

Mayo 2001

TÍTULO

Gestión de la calidad

Directrices para la formación

Quality management. Guidelines for training.

Management de la qualité. Lignes directrices pour la formation.

CORRESPONDENCIA

Esta norma es equivalente a la Norma Internacional ISO 10015:1999

OBSERVACIONES

ANTECEDENTES

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 66 *Gestión de la Calidad* cuya Secretaría desempeña AENOR.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	4
1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	5
2 NORMAS PARA CONSULTA.....	5
3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	5
4 DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN.....	5
4.1 Formación: Un proceso de cuatro etapas.....	5
4.2 Definición de las necesidades de formación.....	7
4.3 Diseño y planificación de la formación.....	8
4.4 Prestación de la formación.....	10
4.5 Evaluación de los resultados de la formación.....	11
5 SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROCESO DE FORMACIÓN.....	12
5.1 Generalidades.....	12
5.2 Validación del proceso de formación.....	12
ANEXO A (Informativo) TABLAS.....	13

INTRODUCCIÓN

Los principios de la gestión de la calidad que son el fundamento de la familia de normas UNE-EN ISO 9000 subrayan la importancia de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de una formación apropiada. Ellos reconocen que probablemente los clientes respetarán y valorarán el compromiso de una organización respecto a sus recursos humanos y su capacidad para demostrar la estrategia empleada para mejorar la competencia de su personal.

El personal, en todos los niveles, conviene que esté entrenado para cumplir el compromiso de la organización de proporcionar productos de una calidad requerida en un mercado que cambia rápidamente y en el que los requisitos y expectativas de los clientes están creciendo continuamente.

Esta norma proporciona directrices para asistir a las organizaciones y a su personal cuando se refieran a temas relacionados con la formación. Puede aplicarse siempre que se requiera una guía para interpretar referencias a “educación” y “formación” dentro de la familia de normas UNE-EN ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad. Cualquier referencia a “formación” en este documento incluye todos los tipos de educación y formación.

Los objetivos de una organización para la mejora continua, incluyendo el rendimiento de su personal, pueden estar afectados por un cierto número de factores internos y externos, incluyendo cambios en los mercados, la tecnología, la innovación, y los requisitos de clientes y otras partes interesadas. Tales cambios pueden requerir que una organización analice sus necesidades relacionadas con la competencia. La figura 1 muestra cómo la formación podría ser seleccionada como un medio eficaz para tratar estas necesidades.

