



Informe Ejecutivo

## Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación Continua.

ConTalento Quality Index (CTQ Index)



## INDICE

- I. PRESENTACIÓN
- II. CONTEXTO
- III. MODELO
- III. PROCESO
- IV. CTQ INDEX
- V. TENDENCIAS Y RECOMENDACIONES



## I. PRESENTACIÓN

En Chile Sí Podemos fortalecer la formación y capacitación de las personas

La formación continua es la principal herramienta con la que cuentan las personas para tener más oportunidades, mejores empleos y mayores salarios. El desarrollo del capital humano eleva la productividad, favorece el crecimiento y permite alcanzar mayores niveles de bienestar. Sin embargo, aunque nuestro país ha avanzado en las últimas décadas, aún la productividad laboral está lejos de la que presentan los países desarrollados e incluso de países con ingreso per cápita similar al nuestro.

La Comisión Productividad de la CPC identificó como los principales desafíos en materia de formación técnico profesional y capacitación laboral: fortalecer el vínculo de las instituciones formativas con el mundo productivo; una mayor flexibilidad y articulación entre distintos niveles de formación para el trabajo; priorizar estas materias dentro de las políticas públicas; y aumentar la información relevante para la toma de decisiones.

Para que el proceso de formación y capacitación resulte fructífero, debe existir información oportuna y pertinente, que esté disponible tanto para los jóvenes que eligen su formación, como para las empresas que demandan recursos humanos calificados. Desde la CPC estamos trabajando en esta tarea, a través de iniciativas que consisten en sistematizar las necesidades de capital humano que tiene el sector productivo, de manera que los programas que se entregan en los centros de formación estén relacionados con las capacidades que el mercado requiere y valora.

Es fundamental contar con buena información, para poder diferenciar las fortalezas de las instituciones de capacitación y visibilizarlas. De esta manera, la competencia permitirá que surja lo mejor de cada una. La creación de un sistema de evaluación, al que voluntariamente se sometan las Empresas de Formación u Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), permitirá a las empresas tomar mejores decisiones al momento de contratar capacitaciones, y los proveedores de formación contarán con información valiosa para el desarrollo y el perfeccionamiento de sus programas.

Con el foco puesto en la empleabilidad y el bienestar de las personas, seguiremos trabajando en aquellas iniciativas pro productividad que son responsabilidad del sector privado, fortaleciendo así nuestro rol y nuestro aporte en el desarrollo del capital humano de Chile.

**Joanna Davidovich**  
Directora Ejecutiva Comisión de Productividad de la CPC



Nuestra invitación es a avanzar en el desarrollo de un sistema de capacitación transformador y vinculado al aprendizaje

En nuestro país existe un verdadero potencial para el desarrollo de capital humano, especialmente en el mundo del trabajo. Según el informe de Productividad de la CPC, Chile se encuentra en una buena posición en el Ranking de Competitividad Global del WEF del 2015-2016 (35 de 140 países), pero el avance no ha sido relevante en los últimos años, incluso destaca que, entre los factores más problemáticos para hacer negocios, se encuentra el nivel de capital humano de la fuerza de trabajo.

En este escenario, surge el desafío de crear un Modelo de Aseguramiento de Calidad para las Empresas de Formación Continua (CT-MAC), que permita posicionar la capacitación y el fortalecimiento de sus proveedores, como un proceso fundamental para nuestro desarrollo productivo.

A través del modelo de aseguramiento de calidad CT-MAC, se crea una herramienta eficaz frente al desafío de consolidar la calidad de la educación continua en Chile, potenciando la competitividad, y aumentando la efectividad de los proveedores. Con la implementación del modelo, es posible potenciar aún más la industria de la capacitación creando un espacio de colaboración mutua entre las empresas proveedoras, empresas cliente y las personas.

Nuestra invitación es a participar de este gran desafío, para entregar a los trabajadores y trabajadoras del país, mejores herramientas para su desarrollo profesional y así contribuir al desarrollo de Chile.

**Andrea Orellana**  
Socia Directora  
ConTalento

## II. CONTEXTO

### Antecedentes del Sistema Nacional de Capacitación

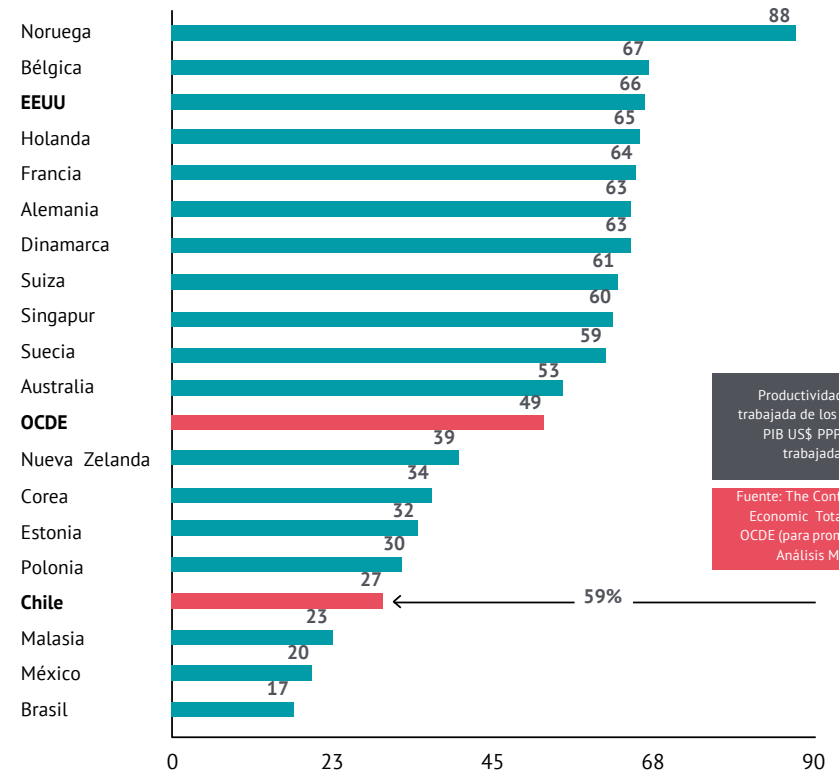
La industria de la capacitación en Chile ha estado fuertemente impulsada por la Franquicia Tributaria de Capacitación, que existe desde los años 70 en nuestro país, con un sistema de mercado regulado por parámetros fijados desde el Estado, a través de Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), quien supervisa la operación de los actores vigentes (Empresas, Trabajadores, Otecs y Otics) y administra programas de bonificación directa para los sectores más vulnerables y/o que no participan del mercado del trabajo.

