

# Las normas de competencia y el diseño de actividades de capacitación para la certificación de competencias laborales

Por Liliana Carmen González y María Isabel Varela

## Introducción

La formación permanente de los funcionarios constituye una herramienta poderosa para consolidar el proceso de profesionalización de los agentes públicos y por ende, contribuir a la optimización de los recursos del Estado.

Desde la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública se está desarrollando este proyecto para la capacitación y certificación de las competencias del personal encargado de la gestión de la capacitación.

El subcomponente del Proyecto del BM a cargo del INAP incluye distintas actividades; una de ellas promueve la instalación de un sistema de normalización, formación, evaluación y certificación de saberes para los agentes públicos que se desempeñan en la gestión de la capacitación sobre la base del enfoque de competencias laborales.

Las competencias integran conocimientos y destrezas así como habilidades cognitivas y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico. Las normas de competencias pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación y constituirse en una herramienta crítica para transparentar el conjunto de capacidades de quienes se desenvuelven en un determinado contexto socio-productivo. La norma, producto de un proceso de construcción colectivo, puede ser utilizada en procesos de certificación, evaluación, formación y proyección de carrera profesional.

La profesionalización y jerarquización de los funcionarios encargados del relevamiento de necesidades de capacitación y el posterior desarrollo e implementación de los planes de capacitación se relaciona directamente con las posibilidades de mejorar los procesos y el desempeño del personal. Este proyecto ha relevado información sobre las características de las funciones de los responsables de las áreas de capacitación para poder así, delinear planes de capacitación orientados a sistematizar el conocimiento requerido para el desempeño del cargo y capacitar a los funcionarios del área en vista de una eventual certificación de competencias. El desarrollo completo de este proyecto comprende, además de lo expuesto, la elaboración de los instrumentos y formación de los evaluadores y por último la implementación del plan de evaluación y la conformación del Organismo Certificador.

## 1. Marco Conceptual

Los sistemas de normalización, formación, evaluación y certificación sobre la base de competencias laborales implementados en el contexto nacional e internacional, han adoptado distinto tipo de conformaciones en función de los actores sociales que lo componen y los ámbitos en los cuales se han sido aplicados.

A modo de ejemplo, se han implementado en **sistemas de empresa** orientados a la gestión de RRHH; en **sistemas sectoriales**, en el marco de convenios firmados por los

actores sociales representantes de cámaras y sindicatos con representatividad nacional ò regional de determinada rama de actividad económica (Ej.: construcción, gastronomía, metalmecánica, etc. ); en sistemas **sectoriales mixtos** – a los representantes de cámaras y sindicatos se suman instituciones científico-tecnológicas especializadas en la temática abordada y en **sistemas nacionales** -Ministerios de Educación y Trabajo, e Instituciones Formación Profesional con cobertura nacional (SENA Colombia, INCUAL España, INA Costa Rica; INADEH, Panamá).<sup>1</sup>

Los **actores sociales del sector privado** que han participado en éste tipo de propuestas lo han visualizado como un medio que facilita la orientación de la formación profesional, formación continua ò capacitación laboral a lo largo de su vida profesional del trabajador, destacando su aplicación en procesos de inducción ò en situación de reconversión de las calificaciones- por ejemplo, en caso de introducción de innovaciones o cambios en los procesos de trabajo. Otro aspecto que ha contribuido a la generación de importantes acuerdos entre los representantes de la producción y el trabajo (cámaras y sindicatos), se remite a la relevancia que adopta la descripción del rol en función del rescate de oficios a partir de la transmisión de saberes por parte de informantes claves que evidencian importantes trayectorias ocupacionales -en la ocupación ó en ocupaciones diversas al interior de una familia profesional; también se ha valorado la especificidad que adopta la descripción de criterios vinculados a la seguridad ambiental, laboral, alimentaria. Además se ha mencionado que es una herramienta que contribuye a orientar los procesos de selección de personal o para el desarrollo de carreras ocupacionales al interior de las organizaciones, utilizando el estándar a modo de matriz orientadora. Por último, se destaca su contribución al **reconocimiento de saberes desarrollados por la vía formal e informal**.

En el caso de los **Sistemas Nacionales**, además de los aspectos anteriormente mencionados, se lo visualiza como un dispositivo que permite relevar y transparentar sobre una base metodológica, los cambios y que se han producido en las ocupaciones desde una perspectiva sistémica. Las transformaciones tecnológicas ó las formas que adopta la organización del trabajo han impactado en los procesos laborales, en ámbitos públicos y en ramas de la actividad económica privada, de manera parcial ó total e inciden en cambios en los requerimientos en las calificaciones a los trabajadores en ellos insertos.

Un desafío para los Sistemas Nacionales consiste en orientar las formaciones a las necesidades detectadas, las cuales, si bien deben incorporar los requerimientos del sector privado, implican desde el Estado la aplicación de una **perspectiva sistémica e inclusiva**, a partir de propuestas que promuevan prácticas reflexivas, orienten la movilidad y actualización continua de saberes, que faciliten a las personas dar respuesta a procesos y contextos cambiantes, promoviendo la aplicación de criterios de seguridad y buenas prácticas orientadas a todos los trabajadores. Dicho de otra manera, implementar el sistema a partir de un enfoque de equidad evitando contribuir en forma indirecta, desde sistemas públicos, a la segmentación del mercado de trabajo.

Algunos de los usos derivados de los estándares: en el caso de Organismos de la Administración Pública, en el contexto nacional e internacional, que promueven mecanismos de financiamiento para el desarrollo de actividades específicas de capacitación -Trabajo, Desarrollo Social, instituciones científico-tecnológicas- han utilizado los estándares a modo referencial para orientar la evaluación de proyectos y analizar la pertinencia de las actividades optimizando de manera indirecta el uso de los recursos

---

<sup>1</sup> Catalano, A. “Curso de Formación de Normalizadores”. MTEySS. Buenos Aires, Octubre, 2006.

públicos. También se lo percibe como un dispositivo que permite interacciones con otros subsistemas; por ej. hacer uso de la información en procesos de intermediación laboral en oficinas de empleo ó tomarlo como referencia en actividades vinculadas a la orientación vocacional (ej.:para personas en situación de inserción a primer empleo ó vulnerabilidad social).

Otro factor a considerar se refiere a la importancia de la participación y la conformación de redes sociales para la definición, implementación y monitoreo de políticas y proyectos público-privados. Nuestro propósito no consiste en aportar basamentos teóricos a una temática que ha sido desarrollada en forma exhaustiva por grandes especialistas en el contexto nacional e internacional; sin embargo, sí intenta destacar algunos aspectos fundamentales conforme la experiencia y las lecciones aprendidas en la implementación de sistemas de calidad sobre la base de competencias laborales.

Este enfoque no sólo considera el diálogo social de actores como un requerimiento que permite la generación de propuestas pertinentes y orientadas a las necesidades de la población objetivo involucrado. El diálogo social se constituye en su basamento central y es el eje para la sustentabilidad técnico, política y en muchos casos (en sistemas mixtos, de empresa o privados) financiera.

Por último, la sustentabilidad política no puede ser sustituida ni complementada. La posibilidad de dar un marco que integre la sustentabilidad técnica y la financiera, se basa en el reconocimiento, por parte de los actores que conforman el sistema en cuestión, de la importancia de la temática y de las formas de participación proactiva, articuladas y democráticas que ello requiere.