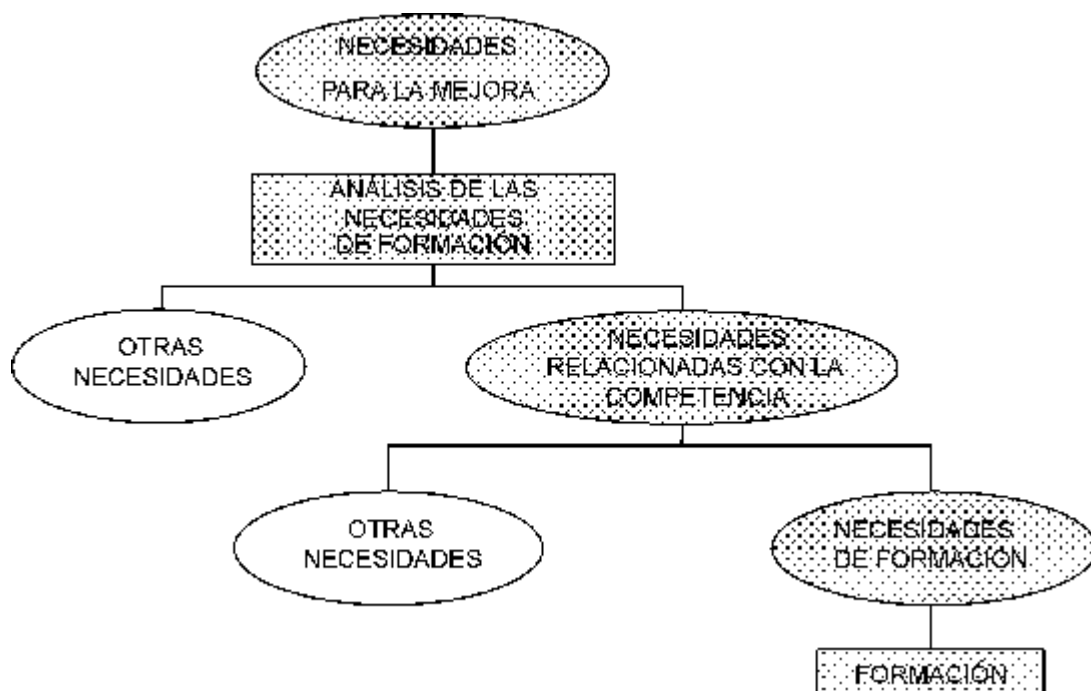


Fig. 1 – Mejora de la calidad mediante la formación

La función de esta norma es proporcionar orientación que pueda ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de formación, a diseñar y planificar la formación, a proporcionar la formación, a evaluar los resultados de la formación, y a vigilar y mejorar el proceso de formación para alcanzar sus objetivos. Subraya la contribución de la formación a la mejora continua y se pretende que ayude a las organizaciones a hacer de su formación una inversión más eficaz y eficiente.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Estas directrices cubren el desarrollo, implementación, mantenimiento, y mejora de estrategias y sistemas para la formación que afecten a la calidad de los productos proporcionados por una organización.

Esta norma se aplica a todos los tipos de organizaciones.

No está prevista para su empleo en contratos, reglamentos, o para certificación.

No añade, cambia, o modifica de ninguna otra forma los requisitos de las series de Normas ISO 9000.

Esta norma no está prevista para ser empleada por proveedores de formación que prestan servicios a otras organizaciones.

NOTA – La fuente principal de referencia para los proveedores de formación debería ser la Norma ISO 9004:2000, *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*.

Los proveedores de formación pueden utilizar esta norma cuando traten las necesidades de formación de su propio personal.

2 NORMAS PARA CONSULTA

UNE-EN ISO 9000:2000 – *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2000)*.

UNE-EN ISO 9004:2000 – *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño (ISO 9004:2000)*.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000 y los siguientes:

3.1 competencia: Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamiento en el desempeño.

3.2 formación: Proceso que proporciona y desarrolla conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir los requisitos.

4 DIRECTRICES PARA LA FORMACIÓN

4.1 Formación: Un proceso de cuatro etapas

4.1.1 Generalidades. Un proceso de formación planificado y sistemático puede hacer una contribución importante, ayudando a una organización a mejorar sus capacidades y a cumplir sus objetivos de la calidad.

El proceso de formación está representado en el diagrama de ciclo de formación mostrado en la figura 2.

Para aumentar la facilidad de lectura de esta norma y para distinguir claramente entre la guía y la utilización del modelo de proceso para describir la guía, el modelo de proceso se presenta en el anexo A, tablas A.1 hasta A.5.

Al seleccionar e implementar la formación, para disminuir la diferencia entre la competencia requerida y la existente, conviene que la dirección vigile las etapas siguientes:

- a) definir las necesidades de formación;
- b) diseñar y planificar la formación;
- c) impartir la formación;
- d) evaluar el resultado de la formación

Según se ilustra, el resultado de una etapa proporcionará la entrada para la etapa siguiente:

