certificar sus competencias laborales. En este sentido, las principales acciones que debe realizar el Centro en esta etapa son:

2.4.2 **Difusión y convocatoria:** En esta etapa, el Centro debe realizar las siguientes actividades:

- I. Identificar su público objetivo.
- II. Desplegar medios y canales de difusión que permitan llegar al público objetivo.
- III. Dar a conocer al público objetivo la oferta de perfiles ocupacionales acreditados por el Centro, disponibles para evaluar y certificar las competencias laborales.
- IV. Informar en qué consiste la certificación de competencias laborales.
- V. Difundir y explicar los costos del proceso y los mecanismos de financiamiento disponibles.

2.4.3 **Recepción de información al candidato:** en esta etapa el Centro debe:

- I. Brindar información relativa al proceso de evaluación y certificación de competencias laborales de manera personalizada a cada candidato.
- II. Acoger las solicitudes de evaluación de cualquier persona que acceda al Centro, orientando al candidato sobre otros Centros de Evaluación y Certificación si no está acreditado en el perfil solicitado.
- III. Orientar al postulante sobre otros perfiles posibles de certificar de acuerdo a las competencias y necesidades del candidato.
- IV. Informar al candidato sobre los requisitos de postulación y certificación, las etapas, los plazos y los costos del proceso.
- V. Entregar la lista de antecedentes requeridos por el perfil ocupacional en el que se evaluará al candidato (licencias habilitantes ex ante, diplomas, certificaciones) y el listado de evidencias indirectas o históricas que el candidato puede aportar para respaldar sus competencias relacionadas al perfil ocupacional en el cual está solicitando ser certificado.
- VI. Entregar la lista de los documentos que debe presentar y completar antes del inicio del proceso de evaluación: ficha de inscripción, compromiso de participación y de autorización de publicación de datos y currículum vitae.

**2.4.4 Coordinación con la contraparte:** en aquellos casos en que el candidato se presente a través de su empleador u organización de trabajadores, el Centro deberá:

- I. Disponer de medios para proporcionar información del proceso de evaluación y certificación y del perfil ocupacional en que se quiere certificar el trabajador a las organizaciones laborales, empleador, gremio y/o sindicato, que representa al candidato o potencial candidato.
- II. Contactar, personalmente a los interesados para entregarles la información pertinente del proceso y del perfil al que van a postular, resguardando el principio de voluntariedad del Sistema.
- III. Asegurar la participación en el proceso del jefe directo de cada trabajador que se va a evaluar, así como el compromiso de colaboración de la empresa durante todo el proceso

**2.4.5 Inscripción del candidato:** En esta etapa el Centro debe realizar las siguientes acciones:

- I. Verificar que el candidato ha decidido y manifiesta explícitamente su intención de postular a la certificación.

**2.4.6 Completar la Pauta de Entrevista Inicial al candidato:**

- a. Antecedentes personales: nombre, apellido paterno y materno, RUT, fecha de nacimiento, nivel educacional y género del candidato.
- b. Identificación única asignada por el Centro a este proceso de evaluación,
- c. Datos de contacto: domicilio completo (calle, número, block, departamento, población, comuna, región), teléfono fijo o teléfono móvil y correo electrónico si tuviera.
- d. Antecedentes del empleador, si aplica: razón social, nombre de fantasía, RUT, domicilio completo, teléfono de contacto, persona de contacto.
- e. Información laboral: ocupación o perfil ocupacional en el que se desempeña, años de experiencia laboral, situación laboral actual, perfil al que postula. Descripción de las actividades que realiza actualmente.

Para aquellas personas que soliciten información sobre el proceso de evaluación y certificación y finalmente no se inscriban, es recomendable que el Centro indague, analice y registre las posibles causas del desistimiento, a objeto de retroalimentar sus procesos.

Esta etapa de reclutamiento es responsabilidad del Centro realizarla y debe quedar correctamente documentada.

#### 2.4.7 Elegibilidad de un candidato.

El propósito de esta etapa es determinar si el candidato cumple con las condiciones mínimas exigidas por el sistema para participar en un proceso de evaluación y certificación de sus competencias laborales. El Sistema establece que las condiciones mínimas para participar en el proceso de evaluación y certificación se refieren a que el candidato realice o haya realizado durante su trayectoria laboral los desempeños vinculados a las competencias que desea evaluar.

Las principales actividades de esta etapa son:

- i) orientación,
- ii) entrevista inicial y
- iii) chequeo de requisitos y condiciones para la evaluación.

Su aplicación no debiera de superar los 15 días corridos, desde que el candidato se inscribe hasta que el Centro emite el Informe de elegibilidad.

En relación a las actividades mencionadas estas comprenden los siguientes aspectos.

**2.4.8 Orientación:** en esta etapa, el Centro debe entregar información al candidato con el objeto de que comprenda el alcance y las etapas del proceso de evaluación y certificación, el perfil ocupacional en el cual va a ser evaluado, así como los mecanismos de financiamiento, reduciendo al mínimo sus aprehensiones y dudas. Esto se debe realizar en reuniones explicativas individuales o grupales con una persona designada por el Centro, cuyos contenidos deben focalizarse en el proceso y los procedimientos establecidos para la evaluación de competencias. En estas entrevistas se deben abordar al menos los siguientes temas:

- Beneficios del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales para los trabajadores y las organizaciones.
- El proceso de evaluación, procedimientos, metodología e instrumentos que utiliza.
- Información de las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional, sus actividades claves y lo que significan los criterios de desempeño.
- Documentación requerida, canales y plazos para su presentación.
- Programa general de trabajo para la evaluación del candidato.
- Mecanismos de apoyo al candidato y resolución de consultas durante el proceso de evaluación.

- Establecidos por el Centro, que deben incluir como mínimo las siguientes vías: presencial, telefónica y correo electrónico.
- Garantías de confidencialidad del proceso y de las evidencias presentadas por el candidato.

El Centro debe entregar los siguientes documentos a cada candidato, acción que debe quedar debidamente registrada:

- a. Copia, en papel, de las unidades de competencias laborales y/o perfil ocupacional en el que solicita ser evaluado y eventualmente certificado.
- b. Manual del candidato.

**2.4.9 Chequeo de requisitos para la evaluación:** corroborar si el candidato cumple los requisitos establecidos en las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional definido por el Organismo Sectorial de Competencias Laborales, es decir, cuenta ex ante con las licencias habilitantes que correspondan, con las evidencias de desempeño necesarias y los resultados de la entrevista inicial.

Las actividades mínimas para realizar son las siguientes:

- a. Revisar que la carpeta del candidato disponga de todos los antecedentes requeridos a ese momento, y que contenga las evidencias que muestran que la postulación del candidato es elegible de acuerdo a los requisitos de las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional al que postula.
- b. Considerar, si se estima necesario, en esta actividad la opinión experta de un evaluador habilitado por ChileValora quien debe realizar el chequeo.
- c. Analizar la coherencia de la información y evidencias respecto de las unidades de competencia laboral y/o perfil a evaluar.

**2.4.10 Definición de condiciones técnicas para la evaluación:** el Centro debe realizar un chequeo de las condiciones técnicas disponibles, tanto en el Centro como en el lugar de trabajo del candidato, para realizar la evaluación, en función de las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional a evaluar. Es especialmente relevante chequear las condiciones técnicas requeridas para realizar la evaluación del candidato en terreno; para ello el Centro debe determinar si la empresa en que se desempeña cuenta con las condiciones mínimas necesarias para llevar a cabo el proceso de observación en terreno; de lo contrario, el Centro deberá contar con la implementación que le permita realizar dicha observación de acuerdo a los requerimientos técnicos definidos en la presente guía.

El Centro deberá verificar y registrar, en una pauta o formulario de chequeo, la existencia y disponibilidad de herramientas, equipos, materiales e infraestructura

que permitan cumplir con las condiciones y situaciones de evaluación establecidas en las unidades de competencia laboral y/o el perfil ocupacional en el que el candidato será evaluado. El registro de esta actividad debe contener, además de la pauta de chequeo, respaldo fotográfico o cualquier otro medio de verificación del cumplimiento de dichas condiciones. Esta información se debe incluir en la carpeta de antecedentes del candidato que mantendrá el Centro.

2.4.11 **Entrevista inicial:** se debe aplicar una entrevista estructurada al candidato para determinar si tiene posibilidades de certificar en las unidades de competencia laboral y/o el perfil que ha elegido y asegurar que se adecuan a sus competencias. Este instrumento debe estructurarse en base a las unidades de competencia y sus respectivas actividades clave y criterios de desempeño, indicando la frecuencia de su realización.

2.4.12 **Informe de elegibilidad:** tiene como propósito emitir un juicio sobre la elegibilidad del candidato. El candidato es elegible si la frecuencia con que realiza o ha realizado las actividades claves de una unidad de competencia laboral es “siempre” o a veces”. Este juicio debe quedar formalizado en un informe que consigne el Juicio respecto de la elegibilidad del candidato. En caso de que el candidato sea elegible, se debe verificar que se cuenta con la carta compromiso y de autorización de publicación de información.

2.4.13 **Resultados:** Los resultados del proceso de elegibilidad deben ser comunicados formalmente al candidato tanto a aquellos que resulten elegibles como a quienes no lo sean; los candidatos que no resulten elegibles deben ser orientados por el Centro para que reúnan los requisitos de elegibilidad faltantes, ya sea los relativos a evidencias de desempeño y/o a licencias habilitantes ex ante, en aquellos casos en que el perfil ocupacional así lo requiera.

Al término de esta etapa, el Centro debe confeccionar una carpeta de antecedentes del candidato; esta carpeta debe tener la identificación única que permita la trazabilidad del proceso, de los antecedentes del candidato y de su postulación. Esta carpeta debe contener los siguientes antecedentes:

- ✓ Ficha de compromisos u autorización de publicación.
- ✓ Currículo vitae del candidato.
- ✓ Ficha de control de antecedentes y evidencias del proceso de evaluación.
- ✓ Pauta de entrevista inicial del candidato.
- ✓ Copia simple de la cédula de identidad del candidato.
- ✓ Licencias habilitantes requeridas.
- ✓ Informe de elegibilidad.