## **2. El concepto de Competencia Laboral**

El Lic. Fernando Vargas, en el marco de Cinterfor/OIT, ha elaborado un informe comparando la diversidad que adoptan los sistemas implementados sobre la base de competencias laborales; en éste documento enuncia que se han elaborado múltiples y variadas **aproximaciones conceptuales referidas a la competencia laboral** y explicita que *“un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada; la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.....”* El autor señala la importancia de alcanzar una buena categorización de la noción de competencia distinguiendo al respecto tres enfoques los cuales se ejemplifican a continuación:

Enfoque	Ejemplo Autores	Definición
1. Concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas.	<b>1.1 Agudelo</b>	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
2. Concentra la competencia en atributos personales (actitudes, capacidades).	<b>2.1 Kochanski</b>	Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.
3. Este abordaje, denominado "holístico" incluye a los dos anteriores.	<b>3.1 Gonzci</b>	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
	<b>3.2 SENAI Brasil</b>	Capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizando el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.

Fuente: **Cinterfor /OIT, 2004<sup>2</sup>**

### 3. Marco Metodológico

La metodología aplicada se enmarca en los desarrollos efectuados por el Programa de Certificación de Competencias Laborales BID-FOMIN entre los años 2001-2003 y su posterior transferencia a la UTeCC, Dirección de Fortalecimiento Institucional, Dirección

<sup>2</sup> Vargas, F, 40 preguntas sobre Competencia Laboral, Cinterfor /OIT, 2004.

SENAI, *Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais*, Brasilia, 2002.

Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

Gonzci, Andrew; Athanasou, James, "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia", en: *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*, México, Limusa, 1996.

Kochansky, Jim, "El sistema de competencias", en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998..

Nacional de Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina.

Desde esta perspectiva se considera que las competencias “integran conocimientos y destrezas, así como habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que se movilizan y se orientan para resolver situaciones problemáticas reales de carácter social, laboral, comunitario y axiológico. En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales.”<sup>3</sup>

Del primer subsistema denominado proceso de normalización, se obtiene como producto resultante el perfil profesional ó descriptor exhaustivo en el cual se describen las capacidades complejas y buenas prácticas que moviliza un trabajador en determinado rol laboral, al cual se le incorporan, las tendencias emergentes en contexto productivo.



Un aspecto fundamental a considerar en el proceso de normalización, es que el mismo se sustenta y legitima a partir de un proceso en el cual intervienen los actores sociales insertos en el Sistema Nacional de Capacitación, quienes participan en la definición y validación técnico-política de las competencias profesionales que despliega el trabajador.

Si bien las competencias se caracterizan por ser movilizadas de manera integrada, para describir la información referida a la ocupación (análisis ocupacional), se infieren las funciones y sub.-funciones (análisis funcional) ó unidades de competencia laboral en el caso de analizar roles productivos que se organizan a modo de matriz en una representación gráfica llamada mapa funcional (se denominan funciones cuando se aplican a sectores ó unidades organizativas)

El análisis funcional parte de un abordaje sintético ó propósito clave del rol profesional en el cual se enuncia la contribución principal de la ocupación al sector, organización o proceso analizado. A modo de ejemplo, en el caso incorporado en anexo 3, define la contribución del Coordinador de Capacitación al proceso de gestión de la capacitación.

---

<sup>3</sup> “Institucionalidad de la Certificación. El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004

Con posterioridad, se definen las Unidades de Competencia ó máximo nivel de agregación de las competencias para la certificación que contenga significado de empleo y los elementos de desempeño ó sub-funciones que permiten organizar la información al interior de las unidades en los cuáles en los cuales se que describen de manera desagregada en criterios de desempeño (ò juicio valorativos), las evidencias de desempeño (acciones observables o signos conforme reglas del arte), productos (resultados tangibles que pueden se analizados al momento de la evaluación) y los conocimientos implícitos en los componentes anteriormente descriptos.

El segundo subsistema se plantea el desarrollo de la formación sobre la base de los perfiles diseñados y validados; involucra la estrategia formativa, los diseños curriculares, los materiales didácticos, la selección y formación docente, y la gestión y evaluación de las actividades de capacitación. Este proceso también involucra una estrategia participativa y resulta fundamental aplicar una perspectiva sistémica que asegure la coherencia en la articulación entre los distintos subsistemas.

En el subsistema Evaluación de las competencias laborales se utiliza la norma o perfil como referencia de base para la evaluación de sus competencias. Este tipo de evaluación no es asimilable a la formativa tradicional ni a la evaluación de desempeño, sino que se la asocia al “reconocimiento” de saberes adquiridos por la vía formal e informal. Ello no sólo involucra testear lo que el trabajador no sabe hacer, sino que implica el reconocimiento de las competencias que desarrolló un sujeto en función productiva desde una perspectiva global, comprehensiva, sistémica y axiológica de la evaluación. Se utilizan elementos objetivos de contraste (norma de competencia laboral e instrumentos de evaluación), los evaluadores son especialistas en el rol a evaluar y han transitado una formación que contribuya a la validez y confiabilidad del proceso, los postulantes conocen el contenido de la norma sobre la cual van a ser evaluados y el proceso es voluntario.

El subsistema Certificación de las competencias consiste en “*el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador*” y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- *Tener significado en términos de empleo: debe describir aquello que el trabajador sabe hacer, no indicar contenidos académicos.*
- *Tener validez: ser expedido en un marco institucional reconocido y legítimo.*
- *Ser transparente: abierto a todos los interesados y de fácil visibilidad”<sup>4</sup>*

#### **4. Estado de avance del proyecto**

Hasta el presente se han desarrollado los siguientes aspectos del proyecto de normalización, capacitación y certificación de las competencias de los distintos actores vinculados al proceso de gestión de la capacitación en el marco del Sistema Nacional de Capacitación:

- Diagrama de flujo de la gestión de la capacitación
- Mapeo de ocupaciones de la gestión de la capacitación
- Selección de perfiles en el marco de la DSNC. Tipología

---

<sup>4</sup> El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004

- Diseño de perfiles profesionales actuales
- Validación técnica. Perfiles deseados
- Presentación a actores estratégicos del SNC
- Diseño curricular y material didáctico.

#### **4.1 Diseño de Diagrama de Flujo**

Para analizar los procesos, subprocesos, actividades y la sistematización de la información relativa a los perfiles profesionales involucrados en la gestión de la Capacitación, se tomó como marco de referencia el Sistema Nacional de Capacitación, al INAP como institución rectora, se consideraron los programas desarrollados en el ámbito de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación y las unidades organizativas a cargo de la gestión de la capacitación en el ámbito de las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Nacional.

Con posterioridad se analizó la información secundaria disponible -marco legal, guías metodológicas, instructivos, etc.-, así como se efectuaron entrevistas y talleres a informantes claves.

En el proceso de indagación, se efectuaron 15 entrevistas en profundidad y 03 encuentros participativos, los cuales posibilitaron la recolección, sistematización, análisis y retroalimentación de la información. Los informantes entrevistados se desempeñan en el ámbito de la DSNC, en los Programas de Formación Continua, Innovación para la Capacitación, Calidad de la Gestión, Formación Directiva, Tecnología Educativa y en el Departamento de Coordinación Académica; se entrevistaron personas que despliegan distintos roles y funciones y evidencian diversos niveles de responsabilidad y autonomía (Director, Asesor, Coordinador de Actividades de Capacitación, Coordinadores de Programa, Responsables de Proyectos, Asistentes Administrativos, etc.).

La amplia cobertura que reviste el SNC, así como la complejidad y diversidad de los procesos y subprocesos detectados, nos orientó a organizar la información recolectada a modo de Diagrama de Flujo -información que se incluye en el Anexo 1. Este tipo de representación gráfica facilita la visualización global de la información, dota de una simbología común que facilita la lectura y permite presentar los datos en forma desagregada y sintética, orientando -a partir de un lenguaje compartido- la reflexión acerca de acciones, interacciones y la retroalimentación del proceso. La información refleja las formas de interacción que se producen en el ámbito del Sistema Nacional de Capacitación y posibilita contar con una representación de la situación a mes de abril 2008.

