

**NORMA INTERNACIONAL
ISO 10015**
(Primera Edición: 1999 – 12 –15)

**ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD
DIRECTRICES PARA CAPACITACIÓN**

Prólogo

Introducción

1. Alcance
2. Referencia Normativa
3. Términos y Definiciones
4. Directrices para la Capacitación
 - 4.1. Capacitación: Un procesos de cuatro etapas.
 - 4.2. Definición de las necesidades de Capacitación.
 - 4.3. Diseño y planificación de la Capacitación.
 - 4.4. El Desarrollo de la Capacitación.
 - 4.5. Evaluación de los resultados de la Capacitación.
5. Monitoreo y mejoramiento de los procesos de Capacitación.
 - 5.1. Generalidades
 - 5.2. Validación de los procesos de Capacitación.

Anexo A (Informativo) Tablas.

PRÓLOGO

La ISO (Organización Internacional de Normalización), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de Normas Internacionales es llevado a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema para el cual se ha establecido un comité técnico, tiene el derecho a estar representado en ese comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. La ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los asuntos de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales son elaboradas de acuerdo con las reglas dadas en las Directivas ISO/IEC, Parte 3.

Los borradores de Normas Internacionales adoptadas por los comités técnicos son circulados a los organismos miembros para votación. La publicación como una Norma Internacional requiere aprobación de por lo menos el 75% de los organismos miembros que emitan un voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

Esta Norma Internacional ISO 10015 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Administración y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC3, Tecnologías de Apoyo.
El Anexo A de esta Norma Internacional, es solo para información.

INTRODUCCIÓN

Los principios de Administración de la Calidad, que forman parte de las familias de Normas Internacionales ISO 9000 (De las cuales la serie ISO 10000 forman parte), hacen énfasis en la importancia que tiene la administración del Recurso Humano y de las necesidades de su adecuada Capacitación. En ellos se reconoce con respecto a la valoración tanto de los clientes, así como del recurso humanos, deberían ser parte de los compromisos de la Organización, así como la habilidad que éstas tienen en demostrar el uso estratégico del mejoramiento de las competencias de su personal.

El Personal de todos los niveles debería estar capacitado para alcanzar los compromisos de la Organización, en proveer productos y servicios de la calidad requerida en un mercado que cambia rápidamente, en donde los requerimientos y expectativas de los clientes se incrementan constantemente.

Esta Norma Internacional provee recomendaciones para orientar a las Organizaciones y su personal en aspectos relacionados a la Capacitación. Debería ser aplicada como guía, cuando se requiera interpretar en referencia a "Educación, Entrenamiento o Capacitación" dentro de las Familias de Normas ISO 9000 de Administración y Aseguramiento de la Calidad. Cualquier referencia a "Entrenamiento o Capacitación" en esta Norma, incluye todo tipo de Educación y Formación Profesional.

Uno de los Objetivos de la Organización para el Mejoramiento Continuo, incluye el Desempeño de su personal, el cual podría estar afectado por factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, tecnología, innovación, y los requerimientos de los clientes y otras partes interesadas. Tales cambios requieren del análisis de la Organización, en términos de sus necesidades relacionadas con la Competencia de su Personal. *La Figura 1*, muestra como la capacitación podría ser seleccionada, como un efecto significativo orientada hacia dichas necesidades.