#### 2.4.14 Evaluación.

El objetivo de esta etapa es aplicar un set de instrumentos para determinar si el candidato cumple con los estándares de desempeño de las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional en el cual será evaluado para acceder a la certificación. En esta etapa el informe de elegibilidad con los antecedentes del candidato es asignado al evaluador que verificará el desempeño del candidato.

Las actividades de esta etapa son:

- i) definición del plan de trabajo,
- ii) recopilación de evidencias del candidato y,
- iii) conclusiones y cierre del portafolio.

**2.4.15 Definición del plan de trabajo e inicio del proceso de evaluación:** El Centro debe preparar el plan de evaluación al candidato considerando:

- a. Antecedentes del candidato e identificación única del proceso.
- b. Antecedentes de las unidades de competencia laboral y/o perfil ocupacional en el que aspira a certificarse.
- c. Antecedentes y datos de contacto del evaluador.
- d. Informe de elegibilidad.

El Centro debe dar apertura al Portafolio de Evidencias del candidato con la documentación recopilada en la etapa anterior, contenida en la carpeta del candidato. Hacia el final del proceso de evaluación el Portafolio de Evidencias del candidato deberá contener los siguientes documentos:

- a. Evaluación del jefe directo cuando corresponde.
- b. Resultado de prueba de conocimientos.
- c. Pauta de registro de observación en terreno (2).
- d. Pauta de Registro de Evaluación en Condiciones de simulación, si correspondiese.
- e. Análisis de caso, si correspondiese.
- f. Resultado de análisis de evidencias indirectas.
- g. Resumen consolidado del proceso de evaluación.
- h. Carta del Centro con resultados de la evaluación a los candidatos Competentes.
- i. Informe de brechas, si el candidato es Aún No competente

Se debe realizar una reunión inicial entre el evaluador del Centro y el candidato donde el primero le presenta el programa de trabajo que seguirá el durante el proceso de evaluación y se toman acuerdos sobre el plan de evaluación (fecha, hora, duración y lugar).

**2.4.16 Recopilación de las evidencias para evaluación de competencias:** en este paso se implementa el plan de evaluación de las competencias asociadas al perfil ocupacional del candidato; para ello, el evaluador del Centro debe verificar y registrar a través de los instrumentos de evaluación considerados en la matriz de evaluación -, el desempeño del candidato en todas las unidades de competencia laboral establecidas en el perfil ocupacional evaluado, salvo que por recomendación del Organismo Sectorial de Competencias Laborales la certificación pueda ser otorgada por unidades de competencias laboral por separado o por alguna agrupación de ellas.

La metodología de evaluación de competencias laborales debe ser definida y documentada por el Centro, siguiendo las orientaciones entregadas en la presente guía, y ser aplicada según el plan de evaluación establecido con el candidato. La presente Guía considera la aplicación combinada de los siguientes instrumentos de evaluación:

- a. Evaluación del Jefe Directo.
- b. Análisis de caso (opción al anterior).
- c. Prueba de conocimientos.
- d. Observaciones en terreno (2).
- e. Simulación (opcional a una observación en terreno, previa solicitud fundada).
- f. Evidencias indirectas.

**2.4.17 Conclusiones y cierre del portafolio de evidencias:** en este paso el evaluador del Centro debe analizar las evidencias recopiladas en el proceso de evaluación y emitir un juicio experto respecto del desempeño del candidato, en cada una de las unidades de competencia laboral en las que fue evaluado, y verificar si cumplió con los estándares de desempeño, de conocimientos y conductuales establecidos en ellas y/o el perfil ocupacional en el que se evaluó. Una vez realizado esto, el evaluador debe:

- a. Presentar las conclusiones de la evaluación a una instancia de revisión técnica por parte del Centro y elaborar la recomendación de certificación del candidato.
- b. Revisar el portafolio de evidencias del candidato para verificar que contiene todos los antecedentes necesarios, en forma y contenido, y que las

conclusiones de la evaluación son coherentes con las evidencias que el portafolio contiene.

- c. Entregar el portafolio de evidencias del candidato al coordinador técnico del Centro para asegurar su legibilidad, accesibilidad, la trazabilidad del proceso y para su auditoría de calidad.
- d. Elaborar por escrito el informe de los resultados de la evaluación y el informe de brechas del candidato, según corresponda.

### 2.4.18 Certificación.

Corresponde en esta etapa que se tome la decisión de certificación del candidato en base a la evidencia registrada en el portafolio de evidencias, a la recomendación del evaluador y a las auditorías de procesos de evaluación efectuadas. La decisión le corresponde al comité técnico del Centro, conformado por representantes de la dirección, del equipo operativo y su auditor.

### 2.5 Desglose proceso en estudio.

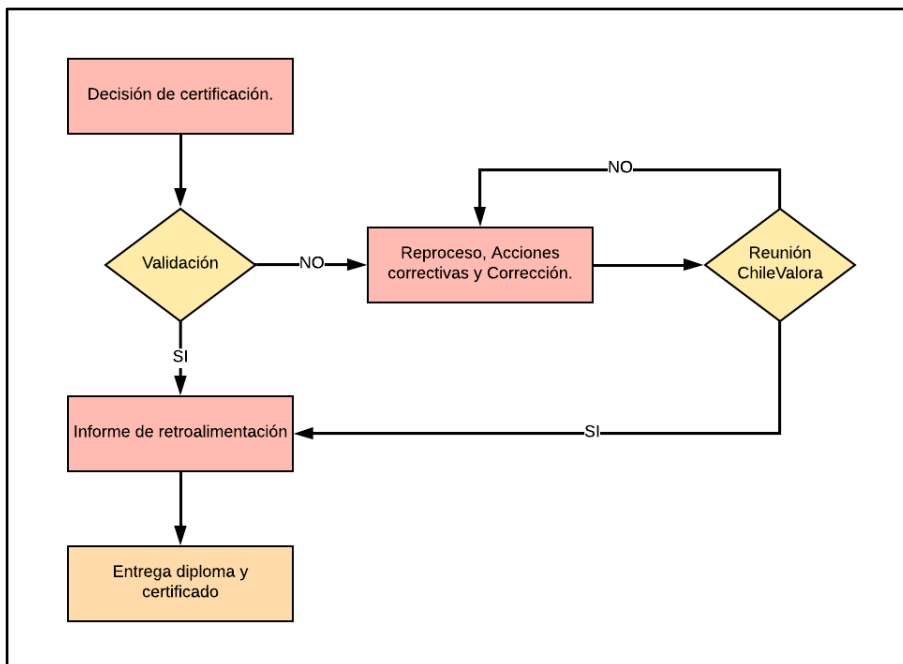


Figura 2-4 Proceso de validación

### 2.6 Proceso de auditoría.

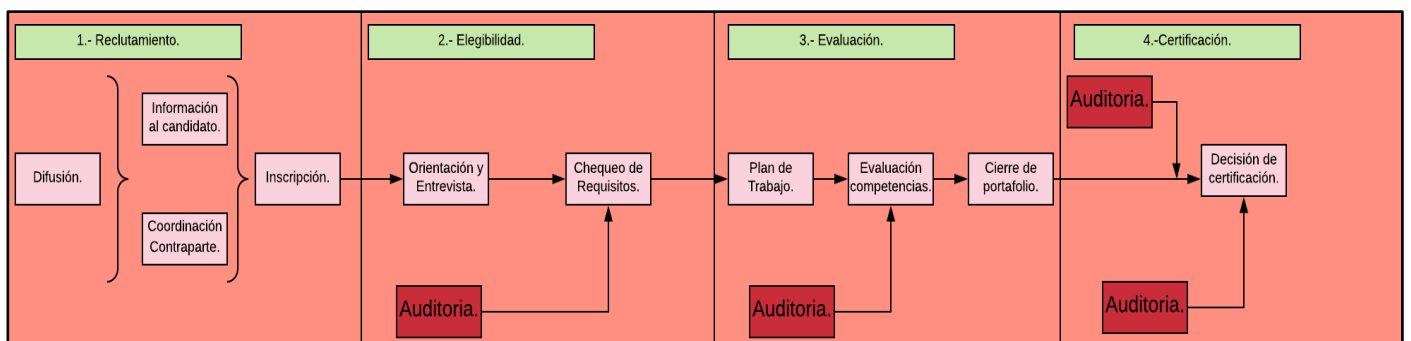


Figura 2-5 Estructura de Auditorías.

### 2.6.1 Consideraciones:

- a. El Centro deberá determinar una metodología que considere la revisión documental y el registro de dicha información, donde identifique al responsable y los recursos necesarios para realizar la auditoria en cada etapa, así como los antecedentes para la programación de la misma.
- b. En la etapa de elegibilidad, el Coordinador Técnico del Centro deberá notificar al auditor el inicio del proceso; por su parte, el auditor con el plan de trabajo y cronograma de actividades (del proyecto en general y de la evaluación en particular), deberá determinar su actuación en las diferentes etapas, de modo que pueda realizar en tiempo sus auditorías.
- c. Al término de cada etapa, el auditor deberá emitir un informe individual por candidato auditado, así como un informe general con la totalidad de los candidatos muestreados. Estos informes pueden estar en uno o más registros y debe ser entregado debidamente documentado y firmado al Coordinador Técnico del Centro. En un proyecto (ejecución de una línea de financiamiento), puede haber uno o más informes por cada etapa, que se ejecutarán de acuerdo a la extensión y alcance del proyecto

### 2.6.2 Muestreo.

Para las etapas de Elegibilidad, de Evaluación de Competencias Laborales y de Decisión de la certificación, el Centro debe determinar muestras representativas, donde al menos debe considerar las variables siguientes:

- Cantidad de candidatos.
- Cantidad de Perfiles ocupacionales.
- Cantidad de empresas.
- Ciudades donde están los candidatos.
- Cantidad de evaluadores.