#### **4.2. Mapeo de Ocupaciones y selección de los perfiles a normalizar**

En una segunda instancia, se asociaron a los sub-procesos detectados las ocupaciones que en forma directa o indirecta participan en la gestión de la capacitación. El objetivo de trabajo posibilitó:

- La detección de heterogeneidad de las denominaciones de los roles relevados.

- La visualización global de las acciones que ellos despliegan, lo que permite a los técnicos a cargo de la estandarización, la focalización de las acciones a desarrollar a futuro.
- La reflexión sistemática de los criterios de elección de los perfiles a estandarizar
- El establecimiento de prioridades en los perfiles considerados para la primera fase de estandarización, manteniendo la visión global respecto de las ocupaciones a normalizar en las fases subsiguientes.
- Se seleccionaron en el marco de la DSNC las seis primeras ocupaciones a normalizar durante el año 2008 que fueron: Coordinador de Capacitación, Asistente de Capacitación, Referente de Capacitación, Analista de Capacitación, Coordinador de Programa de Capacitación y Responsable de Proyecto Institucional de Capacitación.

### **4.3 Diseño de perfiles profesionales**

Para el desarrollo de los perfiles profesionales se aplicaron metodologías vinculadas a la investigación cualitativa y se implementaron procesos sistemáticos de consulta y validación. Se estableció la diferencia entre perfiles actuales y deseados. Los actuales son el resultado del trabajo de investigación en campo y la estructuración de los documentos preliminares. El documento de avance resultante o perfil actual, se consultó y validó en el marco del Sistema Nacional de Capacitación con debate de especialistas en talleres y foros. De este proceso se obtuvo como resultado el perfil deseado.

Durante el trabajo se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se diseñaron y testearon los instrumentos de recolección de la información,
- Se armó un tipología de instituciones para la selección de los casos y los informantes claves a entrevistar (ministerios ò instituciones científico tecnológica, con sede/s o sin sedes territoriales, que aplicaban o no Régimen SINAPA, con área de capacitación insertas en el ámbito de RRHH o independientes de éstas áreas, por tamaño de la organización)
- Se realizaron 25 entrevistas en profundidad a informantes claves
- Se sistematizó y analizó la información relevada desarrollando los documentos preliminares.
- Se implementaron 14 Talleres de validación interna en el INAP (92 participantes) para la incorporación de modificaciones y aportes, y se generaron consensos respecto de las competencias que despliegan y deberán disponer los trabajadores (tendencias) en el futuro inmediato para orientar con posterioridad la formación. Los talleres desarrollados en el segundo semestre contaron con la presencia del Director Nacional de Sistema de Capacitación, Asesores, Coordinadores de Programa, Responsables de Proyecto
- 10 encuentro de consultas a especialistas (18 personas consultadas)
- 10 entrevistas en profundidad (10 informantes claves entrevistados)

- 02 talleres de 4 jornadas de validación técnica de los perfiles de Coordinación y Asistente de Capacitación, con los 25 informantes claves entrevistados (Coordinadores, Asistentes, Directores y Asesores).

Como resultado de la actividad desplegada se desarrollaron los siguientes Perfiles Profesionales: Coordinador de Capacitación, Asistente Técnico del Coordinador de Capacitación, Referente de Capacitación, Analista de Capacitación, Coordinador de Programa y Responsable de Proyecto.

#### **4.4. Diseños curriculares y materiales didácticos**

Paralelamente se inició el proceso de elaboración de los diseños curriculares y materiales didácticos basados en el enfoque de competencias. La formación basada en competencias se organiza, por un lado, en la elaboración del diseño curricular y los módulos de formación; por otro, una vez definida dicha instancia se continua con planeamiento didáctico (materiales didácticos), con la formación del equipo docente y la definición de la estrategia de capacitación.

En respuesta a las características del diseño curricular basado en competencias, se optó por la organización modular. Los módulos son espacios curriculares con unidad de sentido en el que se integran contenidos de distintos campos del conocimiento, estrategias de enseñanza y aprendizaje en torno de un eje referido a un problema del campo profesional y laboral. Esta estructura permite el desarrollo de aquellas capacidades que se movilizan en las situaciones y actividades identificadas en las distintas áreas de competencia del perfil profesional.

La estructura modular de los diseños curriculares permite a la persona en situación de aprendizaje identificar qué módulos que necesita desarrollar para alcanzar su objetivo formativo sin que estos mantengan necesariamente una secuencia lineal.

Se elaboraron cuatro diseños curriculares preliminares sobre la base de los perfiles profesionales son los siguientes: Coordinador de Capacitación, Asistente de Capacitación, Referente de Capacitación y Analista de Capacitación.

Se encuentran en proceso de diseño los materiales didácticos de estos roles profesionales.

### **5. Implementación de la Capacitación y Certificación de Competencias Laborales**

Conforme lo planificado en marco del Proyecto, se desarrollarán estos componentes durante el transcurso de los años 2010 y 2011.

La implementación de la capacitación involucra la planificación de la estrategia, el diseño de instrumentos, recolección, sistematización y análisis de la información referida:

- a) al relevamiento sistemático de los agentes que formarán parte de las actividades de capacitación asociados a distintos perfiles profesionales,
- b) a la selección y formación de los docentes en temáticas vinculadas a competencias laborales, y
- c) a la organización, implementación y evaluación de las actividades formativas.

Respecto de la evaluación y la certificación de las competencias, si analizamos el estado de avance del proyecto podríamos decir que el trabajo tiene dos dimensiones. Por

un lado, la definición de los aspectos técnicos vinculados al diseño de perfiles y del currículo formativo. Por otro, el trabajo conjunto con los actores representativos de la actividad en función de la presentación de los productos resultantes y la metodología utilizada y la validación política de los documentos –que se realizará con el INAP y las representaciones gremiales y se expresará en forma de actas-.

Por último, se planificará y organizará de manera consensuada y como resultado de un proceso de trabajo, la conformación del Organismo Certificador (OC) formalizando su constitución en el área de registro de la UTECC -Unidad Técnica de Certificación de Competencias Laborales- MTEySS. El OC es una entidad de tercera parte que tiene bajo su responsabilidad asegurar la calidad de los procesos de competencias laborales así como el reconocimiento formal de los saberes profesionales de las personas que en él se desempeñan. Por ser un organismo de tercera parte no tiene a su cargo la implementación de acciones de formación y evaluación que pueden ser delegadas, en caso que los actores así lo consideren, en terceras partes, aunque se constituye en forma indelegable en la entidad que asegura la calidad de dichos procesos.

Entre las funciones del Organismo se pueden mencionar<sup>5</sup>:

- Asegurar la calidad del proceso de evaluación en todas sus fases.
- Administrar el registro de evaluadores certificados, de postulantes para la certificación y el de trabajadores certificados.
- Certificar las competencias de los trabajadores.

## **Conclusiones**

En términos cualitativos se ha podido constatar la complejidad que reviste la conformación de un Sistema Nacional de Capacitación con características descentralizadas. Esta complejidad se refleja en los desempeños de los funcionarios involucrados en la gestión y por ende se ve plasmada en la descripción de cada uno de los perfiles diseñados.

Los perfiles vinculados a la gestión de la capacitación podrían agruparse, hasta el momento, en dos familias profesionales. Los que se insertan en los organismos y gestionan la capacitación en las jurisdicciones y entidades de la APN y aquellos que participan en los procesos como contraparte desde el INAP, en el desarrollo, la gestión, la evaluación de proyectos y la asistencia técnica para la implementación de proyectos de capacitación, impulsando dichas propuestas desde el organismo rector del SNC.