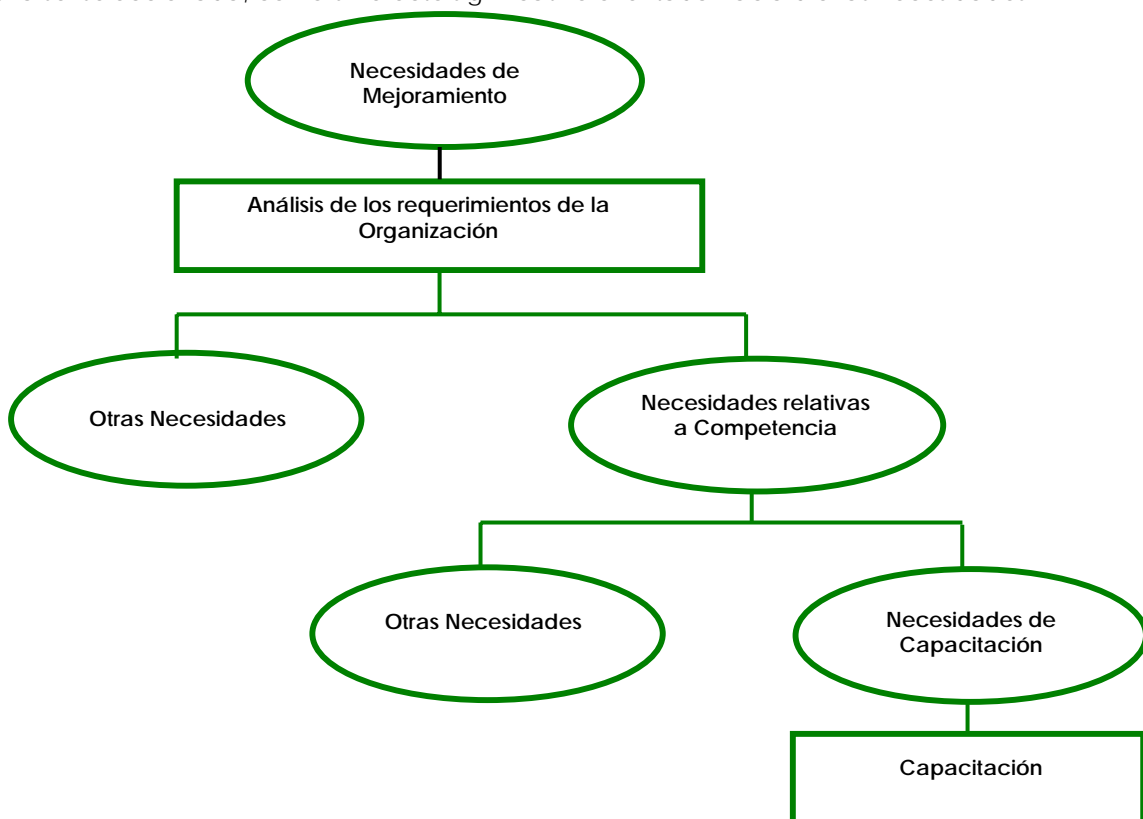


Figura 1 – Mejoramiento de la Calidad a través de la capacitación

El propósito de esta Norma Internacional es proveer recomendaciones, que puedan ayudar a la Organización a identificar y analizar las necesidades de capacitación, diseñar y planificar la Capacitación, proveer la Capacitación, evaluar los resultados de la Capacitación, y monitorear y mejorar los procesos de Capacitación, para lograr los objetivos de la Organización. Hace énfasis de la contribución de la Capacitación al Mejoramiento Continuo y se proyecta para ayudar a que las Organizaciones hagan de su Proceso de Capacitación una inversión más efectiva y eficiente.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD – DIRECTRICES PARA CAPACITACIÓN

1. Alcance

Estas directrices cubren el desarrollo, implantación, mantenimiento, y mejoramiento de estrategias y sistemas de Capacitación que afectan la calidad de los productos y servicios suministrados por una organización.

Es una Norma Internacional aplicable a todo tipo de organización.

No está propuesta para ser usada en contratos, regulaciones o con fines de certificación.

No agrega, cambia o modifica de forma alguna los requisitos de la serie ISO 9000.

Esta Norma Internacional no está proyectada para ser aplicada por organizaciones que proveen o entregan servicios de capacitación a otras empresas.

Nota: La principal fuente de referencia para proveedores de capacitación, deberá ser la ISO 9004:2:1991, Administración de la Calidad, Elementos de Sistemas de Calidad. Parte 2: Directrices para servicios, hasta que sea reemplazada por la ISO 9004:2000.

Las organizaciones que proveen capacitación debería aplicar esta Norma Internacional, con el propósito de orientar los programas de capacitación de su personal.

2. Normas para consulta

La Norma Internacional citada abajo, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta Norma Internacional. Como la norma de referencia esta fechada, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada Norma Internacional, no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta Norma Internacional, que estudien la posibilidad de aplicar la edición más reciente de la Norma Internacional citada abajo. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales en vigor en cada momento.

ISO 8402, Administración y Aseguramiento de la Calidad – Vocabulario. Cuya versión revisada corresponderá a Norma Internacional ISO 9000:2000.

3. Términos y Definiciones

Para el propósito de esta Norma Internacional, son aplicables, aparte de los términos y definiciones dados en la norma ISO 8402, los siguientes:

3.1

Competencia

Adecuada aplicación de conocimientos, habilidades y conductas, en el Mejoramiento Permanente del Desempeño.

3.2

Capacitación

Proceso que desarrolla y provee conocimientos, habilidades y conductas para alcanzar los requerimientos de calidad.

4. Directrices para la Capacitación

4.1 Capacitación: Un procesos de cuatro fases.

4.1.1 Generalidades

Un proceso planificado y sistemático de capacitación, puede brindar una importante contribución y ayudar a la Organización a mejorar sus capacidades y alcanzar sus objetivos de calidad.