Asimismo, el auditor deberá contar con una tabla de muestreo u otro mecanismo de cálculo, que le permita determinar en forma representativa la muestra, donde tome en consideración las variables indicadas, y un tamaño muestral entre el 10 y 20% de los candidatos evaluados en el periodo en que se está realizando la auditoria. Si al realizar la auditoria se detectan incumplimientos, el auditor debe aumentar la muestra a auditar en un 20% adicional, considerando solo los factores de incumplimiento.

Nota: Para la etapa de Portafolios de evidencias, el Centro debe realizar la auditoria en forma exhaustiva a un 100% de éstos.

## 2.7 Primer proceso de auditoria (2)

El objetivo de la auditoria en esta etapa es asegurar que:

- Los criterios de elegibilidad hayan sido aplicados en conformidad con los requisitos establecidos en el perfil ocupacional en que se va a evaluar al candidato.
- La aplicación de estos criterios tenga un registro que sea trazable y auditable. El auditor debe seleccionar una muestra de candidatos considerando lo indicado en el punto 5.2 de la presente Guía y consignar en uno o más registros la información siguiente:
- Por candidato. Debe contener al menos los siguientes campos: Nombre evaluador, identificación del proyecto o línea de financiamiento con que opera, cantidad total de candidatos a evaluar dentro de la línea de financiamiento/proyecto, cantidad total de perfiles incluidos en el proyecto, ítems revisados de la etapa y sus resultados, y firma del auditor.
- De la etapa. Sistematización de la muestra por proyecto o línea de financiamiento y sus conclusiones.

Como cumplimiento de esta auditoria se debe verificar que el candidato ha sido definido correctamente como elegible en el perfil ocupacional. Adicionalmente, se acepta un nivel de cumplimiento entre un 80 y 100% respecto a la documentación requerida.

Los documentos auditables en esta etapa pueden ser los siguientes:

- Lista de asistencia reunión de orientación.
- Registro de compromiso de participación, de autorización de publicación de datos, de entrega de Perfil ocupacional y Manual del Candidato.
- Entrevista inicial (elegibilidad).
- Carpeta de antecedentes del candidato.
- Pauta de chequeo de condiciones técnicas para la evaluación.
- Informe de elegibilidad.

## 2.8 Segundo proceso de auditoria (3)

El objetivo de la auditoría en esta etapa es asegurar que:

- Los instrumentos utilizados para evaluar las competencias en cada UCL y/o perfil ocupacional sean aplicados correctamente y de acuerdo a la metodología establecida por ChileValora en la presente Guía.
- Que la aplicación de los instrumentos tenga un registro que sea trazable y auditable.

El auditor debe seleccionar una muestra de candidatos considerando lo indicado en el punto 5.2 y al estado de avance de su evaluación de competencias laborales en que estén, y examinar la totalidad de los instrumentos de evaluación aplicados a la fecha, considerando al menos los siguientes ámbitos:

- Durante la evaluación de las evidencias in situ (en terreno): el auditor deberá realizar una auditoría para verificar y evaluar el correcto uso de los instrumentos de acuerdo con las directrices entregadas por ChileValora y el Centro, mientras se lleve a cabo la evaluación de competencias laborales por parte del evaluador. En el procedimiento respectivo, se deberán considerar al menos los siguientes aspectos:
  - Definir y/o establecer el protocolo con la empresa (cliente) cuyos trabajadores serán evaluados y las instancias de auditoría que deben ejecutarse por parte del Centro, de modo que se asegure del ingreso expedito del auditor durante el proceso de evaluación.
  - El auditor tenga acceso a toda la información documentada generada hasta ese momento.
- El Centro podría facilitar que la información recolectada en terreno permita elaborar el informe de auditoría respectivo y retroalimentar otros procesos, como una evaluación de desempeño de evaluadores y como cualquier otro proceso relevante en el sistema.
- Documentos recolectados para la evaluación de las evidencias aportadas por el candidato, como certificados, diplomas, reconocimientos, entre otros al proceso: el auditor deberá auditar la documentación entregada por el candidato en esta etapa y revisar la rúbrica aplicada por el evaluador (firma), verificando que esta sea consistente con lo establecido en la Matriz de Evaluación para el diseño y planificación de instrumentos específica para el perfil ocupacional y/o unidades de competencia laboral en que está siendo evaluado el candidato.

Como cumplimiento de esta auditoría, se debe verificar que el candidato está siendo evaluado en sus competencias de acuerdo a la observación del 100% de sus criterios de desempeño que componen cada una de las actividades claves observadas. El auditor debe registrar su evaluación por candidato y debe elaborar un informe final de los resultados de la muestra.

Los documentos auditables en esta etapa pueden ser los siguientes:

- Plan de evaluación.
- Instrumentos aplicados.
- Conclusiones del evaluador.

## 2.9 Tercer proceso de auditoria (4)

El objetivo de la auditoria en esta etapa es verificar que:

- El proceso de evaluación, sus evidencias y resultados hayan sido registrados correctamente.
- La aplicación de los diversos instrumentos tengan un registro que sea trazable y auditable.

El auditor debe auditar la totalidad de los portafolios de evidencia generados en esta etapa para verificar la pertinencia, validez, confiabilidad, autenticidad y suficiencia de las evidencias presentadas. Así también, verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para las unidades de competencia laboral y/o el perfil ocupacional, además de validar u objetar la recomendación emitida por el evaluador de acuerdo a los antecedentes revisados. Debe considerar al menos los siguientes ámbitos:

- El auditor debe realizar recepción y revisión general de toda la información documentada referente al portafolio y verificar que cada instrumento obligatorio aplicado se encuentre, según lo ha definido previamente como requisitos del perfil.

Los documentos que debe contener un portafolio son:

- Revisión del portafolio: El auditor debe contar con la información de cada perfil en cuanto a:
  - ✓ Los requisitos de evaluación del perfil.
  - ✓ Códigos y nombres vigentes.
  - ✓ Contexto de competencia requerida por el perfil, que señale al menos: Matriz de Evaluación para el diseño y planificación de instrumentos, Herramientas, equipos y materiales, Instrumentos a aplicar requeridos y Evidencias indirectas o históricas requeridas.

Cumplimiento de esta etapa: se debe establecer en cada instancia, una retroalimentación con el evaluador, si se ha verificado que no hay incoherencia o pertinencia de la información en el portafolio y se señale la información que se requiere completar o corregir. Para ello, se debe contar con al menos los formularios siguientes:

- Un formulario que sirva de hoja de ruta entre el auditor, el Coordinador Técnico del Centro y el evaluador, que establezcan las sucesivas entregas y recepciones del portafolio de evidencias. Dicho formulario debe individualizar debidamente el portafolio auditado; un campo para señalar los comentarios cuando el portafolio ha sido objetado, que indique la información que se requiere completar o corregir (puede ser una lista de hallazgos). Debe incluir fecha y el resultado de la auditoría, el nombre y firma del auditor.
- Informe por portafolio: los diversos registros generados en esta etapa deben servir de respaldo para que el auditor elabore un informe de auditoría, por cada portafolio, el cual debe ser entregado al Coordinador Técnico del Centro como respaldo para su decisión.

Como cumplimiento de esta auditoría, no obstante que en las etapas muestrales de Elegibilidad y de Evaluación de Competencias Laborales pueda determinarse un cumplimiento inferior a 100%, y donde el Centro deberá establecer una estrategia para subsanar dichos incumplimientos, se debe considerar que la auditoría de portafolios, debe tener un cumplimiento del 100%, y que es requisito necesario para continuar con la etapa siguiente de Decisión de certificación.

Los documentos auditables en esta etapa, además del portafolio, pueden ser los siguientes:

- Carpeta del candidato.
- Otros antecedentes pertinentes, como, por ejemplo, autorizaciones de ChileValora.

#### **2.10 Cuarto proceso de auditoría (4)**

El objetivo de esta auditoría es verificar que:

- Las conclusiones y la decisión de certificación sean coherentes con la información obtenida y los registros elaborados.
- La aplicación de estos criterios tenga un registro que sea trazable y auditable.

El auditor debe seleccionar una muestra de candidatos considerando lo indicado en punto 5.2 y consignar en uno o más registros la información siguiente:

- Por candidato.  
Debe contener al menos los siguientes campos:  
Nombre evaluador, identificación del proyecto o línea de financiamiento con que opera, cantidad total de candidatos a evaluar dentro de la línea de financiamiento/proyecto, cantidad total de perfiles ocupacionales y/o unidades de competencias laborales incluidos en el proyecto, ítems revisados de la etapa y sus resultados y firma del auditor.
- De la etapa.  
Sistematización de la muestra por proyecto o línea de financiamiento y sus conclusiones.  
Como cumplimiento de esta auditoria se debe verificar que el candidato ha sido certificado correctamente de acuerdo a su evaluación. Adicionalmente, se acepta un nivel de cumplimiento entre un 80 y 100% respecto a la documentación requerida.

Los documentos auditables en esta etapa pueden ser los siguientes:

- Registro de la decisión de certificación.
- Registro de la retroalimentación al candidato.

### 2.11 Resultados de la auditoria.

Todo resultado de una auditoría debe ser debidamente registrado en informes por cada etapa descrita y, además de los campos señalados, en forma general deben incluir:

- a. El criterio que se usó para auditar.
- b. Identificación de los procesos observados.
- c. Descripción detallada de la evidencia que se tuvo a la vista.
- d. Verificación del cumplimiento del proceso observado y/o identificación de no conformidades en su implementación.
- e. Propuesta de solución y/o acciones correctivas, plazos y responsables de su implementación en el caso de detectar no conformidades.

Es recomendable que se elabore(n) un(os) formulario(s) resumen que sistematice(n) los resultados de la auditoría en un informe para la muestra observada y conjunto de portafolios revisados.