Debido a la complejidad del sistema aquí descrito se plantearon importantes desafíos: por un lado, se adicionaron diseños de perfiles profesionales que no estuvieron contemplados al inicio del Proyecto y que se desarrollarán para dar cobertura a los principales roles críticos que interactúan en el Sistema.

Por otro, se debieron ampliar los procesos de validación al interior del SNC, proceso mucho más complejo que los que se desarrollan usualmente en contextos privados en otros sectores productivos, y factor determinante en función de la instalación de este tipo de propuestas de calidad que tienen como objetivo, no sólo la elaboración de

---

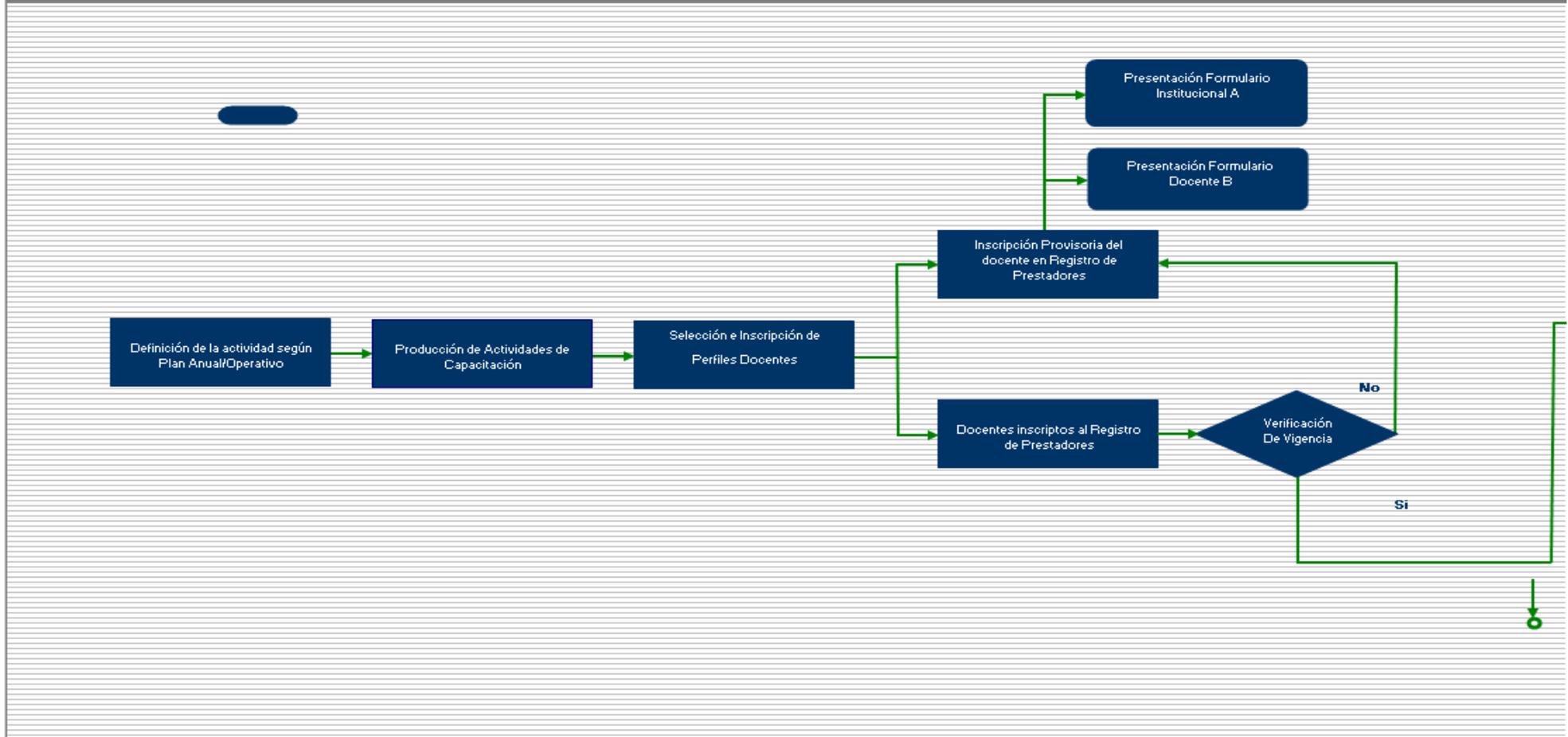
<sup>5</sup> La Institucionalidad de la certificación. UTeCC. MetySS. Bs. As. 2004

documentos técnicos, sino que procuran la instalación de la temática, la generación de consensos y la aplicación de los resultados en las prácticas cotidianas por parte de los actores que en él interactúan.

# ANEXO 1: DIAGRAMA DE FLUJO

## 1. PROCESO DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ORGANIZADAS POR EL INAP<sup>5</sup>

### 1.1 Subproceso Producción de Cursos e Inscripción en Registro de Prestadores de Docentes



Referencias:



