



## PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

### CUADERNO DE EVALUACIÓN

*Supervisor de Primera Línea*

### Módulo: Gestionar los servicios de proveedores en el turno de trabajo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M11/V.1]-2016

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | FCH  
FUNDACIÓN CHILE

### **Equipo Consejo Minero**

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo  
Carlos Urenda A., Gerente General  
Christian Schnettler R., Gerente del Consejo de Competencias Mineras  
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios  
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones  
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales  
Christel Lindhorst F., Jefe de Proyectos

### **Equipo Innovum Fundación Chile**

Hernán Araneda D., Gerente  
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera  
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos  
Eduardo Soto S., Consultor Senior  
Ignacio Riffo C., Consultor Senior  
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## **Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero:**

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile - Innovum, con la colaboración técnica de la Universidad Adolfo Ibáñez, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero - del cual pasa a ser propiedad -.

Este material está disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el sólo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS  
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO  
LA FUENTE.**

© Anglo American Chile Ltda., Anglo American Sur S.A., Antofagasta Minerals S.A., Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación Gremial de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), BHP Chile Inc., Compañía Contractual Minera Candelaria., Compañía Minera Cerro Colorado Limitada., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM., Consejo Minero de Chile A.G., Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO CHILE., Finning Chile S.A., Glencore Chile SA., Kinross Minera Chile Ltda., Komatsu Chile S.A., Minera Escondida Limitada., Minera Freeport-McMoRan South America Ltda., Minera Spence S.A., Sierra Gorda SCM., Sociedad Contractual Minera El Abra., Teck Resources Chile Limitada.; 2016.

## Índice

	Página
<b>1   DESCRIPCIÓN DEL CUADERNO DE EVALUACIÓN</b>	<b>5</b>
Gestionar los servicios de proveedores en el turno de trabajo	
<b>2   MATRIZ DE EVALUACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>3   EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>	<b>8</b>
<b>4   PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS</b>	<b>9</b>
<b>5   RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>	<b>15</b>
<b>6   EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL</b>	<b>16</b>
<b>7   PAUTA DE EVALUACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>8   EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL</b> (Ex ante y Ex post)	<b>19</b>

## 1 | CUADERNO DE EVALUACIÓN

### Gestionar servicios de proveedores en el turno de trabajo

El presente documento, proporciona las herramientas para la realización de la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes del módulo.

La primera corresponde a una prueba de conocimientos, que será la evaluación final del módulo. Para esto, se entrega un reservorio de preguntas que permitirá al instructor la elaboración de una prueba escrita.

La segunda herramienta permite la evaluación de habilidades y actitudes y se presenta como “pauta de evaluación” la que deberá aplicar el jefe directo de cada participante, siendo de uso opcional

El detalle y explicación más acabada de lo anterior, se encuentra en el “Cuaderno de Gestión” del paquete de entrenamiento de supervisor de primera línea.

## 2 | MATRIZ DE EVALUACIÓN

La siguiente tabla, presenta todos los criterios de evaluación, correspondientes al módulo, y su clasificación de acuerdo a si corresponde a un conocimiento, habilidad y/o actitud y el detalle del número de las preguntas en donde se evalúan.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TIPO DE INSTRUMENTO			INSTRUMENTO Y PREGUNTAS
	CONOCIMIENTO	HABILIDAD	ACTITUD	
1. Explica las responsabilidades centrales de la gestión de contratos	X			Prueba de conocimientos 1-2-3
2. Explica los documentos centrales de la gestión de contratos	X			Prueba de conocimientos 4-5-6-7
3. Elabora informes de resultados de monitoreo que muestra en las reuniones del turno	X	X		Prueba de conocimientos 8-9 Pauta de evaluación 1-2
4. Monitorea las variables claves de los proveedores.	X	X		Prueba de conocimientos 10-11-12 Pauta de evaluación 3-4-5-6-7
5. Realiza registro del control de las variables que afectan a su área (ausentismo, seguridad, kpi en general) de proveedores de la empresa ( sistemas informáticos ,otros).	X	X	X	Prueba de conocimientos 13-14 Pauta de evaluación 8-9
6. Elabora actas de reuniones con los contratistas, que ellos proponen mejoras las cuales son informadas en las reuniones del turno	X	X	X	Prueba conocimientos 15-16-17 Pauta de evaluación 10-11

7. Registra las mejoras de oportunidades propuestas los sistemas de administración de la empresa	X	X	X	Prueba de conocimientos 18-19-20 Pauta de evaluación 12-13
--	---	---	---	---

### 3 | EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

A continuación se presenta un reservorio de preguntas asociadas a los conocimientos del módulo, de las cuales se hará una selección para conformar una prueba escrita que corresponderá a la evaluación final, la que todos los participantes deberán rendir.