El auditor al detectar un incumplimiento que afecte al proceso de evaluación, de alguna inconsistencia en un portafolio o en el proceso de certificación, debe solicitar inmediatamente su reparación o aclaración, independiente del curso del informe de auditoría.

El auditor, independientemente del cumplimiento de su función de verificar y evaluar el correcto cumplimiento, según lo establecido en el sistema de gestión del Centro, debe realizar seguimiento periódico del estado de avance de la implementación de las acciones correctivas, acordadas y comprometidas por los equipos de trabajo del Centro o de éste con ChileValora.

## 2.12 Informe final auditoria.

Al cierre de un proceso o proyecto de evaluación y certificación, es recomendable que el auditor realice un informe final de dicho proceso o proyecto, para que sea utilizado por el Centro en la mejora ~~continua~~ de su sistema de gestión de calidad.

## 2.13 Marco teórico.

### 2.13.1 Ciclo Deming (PDCA)

El Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es una metodología que corresponde a un ciclo de planificación, realización, control y actuación cuya aplicación sistemática lleva a la mejora continua.

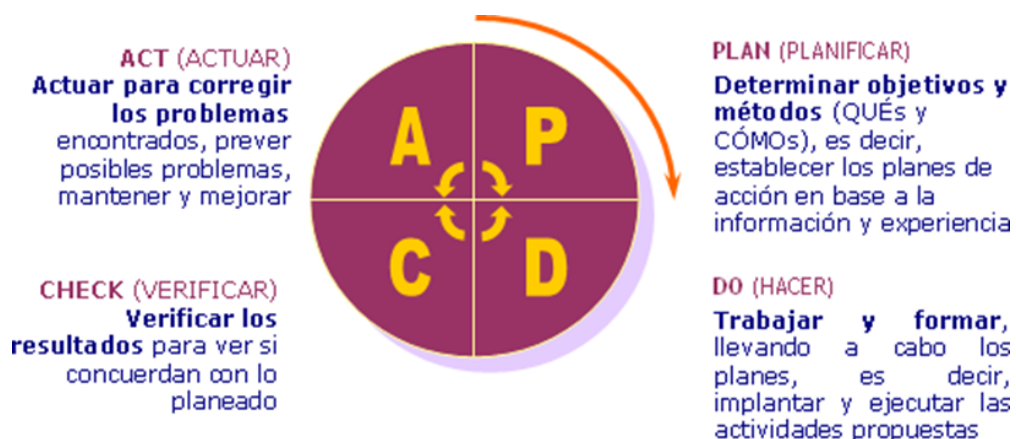


Figura 2-6 Ciclo Deming

Como ya se ha mencionado, el ciclo PDCA es, en sí mismo, una metodología para la mejora continua, por lo que es aplicable en múltiples situaciones:

- Resolución de problemas.

- Desarrollo de proyectos.
  - Implantación de Sistemas de Gestión en la empresa.
  - Desarrollo de acciones o planes de mejora en la organización.
  - Diseño o Fabricación de nuevos productos.
- I. Planificar (Plan): en esta etapa se planifica los cambios y lo que se pretende alcanzar. Es el momento de establecer una estrategia en el papel, de valorar los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto.
  - II. Hacer (Do): aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se procede a seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.
  - III. Verificar (Check): en este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado, así como que los efectos del plan son los correctos y se corresponden a lo que inicialmente se diseñó.
  - IV. Actuar (Act): a partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

### 2.13.2 ¿Los cinco por qué? (Five Whys)

Los Cinco Por Qué, es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas.

Lo anterior, podría resultar en una falla al identificar las causas principales más probables del problema, debido a que el equipo ha fallado en buscar con suficiente profundidad.

La técnica requiere que el equipo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por Qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

### 2.13.3 Aplicación.

Realizar una sesión de lluvia de ideas (normalmente utilizando el modelo del diagrama de causa/efecto).

- i. Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”.
- ii. Continuar preguntando ”Por Qué” al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.
- iii. Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando Por Qué, para poder obtener las causas principales.
- iv. Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quién”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el Proceso y no en las personas involucradas.

### **CAPÍTULO III**

#### **Antecedentes recolectados y Analizados – Propuesta de mejoramiento**

### 3. Antecedentes recopilados y analizados.

Se estableció un periodo de recopilación de información documentada por el centro C&S CCS LTDA. para el análisis, en el año 2017, durante los meses de enero a septiembre, donde se informaron a ChileValora un total de veinte proyectos ejecutados con una sumatoria de 1276 personas certificadas, los cuales, diecinueve proyectos presentaron desviaciones y tan solo uno fue validado sin desviaciones.

N°/Variables	CI	FICHA	MATR	CEJD	PRSIM	ADC	RAEI	RCPE	RPC	PROT	CCRECC	IBCANC	N° Candidatos
Proyecto 1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	10
Proyecto 2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	10
Proyecto 3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	80
Proyecto 4	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	288
Proyecto 5	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	72
Proyecto 6	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	34
Proyecto 7	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	76
Proyecto 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13
Proyecto 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	69
Proyecto 10	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	38
Proyecto 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	33
Proyecto 12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	32
Proyecto 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	277
Proyecto 14	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	48
Proyecto 15	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	44
Proyecto 16	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	20
Proyecto 17	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	16
Proyecto 18	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	61
Proyecto 19	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	17
Proyecto 20	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	38
Total	0	5	9	6	0	2	9	9	7	8	9	7	1276

Tabla 3-1 Consolidación de desviaciones Enero-septiembre 2017

En promedio cada portafolio del candidato posee una compilación de veinte ocho páginas, como lo representa el siguiente recuadro:

N° Proyectos		
1	28 Pag. * 10 Cand.	280
2	28 Pag. * 10 Cand.	280
3	28 Pag. * 80 Cand.	2240
4	28 Pag. * 288 Cand.	8064
5	28 Pag. * 72 Cand.	2016
6	28 Pag. * 34 Cand.	952
7	28 Pag. * 76 Cand.	2128
8	28 Pag. * 13 Cand.	364
9	28 Pag. * 69 Cand.	1932
10	28 Pag. * 38 Cand.	1064
11	28 Pag. * 33 Cand.	924
12	28 Pag. * 32 Cand.	896
13	28 Pag. * 48 Cand.	1344
14	28 Pag. * 44 Cand.	1232
15	28 Pag. * 20 Cand.	560
16	28 Pag. * 16 Cand.	448
17	28 Pag. * 61 Cand.	1708
18	28 Pag. * 17 Cand.	476
19	28 Pag. * 38 Cand.	1102
20	0	0
Total Pag.		28010

Tabla 3-2 Cantidad de reprocesos

La cantidad de reproceso fue de mil doscientos cuarenta y cuatro portafolios, debido a las desviaciones levantadas por el organismo estatal (ChileValora), donde la ejecución de la acción correctiva es generar una nueva revisión a los portafolios al cien por ciento por parte del auditor del centro.

Por otra parte, el asistente administrativo ejecuta labores de reimpresión y Re-escaneo de la totalidad de portafolios.

En consecuencia, provoca la inyección de recursos que son considerados como costos de no calidad directos e indirectos hacia el centro, reflejados en la mano de obra y utilización de insumos, entregando al cliente resultados fuera de plazos estimados, lo que puede resultar a futuro como pérdida de cliente a través de su disconformidad en el proceso.

Los costos de no calidad cuantificables son:

Costo H/H	Sueldo	Costo Hora	Tiempo C/U	Cantidad	Total H.	Total
Asistente	\$400.000	\$3.111	5 min.	\$999	\$83	\$258.213
Coordinador	Confidencial	\$25.000	60 min.	\$19	\$19	\$475.000
Auditor	Confidencial					
Insumos	Costo	Cantidad	Reprocesos	Total		
Toner Xerox 3550	\$25.000	8000	28010	\$87.531		
Hojas	\$24.700	5000	28010	\$138.369		

Tabla 3-4 Costos de no calidad.

Información adicional, el centro durante el año 2017 certifico a un total de dos mil doscientos y seis personas en diferentes regiones de Chile que se detallan a continuación:

Año	Sector	Región	N° Evaluación
2017	Comercio	I Región	41
2017	Comercio	II Región	90
2017	Comercio	III Región	11
2017	Comercio	IV Región	216
2017	Comercio	V Región	264
2017	Comercio	VI Región	63
2017	Comercio	VII Región	108
2017	Comercio	VIII Región	120
2017	Comercio	IX Región	9
2017	Comercio	X Región	113
2017	Comercio	XI Región	2
2017	Comercio	RM	1169
<b>Total</b>			<b>2206</b>

Tabla 3-5 Cantidad de certificaciones 2017

Realizando una entrevista con los principales actores que intervienen en el proceso, se diagnostica que:

- Los evaluadores involucrados en el proyecto realizan entrega de la información documentada obligatoria (evidencias directas) generados durante la etapa de evaluación en terreno con un tiempo de respuesta limitado por parte del auditor, según lo evidenciado, el tiempo fluctúa entre 5 a 10 días corridos.
- Según la información documentada proporcionada, el centro durante los meses de enero hasta septiembre 2017, mantuvo dentro de los proyectos activos a diez evaluadores.
- El centro posee un auditor de calidad. La revisión de cada portafolio, en promedio, tarda treinta minutos.
- Los tiempos de auditoria de portafolio son limitados y de acuerdo a lo mencionado, insuficientes, dado que los tiempos establecidos por el organismo estatal para realizar entrega de la muestra (cinco días corridos), correspondiente a los diez porcientos del universo informado todos los días 10

de cada mes del año, donde se informan los proyectos finalizados y en proceso de ejecución.

### 3.1 Propuesta de mejoramiento.

Considerando los alcances informados durante las entrevistas llevadas a cabo a las personas que interactúan con todo el proceso de certificación de competencias laborales y las evidencias documentadas proporcionadas por el centro (informes de levantamiento de no conformidades, estructura del centro, informe de carga laboral, entre otros.)