Este sistema ha permitido promover la incorporación de la capacitación como herramienta de formación continua y de desarrollo para el capital humano. Sin embargo, hoy Chile enfrenta grandes desafíos en el mejoramiento de sus indicadores de productividad, requiriendo hacer ajustes en el sistema actual que permitan avanzar hacia un modelo integrado de formación continua, con impactos medibles sobre el aprendizaje y desarrollo de las personas en el ámbito laboral.

En este escenario, nos atrevemos a afirmar que la calidad del sistema de formación y capacitación laboral en Chile ha estado en un continuo cuestionamiento, sobre todo a partir del informe de la Comisión Larrañaga. A pesar de las distintas iniciativas que se han realizado a partir de dicho informe, las dudas permanecen. Una de las principales recomendaciones de dicho estudio apunta a la responsabilidad de las mismas instituciones formadoras en ocuparse de la calidad de la provisión de sus servicios.

<sup>1</sup> Comisión creada en 2011 para revisar las políticas de capacitación e intermediación del país:  
[http://www.cluando.org/contenidodam/chile/docs/dobradaando\\_el\\_pobreza\\_InformeFinal\\_211011.docx.pdf](http://www.cluando.org/contenidodam/chile/docs/dobradaando_el_pobreza_InformeFinal_211011.docx.pdf)

## CHILE AÚN TIENE SOLO EL 40% DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE EEUU Y UN 55% DE LA OCDE



De esta forma, el Modelo de Aseguramiento de Calidad para Empresas de Formación Continua CT-MAC espera entregar antecedentes y respuestas para la discusión de cómo se puede abordar el mejoramiento de la calidad del servicio de capacitación desde los mismos proveedores y avanzar en el desarrollo de un sistema de capacitación transformador y vinculado al aprendizaje.

Para lograr este objetivo trabajamos colaborativamente con un grupo de Empresas de Formación y Empresas Clientes (que demandan capacitación en el mercado), utilizando la metodología de comunidades de aprendizajes.

En este proceso contamos con la colaboración del Área de Estrategia y Operaciones de Deloitte como partner en el levantamiento de información, detección de brechas y propuestas de KPI, junto con el registro de la evidencia requerida para este modelo.

#### EMPRESAS DE FORMACIÓN



#### EMPRESAS CLIENTES



#### EMPRESA PARTNER

**Deloitte.**

<sup>2</sup> Informe para sesión Mesa de Desarrollo de Capital Humano, Informe elaborado por McKinsey para la Comisión de Productividad de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), 2015.

### III. EL MODELO

#### Modelo de Aseguramiento de Calidad Empresas de Formación Continua

La gestión de la calidad son los procedimientos, procesos o sistemas utilizados para garantizar y mejorar la calidad de las operaciones. Esto abarca el aseguramiento y mejoramiento de la calidad.

La gestión de la calidad tiene como objetivo facilitar la mejora continua y el desarrollo de las operaciones y resultados y debiese ser una parte integral del sistema operacional de un proveedor de Formación Continua<sup>3</sup> y por tanto, estar vinculado a todos los niveles y funciones dentro de la organización.

La calidad está siempre relacionada a satisfacer las necesidades del cliente. La definición de calidad es, en última instancia, una tarea común para los proveedores y sus principales clientes y stakeholders (Grupos de interés).

Para el desarrollo del Proyecto CT-MAC, y luego de la revisión de programas exitosos en el mundo, se utilizaron los siguientes principios como base del Modelo que permitió una participación colaborativa de todos los actores en la primera etapa.

"Considero que este proyecto aportará en conectar la oferta y la demanda de capacitación, permitiendo evaluar a distintas OTEC con base en su calidad."

Juan Esteban Dulcic, Gerente de Recursos Humanos Nestlé

<sup>3</sup> Proveedor de formación continua o Empresas de Formación Continua en adelante también llamadas EF

## PRINCIPIOS

1

### Participativo

CT-MAC es un Modelo de Aseguramiento de Calidad colaborativo que involucra a las Empresas Clientes (que requieren programas de capacitación para sus colaboradores) y a las Empresas de Formación en sus diversas etapas de madurez, transfiriendo esta madurez a las actividades de formación en un nivel de calidad óptimo.