Este proceso de capacitación está ilustrado en diagrama del Ciclo de Capacitación, mostrado en la *Figura 2*.

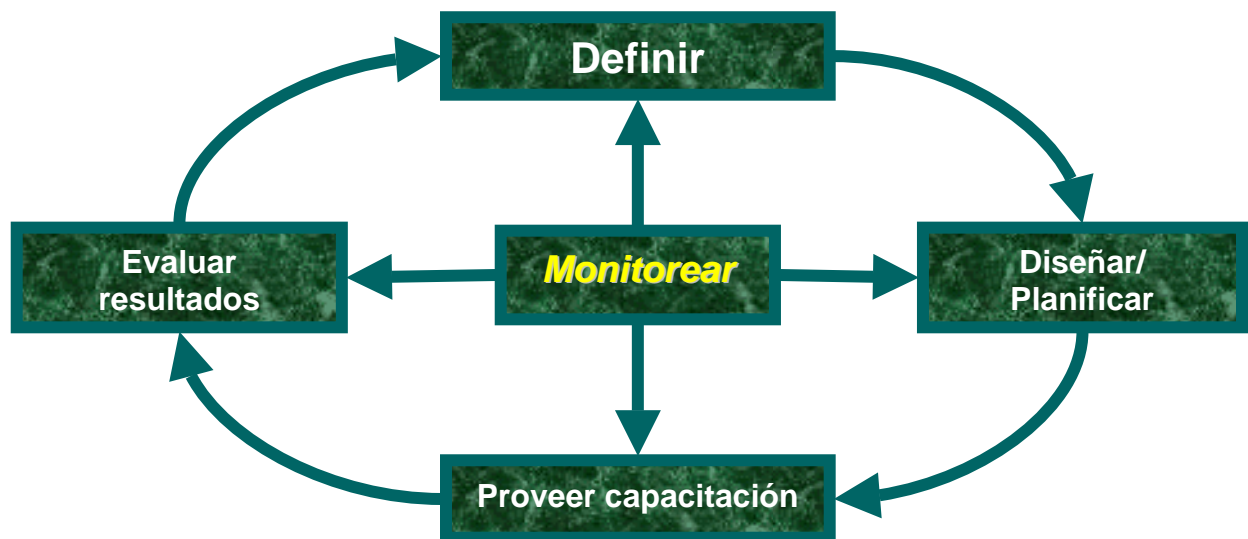


Figura 2: El Ciclo de la Capacitación

Para mejorar la comprensión e interpretación de esta Norma Internacional y distinguir claramente entre guía y el uso del modelo del proceso que describe la guía, en las Tablas A.1 – A.5 del anexo A, se presenta el modelo del proceso.

Para seleccionar e implantar la capacitación, para cerrar la brecha entre las competencias requeridas y las existentes en una organización, la administración debe monitorear las siguientes fases:

- a) Definir las necesidades de Capacitación;
- b) Diseñar y Planificar la Capacitación;
- c) Proveer la Capacitación;
- d) Evaluar los resultados de la Capacitación.

Como se muestra en la *Figura 2*, las salidas de una fase deberá proveer las entradas de la siguiente fase.

4.1.2 Compra de productos relacionados a capacitación y / o contratación de servicios de capacitación:

Es responsabilidad de la administración, decidir la conveniencia y el momento de compra de productos y/ o contratación de servicios, relacionados a cualquiera de las cuatro fases del Proceso, Ciclo de la Capacitación, así como su monitoreo y control. (Ver Tablas A.1 – A.5).

Por ejemplo, algunas organizaciones podrían encontrar beneficioso el uso de la experiencia externa, para la conducción y análisis de sus necesidades de capacitación.

4.1.3 Involucramiento del personal

El apropiado involucramiento del personal, cuya competencia va a ser desarrollada como parte el procesos de capacitación, podría resultar en el personal, un gran sentido de pertenencia a los procesos, resultando así que el personal asuma mayor responsabilidad y garantizar el éxito de los mismos procesos.

4.2 Definición de las Necesidades de Capacitación

4.2.1 Generalidades

El proceso de capacitación debe iniciarse después del análisis de las necesidades de capacitación de la organización; las necesidades de capacitación deben estar vinculadas a las acciones relacionadas a las competencias, como esta descrito en la *Figura 1* en la introducción.

La Organización debe definir las necesidades de competencia para cada tarea que afecta la calidad de los productos, medir las competencias del personal en el desempeño de sus tareas, y desarrollar planes para cerrar cualquier brecha de competencia que pueda existir.