Entendiéndose que los principales inconvenientes se presentan debido a que los tiempos que poseen los evaluadores para realizar entrega de la información documentada obligatoria generada durante el proceso (evidencias directas), se propone lo siguiente:

Estructurada en dos grandes etapas, que son:

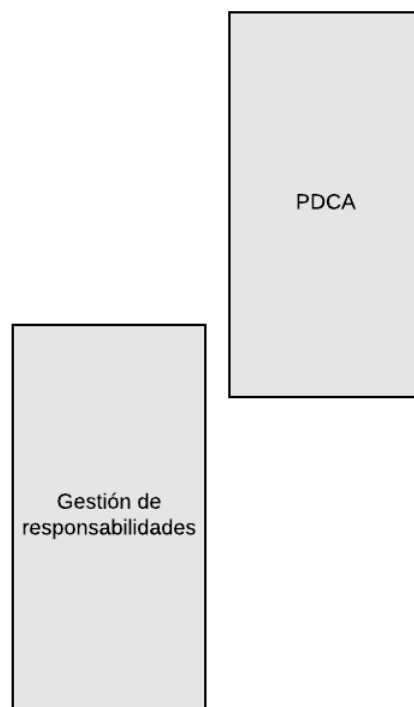


Figura 3-1 Etapas propuesta

**3.2 Gestión de responsabilidades:** El evaluador durante el desarrollo de sus actividades debe presentar la siguiente información documentada al centro.

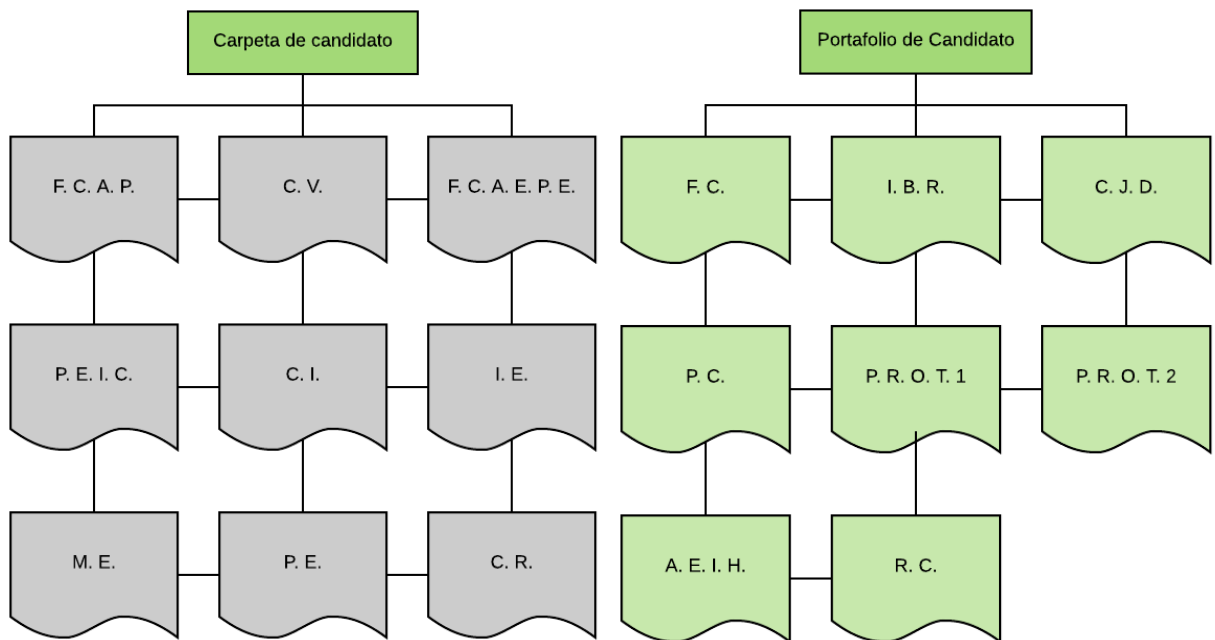


Figura 3-2 Composición carpeta y portafolio candidato

Sigla	Definición
F.C.A.P.	Ficha de compromisos u autorización de publicación.
C.V.	Currículo vitae del candidato.
F. C. A. E. P. E.	Ficha de control de antecedentes y evidencias del proceso de evaluación.
P. E. I. C.	Pauta de entrevista inicial del candidato.
C. I.	Copia simple de la cédula de identidad del candidato.
I. E.	Informe de elegibilidad.
P.E.	Plan evaluación de candidato.
M.E.	Matriz de Evaluación.
C.R.	Carta de recomendación evaluador.

Sigla	Definición
F.C.	Fotografía Candidato.
I. B. R.	Informe de brechas y retroalimentación.
C. J. D.	Cuestionario jefe directo.
P. C.	Prueba de conocimiento.
P. R. T. O. 1	Pauta registro observación en terreno 1.
P. R. T. O. 2	Pauta registro observación en terreno 2.
A. E. I. H.	Análisis de evidencia indirectas e históricas.
R. C.	Resumen consolidado.

Tabla 3-6 Desarrollo de abreviaciones.

En consideración, la valorización del tiempo obtenido en base a las entrevistas de los evaluadores se determina lo siguiente:

Carpeta Candidato	Tiempo aplicación	Portafolillo Candidato	Tiempo aplicación
Ficha control de antecedentes.	15 minutos.	Tiempo observación en terreno.	180 minutos.
Informe elegibilidad.	10 minutos.	Prueba de conocimientos.	25 minutos.
Plan evaluación de candidato.	5 minutos.	Cuestionario del jefe directo.	15 minutos.
Matriz Evaluación de candidato.	15 minutos.	Análisis de evidencia indirecta e histórica.	5 minutos.
Carta recomendación evaluador.	7 minutos.	Informe de brechas y retroalimentación.	20 minutos.
-	-	Fotografía del candidato.	2 minutos.
-	-	Resumen Consolidado	0 minutos
<b>Total</b>	<b>52 minutos</b>	-	<b>245 minutos</b>

Tabla 3-7 Tiempos evaluador en la ejecución.

➤ En resumen, el tiempo promedio asignado para el desarrollo de la documentación obligatoria, por parte del evaluador, es de 299 minutos (5 horas) a cada candidato.

➤ El centro para dar conformidad a los tiempos del cliente solicita la evaluación de al menos 7 candidatos por día, lo que provoca al evaluador un retraso en el cierre de cada candidato, traspasando los tiempos a otros procesos.

Nota: Los tiempos de traslados del evaluador hacia las dependencias del cliente y la documentación física generada en las reuniones informativas, en donde se procede a realizar la inscripción del (los) candidato (s) no son considerados.

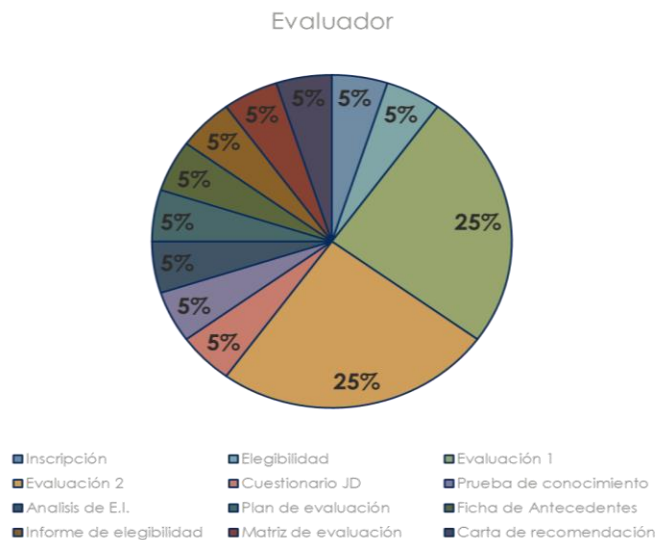


Figura 3-3 Composición carpeta y portafolio candidato

La siguiente grafica nos presenta la equivalencia de la ejecución de actividades del evaluador, considerando 7 candidatos diarios, donde:

- 25% = 1 Día
- 25% = 1 Día
- 5% = 50% = 2 días
- Total: 4 días = 7 candidatos

### 3.3 Integración de responsabilidades.

La gestión de las responsabilidades, donde los tiempos del evaluador en la aplicación de instrumentos en su formato digital para generar las evidencias directas serán disminuidos y que posteriormente no genere un retraso en etapas finales del proceso de certificación de competencias laborales.

Se propone redistribuir responsabilidades y que al mismo tiempo no interfieran con las obligaciones informadas a través de distintos canales por el organismo estatal, ChileValora.