2

### Considera las características del Sistema Nacional de Capacitación

CT-MAC incorpora las particularidades de la industria de la capacitación existente en nuestro país, en distintos aspectos recogidos en los factores que conforman el modelo. Esto es muy relevante para la difusión e implementación del modelo entre la diversidad de actores y que permita, a través del modelo, consolidar información relevante de los impactos en la industria.

3

### Incorpora las características particulares de las Empresas de Formación.

Este principio considera que toda organización de formación continua pueda incorporar el modelo de aseguramiento de calidad, sin importar tamaño, nivel de madurez, tiempos de operación.

4

### Voluntario

Cada Empresa de Formación que desee incorporar el Modelo de Aseguramiento de Calidad CT-MAC puede hacerlo. El objetivo es que cada organización lo utilice en las dimensiones que estime relevante para mejorar su calidad y desarrollar su organización con una mirada de sostenibilidad.

5

### Conectado al Mundo

El trabajo desarrollado en el proyecto CT-MAC incluyó un análisis exhaustivo de los modelos de aseguramiento existentes en el mundo abordado más adelante. Como parte del Benchmark, se analizaron en profundidad el modelo de la comunidad europea CEDEFOP\* conocido como EQUAVET<sup>2</sup> y el caso finlandés dada las particularidades de los proveedores de formación continua.

\*Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP)

<sup>2</sup>Marco Europeo para el Aseguramiento de la Calidad en la Formación y Educación Vocacional (EQUAVET)



## PILARES CT-MAC MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El modelo se basa en dos pilares fundamentales para el desarrollo de una organización de Formación Continua:

La **Gestión Institucional** que agrupa cuatro factores ponderados en el mismo nivel de importancia, los que dan cuenta del desarrollo de la organización a través del tiempo, con una mirada de desarrollo sostenible y de madurez en el gobierno corporativo, con valores y visiones compartidos por los equipos líderes.

La **Gestión de Procesos** considera cuatro grandes procesos críticos en las actividades de formación que son la base para construir un programa de capacitación. Cada uno de estos procesos interactúan entre sí facilitando un servicio en estándares óptimos para cada una de las organizaciones que demandan la capacitación para sus colaboradores, asegurando la calidad del servicio de formación.

El factor de la gestión institucional ha sido ponderado en un 40% y el de procesos en un 60% para esta primera etapa dando cuenta de la realidad y desafíos que presenta el Sistema Nacional de Capacitación vigente en donde se requiere fortalecer activamente la consolidación y desarrollo de las instituciones de formación continua para avanzar en la consolidación de un sistema con proveedores de clase mundial.



"Consideramos también que incorporar indicadores objetivos de medición, tanto del proceso como de los resultados a obtener, permitirá al cliente ver el valor agregado que las empresas de formación pueden dar, pero, además, exigir que se cumpla con lo pactado y con los resultados comprometidos."

Alejandro Olivares, Gerente regional en Grupo Macro

"Un punto clave es la voluntad del OTEC por conocer y entender en profundidad nuestro negocio. Ahí va un diferenciador entre OTECs; un proveedor tiene que hacer las preguntas correctas."

Sebastián Carvajal, Subgerente de Capacitación y Desarrollo Organizacional de Seguros SURA Chile.

## FACTORES QUE FORMAN PARTE DE LOS PILARES DEL MODELO

### GESTION INSTITUCIONAL

FACTOR  
1

Desarrollo  
Institucional

Este factor representa el desarrollo corporativo de la empresa de formación que involucra activamente a la alta dirección y da cuenta del desarrollo de valores institucionales que privilegien una cultura de innovación y calidad.

FACTOR  
2

Óptima gestión  
de recursos

Este factor representa todas aquellas acciones que las empresas de formación deben realizar para asegurar el desempeño de su quehacer en óptimas condiciones.

FACTOR  
3

Cooperación y trabajo  
en red con STKH  
externos

Este factor da cuenta de la mirada y nexos hacia los grupos de interés que permitirán a la Empresa de Formación vincularse y alinear su quehacer hacia las demandas futuras de sus clientes, mercado del trabajo y desarrollar un modelo de negocios con una mirada de red y sostenible.

FACTOR  
4

Mejora continua /  
Evaluación interna

Este factor da cuenta de todas aquellas iniciativas formales que permiten asegurar que la Empresa de Formación cuenta con una gestión de mejora continua en sus procesos y aplica algún grado de evaluación que permite ir gestionando una cultura de calidad y de autoevaluación.

### GESTIÓN DE PROCESOS

FACTOR  
1

Diseño actividades de  
capacitación

Planificación del conjunto de actividades necesarias para el adecuado desarrollo integral de las actividades de formación, considerando variables de logística, tecnológicas y de infraestructura.

FACTOR  
2

Estructura de  
costos

Conjunto de las proporciones o desglose del costo total, cuya gestión facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización, contribuyendo al desarrollo de ventajas competitivas y promoviendo orden y claridad en el uso de los recursos.

FACTOR  
3

Relatores /  
Formadores

Profesionales competentes, responsables del desarrollo de las actividades de formación, pues son quienes transmiten la información y facilitan las experiencias necesarias para que los participantes alcancen sus objetivos de aprendizaje. También se considera a los profesionales que administran y/o coordinan plataformas de cursos e-learning.