La definición debe basarse en el análisis de las necesidades de competencia presentes y futuras de la organización y su comparación con las competencias existentes en el personal.

Los objetivos de esta fase deben ser:

- a) Definir la brecha entre las competencias existentes con las competencias requeridas;
- b) Definir las necesidades de capacitación de los empleado cuyas competencias no se ajustan a las competencias requeridas en las tareas; y
- c) Documentar las especificaciones de la necesidades de capacitación.

El análisis de las brechas entre las competencias existentes y las competencias requeridas, deben estar dirigidas a determinar si las brechas pueden cerrarse a través de la capacitación o si es necesaria cualquier otra acción. (Ver *Tabla .1*)

4.2.2 Definición de las necesidades de la Organización

Las políticas de calidad y capacitación de la organización, los requerimientos de la administración de la calidad, la administración de los recursos y el diseño de los procesos, deben ser considerados cuando inicia la capacitación, como una entrada (suministro) del apartado 4.2, para asegurar que los requerimientos de capacitación estarán enfocados hacia la satisfacción de las necesidades de la organización.

4.2.3 Definición y análisis de los requerimientos de competencias:

Los requerimientos de competencias deberían ser documentadas. La documentación puede ser periódicamente revisada o cuando sea necesaria la asignación y ejecución de un trabajo y se evalúe así mismo el desempeño.

La definición de las necesidades futuras de una organización, relativas a sus metas estratégicas y objetivos de calidad, incluyendo los requerimientos de competencias del personal, deberían derivarse de una variedad de fuentes internas y externas, tales como:

- Cambios organizacionales y tecnológicos que afectan en la producción o impactan en la naturaleza de los productos provistos por la organización.
- Documentos que registran los procesos anteriores de capacitación.
- La calificación de las competencias del personal de la organización relacionadas al desempeño de tareas específicas.
- La aplicación de turnos extras o fluctuación de temporada que incluya la contratación de personal temporal.
- Necesidades internas o externas de certificación del desempeño de tareas específicas.
- Requerimientos del personal, que hayan identificado oportunidades de desarrollo personal y que contribuyan a los objetivos de la organización.
- El resultado de la revisión de las acciones correctivas a los reclamos de los clientes o a las no conformidades.
- Legislación, regulaciones, normas y directrices que afectan a la organización, sus actividades y recursos, e
- Investigación de mercado que identifique o se anticipe a nuevos requerimientos de los clientes.

4.2.4 Revisión de las competencias

Una revisión regular debería llevarse a cabo a los documentos que indican las competencias requeridas de cada proceso y el registro que liste la competencias de cada empleado.

Los Métodos usados para la revisión de las competencias podría incluir los siguientes:

- Entrevistas / cuestionarios con empleados, supervisores, administradores,
- Observaciones,
- Discusión de grupo, e
- Información sobre el tema de capacitación de expertos.

4.2.5 Definición de brechas en las competencias

Una comparación de las competencias existentes con las requeridas debería de efectuarse para establecer un registro de las brechas en las competencias.

4.2.6 Identificación de las soluciones para reducir o estrechar las brechas de las competencias

La solución para cerrar las brechas en las competencias, se deberían encontrar a través del entrenamiento o de otras acciones de la organización, tales como el rediseño de procesos, reclutamiento, capacitación total del personal, subcontratación, mejoramiento de otros recursos, rotación de trabajo o modificación de los procesos de trabajo.

4.2.7 Definición de las especificaciones de las necesidades de capacitación

Cuando una solución de capacitación es seleccionada para cerrar la brecha de competencias, las necesidades de capacitación deben ser especificadas y documentadas.

Las especificaciones para las necesidades de capacitación deberían documentar los objetivos y los resultados esperados de la capacitación. Las entradas de las especificaciones para las necesidades de capacitación, deberían estar provistas por la lista de las competencias requeridas, descubiertas en el apartado 4.2.3, los resultados de entrenamiento previo y las brechas corrientes de competencias y los requerimientos de las acciones correctivas.

Este documento debería ser parte de las especificaciones del plan de capacitación y debería incluir un registro de los objetivos de la organización, que debería ser considerado como entradas (suministros) para el diseño y planificación de la capacitación y para el monitoreo de los procesos de capacitación.

4.3 Diseño y Planificación de la capacitación

4.3.1 Generalidades

El diseño y la fase de ejecución de la capacitación, son elementos básicos que se deberían especificar en el plan de capacitación.