Proceso



Proceso Alternativo



Decisión



Documento



Multidocumento

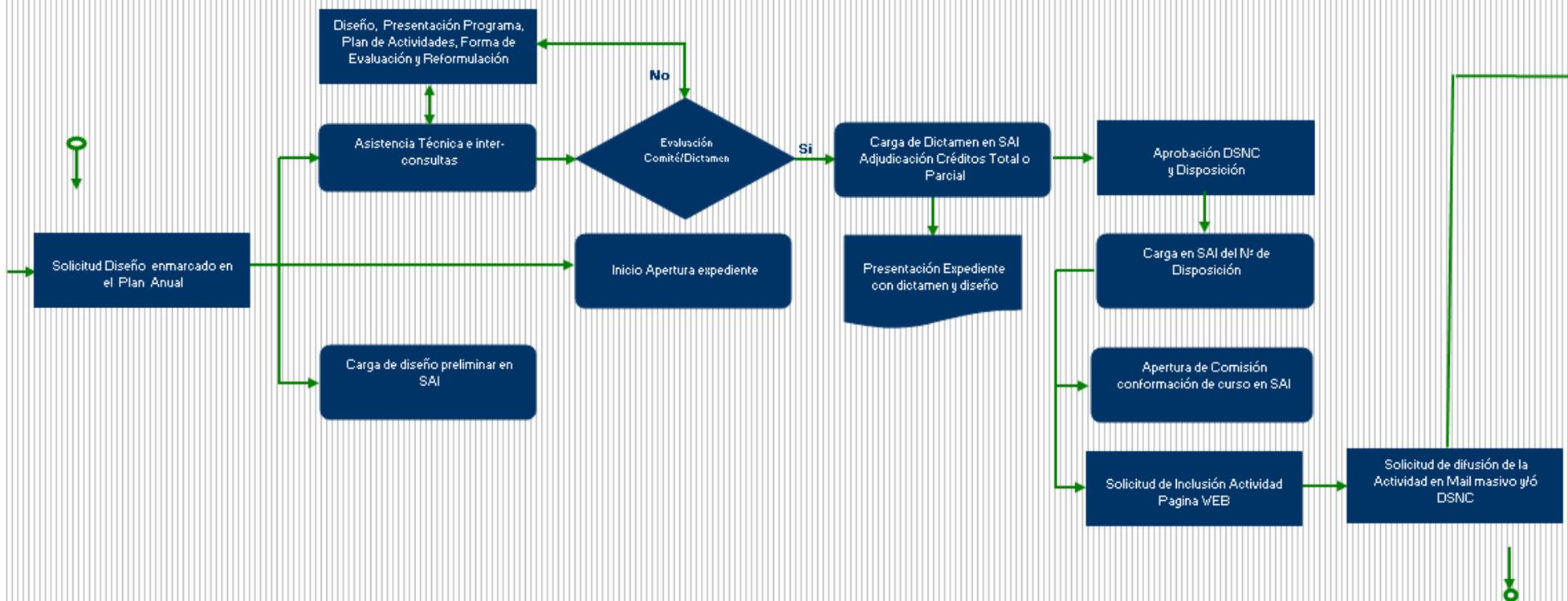


Inicio/terminador

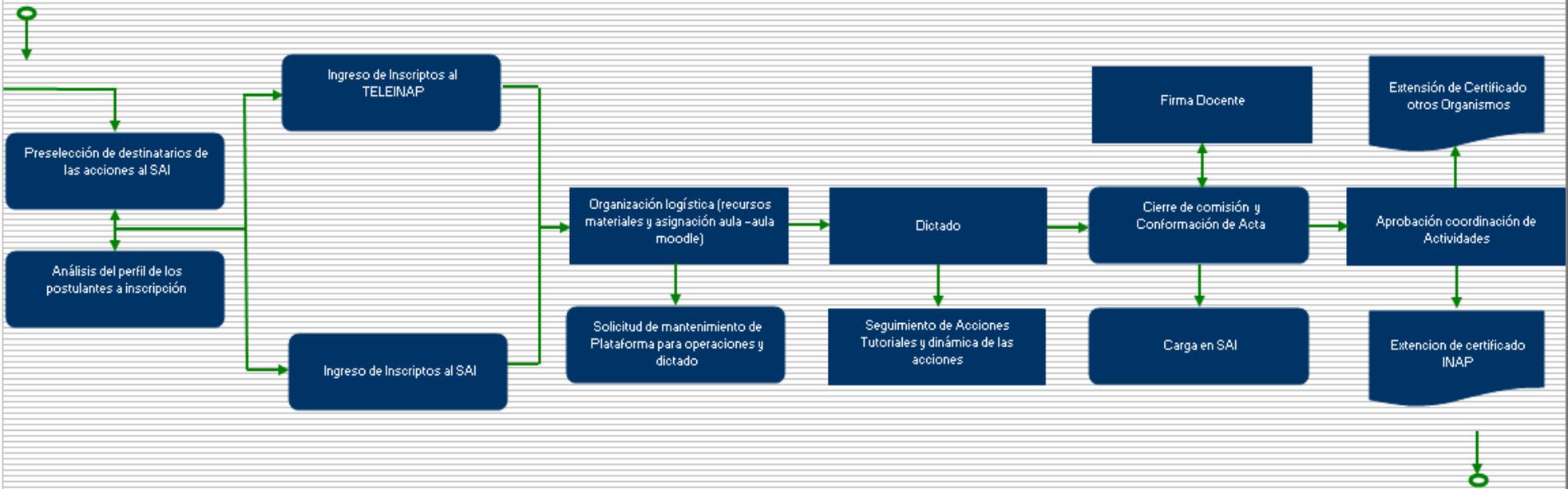


Conector

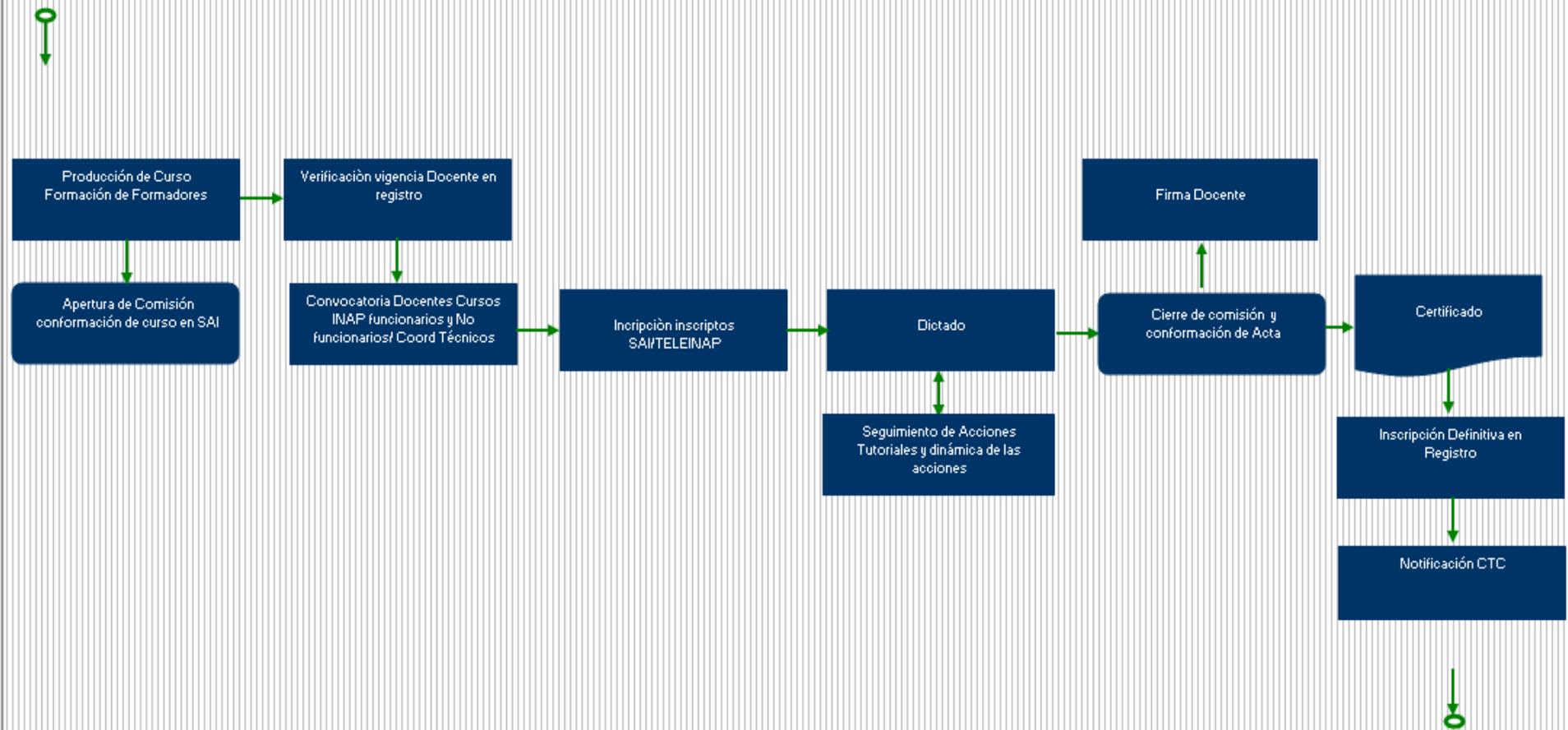
## 1.2 Subproceso Diseño y Difusión Actividades de Capacitación