FACTOR  
4

Elaboración y diseño  
metodológico

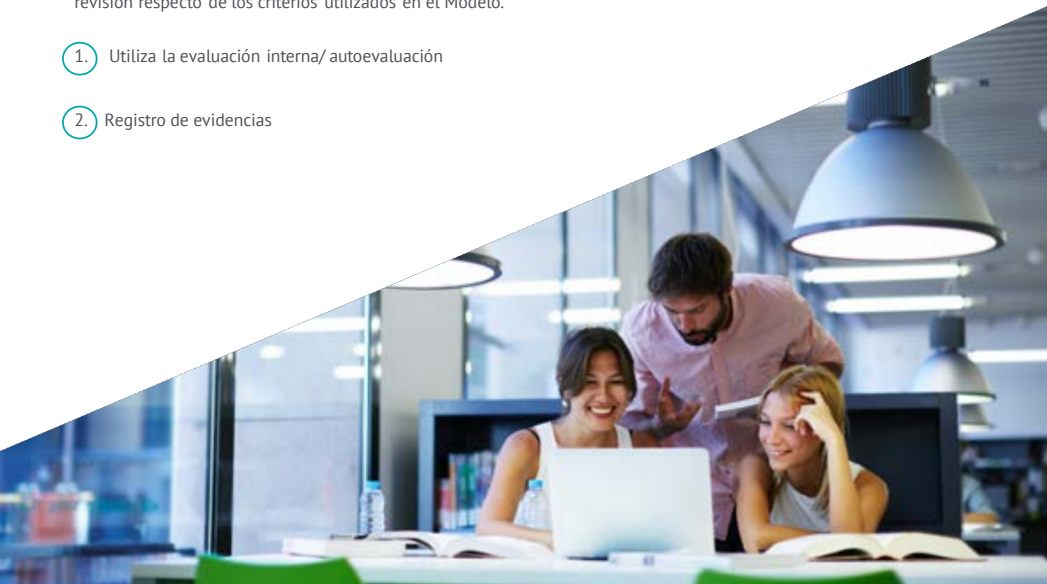
Proceso que genera un análisis del objetivo de aprendizaje, con el fin de definir las actividades y herramientas que permitan a los participantes alcanzar o lograr dichos objetivos, por medio de un análisis cognoscitivo que permita planificar adecuadamente el aprendizaje.

## EVALUACIÓN

El modelo incorpora una autoevaluación, proceso relevante para sostener los principios anteriormente planteados. Se diseñó un proceso que nace desde el interior de cada una de las organizaciones de Formación Continua; que desarrolle la capacidad de evaluarse sistemáticamente, y que esto se traduzca en un proceso de mejora continua; acción clave y muy relevante para que los estándares efectivamente se mejoren con foco hacia la calidad y el desarrollo de cada organización.

El proceso de autoevaluación considera una revisión del registro de evidencias que se realiza en terreno como un trabajo consultivo y de revisión respecto de los criterios utilizados en el Modelo.

1. Utiliza la evaluación interna/ autoevaluación
2. Registro de evidencias



### Los factores que se buscan en este proceso son:

- que la autoevaluación se lleve a cabo periódicamente, en forma sistematizada al interior de la organización de formación continua.
- que existan procesos de evaluación y revisión que incluyan procesos y resultados de la formación, incluyendo la evaluación de la satisfacción de los trabajadores(as), el desempeño y satisfacción del equipo de la organización de formación continua.
- que la evaluación y la revisión incluyan mecanismos adecuados y eficaces para involucrar a stakeholders internos y externos.
- que la retroalimentación de los relatores/ facilitadores junto, a la retroalimentación de los trabajadores(as), se utilice para definir acciones futuras y planes de mejoras.
- que los procedimientos de retroalimentación y revisión sean parte de un proceso de aprendizaje estratégico en la organización.
- que se pongan en marcha los planes de acción definidos.

### Criterios

1. Información empírica y sustantiva.
2. Marco Institucional basado en el Modelo de Aseguramiento de Calidad.
3. Equipo que lidera la autoevaluación al interior de cada Organización de Formación Continua.
4. Proceso de Mejora Continua.

"La calidad de un organismo se evalúa con indicadores muy subjetivos y, en una industria tan competitiva y con productos poco diferenciados, es de suma importancia fijar parámetros medibles, no sólo desde el punto de vista de la ejecución de los cursos que los OTEC desarrollan, sino también de su gestión institucional".

Jaime Fernández, Director Ejecutivo Asyste



## IV. PROCESO

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación es el resultado de un trabajo desarrollado con la activa colaboración de Empresas de Formación y Empresas Clientes; este proceso además del Benchmark y el análisis del entorno nacional; contó con una serie de etapas que pasamos a describir a continuación.

### METODOLOGÍA COCONSTRUCTIVA

#### 1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIA

Con el objeto de conocer cómo opera cada una de las empresas participantes del proyecto, sus procesos y el desarrollo de sus actividades formativas, un equipo de consultores de Deloitte, es el encargado de realizar el levantamiento de esta información con cada una de las empresas, logrando detectar elementos que nos permitan determinar indicadores de mejora que contribuyan a potenciar el modelo y fortalecer el desarrollo de cada una de las empresas.

#### 2. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

El Proyecto CT-MAC está diseñado para ir desarrollándose y madurando a la par que las comunidades de aprendizajes que lo acompañan y alimentan. De esta forma, el modelo va cambiando y perfeccionándose a medida que las Empresas de Formación y Empresas Clientes participan y aportan, creando un modelo cada vez más robusto, pero en permanente desarrollo.