Se sugiere que dicha evaluación se diseñe de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- La evaluación final de conocimientos, por módulo, debe estar compuesta por, a lo menos 12 preguntas.
- Cada pregunta de desarrollo será evaluada con puntajes que van entre 0 y 3 puntos, donde 0 es el mínimo y 3 el máximo.
- En el caso de las preguntas de alternativas, se asignará 3 puntos sólo si la respuesta es totalmente correcta. De lo contrario, se asignará 0.
- La suma total, del puntaje obtenido en la prueba escrita, será calculado como porcentaje y medido con una escala de calificación que va de 0% a 100%, en la que 0% corresponde al mínimo (aún no cuenta con los conocimientos requeridos) y 100% como máximo (Posee los conocimientos para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo)
- La calificación, puntaje o nota, de aprobación de las evaluaciones finales, por módulo, corresponderá a un 75%.

Para la calificación de las respuestas entregadas, se utilizará la siguiente escala de valoración:

0	No responde
1	Responde pero no coincide con la respuesta esperada.
2	Responde de manera correcta sólo un 50% de la respuesta esperada.
3	Responde de con respuesta esperada de manera correcta y completa.



## 4 | PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS

1. Explique al menos 3 responsabilidades del administrador de contratos en la realización de su trabajo

Respuesta esperada

- Debe reconocer las entidades internas por parte del mandante con las cuales deberá interactuar según sea la naturaleza de lo contratado (oficina de pases, oficina de pagos, gestión territorial, unidades de contratos, controlaría, control laboral, protección industrial, etc).
- También debe reconocer las entidades externas al mandante con las cuales deberá relacionarse (CONAMA, Inspección Trabajo, Obras Municipales, etc).
- El administrador de contratos debe saber que su responsabilidad es indelegable, por lo tanto y sólo en caso estrictamente necesario, la administración puede ser traspasada a otro responsable mediante un acto solemne y en toma de conocimiento de todos los administradores de las partes que suscribieron el contrato.
- Mantener estricto orden y formalidad para tramitar las órdenes de cambio o modificaciones de contrato y según lo formatos establecidos previamente entre las partes. Orientar su actual en dentro de los medios correctos y desde ahí apuntar a un fin esperado. (El fin NO justificará los medios en un contrato).
- Mantener en faena el original del libro de obra del contrato y utilizarlo como canal único y formal de comunicación entre las partes para tratar temas relevantes al desarrollo del contrato.
- A menos que una emergencia o peligro lo amerite, evitar dar instrucciones directas al personal del contratista, ya que las debe transmitir al coordinador de la parte contratada. Este punto se ahondará en la legislación de subcontratación.

2. Nombre al menos 3 actividades un administrador de contratos para el mandante

Respuesta esperada

- Entendimiento del problema a resolver mediante recursos un tercero
- Participación activa de la selección del prestador idóneo
- Administración del contrato (la cosa, el precio y el plazo)
- Administrar las contingencias durante el contrato
- Gestión del conocimiento respecto de las lecciones aprendidas

3. Nombre al menos 3 cargos en la coordinación de proveedores

Respuesta esperada

- Administrador
- Coordinador del turno
- SAC (encargado de Seguridad, Ambiente y Calidad)
- Cuadrillas del turno

4. Nombre los 3 elementos de un contrato según el artículo 1444, del código civil

Respuesta esperada

- elementos naturales
- elementos esenciales
- elementos accidentales

5. Nombre los 2 elementos esenciales de un contrato según el artículo 1444, del código civil.

Respuesta esperada

- La cosa (elemento esencial) es lo que una parte se compromete a realizar y la otra a recibir, ambas en el contexto del contrato.
- El precio (esenciales): corresponde al valor pactado por las partes a entregar por el receptor de la cosa a la parte que realice el encargo.

6. Nombre al menos 5 documentos importantes para administrar un contrato

Respuesta esperada

- Documento contractual y sus modificaciones.
- Carta de adjudicación y orden de pronto inicio.
- Acuerdos suscritos previos a la suscripción del contrato.
- Respuestas escritas a consultas efectuadas por los participantes del proceso.
- Bases específicas de contratación y sus anexos.
- Reglamento de Seguridad, estándares de control de fatalidades, estándares de seguridad en el trabajo y Reglamento de Emisiones y Medio Ambiente.
- Normas internas divisionales.
- Bases Administrativas Generales.
- Aclaraciones efectuadas por el contratista a su oferta.
- Oferta Técnica.
- Oferta Económica.
- Condiciones especiales de la oferta.