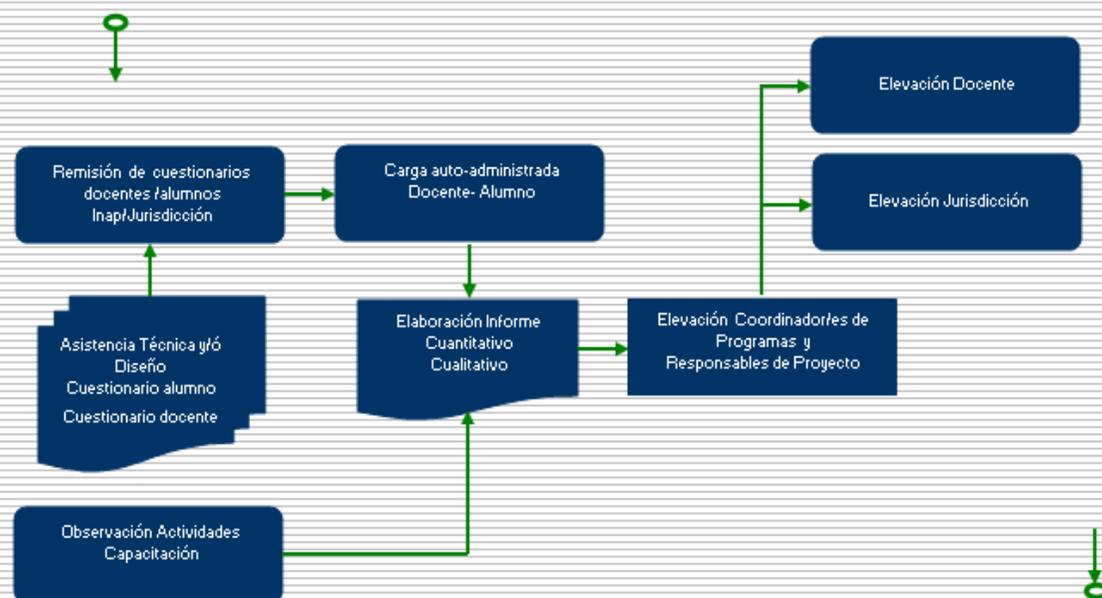
### 1.3 Subproceso Dictado de Actividades de Capacitación y Certificación



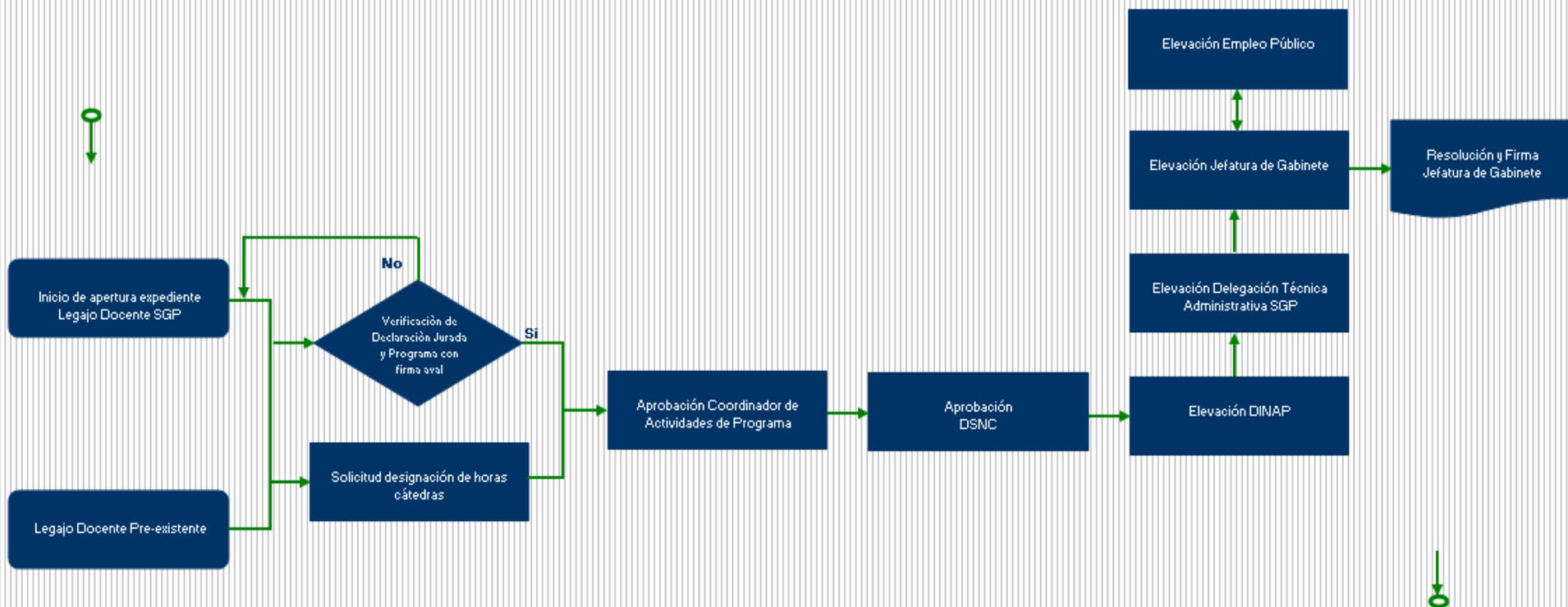
## 1.4 Subproceso Formación de Formadores



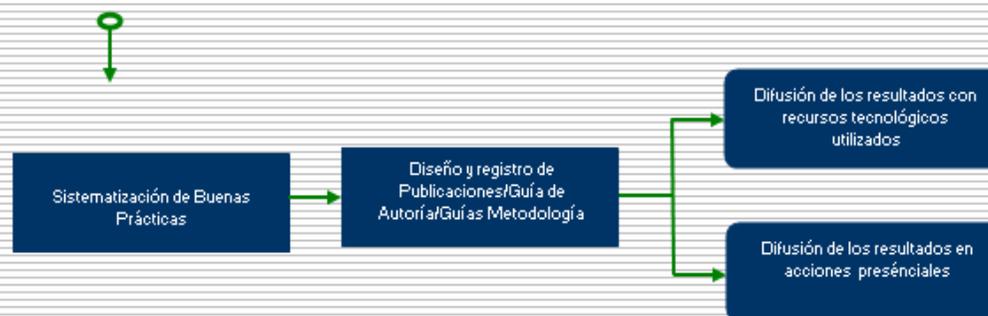
## 1.5 Subproceso Evaluación Actividades de Capacitación