Para esto, se desarrollan reuniones paralelas tanto con las empresas de formación como con las empresas clientes trabajando los temas estratégicos que nos permiten profundizar y relevar los factores que componen el modelo, junto con trabajar temáticas estratégicas que potencien su desarrollo facilitando entornos de aprendizaje.

"Nuestra experiencia en las jornadas de trabajo con el proyecto CT-MAC ha sido excelente, hay mucho espacio para discutir, dado que es una mejora innovadora al mercado de la capacitación. Además, es un espacio de colaboración interempresa muy interesante".

Gabriela Pozo, Jefa de Capacitación de Lipigas



#### 3. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION

La forma de plasmar el modelo CT-MAC en las Empresas de Formación y de esta manera permitir que las Empresas Clientes visualicen aquellos aspectos que más sentido hacen para su organización al momento de contratar un servicio de capacitación, es aplicando un Instrumento de Autoevaluación, en el cual se establecen 5 niveles para cada uno de los factores que componen el modelo, determinando el grado de madurez y desarrollo en cada uno de ellos.

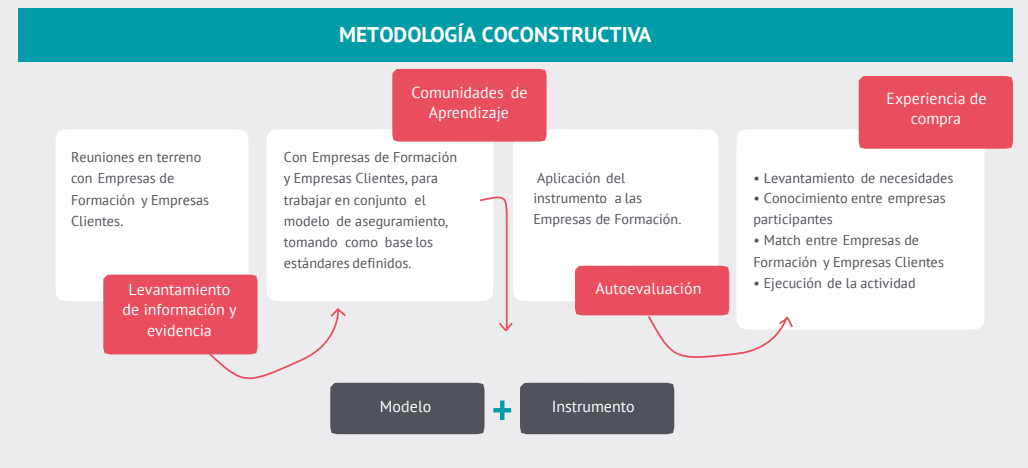
Para poder realizar esta autoevaluación es necesario contar con la evidencia que lo respalde.

#### 4. EXPERIENCIA DE COMPRA



"Crear un instrumento claro, basado en parámetros de calidad y valores institucionales y a su vez alinearlos con los requerimientos del mercado; fue un desafío inspirador, pues conecta la mejora continua y sustentabilidad del negocio con la demanda, permitiendo mostrar a las Empresas de Formación la senda de mejora y transparentando la calidad a las empresas clientes"