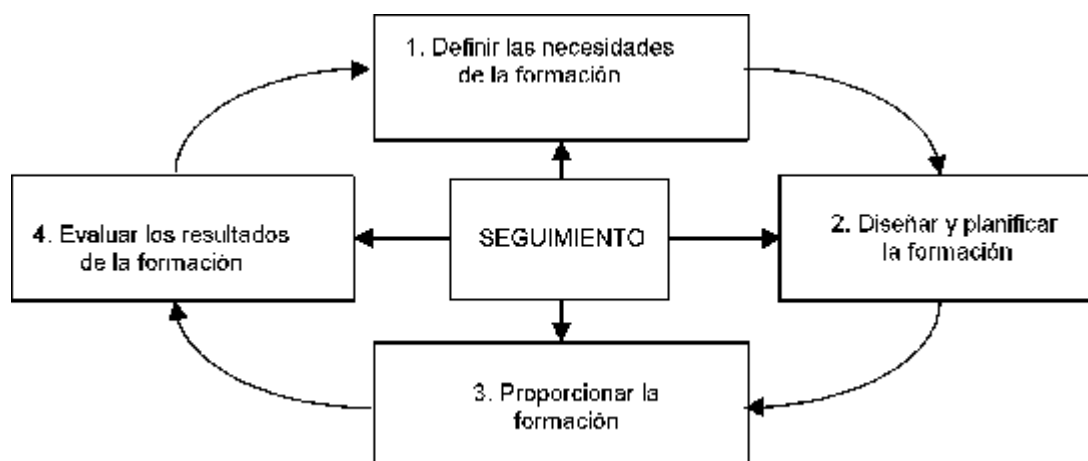


Fig. 2 – Ciclo de formación

4.1.2 Compra de productos y servicios relacionados con la formación. Conviene que sea responsabilidad de la dirección la decisión sobre si se va a hacer y cuándo, la compra interna o externa y la provisión de productos y servicios relacionados con cualesquiera de las cuatro etapas del proceso de formación, y su seguimiento (véanse las tablas A.1 hasta A.5).

Por ejemplo, algunas organizaciones podrían encontrar beneficiosa la utilización de expertos externos para llevar a cabo un análisis de sus necesidades de formación.

4.1.3 Implicación del personal. Una implicación apropiada del personal cuya competencia está siendo desarrollada, como parte del proceso de formación, puede dar como resultado que este personal tenga un mayor sentido de propiedad del proceso, obteniéndose así que asuma más responsabilidad en asegurar su éxito.

4.2 Definición de las necesidades de formación

4.2.1 Generalidades. El proceso de formación conviene que se inicie después de que se haya realizado un análisis de las necesidades de la organización y hayan sido registrados sus resultados relacionados con la competencia, según se indica en la figura 1 en la introducción.

Conviene que la organización defina la competencia necesaria para cada tarea que afecte a la calidad de los productos, evalúe la competencia del personal que realice la tarea, y desarrolle planes para eliminar cualquier carencia de competencia que pudiera existir.

La definición debería basarse en un análisis de las necesidades presentes y expectativas de la organización, comparadas con la competencia existente de su personal.

El propósito de esta etapa debería ser:

- a) definir las carencias entre la competencia existente y la requerida;
- b) definir la formación que necesitan los empleados cuya competencia en el momento no alcanza la requerida para las tareas; y
- c) documentar las necesidades de formación especificadas.

Debería realizarse el análisis de las carencias entre las competencias existentes y las requeridas, para determinar si éstas pueden eliminarse mediante formación, o si pudieran ser necesarias otras acciones (véase la tabla A.1)

4.2.2 Definición de las necesidades de la organización. Las políticas de la formación y de la calidad de la organización, los requisitos de la gestión de la calidad, el diseño del proceso y la gestión de los recursos conviene que sean considerados cuando se inicie la formación, como un elemento de entrada para el apartado 4.2, para asegurar que la formación requerida estará dirigida hacia la satisfacción de las necesidades de la organización.

4.2.3 Definición y análisis de los requisitos de competencia. Conviene que los requisitos de competencia estén documentados. Esta documentación puede ser revisada periódicamente, o según sea necesario, cuando se hagan las asignaciones de trabajo y se evalúen las prestaciones.