Esta fase incluye:

- a) El diseño y planificación de las acciones que deberían considerarse en la identificación de las brechas de las competencias efectuadas en el 4.2.4, y
- b) La definición de los criterios para la evaluación de los resultados de la capacitación y monitoreo de los procesos de capacitación (*ver 4.5 cláusula 5 y tabla A.2*)

4.3.2 Definición de las barreras

Los aspectos relevantes que impiden a los procesos de capacitación, deberían establecerse y listarse, estos podrían incluir:

- Requerimientos regulatorios impuestos por ley,
- La política de requerimientos, incluyendo los relacionados a los recursos humanos, impuestos por la organización,
- Consideraciones financieras,
- Programación y planificación de los requerimientos,
- La disponibilidad, motivación y habilidad de los individuos a capacitar,
- Factores tales como la disponibilidad de materiales, equipo, instalaciones apropiadas en la organización, para el buen desempeño de la capacitación o de la disponibilidad de proveedores respetables de capacitación, y
- Dificultad en la disponibilidad de cualquier recurso.

La lista de barreras debería usarse en la selección de los métodos de capacitación (4.3.3) y proveedores de capacitación (4.3.5) y para el desarrollo de las especificaciones del plan de capacitación (4.3.4).

4.3.3 Métodos de capacitación y criterios para la selección

Los potenciales métodos de capacitación, que reúnan las necesidades de capacitación, deberían ser enlistados. La forma apropiada de capacitación dependerá de la lista de recursos, barreras y objetivos.

Los métodos de capacitación deberían incluir:

- Cursos y talleres dentro o fuera de la organización.
- Programas para aprendices.
- Capacitación en el trabajo con entrenador y / consultor,
- Auto - capacitación, y
- Capacitación a distancia.

El criterio para la selección de los métodos apropiados, o combinación de los métodos, debería estar definido y documentado.

Estos podrían incluir:

- Fecha y lugar
- Instalaciones,
- Costos,
- Objetivos de capacitación,
- Grupo objetivo (por ejemplo: posición profesional, común o planeada, entrenamiento o capacitación específica y / o experiencia, número máximo de participantes).
- Duración de la capacitación y secuencia de la implantación, y
- Formas de medición, evaluación y certificación.

4.3.4 Especificaciones del Plan de Capacitación

Las especificaciones del plan de capacitación deberían estar establecidas, para negociar el plan de capacitación con un potencial proveedor de capacitación, la forma de dar capacitación y el desarrollo del proceso de capacitación. Por ejemplo el envío de el contenido específico de la capacitación.

Un plan de capacitación con especificaciones es apropiado para establecer un claro entendimiento de las necesidades de la organización, los requerimientos de capacitación, y los objetivos de capacitación que definen cuales de los empleados a capacitar estarán preparados, como resultado de la capacitación.

Los objetivos de capacitación deberían estar basados en las expectativas de las competencias desarrolladas, en las especificaciones para las necesidades de capacitación, para asegurar la entrega efectiva de capacitación y crear una clara y abierta comunicación.

Las especificaciones deberían considerar las siguientes:

- a) Los objetivos de la organización y sus requerimientos,
- b) Las especificaciones de las necesidades de capacitación,
- c) Los objetivos de la capacitación,
- d) Los participantes (El grupo objetivo o personal objetivo)
- e) Los métodos de capacitación y soporte de contenidos,
- f) Requerimientos de horario, tales como duración, fechas y eventos importantes,
- g) Requerimientos de recursos, tales como materiales de capacitación y personal,
- h) Requerimientos financieros,

- i) Criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la capacitación, a través de la medición de:

Nota: Los participantes son los educandos o las personas que reciben la capacitación.

- La satisfacción de los participantes,
- Adquisición de conocimientos de los participantes, habilidades y comportamientos,
- Desempeño en el trabajo de los participantes,
- Satisfacción de los administradores de los participantes,
- Impacto de los participantes en la organización, y
- Procedimientos para el monitoreo del proceso de capacitación (*ver cláusula 5*).

4.3.5 Selección del proveedor de la capacitación

Cualquier proveedor potencial de capacitación, interno o externo, debería ser sujeto de un examen cuidadoso antes de ser seleccionado como proveedor de capacitación. Este examen podría incluir información escrita del proveedor (por ejemplo catálogos, trifoliales, panfletos, folletos, etc) y reportes de evaluación. Este examen debería basarse en las especificaciones del plan de capacitación y de los obstáculos (barreras) identificados.

La selección debería estar registrada en un acuerdo o contrato formal establecido con el propietario, los compromisos y responsabilidades para el proceso de capacitación.