Miguel Hidalgo, Senior Manager, Excelencia Operacional - Deloitte

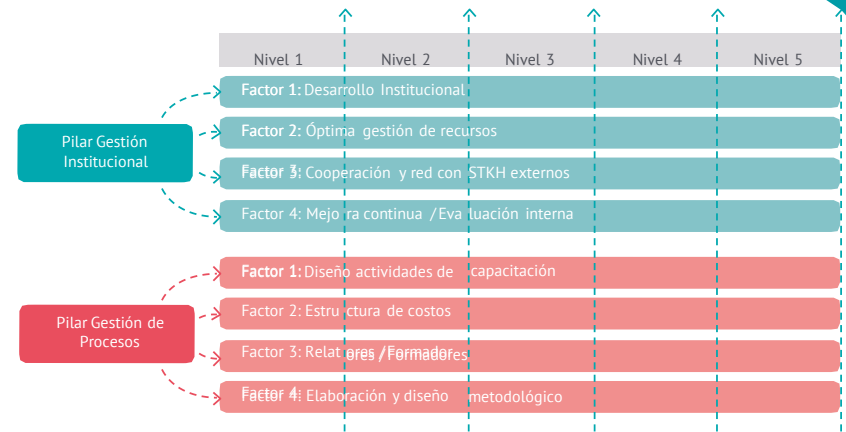


## V. CONTALENTO QUALITY INDEX

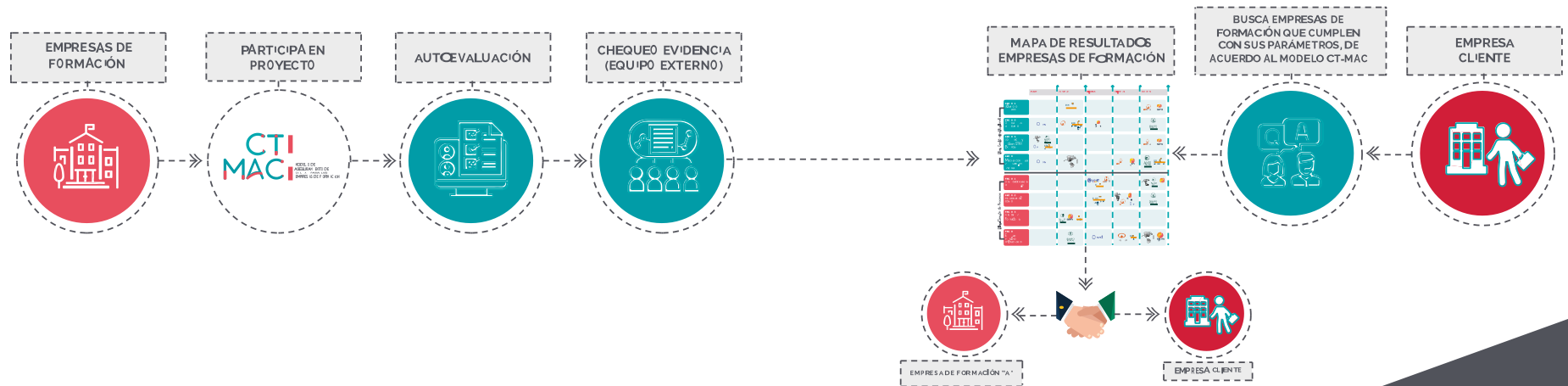
CTQ INDEX es un indicador multivariable que permite visualizar el grado de madurez de las Empresas de Formación, a partir de los pilares y factores que el modelo ha definido como relevante para el aseguramiento de calidad de estas instituciones.

Para lograr este indicador, como se explicó anteriormente, se considera la aplicación de un instrumento de autoevaluación con la posterior verificación de la evidencia, realizada por un equipo de expertos externos, para cada una de las empresas de formación participantes.

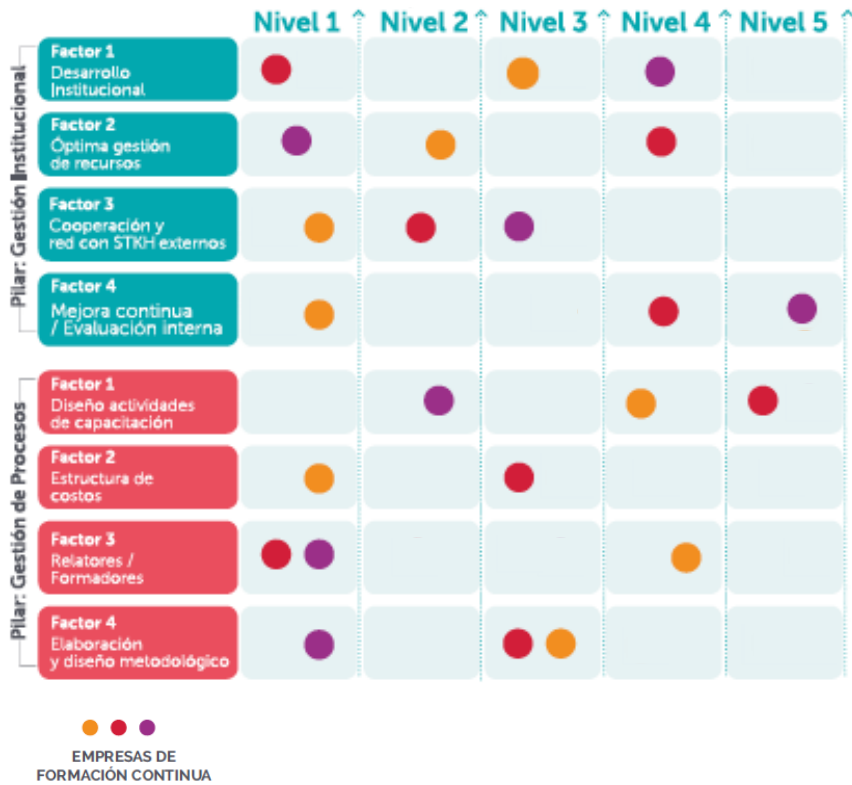
CTQ INDEX busca constituirse en una hoja de ruta concreta en el desarrollo de una organización de Formación Continua con miras a fortalecer la calidad de sus servicios y transformarse en una empresa sostenible que agregue valor al mundo del trabajo.



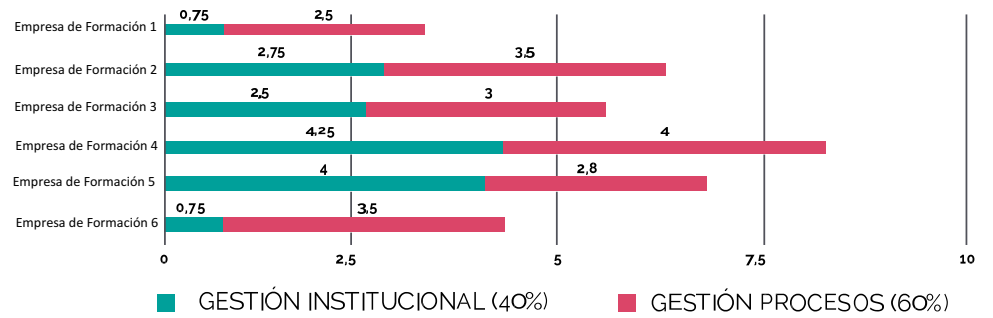
## CÓMO ES EL SISTEMA CT-MAC



**RESULTADOS GENERALES DE CTQ INDEX DEL PROYECTO CT-MAC:**



**CTQ INDEX  
POR PILAR**



## VI. TENDENCIAS Y RECOMENDACIONES

Para el desarrollo y explicación de la tendencia mundial sobre cómo abordar la calidad de proveedores de formación continua, ConTalento solicitó la elaboración del Benchmark<sup>6</sup> "Estudio sobre sistemas, dimensiones e indicadores para la gestión y evaluación de calidad de la capacitación laboral", desarrollado por Andrea Detmer con la colaboración de Mauricio Farías. Los casos estudiados fueron el del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) y el caso finlandés. La selección de estos dos modelos y no otros de relevancia mundial, se debe a que se complementan mutuamente; son robustos y entregan modelos más genéricos, siendo de mayor utilidad y más pertinentes a la realidad chilena.