La definición de las futuras necesidades de una organización, relativa a sus metas estratégicas y objetivos de la calidad, incluyendo la competencia requerida de su personal, puede derivarse de una variedad de fuentes internas y externas, tales como:

- un cambio organizativo o tecnológico que afecte a los procesos de trabajo o impacte en la naturaleza de los productos proporcionados por la organización;
- los datos registrados de procesos de formación anteriores o actuales;
- la valoración de la organización sobre la competencia del personal para realizar las tareas especificadas;
- los registros del movimiento o las fluctuaciones estacionales relativos al personal temporal;
- la certificación interna o externa necesaria para la realización de tareas específicas;
- las solicitudes del personal que identifiquen oportunidades de desarrollo que contribuyan a los objetivos de la organización;
- el resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debidas a quejas de los clientes o a informes de no conformidades;
- la legislación, reglamentos, normas y directivas que afecten a la organización, sus actividades y recursos; y
- investigación de mercado que identifique o anticipe nuevos requisitos de los clientes.

4.2.4 Revisión de la competencia. Conviene que se realice una revisión regular de los documentos que indiquen la competencia requerida para cada proceso y los registros que identifican la competencia de cada empleado.

Entre los métodos utilizados para la revisión de la competencia podrían incluirse:

- entrevistas/cuestionario con los empleados, supervisores, directores;
- observaciones;
discusiones de grupo; y
- contribuciones de expertos en la materia tratada.

Esta revisión está relacionada con los requisitos de la tarea y la prestación de la tarea.

4.2.5 Definición de las carencias de competencia. Conviene que se realice una comparación entre las competencias existentes y las requeridas, para definir y registrar las carencias de competencia.

4.2.6 Identificación de soluciones para eliminar las carencias de competencia. Las soluciones para eliminar las carencias de competencia podrían encontrarse por medio de la formación u otras acciones de la organización, tales como el rediseño de procesos, contratación de personal completamente formado, contratación externa, mejora de otros recursos, rotación de trabajos o modificación de los procedimientos de trabajo.

4.2.7 Definición de la especificación de las necesidades de formación. Cuando se elige una solución de formación para eliminar las carencias de competencia, deberían especificarse y documentarse las necesidades de formación.

La especificación de las necesidades de formación debería documentar los objetivos y los resultados esperados de la formación. Los elementos de entrada para la especificación de necesidades de formación deberían obtenerse de la lista de requisitos de competencia encontrada en el apartado 4.2.3, de los resultados de formación previa, de las carencias de competencia actuales y de las solicitudes de acciones correctivas.

Este documento debería formar parte de la especificación del plan de formación e incluir un registro de los objetivos de la organización, que serán considerados como elementos de entrada para el diseño y planificación de la formación y para el seguimiento del proceso de formación.

4.3 Diseño y planificación de la formación

4.3.1 Generalidades. La etapa de diseño y planificación proporciona las bases para la especificación del plan de formación.

Esta etapa incluye:

- a) el diseño y la planificación de las acciones que se deberían tomar para tratar las carencias de competencia identificadas en el apartado 4.2.5; y
- b) la definición de los criterios para la evaluación de los resultados de la formación y el seguimiento del proceso de formación (véanse el apartado 4.5, el capítulo 5 y tabla A.2).

4.3.2 Definición de las limitaciones. Se deberían determinar y enumerar los elementos pertinentes que limitan el proceso de formación.

Estos podrían incluir:

- requisitos reglamentarios impuestos por la legislación;
- requisitos de política, incluyendo aquéllos relacionados con los recursos humanos, impuestos por la organización;
- consideraciones financieras;

- requisitos de programación y calendario;
- la disponibilidad, motivación y capacidad de los individuos para ser formados;
- factores tales como la disponibilidad de recursos en la empresa para realizar la formación, o la disponibilidad de proveedores de formación reconocidos; y limitaciones sobre cualquier otro recurso disponible.

La lista de limitaciones se debería utilizar en la selección de métodos de formación (4.3.3) y proveedores de formación (4.3.5) y para el desarrollo de una especificación del plan de formación (4.3.4).