7. Nombre al menos 3 documentos internos relevantes para un administrador de contratos

Respuesta esperada

- Los manuales de adquisiciones y de contratación
- El manual de administradores de contrato
- Manual de alcance de facultades
- La política de abastecimiento de bienes y servicios
- Las normas corporativas
- Los procedimientos y normas divisionales

8. Nombre al menos 3 datos relevantes que se incluyen en el registro de proveedores

Respuesta esperada

- Nombre del proveedor
- Descripción de la tarea
- Inicio del turno
- Fin del turno
- Responsable

9. Nombre los 3 ámbitos para el monitoreo de contratos

Respuesta esperada

- Ámbito Sustentabilidad: Los objetivos del contrato deben ser en términos de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente e impacto sobre la comunidad.
- Ámbito Calidad: Cuáles son los compromisos contraídos respecto de los servicios contratados (cantidad, calidad, oportunidad).
- Ámbito Eficiencia: Ser eficiente en el uso de los recursos empleados en el contrato, en particular, los recursos financieros (gasto) y la mano de obra.

10. Nombre 2 indicadores de seguridad del servicio de proveedores

Respuesta esperada

- índices de frecuencia
- índice de gravedad
- cumplimiento programa de seguridad y salud operacional

11. Nombre 2 indicadores de la sustentabilidad ambiental del servicio de proveedores

Respuesta esperada

- índices ambientales
- índices comunidades
- cumplimiento programa de gestión ambiental
- cumplimiento programa de gestión de comunidades

12. Nombra al menos 3 etapas para la creación de indicadores claves (KPIs)

Respuesta esperada

- Hito de control
- Registro del dato
- Entrega del dato
- Cálculo del KPI

13. Nombre las tareas del monitoreo del desempeño de los proveedores

Respuesta esperada

- Recopilar e ingresar datos para efectuar los cálculos de KPIs
- Efectuar el cierre mensual del ingreso de datos y generar el reporte de gestión de KPIs
- Realizar el análisis de brechas (causa raíz)
- Efectuar reunión de análisis de los resultados y desempeño del contrato (Diálogo de Desempeño)
- Levantar acciones frente a brechas significativas
- Hacer seguimiento de acuerdos respecto de medidas correctivas

14. Nombre al menos 4 aspectos importantes para generar y gestionar KPIs

Respuesta esperada

- Fuente de los datos
- Documento
- Responsable
- Periodicidad
- Validación
- Receptor
- Mejora continua

15. Nombre al menos 3 preguntas que tienen que estar respondidas para explicar las oportunidades de mejora

Respuesta esperada

- ¿Para qué mejorar?
- ¿Qué mejorar?
- ¿Cómo mejorar?
- ¿Cuál es el costo de la mejora?

16. Nombra al menos 3 aspectos de los servicios de proveedores que se puede mejorar

Respuesta esperada

- Los tiempos del servicio
- La cantidad de material
- La cantidad de rrhh
- La calidad del servicio

17. Nombra a menos 3 técnicas de análisis de problemas utilizadas para analizar los servicios de proveedores

Respuesta esperada

- Diagrama de flujo
- Tormenta de ideas
- Análisis de Pareto
- Diagrama causa – efecto
- Diagrama 5 Por qué

18. Nombre las 4 etapas de la gestión de desempeño de los proveedores.

Respuesta esperada

- informe mensual de gestión
- diálogo de desempeño
- iniciativas
- definición/identificación de KPI

19. Nombre al menos 4 aspectos importantes para registrar compromisos con proveedores

Respuesta esperada

- Tema
- Responsable
- Fecha de vencimiento
- Estado

20. Nombre las 3 técnicas de análisis para levantar oportunidades de mejora respecto de los servicios de proveedores

Respuesta esperada

- Contribución de ideas en post-it o en tarjetas de índice
- 6/3/5 (6 personas desarrollan 3 ideas en 5 minutos – cada persona desarrolla 3 ideas adicionales basadas en las ideas de su vecino, continuar hasta cada persona habrá agregado 3 ideas a cada idea original)
- Analogías (preguntar si se puede aprender algo de otras industrias, entidades o personas)

## 5 | RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE DE APROBACIÓN (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE TOTAL)*100
*Criterio de aprobación: mínimo 75% del puntaje total de la evaluación	
Oportunidades de mejoramiento	

PORCENTAJE OBTENIDO	DESCRIPTOR
0% a 25%	No posee aún los conocimientos requeridos para realizar las tareas.
26% a 50%	Posee pocos conocimientos requeridos para realizar las tareas y aún no concuerda con los estándares de la industria.
51% a 74%	Posee algunos conocimientos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora sin aún lograr los estándares de la industria.
75% a 100%	Posee los conocimientos requeridos y es capaz de utilizarlos para realizar de manera efectiva las labores, así como transferirlos, de acuerdo a los estándares de la industria.