4.4 Desarrollo de la capacitación

4.4.1 Generalidades

Es responsabilidad del proveedor de capacitación, la conducción de todas las actividades especificadas para la entrega de la capacitación, de las especificaciones del plan de capacitación.

Sin embargo, así como la provisión de los recursos necesarios para garantizar los servicios del proveedor de capacitación, los compromisos de la organización en dar soporte y apoyo a la capacitación, podría incluir:

- Apoyo por ambos: proveedor de capacitación y participantes, y
- Monitoreo de la calidad de la entrega de la capacitación.

Nota: Un entrenador o capacitador es una persona quien aplica un método de capacitación.

La organización debería apoyar al proveedor de la capacitación en el monitoreo del desarrollo de la capacitación (*ver cláusula 5*).

El éxito de estas actividades es afectado por la efectividad de la interacción entre la organización, el proveedor de capacitación y del participante.

El propósito de los siguientes apartados es proveer una guía sobre como la organización podría conducir estas actividades (*ver tabla A.3*).

4.4.2 Provisión de Apoyo

4.4.2.1 Apoyo a la pre capacitación

El apoyo a la pre – capacitación podría incluir actividades tales como:

- Introducción breve del entrenador con información relevante (ver 4.2),
- Breve introducción de los participantes en la naturaleza de la capacitación, de la brecha de competencias y los ensayos para "estrechar" estas brechas, y
- La disponibilidad de contacto que debe hacerse entre el capacitador y el participante.

4.4.2.2 Apoyo a la capacitación

El apoyo a la capacitación podrían incluir actividades tales como:

- Proveer de las herramientas, equipos, documentación, programas informáticos (software) o alojamiento necesario para los participantes y /o entrenador.
- Facilitar una adecuada oportunidad para que los participantes apliquen las competencias desarrolladas, y
- Dar retroalimentación sobre el desempeño de tareas como requerimientos del capacitador y / o de los participantes.

4.4.2.3 Apoyo al Cierre de las actividades de capacitación

El apoyo al cierre de las actividades de capacitación podría incluir actividades tales como:

- Recibir información de retroalimentación de los participantes,
- Recibir información de retroalimentación del entrenador, y
- Proveer información de retroalimentación de los administrativos y del personal involucrado en los procesos de capacitación.

4.5 Evaluación de los resultados de la capacitación

4.5.1 Generalidades

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los objetivos de la capacitación se han alcanzado, por ejemplo si la capacitación ha sido efectiva.

Las "entradas" para evaluar los resultados de la capacitación están en las especificaciones de las necesidades de capacitación y del plan de capacitación, y de los registros de las entregas de la capacitación.

Los resultados de la capacitación en ocasiones no pueden ser analizadas totalmente y validadas, hasta que los participantes puedan ser observados y evaluados en el desempeño del trabajo asignado.

Dentro de período de tiempo especificado antes la capacitación de los participantes, los administradores de la organización, deberían asegurarse llevar a cabo una evaluación para verificar el nivel de la competencia alcanzada.

Las evaluaciones debería ser conducidas tanto a corto como a largo plazo:

- En el corto tiempo, la información de retroalimentación de los participantes debería obtenerse sobre los métodos de capacitación, recursos usados, conocimientos y habilidades alcanzadas como un resultado de la capacitación, y
- En el largo plazo, la mejora del desempeño en el trabajo de los participantes y la mejora en la productividad, debería ser medida.

La Evaluación debería ser conducida sobre el establecimiento de criterios básicos establecidos (Ver 4.3.4).

La evaluación del proceso de capacitación debería incluir la recopilación de datos y de la preparación de un reporte de evaluación que también provea una "entrada" al proceso de monitoreo de la capacitación (*ver tabla A.4*)

4.5.2 Recopilación de datos y preparación del reporte de evaluación

Un reporte de evaluación podría incluir la siguiente información:

- Especificaciones de las necesidades de capacitación.
- Los criterios de evaluación y descripción de fuentes, métodos y horarios para la evaluación.
- Análisis de los datos recopilados e interpretación de los resultados.
- Revisión de los costos de capacitación, y
- Conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento.

La ocurrencia de no conformidades podría requerir procedimientos para las acciones correctivas.

El cierre del ciclo de capacitación debería estar documentado en los registros de capacitación.