4.3.3 Métodos de formación y criterios de selección. Se deberían enumerar los métodos potenciales de formación que cumplan las necesidades de formación. La forma apropiada de formación dependerá de los recursos, las limitaciones y los objetivos enumerados.

Los métodos de formación podrían incluir:

- cursos y talleres dentro o fuera del lugar habitual de trabajo;
- aprendizajes;
- tutor y consejero en el trabajo;
- autoformación; y enseñanza a distancia.

Se deberían definir y documentar los criterios para la selección de los métodos apropiados, o una combinación de los mismos.

Estos pueden incluir:

- fecha y lugar; instalaciones;
- costes;
- objetivos de la formación;
- grupo objetivo de aprendices (ejemplo: categoría profesional prevista o actual, experto específico y /o experiencia, número máximo de participantes);
- duración de la formación y secuencia de implementación; y
- formas de valoración, evaluación y certificación.

4.3.4 Especificación del plan de formación. Una especificación del plan de formación se debería establecer con el objetivo de negociar con un potencial proveedor de formación la prestación de procesos de formación específicos, por ejemplo: entrega del contenido específico de formación.

Una especificación del plan de formación es apropiada en relación a establecer un conocimiento claro de las necesidades de la organización, los requisitos de formación y los objetivos de la formación que definen lo que los alumnos serán capaces de lograr como resultado de la formación.

Los objetivos de la formación deberían estar basados en las expectativas de competencia desarrolladas en la especificación para las necesidades de formación con el objetivo de asegurar la prestación eficaz de formación y para crear una comunicación abierta y clara.

La especificación debería considerar lo siguiente:

- a) los objetivos y requisitos de la organización;
- b) especificación de las necesidades de formación;
- c) objetivos de la formación;
- d) prácticas (por grupos o por personas);
- e) métodos de formación y resumen del contenido;
- f) requisitos de calendario, tales como duración, fechas e hitos significativos;
- g) requisitos de recursos, tales como material para formación y personal;
- h) requisitos financieros;
- i) criterios y métodos desarrollados para la evaluación de los resultados de la formación para medir los puntos siguientes:
 - satisfacción de los alumnos;
 - adquisición de conocimientos, destreza y comportamiento de los alumnos;
 - características del trabajo de prácticas;
 - satisfacción de la gestión de las prácticas;
 - impacto sobre la organización de las prácticas;
 - procedimientos para vigilar el proceso de formación (véase el capítulo 5).

4.3.5 Selección de un proveedor de formación. Cualquier proveedor potencial de formación, interno o externo, debería estar sometido a un examen crítico antes de ser seleccionado para impartir la formación. Este examen puede incluir la información escrita sobre el proveedor (por ejemplo: catálogos, folletos) e informes de evaluación del proveedor. El examen debería estar basado en la especificación del plan de formación y las limitaciones identificadas.

La selección debería ser registrada en un acuerdo o contrato formal, estableciendo la propiedad de la formación, las funciones y responsabilidades del proceso de formación.

4.4 Prestación de la formación

4.4.1 Generalidades. Es responsabilidad del proveedor de la formación realizar todas las actividades especificadas en la especificación del plan de formación para la prestación de la formación.

Sin embargo, a la vez que se proporcionan los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor de formación, el papel de la organización en lo referente a apoyar y facilitar la formación podría incluir:

- apoyo tanto al alumnado como al profesorado;
- vigilancia de la calidad de la formación impartida.

(NOTA Un formador es una persona que aplica un método de formación).

La organización puede ayudar al proveedor de formación en el seguimiento de la provisión de formación (véase el capítulo 5).

El éxito de estas actividades depende de la eficacia de las interacciones entre la organización, el proveedor de formación y el alumnado.

El propósito de los siguientes apartados es proporcionar una guía sobre cómo la organización podría llevar a cabo estas actividades (véase la tabla A.3).