Se integrará un **nuevo integrante al equipo de trabajo**, individuo que se denominará **“Profesional de apoyo”** que tendrá como objetivo, realizar cierre de los candidatos, trabajando en paralelo y de forma sistemática con el evaluador, minimizando los tiempos y mejorando la productividad

La aplicación de la nueva modalidad de trabajo planteada se presenta como:

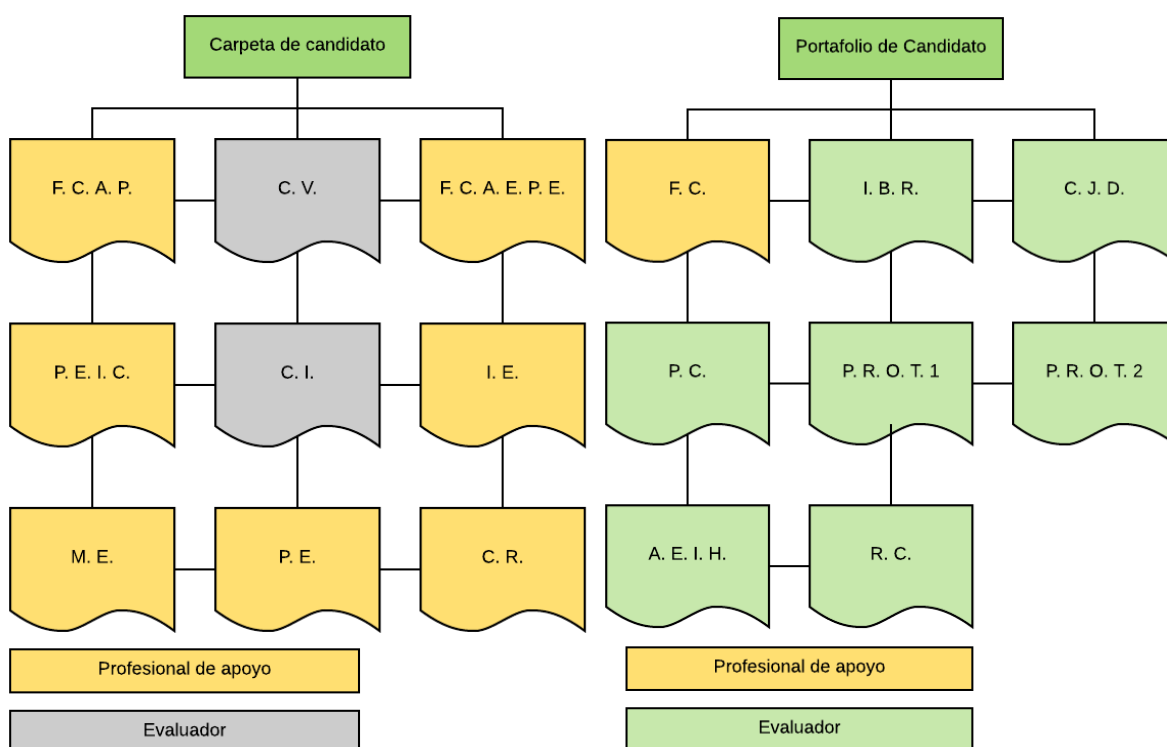


Figura 3-4 Nueva composición carpeta y portafolio candidato.

Desarrollo del proceso evaluador			
Carpeta Candidato	Tiempo aplicación	Portafolillo Candidato	Tiempo aplicación
-	-	Observación en terreno.	180 minutos.
-	-	Prueba de conocimientos.	25 minutos.
-	-	Cuestionario del jefe directo.	15 minutos.
-	-	Análisis de evidencia indirecta e histórica.	5 minutos.
-	-	Informe de brechas y retroalimentación.	20 minutos.
-	-	Resumen Consolidado	0 minutos.
<b>Total</b>	<b>0 minutos.</b>	<b>-</b>	<b>245 minutos</b>
Desarrollo del proceso “Profesional de apoyo”			
Carpeta Candidato	Tiempo aplicación	Portafolillo Candidato	Tiempo aplicación
Ficha control de antecedentes.	15 minutos.	-	-
Informe elegibilidad.	10 minutos.	-	-
Plan evaluación de candidato.	5 minutos.	-	-
Matriz Evaluación de candidato.	15 minutos.	-	-
Carta recomendación evaluador.	7 minutos.	-	-
-	-	Fotografía del candidato.	2 minutos.
<b>Total</b>	<b>52 minutos</b>	<b>-</b>	<b>2 minutos</b>

Tabla 3-8 Nueva Distribución de tiempos evaluador en ejecución.

La distribución de responsabilidades proporcionará una reducción aproximada de una hora al proceso del evaluador y en la practica una mejor capacidad de respuesta, debido a que no tendrá acciones sobre estos documentos y se ejecutaran en paralelo a otras evaluaciones que se lleven a cabo generando una sistematización.



Figura 3-5 Sistematización del proceso.

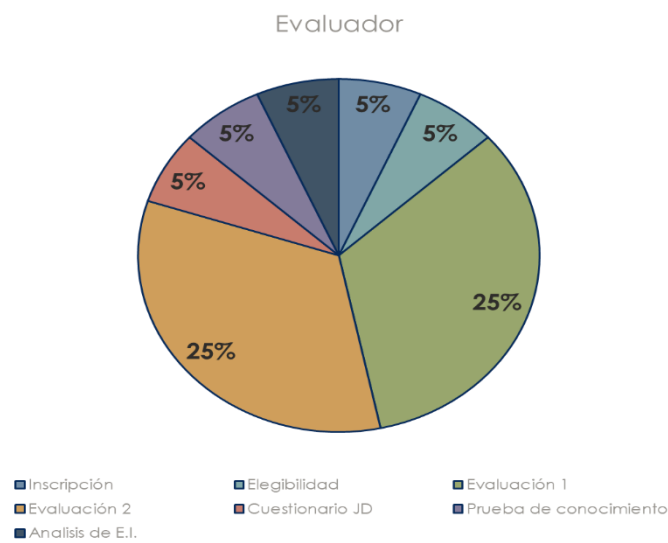


Figura 3-6 nueva Estructura de tiempos evaluador.

La siguiente grafica nos presenta la equivalencia de la ejecución de actividades del evaluador con la nueva modalidad, considerando 7 candidatos diarios, donde:

- 25% = 1 Día
- 25% = 1 Día
- 5% = 25% = 1 días
- Total: 3 días = 7 candidatos

Genera un 25% mas de productividad, debido a que los procesos se ejecutan en paralelo, generando una sistematización.

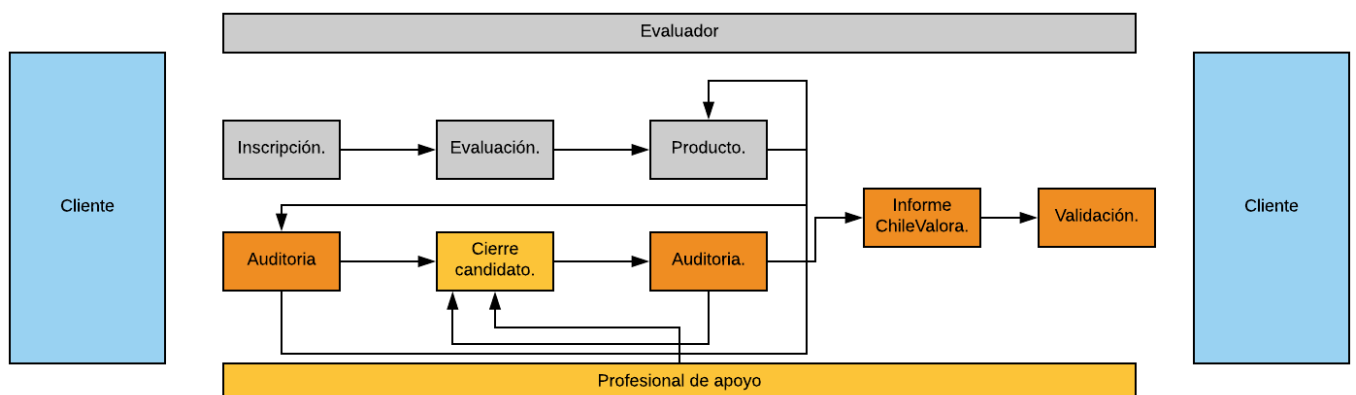


Figura 3-7 Diagrama del proceso.

Se puede evidenciar como interactúan los procesos bajo la nueva modalidad a emplear, donde se integrará un nuevo individuo al proceso, reflejando una mayor productividad y minimizando la posibilidad de levantamientos de desviaciones por parte del organismo público (ChileValora) y con la finalidad cumplir con el cliente, según las fechas estimadas al inicio del proyecto.

### 3.4 Ciclo Deming

La aplicación del ciclo de Deming será llevada a cabo a la etapa número cuatro (4), es decir, certificación donde se encuentra incluido el proceso de validación, donde se presentan las desviaciones.

Para medir y mejorar el proceso se aplicará el ciclo de Deming, a fin de minimizar las desviaciones generadas de forma recurrente, y se establezcan de la siguiente manera:

#### 3.4.1 Planificación / Plan

Una vez enviada la muestra solicitada por el organismo estatal y este, informa al centro del levantamiento de desviaciones detectadas en la muestra, se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas que aportaran en el entendimiento y análisis de la situación.

PDCA PASO 1: PLANEAR (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA) (¿QUÉ?)			
Informe N°		FECHA	
¿ Qué es lo que se ha encontrado ? :			
¿ Quién lo ha detectado ? :			
¿ Dónde se ha encontrado ? :			
¿ Cuándo se presentó ? :			
¿ Cómo se ha detectado ? :			
¿ Cuántas veces se ha encontrado ? :			

Tabla 3-9 Planificación.

Posteriormente, se utilizará la herramienta de calidad, los 5 ¿por qué?, logrando localizar la causa raíz de la situación que generan una recurrencia de desviaciones, aplicando un plan de acción sobre estas problemáticas.

<b>PDCA PASO 1: PLANEAR (CAUSAS POTENCIALES) (¿POR QUÉ?)</b>				Cliente (s): Fecha : Informe N°:
Problema :				
1 Por que?	2 por que?	3 por que?	4 por que?	5 por que?

Tabla 3-10 Los cinco ¿por que?.

### 3.4.2 Hacer / Do

Al focalizar la causa raíz de la generación de la recurrencia de los problemas, se procederá a ejecutar un plan de acción donde se establecerán responsabilidades y acciones a tomar que evitarán la ocurrencia a futuro, a través de acciones correctivas y correcciones, como se detalla en la siguiente figura:


<b>PDCA PASO 1: PLANEAR / PASO 2: HACER (PLAN DE ACCIONES) (¿CÓMO?)</b>									
PROBLEMA				Cliente					
Informe N°				Fecha apertura					
				Fecha Cierre					
<b>PLAN DE ACCIONES</b>									
				ESTANDARIZAR					
				VERIFICAR		PLANEAR HACER			
PROBLEMA	CAUSA RAIZ	No.	A C C I O N E S	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?		EFFECTIVIDAD	COMENTARIOS	
					Inicio	Fin			

Tabla 3-11 Hacer.