5. Monitoreo y mejoramiento de los procesos de capacitación

5.1 Generalidades

El propósito principal del monitoreo es asegurar que el proceso de capacitación, como parte del sistema de calidad de la organización, es administrado e implantado como se requiere, para proveer evidencia objetiva de que el proceso es efectivo en satisfacer los requerimientos de capacitación de la organización. El monitoreo implica la revisión del proceso completo de cada una de las cuatro fases. (*Ver. Figura 2*)

El monitoreo debería ser conducido por personal competente de acuerdo con los procedimientos documentos de la organización. Donde sea posible, dicho personal debería ser independiente de las funciones que monitorean. Los métodos para el monitoreo podrían incluir: Consultorías, observación y registros. La selección de los métodos de monitoreo tendrían que ser considerada durante la fase de definición de las especificaciones del plan de capacitación. (*Ver. 4.3.4*)

El Monitoreo es una herramienta valiosa para el mejoramiento de la efectividad del proceso de capacitación (*ver tabla A.5*)

5.2 Validación del proceso de capacitación

Las entradas para el monitoreo podría incluir todos los registros de todas las fases en el proceso de capacitación. Basados en estos registros, una revisión de las diferentes fases puede ser conducida para detectar aspectos de no conformidades, para establecer acciones correctivas y preventivas. Tales entradas pueden ser recolectadas, sobre los aspectos básicos que brindan los elementos de la validación de los procesos de capacitación y de la recomendaciones del mejoramiento.

Si se aplican los procedimientos y se alcanzan las especificaciones técnicas, entonces los registros de la competencia del personal deberían actualizarse, para reflejar las mejoras en la cualificación del personal.

Si no se aplican los procedimientos y se alcanzan las especificaciones técnicas, entonces los procedimientos deberán ser revisados y los registros de la competencia del personal deberán actualizarse, para reflejar las mejoras en la cualificación del personal.

Si se aplican los procedimientos y no se alcanzan las especificaciones técnicas, se requiere de la aplicación de acciones correctivas para mejorar el proceso de capacitación o desarrollar una acción apropiada, no vinculada al proceso de capacitación.

De cualquier manera, la revisión de los procesos de capacitación deberían identificar cualquier oportunidad futura, para mejorar la efectividad de cualquier fase del proceso de capacitación.

Los registros apropiados deberían mantenerse para varias actividades de monitoreo y evaluación, los resultados obtenidos y las acciones planificadas vinculadas con los procesos de capacitación.

Anexo A

A.1 -Definición de las Necesidades de Capacitación

Entradas	Procesos	Salidas	Registros
Definición de las Necesidades de la Organización (4.2.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Calidad • Política de Capacitación • Requerimientos de la Administración de la Calidad • Proceso de Diseño 	Considerar todas las entradas cuando inicia la capacitación	Decisión al inicio del proceso de capacitación	Decisión al inicio del proceso de capacitación
Definición y Análisis de las Competencia Requeridas (4.2.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios organizacionales o tecnológicos que afectan los procesos o impactan sobre la naturaleza de los productos que provee la Organización. • Registros de procesos de capacitación anteriores o de uso corriente. • Evaluación de la Organización sobre las competencias del personal que ejecuta tareas específicas. • Turnos extras o variación estacionaria registrada del personal temporal. • Requerimientos de certificación interna o externa para el desempeño de tareas específicas. • Solicitudes de los empleados que han identificado oportunidades de desarrollo personal y que contribuyen a los objetivos de la organización • Los resultados de los procesos de las acciones de revisión y correctivas a partir de las quejas de los clientes o de los reportes de no conformidades. • Legislación, regulaciones, normas y directrices que afectan a la organización, sus actividades y recursos • Estudios de mercado que identifican o se anticipan a los nuevos requerimientos de los clientes 	Documentar los requerimientos de competencias	Requerimientos de competencias	Listado de requerimientos de competencias
Revisión de la competencias (4.2.4)			
Registros de la Competencia Información de los requerimientos de las tareas y su desempeño a partir de: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas / cuestionarios con empleados, supervisores, administradores • Observaciones • Grupos de discusión • Recomendaciones de expertos 	Revisión de las competencias ya existentes	Conocimiento de las competencias ya existentes	Listado de las competencias existentes
Definición de las brechas en competencias (4.2.5)			
Listado de los requerimientos de competencias y listado de las competencias existentes	Definición de las brechas en las competencias	Conocimiento de las brechas en las competencias	Listado de las brechas en las competencias
Identificación de las soluciones para cerrar las brechas en las competencias (4.2.6)			
Listado de las brechas en las competencias	Identificar y seleccionar la capacitación como una solución	Seleccionar la capacitación como una solución	Selección en la capacitación como solución
Definición de las especificaciones de las necesidades de capacitación (4.2.7)			
Listado de las competencias requeridas Listado de las brechas en las competencias Resultados de las capacitaciones previas Demandas a partir de las acciones correctivas	Documentar los objetivos de capacitación y los resultados o expectativas esperadas como resultado del procesos de capacitación	Especificaciones de las necesidades de capacitación	Documentación de las especificaciones de las necesidades de capacitación