4.4.2 Prestación de apoyo

4.4.2.1 Apoyo previo a la formación. El apoyo previo a la formación podría incluir actividades tales como:

- informar al proveedor de formación con la información pertinente (véase el apartado 4.2);
informar a los alumnos sobre la naturaleza de la formación y la carencia de competencia que se desean disminuir;
- permitir el contacto a realizar entre el formador y los alumnos.

4.4.2.2 Apoyo durante la formación. El apoyo durante la formación podría incluir actividades tales como:

- proporcionar las herramientas, equipamiento, documentación, soporte lógico (software) o alojamiento pertinentes de los alumnos y/o formadores;
- proporcionar las oportunidades pertinentes y adecuadas para que los alumnos apliquen los conocimientos que están adquiriendo; y
- proporcionar una retroalimentación sobre el desempeño de las tareas, a petición del formador o los alumnos.

4.4.2.3 Apoyo al final de la formación. El apoyo al final de la formación puede incluir actividades tales como:

- recibir retroalimentación de los alumnos;
- recibir retroalimentación del formador; y
- proporcionar retroalimentación para los directores y personal involucrado en el proceso de formación.

4.5 Evaluación de los resultados de la formación

4.5.1 Generalidades. El propósito de la evaluación es confirmar que se han cumplido los objetivos de formación y organizativos, es decir, que la formación ha sido eficaz.

Los datos de partida para la evaluación de los resultados de la formación son las especificaciones para las necesidades de formación y para el plan de formación, y los registros de la prestación de la formación.

A menudo, los resultados de la formación no pueden ser analizados y validados en su totalidad hasta que los alumnos puedan ser observados y probados durante el trabajo.

Dentro de un periodo de tiempo especificado después de que el alumno haya completado la formación, la dirección de la organización debería asegurarse de que se realiza una evaluación para comprobar el nivel de competencia adquirido.

Las evaluaciones deberían realizarse sobre las bases a corto y largo plazo:

- a corto plazo, la información de retroalimentación obtenida del alumnado debería ser acerca de los métodos de formación, recursos empleados, conocimientos y destrezas adquiridas como resultado de la formación; y
- a largo plazo, se debería evaluar la mejora de las prestaciones del trabajo y de la productividad del alumnado.

La evaluación debería ser realizada sobre la base de los criterios establecidos (véase el apartado 4.3.4).

El proceso de evaluación debería incluir la recopilación de datos y la preparación de un informe de evaluación que también proporcione elementos de entrada para el proceso de vigilancia. (véase la tabla A.4)

4.5.2 Recopilación de datos y preparación de un informe de evaluación. Un informe de evaluación podría incluir:

- la especificación de las necesidades de formación;
- los criterios de evaluación y la descripción de las fuentes, métodos y calendario para la evaluación;
- análisis de los datos recopilados e interpretación de los resultados;
- revisión de los costes de formación;
- conclusiones y recomendaciones para la mejora.

La existencia de no conformidades puede requerir procedimientos para acciones correctivas.

La finalización de la formación debería ser documentarse en los registros de formación.

5 SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROCESO DE FORMACIÓN

5.1 Generalidades

El propósito principal del seguimiento es asegurarse de que los procesos de formación, como parte del sistema de calidad de la organización, están siendo gestionados e implementados como se requiere para proporcionar evidencias objetivas de que el proceso es efectivo cumpliendo los requisitos de formación de la organización. El seguimiento implica la revisión total del proceso de formación en cada una de las cuatro etapas (véase la figura 2).

El seguimiento debería ser efectuado por personal competente de acuerdo con los procedimientos documentados de la organización. Siempre que sea posible, este personal debería ser independiente de las funciones en las cuales está directamente involucrado. Los métodos para el seguimiento podrían incluir consultas, observaciones y recopilación de datos. Los métodos deberían haber sido establecidos durante la etapa de especificación del plan de formación (véase el apartado 4.3.4).

El seguimiento es una herramienta valiosa para mejorar la eficacia del proceso de formación (véase la tabla A.5).