## 6 | EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES

Se presenta pauta para la evaluación de Habilidades y Actitudes, la que será aplicada por la jefatura directa de cada participante, de acuerdo al conocimiento específico que él tiene de la gestión del supervisor de primera línea.

### Metodología de aplicación

Esta evaluación es opcional y de aplicación en la empresa.

El organismo ejecutor de la capacitación, podrá orientar su aplicación, entrenar a los evaluadores y monitorear el resultado si es requerido por la empresa y forma parte de sus acuerdos contractuales.

En forma alternativa la empresa puede aplicar esta evaluación de habilidades aprovechando el “saber – hacer” del equipo de Recursos Humanos.

La evaluación consiste en evaluar en base a la percepción de la jefatura el cumplimiento de los aspectos indicados más abajo. Para ello, el equipo de RRHH puede asesorar y acompañar al evaluador en esta evaluación, apoyando desde el punto de vista técnico y de esta manera objetivar la evaluación.

La aplicación de la presente pauta, podría ocurrir:

**Ex ante:** con el fin de hacer un diagnóstico de los participantes y de esta manera el docente/instructor pueda adecuar las clases, así como las actividades presenciales y sugeridas en el puesto de trabajo, en relación a las competencias que muestren los participantes.

También podría ser utilizada para el “Reconocimiento de Aprendizajes Previos”, por lo que, aquel participante que la apruebe (de acuerdo a los requerimientos indicados), podría, si la empresa y el organismo ejecutor lo determinan, ser considerado como “aprobado” y, por lo mismo, sin la obligación de participar del módulo correspondiente.

**Ex post:** con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos del curso y que, además, se considere como parte del “portafolio” de cada participante.



## 7 | PAUTA DE EVALUACIÓN

Marque con una “X” en valor correspondiente, de acuerdo a los siguientes descriptores:

0	<u>Nunca</u> se observa el aspecto de acuerdo a lo requerido.
1	Se observa el aspecto de acuerdo a lo requerido, con una frecuencia <u>menor</u> al 50% requerido.
2	Se observa el aspecto con una frecuencia <u>mayor</u> al 50%, pero <u>no</u> es ejecutado totalmente de acuerdo a lo requerido.
3	<u>Siempre</u> se observa el aspecto ejecutado de acuerdo a lo requerido.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS	0	1	2	3
Elabora informes de resultados de monitoreo	1. El supervisor promueve el uso de tableros de control				
	2. El supervisor actualiza gráficos mostrando el desarrollo de los KPI				
Monitorea las variables claves de los proveedores.	3. El supervisor controla el tiempo disponible de los proveedores				
	4. El supervisor controla el tiempo operativo de los proveedores				
	5. El supervisor controla el tiempo efectivo de los proveedores				
	6. El supervisor controla las variables de los gastos				
	7. El supervisor controla las variables de la eficiencia del proceso				
Realiza registro del control de las variables que afectan a su área (ausentismo, seguridad, kpi en general) de proveedores de la empresa ( sistemas informáticos ,otros).	8. El supervisor controla las variables de la seguridad				
	9. El supervisor controla las variables de ausentismo				
Elabora actas de reuniones con los contratistas, que ellos proponen mejoras las cuales son informadas en las reuniones del turno	10. El supervisor usa el registro en línea de los compromisos de los proveedores				
	11. El supervisor actualiza el registro en línea				

Registra las mejoras de oportunidades propuestas los sistemas de administración de la empresa	12. El supervisor registra las propuestas de la mejora de los procesos de los proveedores				
	13. El supervisor mide el impacto de las acciones implementadas.				

## 8 | EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES (EX ANTE Y EX POST)

PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE DE APROBACIÓN (X/PTJE. TOTAL)*100
*Criterio de aprobación: mínimo 75% del puntaje total de la evaluación	

PORCENTAJE OBTENIDO	DESCRIPTOR
0% a 25%	No se observan aún los aspectos o no son ejecutados de acuerdo a lo requerido.
26% a 74%	Se observan los aspectos de acuerdo a lo requerido con baja frecuencia.
75% a 99%	Se observan los aspectos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora.
100%	Se observan los aspectos requeridos y siempre son ejecutados de acuerdo a lo requerido para cumplir de manera efectiva las labores.



Consejo Minero  
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccm.cl](http://www.ccm.cl)

## SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