### 3.4.3 Verificar / Check

En base a las acciones tomadas anteriormente, se accionará la verificación de estas, donde se realizarán dos revisiones de ser necesario, posteriores a la ejecución de nuevos proyectos y con esto, visualizar la efectividad de las nuevas acciones consideradas y serán adecuadas según el tipo de cliente.

**PDCA PASO 3: VERIFICAR  
( PLAN DE ACCIONES) (¿CUANTO?)**

Informe N°		FECHA:	
------------	--	--------	--

<b>1a Revisión</b>	Evaluador.	Asignación.	Total	Observaciones.	Responsable de la auditoria.	Fecha:
			0			
			0			
			0			
Todas las acciones propuestas han sido terminadas						SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Si es no explicar: <input style="width: 80%;" type="text"/>						

<b>2a Revisión</b>	Evaluador.	Asignación.	Total	Observaciones.	Responsable de la auditoria.	Fecha:
			0			
			0			
			0			
Todas las acciones propuestas han sido terminadas						SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Si es no explicar: <input style="width: 80%;" type="text"/>						

Las medidas propuestas han sido comprobadas exitosamente						SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si es no explicar: <input style="width: 80%;" type="text"/>						

Area / Puesto	Nombre	Firma	Fecha

Tabla 3-12 Verificar.

### 3.4.4 Actuar / Act

Entregado los resultados de las acciones ejecutadas en el proyecto, se analizarán y de ser necesario **adecuaran** bajo las lecciones aprendidas con ello mejorar continuamente los procesos del centro y las personas que interactúan con este.

<b>PDCA PASO 4: ACTUAR ESTANDARIZACIÓN (MODIFICAR)</b>			
PROBLEMA		FECHA APERTURA	
INFORME N°		FECHA CIERRE	
EVALUADOR			
CLIENTE			
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>			
Hacer una lista de los instrumentos con desviaciones.		Cuales son las intervenciones que se deben hacer para impedir la recurrencia del problema	
<b>PERSPECTIVAS</b>			
<b>Nuevos Proyectos</b> Cuales son los puntos a tener en cuenta en los nuevos proyectos		<b>Impacto de Acciones</b> Verificar el traslado de acciones a procesos similares	
Lecciones aprendidas			

Tabla 3-13 Actuar.

**CAPÍTULO IV**  
**Costos de la propuesta – Conclusión**

## 4. Costos

### 4.1 Valorización monetaria de la propuesta.

La propuesta presentada considera la incorporación (integración) de un nuevo costo variable al proceso de certificación de competencias laborales.

Se recomienda la eliminación del uso del papel y aplicar la digitalización de la documentación, minimizando el daño al medioambiente, lo que se reflejara a continuación:

ITEM	Costo Fijo	Costo Variable
Profesional	-	\$2.000
Pendrive	-	\$3.800
Insumos	-	\$550

Tabla 4-1 Nuevos Costos.

Ejemplo:

Cliente, solicita certificar 200 personas en el perfil ocupacional de Cajero, en la región metropolitana, Sector Comercio, Subsector Supermercados, compuesto por 3 UCL.

Considerando que el valor de la UCL es de \$55.000.

La movilización se calcula, si fuese 1 evaluador ejecutando el proceso:

7 evaluaciones por día, 14 evaluaciones, 200 personas, 57 días, 4 pasajes por día, \$780,

Valor Total	\$33.000.000
Evaluador	\$40.000 C/U
Movilización	\$6.240 C/U

Tabla 4-2 Costos ejemplificados.

ITEM	Costos Fijos	Costos Variables
Evaluador	-	\$8.000.000
Director Ejecutivo	Confidencial	-
Jefe Área	Confidencial	-
Coordinador	Confidencial	-
Auditor	Confidencial	-
Asistente	Confidencial	-
Profesional	-	\$400.000
Movilización	-	\$177.840
Pendrive	-	\$760.000
Insumos	-	\$110.000
Totales	-	\$9.447.840

Tabla 4-1 Nuevos Costos ejemplificados.

Nota: Los costos que no se reflejan, no fueron posibles obtenerlos, debido a que finanzas internas de la CCS son quienes manejan la información y es de carácter confidencial, y otros costos, como arriendos que de igual forma no pudieron ser obtenidos.

Los nuevos costos son mínimos, teniendo como finalidad el correcto cumplimiento de los tiempos para el cliente, considerando la fidelización de este además la minimización de ocurrencia de desviaciones en el proceso lo que provoca un retraso en la planificación inicial del proyecto y en consecuencia una deplorable imagen de los procesos internos de C&S CCS LTDA.

La gestión de un nuevo cargo en el proceso será bajo productividad, figurando en el organigrama de la organización de la siguiente manera:

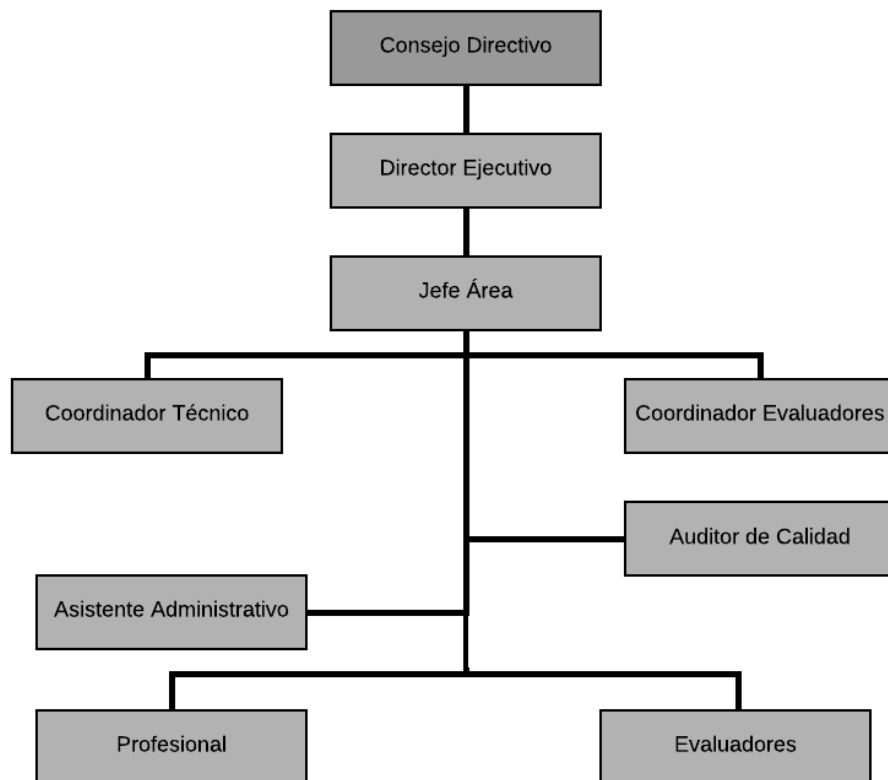


Figura 4-1 Nueva figura del centro.

## 5. Conclusiones:

- ✓ Se pudo establecer que el principal problema de las desviaciones generadas en el proceso de validación se debe a los tiempos de respuesta entre el evaluador y el centro certificación y servicios de la cámara de comercio de Santiago, y que tienen relación con la entrega de la documentación obligatoria (digital) del evaluador hacia el auditor de calidad para que se genere, según plazos, una correcta auditoría de portafolio y contar con los tiempos para implementar las acciones correctivas que tengan un impacto positivo en los procesos.
- ✓ Durante la generación y desarrollo de la propuesta, al estudiar y analizar el proceso, se estableció que una de las acciones a considerar era la gestión de las responsabilidades asignadas al evaluador (redistribución), mediante la incorporación de un nuevo “profesional de apoyo”. Con ello mejorará la productividad, al optimizar los tiempos en las actividades que, de una forma, serán reducidas al evaluador, ya que estas serán llevadas a efecto en paralelo por el profesional de apoyo. Sin embargo, esto tendrá cierto impacto en los costos del servicio para la organización; por lo tanto, se verá reflejado a través de beneficios relacionados con la minimización o mitigación de desviaciones del proceso y la fidelización del cliente.
- ✓ En virtud de la propuesta generada, la incorporación de herramientas de calidad en el proceso, como “el ciclo Deming”, contribuirá a mejorar su gestión. Permite controlar las actividades de planificación, de ejecución y verificación del servicio. Y, mediante la revisión de lo realizado, identificar los puntos a mejorar en el servicio. La aplicación del ciclo de Deming, como sistema de gestión de la calidad, por otro lado, permitirá mejorar los procesos y servicios internos, a través de procesos de adecuación, según el tipo de cliente y sus complejidades del servicio a proporcionar (personalización).
- ✓ Los costos de implementación de la propuesta generada son marginales; debido a que el enfoque principal considerado, es que, a través de la gestión y herramientas de mejora, permitan retroalimentar el proceso desde inicio a fin, incluyendo mejorar la comunicación entre las partes interesadas, tales como, cliente, auditor, coordinador, evaluador, entre otros, logrando una fidelización del cliente.
- ✓ Los costos de implementación de la propuesta generada, en sí son marginales; debido a que el enfoque principal, busca a través de la gestión y herramientas de mejora, la retroalimentación del proceso desde su inicio a fin, incluyendo la mejora

de las comunicaciones entre las partes interesadas, tales como: cliente, auditor, coordinador, evaluador, entre otros, a fin de lograr la fidelización del cliente.