Un breve resumen de las conclusiones de este estudio nos permiten señalar que existen varios factores comunes que han probado ser eficaces para el aseguramiento de la calidad. Entre ellos podemos destacar los más relevantes:

- Entes reguladores que fijan parámetros de sistemas de gestión calidad, e indicadores que apuntan a calidad y sostenibilidad de las Instituciones de Formación Continua. Pero que dan autonomía en la gestión de cada Institución.
- Sistemas de gestión de calidad continua en las organizaciones, que involucren alineadamente aspectos desde la alta dirección a los procesos administrativos, comerciales y de apoyo y que tengan énfasis en los procesos de formación, enseñanza y metodologías de aprendizaje.

Todas las mencionadas son etapas claves que deben incorporar todas las Empresas de Formación.

### Modelo de Gestión de Calidad "Ciclo de calidad PDCA (planificación, implementación, evaluación y revisión y cambio)":

- El establecimiento de objetivos y planificación estratégica.
- Normas y regulaciones para la implementación, monitoreo continuo y medición de resultados que vayan de acuerdo con los objetivos predefinidos.
- Análisis de los factores que contribuyen a la calidad y a la gestión del cambio desde la perspectiva de los resultados obtenidos.
- Una nueva planificación estratégica y determinación de objetivos adaptados a los nuevos desarrollos, comenzando así un nuevo ciclo de mejora continua.
- Establecimiento de redes y trabajar junto con stakeholders (otras Instituciones de Formación Continua; Empresas Clientes; alumnos y exalumnos; asesores y organismos expertos; organismos regulatorios, etc.). La existencia de vínculos con diversos stakeholders, los cuales se relacionan con la cooperación con el mundo laboral, con encargados de las políticas del sector, con otros proveedores y ciertamente con estudiantes y el personal, tanto docente como de otros tipos.
- Establecimiento de foco en los procesos para lograr, desarrollar y gestionar la calidad en las Empresas de Formación más que en los resultados mismos.
- La gestión institucional se considera crucial, incluyendo el compromiso y participación del personal, la gestión de información de los procesos y resultados, y la existencia de lineamientos estratégicos coherentes, que tengan en su centro la calidad y que se actualicen continuamente en sus planes estratégicos.



<sup>6</sup> Benchmark: "Estudio sobre sistemas, dimensiones e indicadores para la gestión y evaluación de calidad de la capacitación laboral". Andrea Detmer, colaboración de Mauricio Farías. Propiedad de ConTalento. Agosto 2016



Características de la excelencia organizacional utilizadas en recomendaciones para la gestión de la calidad de Empresas de Formación, del Consejo Finlandés para la educación:

- ▶ La consideración de las funciones como un todo
- ▶ Enfoque en el cliente
- ▶ Liderazgo
- ▶ Orientación de los resultados
- ▶ Aprendizaje continuo, innovación y mejora continua
- ▶ Las personas como recursos
- ▶ Procesos efectivos
- ▶ Pertinencia para el mundo del trabajo y alianzas
- ▶ Responsabilidad social

## POSICIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- 1 Contexto de política y regulación**  
En Chile evidentemente no existe un marco regulatorio como el europeo. El sistema nacional (tácito) de Empresas de Formación y en particular de capacitación laboral está aún distante de contar con pautas sistémicas concretas para su aseguramiento de la calidad, como lo tienen los modelos expuestos. En consecuencia, y en tal escenario, se sugiere a los proveedores de capacitación laboral la construcción de un sistema modular progresivo y simple, con lineamientos básicos que promuevan una cultura de la calidad desde la base de las instituciones y que, al ser modular, pueda complejizarse y expandirse en el tiempo. Por supuesto que en la medida que sea idóneo, la adaptación y adopción de prácticas establecidas ampliamente a nivel global -como el ciclo PDCA (planificación, implementación, evaluación y revisión y cambio) en el caso Europeo- puede ser positivo para una futura articulación, comparabilidad y acceso a información y pautas para la actualización y profundización. En ese sentido se sugiere considerar como fundamento para el sistema, el ciclo PDCA. Ciertamente, la instalación de este ciclo requiere capacitar al personal y un proceso de implementación que tomará un tiempo.
- 2 Aseguramiento y mejoramiento de la calidad, por la calidad y no por la evaluación**  
El caso finlandés enfatiza que las evaluaciones nacionales tienen como propósito apoyar el mejoramiento continuo de los sistemas de calidad de la Empresa de Formación y de su provisión y que no buscan rankear a las instituciones. En un sistema nacional de educación y capacitación como el chileno, altamente competitivo y sujeto (en algunos niveles) a pruebas estándares y rankings, puede tenderse a centrarse en las métricas e indicadores como foco final, en vez de considerarlos como medios o instrumentos para evaluar y mejorar la calidad. Se sugiere poner atención a las dinámicas culturales generadas en las Empresas de Formación en este sentido y enfatizar una orientación balanceada entre PROCESOS de calidad y no sólo RESULTADOS.
- 3 Nodo articulador y rol de activo liderazgo hacia la identificación de necesidades de capacitación** Dada la desarticulación del sistema de capacitación, el desarrollar la capacidad de articular a distintos actores, incluyendo Empresas de Formación, OTICs, organismos de gobierno, empresas y asociaciones, puede ser de gran valor. En adición al diseño de pautas para un sistema de aseguramiento de la calidad consistente, se considera de crucial importancia la capacidad de colaborar en la identificación de necesidades de conocimientos, habilidades y competencias, a fin de que la capacitación recibida sea efectivamente pertinente y provechosa, tanto para el individuo como para la organización. En este sentido, se sugiere avanzar en explotar lo más posible las sinergias que puede generar un trabajo colaborativo.
- 4 Calidad integral y como un proceso institucional participativo**  
En momentos de redefiniciones estratégicas de las Empresas de Formación se recomienda (re) posicionarse en caso que sea necesario, la calidad al centro de la estrategia, como tal: una estrategia para el cumplimiento de la misión institucional. Esta estrategia para el mejoramiento de la calidad debe ser explícita, conocida y compartida por todos los funcionarios. Debe distinguirse entre la unidad operativa a cargo de administrar los procesos formales de aseguramiento de la calidad y la posición estratégica que una fuerte cultura de la calidad tiene en la organización. Dicha fortaleza se asocia a que los procesos de aseguramiento de la calidad tengan LIDERAZGO y que sean PARTICIPATIVOS. Lo último, además de hacerlo más viable, aumenta la sustentabilidad a largo plazo.
- 5 Mejoramiento continuo, una cultura de innovación**  
El entorno de la capacitación laboral, que incluye el mercado laboral y el sistema educativo y formativo, está en constante cambio. A su vez, la capacitación debe estar estrechamente articulada con sus clientes y contextos para asegurar pertinencia, viabilidad, sustentabilidad y calidad. Por lo tanto, si el entorno de la capacitación cambia, la institución debe tener la capacidad de adaptarse. La capacidad de adaptación y de innovación puede construirse a través de prácticas y con el desarrollo de habilidades. Estos procesos de ajuste continuos, sobre la base de información robusta, están al centro del ciclo PDCA (planificación, implementación, evaluación y revisión y cambio).

## Diseño del sistema de aseguramiento de la calidad

### 6 ■ Gestión de información: levantamiento, procesamiento y uso

Los distintos actores de las Empresas de Formación y los sistemas de formación en general, pueden actuar con mayor certeza y asertividad si disponen de información pertinente, confiable y clara. La información provee pautas para la toma de decisiones y para diseñar acciones de mejoramiento. Adicionalmente, es relevante que se gestione profesionalmente durante todas las etapas del proceso PDCA. Un manejo intensivo y profesional de la información permitirá acciones más precisas y pertinentes a las necesidades de las instituciones.

### 7 ■ Foco en el cliente (diversos)

En los casos del benchmarking se enfatiza la necesidad de que los proveedores identifiquen las necesidades específicas, y en algunos casos especiales, de sus distintos grupos de clientes. No sólo interesa su perfil externo (e.g., ocupación, rango etario, etc.), sino que fundamentalmente sus necesidades formativas y, más aún, las competencias y aprendizajes ya disponibles. Así, parece importante evaluar los niveles 'de entrada', y realizar procesos de reconocimiento de aprendizajes y competencias previas, lo cual a su vez debiese nutrir el diseño de perfiles, programas y mecanismos de evaluación final de resultados de aprendizaje.

### 8 ■ Trabajo en redes y desarrollo de alianza

La capacidad de articulación y cooperación con otros actores en particular empresas es relevante no sólo para la identificación de necesidades formativas, sino que para potenciar procesos en distintas dimensiones del quehacer institucional y potenciar la oferta formativa. En particular con empresas, éstas pueden contribuir a tener una formación más pertinente, con formación en el lugar del trabajo, con formadores con experiencia práctica y actualizada y pueden también mejorar directamente la empleabilidad de los estudiantes gracias a una mayor exposición. Procesos de benchmarking e iniciativas sistémicas como el desarrollo de sistemas de calidad son otras de las ventajas del desarrollo de alianzas.

### 9 ■ Bienestar personal de estudiantes y de formadores

El bienestar humano de estudiantes y formadores afecta significativamente los resultados de aprendizaje y la percepción de la calidad de la formación recibida. Asegurar condiciones para la formación adecuada, para ambas partes, es crucial en los sistemas de aseguramiento de la calidad. Además de generar mejores resultados, esto puede impactar la generación de 'marca' intangible.

### 10 ■ Sustentabilidad de modelo de aseguramiento de la calidad

En todas las etapas de desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad, pero en particular en etapas tempranas, se sugiere poner atención a la viabilidad y desarrollo del sistema a largo plazo, tanto desde una perspectiva técnica (dura) como cultural (blanda). Para esto se propone comenzar con un modelo simple y factible de pilotear, de manera de integrar los procesos y construir una cultura de calidad con una participación importante del personal.