Anexo A.2 –Diseño y Planificación de la Capacitación (4.3)

Entradas	Procesos	Salidas	Registros
Definición de las barreras (4.3.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos regulatorios (reglamentos) • Requerimientos por política • Consideraciones financieras • Requerimientos de tiempo y horario, recursos para capacitación y disponibilidad de proveedores idóneos de capacitación • Disponibilidad, motivación y habilidad de los individuos a ser capacitados (participantes) • Otros factores relacionados a la logística 	Identificación de barreras	Conocimientos de las barreras de capacitación	Listado de barreras
Métodos de capacitación y criterios para la selección (4.3.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de las necesidades de capacitación • Listado de recursos, barreras y objetivos • Listado de métodos de capacitación opcionales • Criterios para la selección de los métodos de capacitación 	Identificación de los métodos de capacitación	Conocimiento de los métodos de capacitación	Listado de los métodos de capacitación
Especificaciones del Plan de Capacitación (4.3.4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de la organización y sus requerimientos • Especificaciones de las necesidades de capacitación • Objetivos de la capacitación • Grupos objetivos o personal objetivo de la capacitación (participantes) • Métodos de capacitación y soporte de contenidos • Requerimiento de horarios • Suministros y recursos financieros requeridos • Criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la capacitación • Procedimientos de monitoreo 	Definición de las especificaciones del plan de capacitación	Especificaciones del Plan de Capacitación	Especificaciones del Plan de Capacitación documentadas
Selección del proveedor de capacitación (4.3.5)			
Información escrita de los proveedores potenciales de capacitación Reportes de evaluación Especificaciones del Plan de capacitación Barreras identificadas	Selección del proveedor de capacitación	Proveedor de capacitación identificado	Acuerdo o contrato formal estableciendo: Propiedad, roles y responsabilidades del proceso de capacitación

A.3 –Desarrollo de la Capacitación

Entradas	Procesos	Salidas	Registros
Provisión de apoyo (4.4.2)			
Apoyo a la Pre . Capacitación			
<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de las necesidades de capacitación • Listado de las brechas entre las competencias • Especificaciones del Plan de Capacitación 	Introducción del proveedor de capacitación y de los participantes	Reporte de la introducción	Reporte de la introducción breve de la pre - capacitación
Apoyo a la capacitación (4.4.2.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas, equipo, documentación, programas informáticos (software), alojamiento • Oportunidades para la aplicación de las competencias • Oportunidades para la retroalimentación en el desempeño de las tareas 	Proveer apoyo a la capacitación, al entrenador y a los participantes a la capacitación	Reportes del apoyo a la capacitación	Reportes del apoyo a la capacitación
Apoyo al cierre del proceso de capacitación (4.4.2.3)			
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes breves de la pre – capacitación • Reporte del apoyo a la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de retroalimentación del entrenador y del personal capacitado • Proveer información de retroalimentación a los Administradores y a otros empleados que están involucrados en el proceso de capacitación 	Reportes de la retroalimentación	Reportes de la retroalimentación y del cierre del evento de capacitación

A.4 –Evaluación de los resultados de la Capacitación

Entradas	Procesos	Salidas	Registros
Recopilación de datos y preparación del reporte de evaluación (4.2.5)			
<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de las necesidades de capacitación • Especificaciones del Plan de Capacitación • Registros de la entrega de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar datos y evaluarlos sobre la base de un criterio establecido • Analizar los datos e interpretar los resultados, revisar el presupuesto, verificar el alcance (logro) de la competencia especificada • Recomendar acciones correctivas 	Reporte de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de evaluación • Registros de Capacitación

A.5 –Monitoreo y Mejoramiento del proceso de Capacitación

Entradas	Procesos	Salidas	Registros
Validación del proceso de Capacitación (5.2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión a iniciar la capacitación • Listado de las competencias requeridas y existentes • Listado de las brechas en las competencias • Especificaciones de las necesidades de capacitación • Especificaciones del Plan de capacitación • Convenio o acuerdo formal que establece la propiedad y responsabilidades para el proceso de capacitación • Registros de la entrega de la capacitación • Reporte de la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee evidencia objetiva de que el proceso de capacitación es efectivo en alcanzar los requerimientos de capacitación de la organización a través de la consulta, observación y recopilación de datos • Identificación de las no conformidades para la aplicación de acciones correctivas y preventivas 	Reporte del monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte del Monitoreo • Solicitud de acciones correctivas y preventivas