5.2 Validación del proceso de formación

Los datos de partida para el seguimiento podrían incluir todos los registros de todas las etapas del proceso de formación. Basándose en estos registros, puede llevarse a cabo una revisión de las diferentes etapas con el fin de detectar no conformidades para realizar acciones preventivas y correctivas. Tales datos de partida pueden ser recopilados con una dinámica continua para proporcionar las bases de validación del proceso de formación y hacer recomendaciones para la mejora.

Si los procedimientos son seguidos y los requisitos especificados cumplidos, entonces los registros de competencia del personal deberían ser actualizados para reflejar esta cualificación adicional.

Si los procedimientos no son seguidos y los requisitos se cumplen, entonces los procedimientos deberían ser revisados y los registros de competencia del personal deberían ser actualizados para reflejar esta cualificación adicional.

Si los procedimientos son seguidos y los requisitos no se cumplen, entonces pueden ser necesarias acciones correctivas para mejorar el proceso de formación o desarrollar una solución apropiada no basada en formación.

Por lo general, la revisión del proceso de formación debería identificar cualquier nueva oportunidad para mejorar la eficacia de cualquier etapa del proceso de formación.

Deberían mantenerse registros apropiados de las diversas actividades de seguimiento y evaluación llevadas a cabo, los resultados obtenidos y las acciones planificadas.

ANEXO A (Informativo)

TABLAS

Tabla A.1
Definición de las necesidades de formación (4.2)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Definición de las necesidades de la organización (4.2.2)			
Política de la calidad Política de la formación Requisitos de la gestión de la calidad Gestión de recursos Diseño del proceso	Considerar todos los elementos de entrada al inicio de la formación	Decisión de iniciar el proceso de formación	Decisión de iniciar el proceso de formación
Definición y análisis de los requisitos de la competencia (4.2.3)			
Cambio organizativo o tecnológico que afecte a los procesos de trabajo o impacte en la naturaleza de los productos proporcionados por la organización Datos registrados de procesos de formación anteriores o actuales Valoración de la organización sobre la competencia del personal para realizar las tareas especificadas Registro del movimiento o las fluctuaciones estacionales relativos al personal temporal Certificación interna o externa necesaria para la realización de tareas específicas Solicitudes del personal que identifiquen oportunidades de desarrollo que contribuyan a los objetivos de la organización Resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debidas a quejas de los clientes o a informes de no conformidades Legislación, reglamentos, normas y directivas que afecten a la organización, sus actividades y recursos Investigación de mercado que identifique o anticipe nuevos requisitos de los clientes	Documentar los requisitos de la competencia	Requisitos de la competencia	Lista de requisitos de la competencia
Revisión de la competencia (4.2.4)			
Registros de la competencia Datos de los requisitos de las tareas y de su desempeño procedentes de: – entrevistas/cuestionarios con los empleados, supervisores, directores – observaciones – discusiones de grupo – contribuciones de expertos en la materia tratada	Revisar la competencia existente	Conocimiento de la competencia existente	Lista de la competencia existente

(Continúa)

Tabla A.1(Fin)
Definición de las necesidades de formación (4.2)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Definición de las carencias de competencia (4.2.5)			
Lista de competencias requeridas y existentes	Definir las carencias de competencia	Conocimiento de las carencias de competencia	Lista de las carencias de competencia
Identificación de soluciones para eliminar las carencias de competencia (4.2.6)			
Lista de las carencias de competencia	Identificar y seleccionar la formación como una solución	Formación seleccionada como una solución	Formación seleccionada como una solución
Definición de la especificación de las necesidades de formación (4.2.7)			
Lista de requisitos de competencia Lista de carencias de competencia Resultados de formación previa Solicitudes de acciones correctivas	Documentar los objetivos de la formación y los resultados esperados	Especificación de las necesidades de formación	Documento de especificación de las necesidades de formación