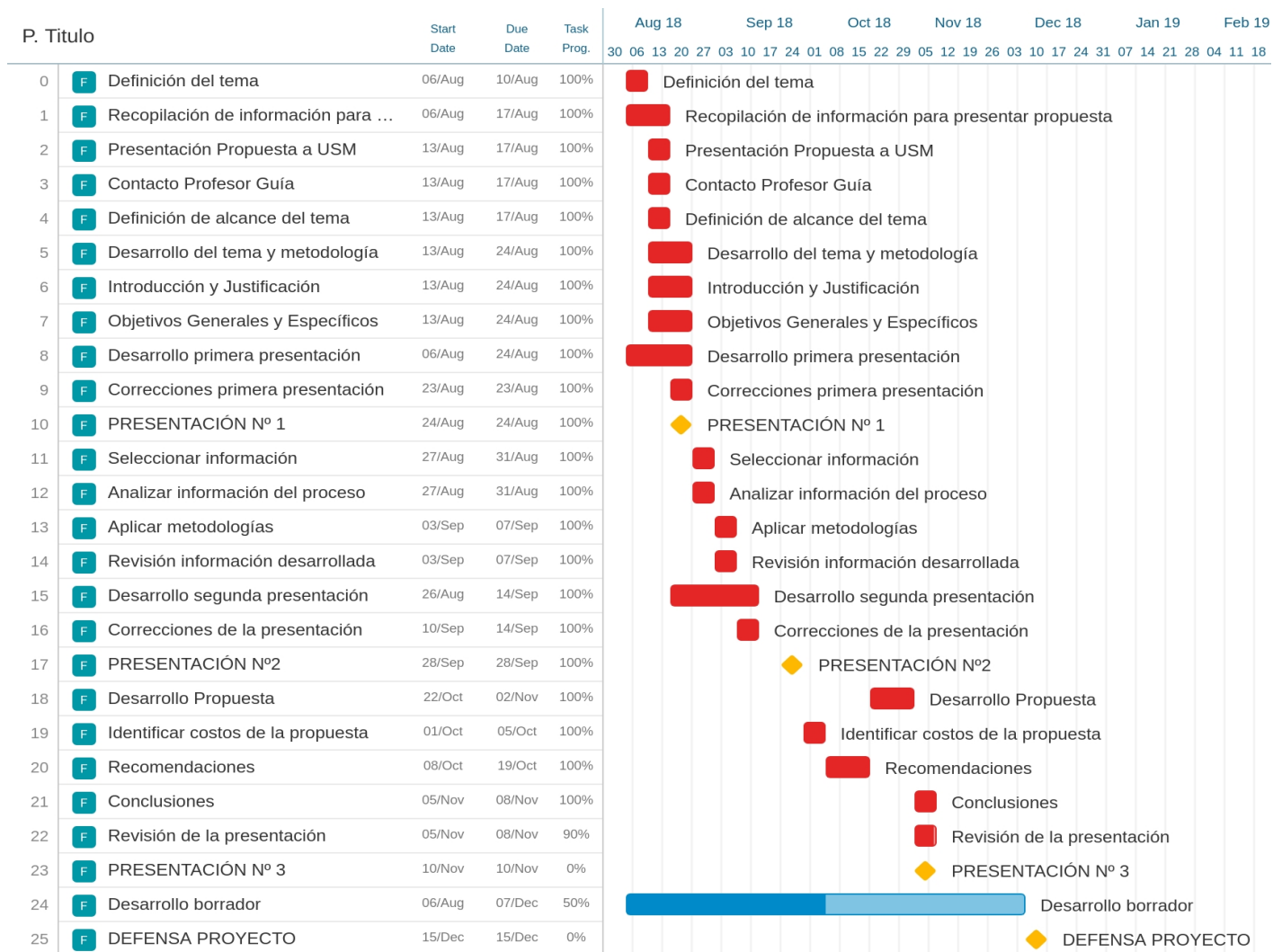
- ✓ En consecuencia, la propuesta de mejora desarrollada para el proceso permite minimizar las desviaciones que al día de hoy se estaban dando, lo que en forma secundará también impactará, de forma positiva, en el ambiente laboral interno de la empresa, mejorando las relaciones interpersonales.
  
- ✓ Uno de los beneficios adicionales de la propuesta, es la incorporación de sistemas informáticos y digitales, ya que minimizarán el uso del papel, contribuyendo con ello al cuidado y preservación del medioambiente. La situación presente en relación a la tecnología actual que permite integrar nuevos dispositivos y mecanismos de apoyo para mejorar la productividad y desarrollar los procesos para la prestación de servicios. Entre estos dispositivos, se identifica el pendrive, elemento que es una opción válida para los propósitos de la mejora. En relación a los costos involucrados, en comparación con la práctica actual, la utilización de insumos para la impresión de los portafolios del candidato que en promedio contienen 28 páginas, resulta ser más oneroso. Esto, de acuerdo a lo desarrollado y presentado en la propuesta, los costos se reducen, a minimizar los reprocesos mencionados anteriormente.

### **5.1 Recomendación.**

A través de un estudio de mercado generado, se recomienda la eliminación del uso del papel, para con esto contribuir en el cuidado y preservación del medioambiente, por lo tanto, en la situación actual donde nos encontramos tecnológicamente, será más comfortable integrar nuevos mecanismos productivos en el desarrollo de los procesos, el pendrive es una opción válida y de acuerdo al mercado el costo del producto es inferior en comparación a la utilización de insumos necesarios para la impresión de los portafolios del candidato que en promedio contienen 28 páginas y de acuerdo a lo presentado en la propuesta con la cantidad de reprocesos señalados.

## ANEXO A

### Carta Gantt



## ANEXO B

### Glosario Técnico

- A. **Actividad clave:** parte de la unidad de competencia laboral, se denominan también como elemento de la competencia y son la descripción de una realización que un trabajador podrá obtener en su desempeño real durante el ejercicio del empleo. Dicho de otro modo, la descripción del resultado laboral logrado por el trabajador en el desempeño de la función de que se trate.
- B. **Brecha de competencias:** resultado obtenido al finalizar un proceso de evaluación de las competencias laborales y que permite identificar aquellos aspectos del estándar de competencia (conocimientos, habilidades, actitudes) que requieren ser mejorados para acceder a una certificación en el perfil ocupacional.
- C. **Candidato:** toda persona, hombre o mujer, que manifiesta su consentimiento voluntario para participar en un proceso de evaluación de las competencias laborales asociadas a un perfil ocupacional establecido por el Sistema Nacional de Certificación de Competencias laborales, para acceder a una certificación.
- D. **Carpeta del candidato:** conjunto de antecedentes del candidato recopilados en el proceso previo a la aplicación de instrumentos de evaluación.
- E. **Centro de evaluación y certificación de competencias:** entidades ejecutoras, acreditadas por la Comisión ChileValora para desarrollar los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales. Los Centros tendrán la responsabilidad de evaluar las competencias laborales de las personas que lo soliciten, de acuerdo a las unidades de competencias laborales acreditadas por la Comisión, y otorgar las certificaciones cuando corresponda.
- F. **Certificación de Competencia:** corresponde al proceso de reconocimiento formal, por una entidad independiente, de las competencias laborales demostradas por un individuo en el proceso de evaluación. (Ley N° 20.267).
- G. **Competencia Laboral:** aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo. (Ley N° 20.267).
- H. **Conocimientos:** conjunto de saberes que incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Pueden referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

- I. **Criterio de desempeño:** descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.
- J. **Evaluación de Competencias Laborales:** proceso de verificación del desempeño laboral de una persona contra una unidad de competencia laboral previamente acreditada. (Ley N° 20.267).
- K. **Evaluador:** personas naturales, mayores de edad, que cuenten con experiencia laboral de al menos dos años en el sector o subsector a evaluar y que demuestren tener conocimientos, habilidades y destrezas para la ejecución de los procesos de evaluación de competencias laborales. Deben estar habilitados por ChileValora.
- L. **Evidencia directa:** todos aquellos antecedentes que aportan evidencias del desempeño del candidato que son levantados durante el proceso de evaluación.
- M. **Evidencia indirecta o histórica:** todos aquellos antecedentes que aportan evidencias del desempeño del candidato que han sido levantada previamente al proceso de evaluación, que incluye, entre otros: referencias, cartas de recomendación, certificados de capacitación, títulos, reconocimientos, premios.
- N. **Independencia:** capacidad de actuar en el desempeño de sus funciones, libre de todo tipo de presiones o influencias, que puedan afectar o limitar la libertad para la emisión de juicios o calificaciones.
- O. **Imparcialidad:** Capacidad que presenta el Centro o sus integrantes, para actuar de manera objetiva e independiente, sin contravenir los principios e inhabilidades del Sistema y sin aplicar sesgos o prejuicios a las personas que son evaluadas o a los procesos que se revisan.
- P. **Indicador de conducta:** descripción del nivel de dominio que se requiere de las competencias conductuales (atributos o rasgos personales asociados a desempeños destacados) asociados a las actividades clave de un perfil ocupacional.
- Q. **Instrumento de evaluación:** documento donde el evaluador va registrando la evidencia del desempeño, conocimientos y productos que tiene una persona.
- R. **Perfil Ocupacional:** agrupación de unidades de competencias laborales estandarizadas de una determinada área ocupacional u oficio. Describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe tener para desempeñarse en distintas situaciones de trabajo en un puesto determinado.
- S. **Portafolio:** conjunto de antecedentes personales del candidato y evidencias directas e indirectas que muestran el nivel de desempeño de una persona respecto del perfil de competencias laborales frente al que es evaluado.

- T. **Unidad de Competencia Laboral:** estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. (Ley N° 20.267).
- U. **Elegibilidad:** Proceso en el cual que a través de una encuesta corrobora el grado cumplimiento de una persona para ingresar a un programada de certificación de sus competencias laborales, es decir, cumple o de acuerdo a las labores desempeñadas es apto para certificar.

## **Bibliografía.**

1. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
2. Ley 20.267, Sistema nacional de certificación de competencias laborales, Chile Valora.
3. GUTIÉRREZ, Humberto. Calidad Total y Productividad. 3ª ed. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2010. ISBN 978-607-15-0315-2.
4. VARGAS, Martha. y ALDANA, Luzángela. Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. 3ª. Ed. Colombia. ECOE Ediciones. 2014. ISBN 978-958-771-084-7.