Tabla A.2
Diseño y planificación de la formación (4.3)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Definición de las limitaciones (4.3.2)			
Requisitos reglamentarios Requisitos de la política Consideraciones financieras Requisitos de programación y calendario; recursos para la formación y disponibilidad de proveedores de formación reconocidos Disponibilidad, motivación y capacidad de los individuos para ser formados Otros factores logísticos	Identificar limitaciones	Conocimiento de las limitaciones de formación	Lista de limitaciones
Métodos de formación y criterios de selección (4.3.3)			
Especificación de las necesidades de formación Lista de recursos, limitaciones y objetivos Lista de métodos de formación opcionales Criterios para la selección de los métodos de formación	Identificar métodos de formación	Conocimiento de los métodos de formación	Lista de métodos de formación
Especificación del plan de formación (4.3.4)			
Objetivos y requisitos de la organización Especificación de las necesidades de formación Objetivos de la formación	Definir la especificación del plan de formación	Especificación del plan de formación	Documento de especificación del plan de formación

(Continúa)

Tabla A.2 (Fin)
Diseño y planificación de la formación (4.3)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Prácticas por grupos o por personas Métodos de formación y resumen del contenido Requisitos de calendario Recursos y requisitos financieros Criterios para la evaluación de los resultados de la formación Procedimiento de vigilancia			
Selección de un proveedor de formación (4.3.5)			
Información escrita sobre el potencial proveedor de formación Informes de evaluación Especificación del plan de formación Limitaciones identificadas	Seleccionar un proveedor de formación	Proveedor de formación identificado	Acuerdo o contrato formal que establezca la propiedad de la formación, las funciones y responsabilidades del proceso de formación

Tabla A.3
Prestación de la formación (4.4)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Prestación de apoyo (4.4.2)			
Apoyo previo a la formación (4.4.2.1)			
Especificación de las necesidades de formación Lista de carencias de competencia Especificación del plan de formación	Informar a formadores y alumnos	Informes de la información	Informes de la información previa a la formación
Apoyo durante la formación (4.4.2.2)			
Herramientas, equipamiento, documentación, soporte lógico (software) o alojamiento Oportunidades para aplicar los conocimientos Oportunidades de obtener retroalimentación sobre el desempeño de las tareas	Proporcionar apoyo durante la formación a formadores y alumnos	Informes del apoyo durante la formación	Informes del apoyo durante la formación
Apoyo al final de la formación (4.4.2.3)			
Informes de la información previa a la formación Informes del apoyo durante la formación	Obtener retroalimentación de información del formador y alumnos Proporcionar retroalimentación de información a directivos y a otros empleados implicados en el proceso de formación	Informes de retroalimentación de información	Informes de retroalimentación al final de la formación

Tabla A.4
Evaluación de los resultados de formación (4.5)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Recopilación de datos y preparación de un informe de evaluación (4.5.2)			
Especificación de las necesidades de formación Especificación del plan de formación Registros de la formación impartida	Recopilar datos y evaluarlos respecto a los criterios establecidos Analizar los datos e interpretar los resultados, evaluar los presupuestos, verificar la consecución de las competencias especificadas Recomendar acciones correctivas	Informe de evaluación	Informe de evaluación Registros de formación

Tabla A.5
Seguimiento y mejora del proceso de formación (capítulo 5)

Elementos de entrada	Proceso	Resultados	Registro
Validación del proceso de formación (5.2)			
Decisión de iniciar la formación Listas de competencia requerida y existente Lista de carencias de competencia Especificación de las necesidades de formación Especificación del plan de formación Acuerdo o contrato formal que establezca la propiedad y las responsabilidades del proceso de formación Registros de la impartición de la formación Informe de la evaluación	Proporcionar evidencia objetiva de que el proceso de formación es eficaz en el cumplimiento de los requisitos de formación de la organización, mediante consulta, observación y recopilación de datos Identificar las no conformidades para tomar acciones correctivas y preventivas	Informes de seguimiento	Informes de seguimiento Solicitudes de acciones correctivas o preventivas

AENOR Asociación Española de
Normalización y Certificación

Dirección C Génova, 6
28004 MADRID-España

Teléfono 91 432 60 00

Fax 91 310 40 32