## 1.6 Subproceso Gestión de Pago Docente

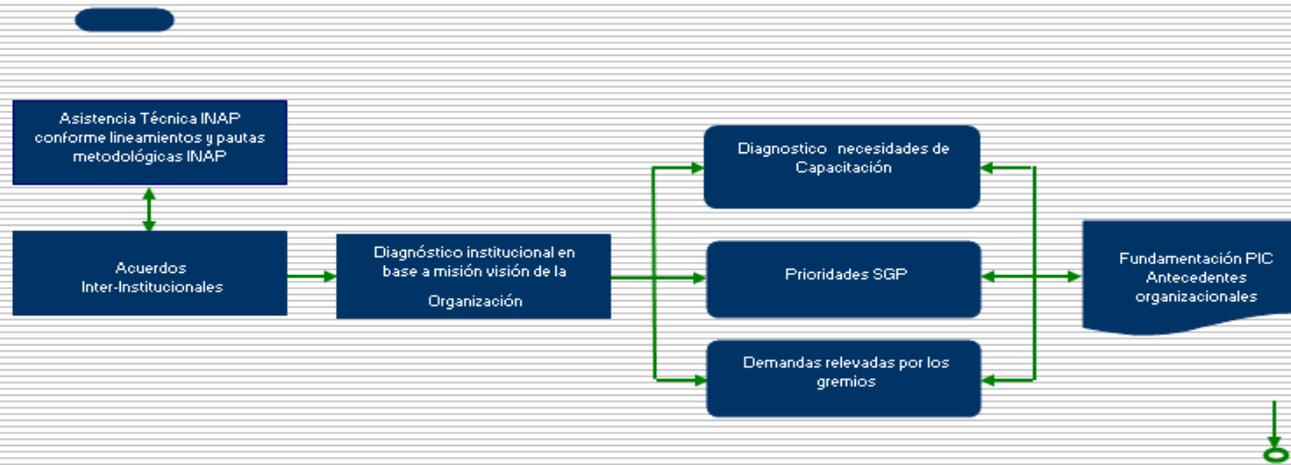


## 1.7 Subproceso Difusión de Resultados Actividades de Capacitación

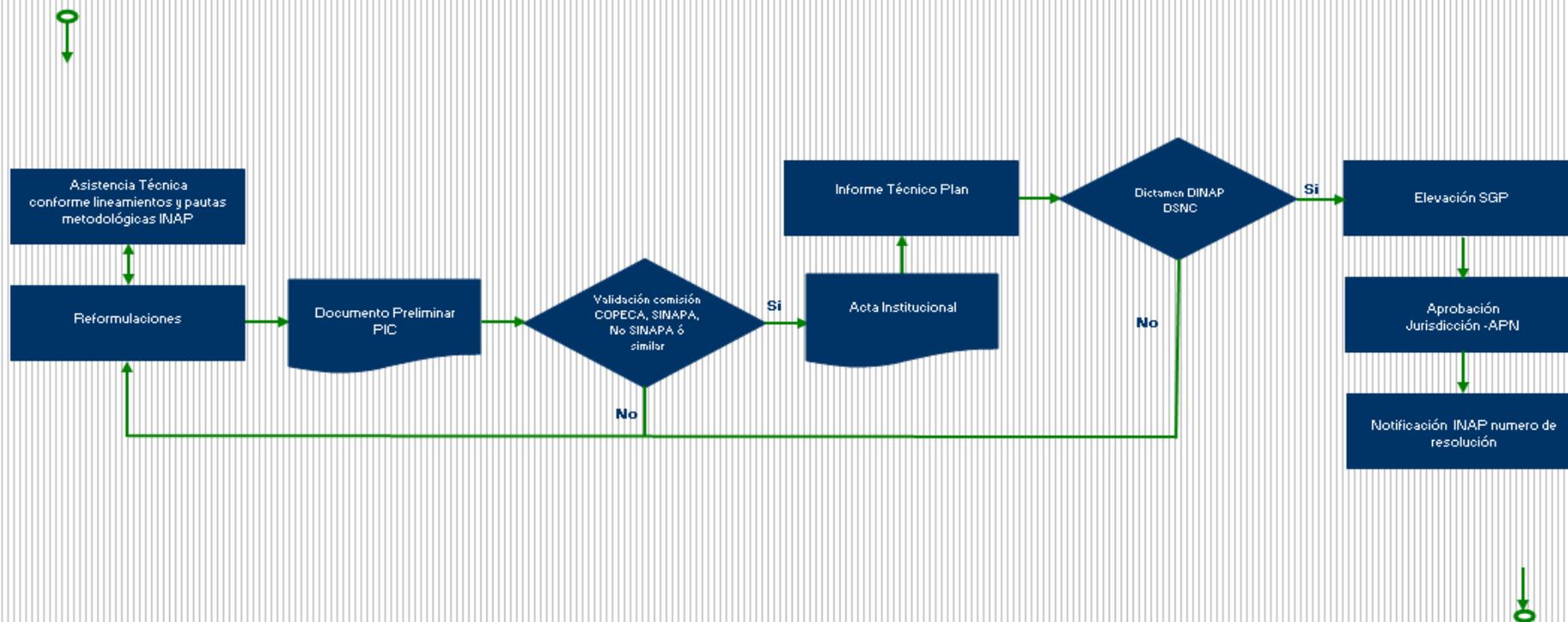


## 2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ORGANIZADAS POR LAS JURIDICCIONES

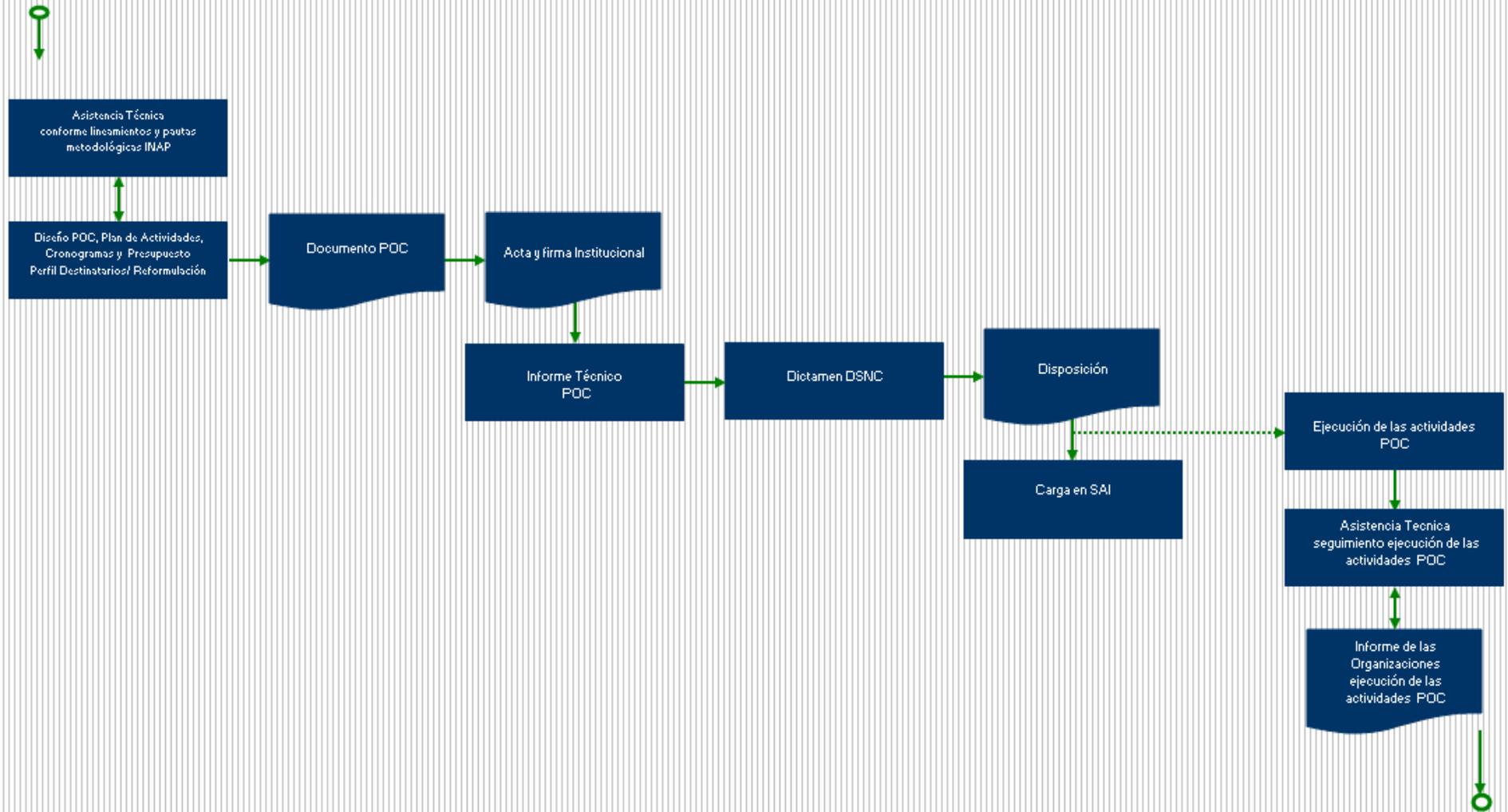
### 2.1 Subproceso Diagnóstico



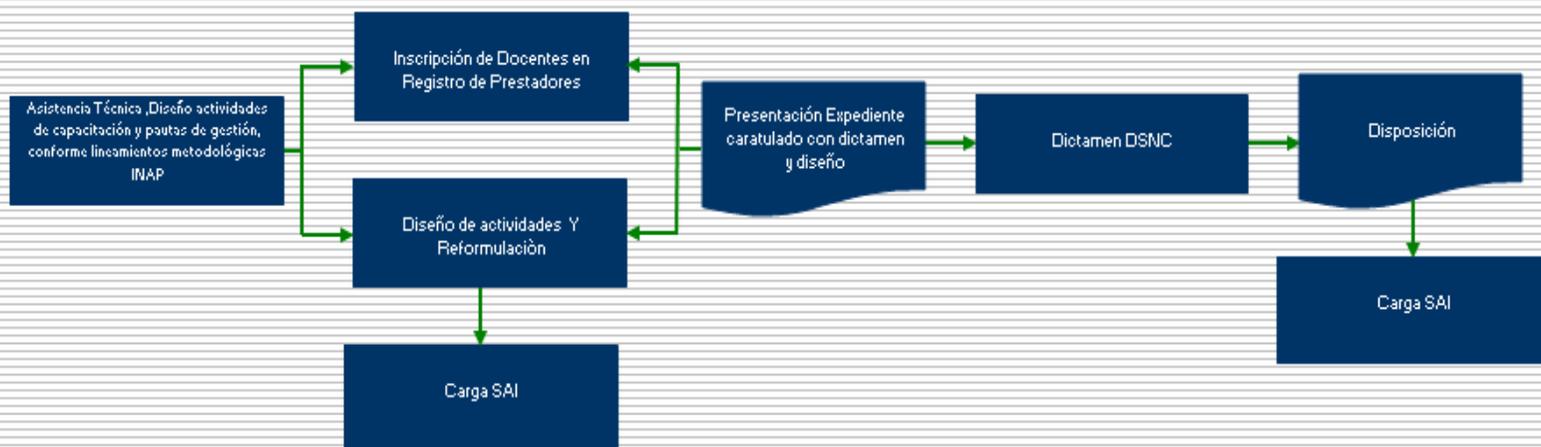
## 2.2 Subproceso Planificación y Dictamen Plan Institucional de Capacitación –PIC–



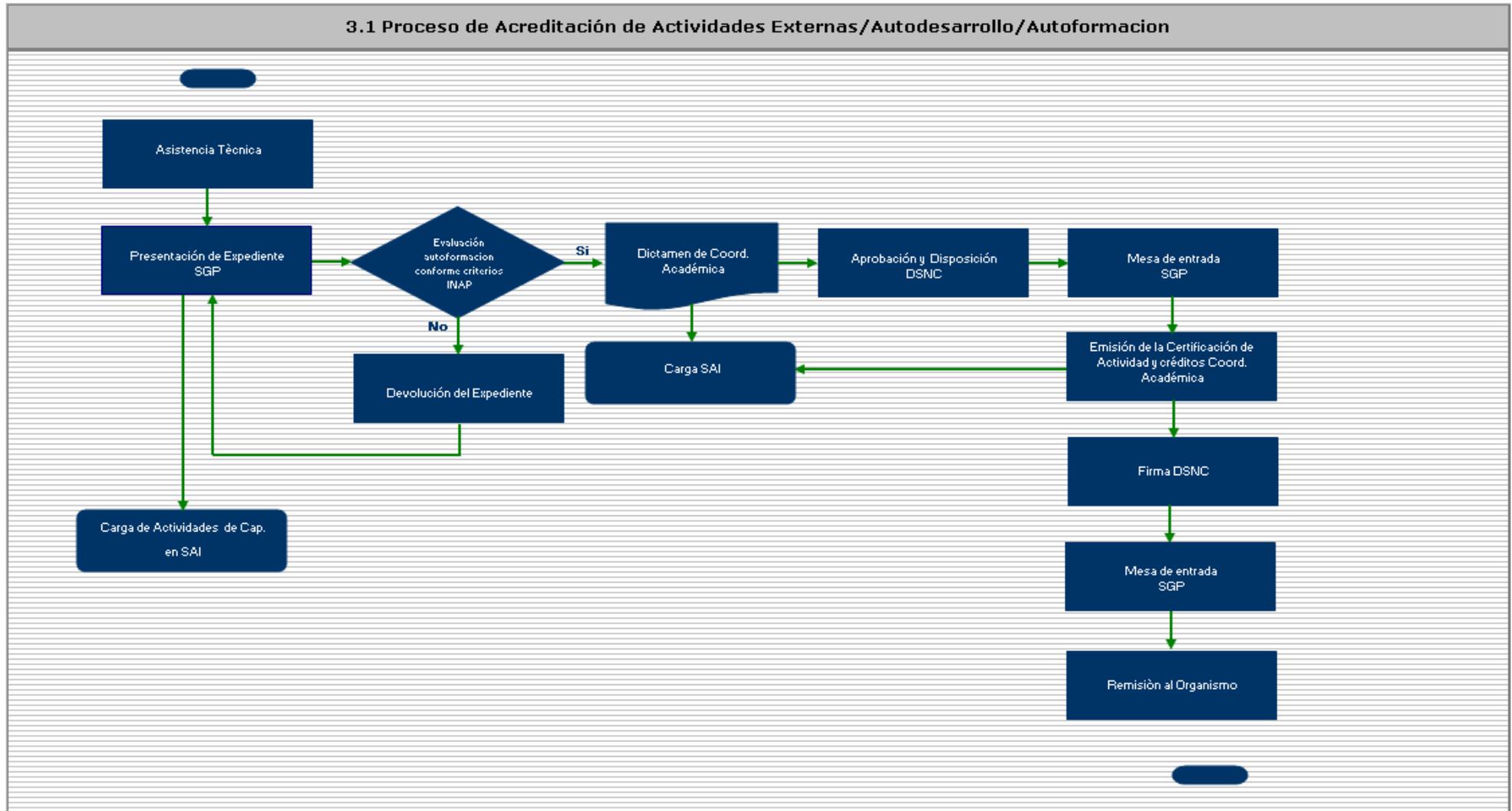
### 2.3 Subproceso Planificación, Dictamen y Seguimiento Plan Operativo Capacitación –POC–



## 2.4 Subproceso Diseño y Dictamen Actividades de Capacitación



### 3. PROCESO ACREDITACIÓN DE ACTIVIDADES EXTERNAS/AUTODESARROLLO/AUTOFORMACIÓN<sup>6</sup>



**Referencias:**



## ANEXO 2: MAPA OCUPACIONAL

Denominación del Rol			
		Roles de Asistencia	Otras Denominaciones y observaciones
Director Sistema Nacional de Capacitación		Asistente Técnico Administrativo de la DSNC Asistente Administrativo	
Coordinador de Actividades de Capacitación INAP- Coordinador Comité de Evaluación			
Coordinador de Programa		Asistente Administrativo de Programa	Coordinador Académico Formación Directiva
Responsable de Proyecto Coordinación Académica Responsable de Proyecto Auto-Desarrollo		Asistente Técnico-Administrativo Asistente Administrativo	
Responsable de Proyecto	Institucional	Asistente base de datos	Líder de Proyecto-Coordinador de Proyecto Institucional. Responsable de Actividades Institucionales
	Administración de Plataforma	Asistente de Administración plataforma	
	Becas	Asistente gestión becas	
	Coordinación Académica - producción de contenidos	Asistente	
	Gestión del Conocimiento	Referente patentes /registro Propiedad intelectual	
Responsable de Formación de Formadores		Asistente de Actividades de Capacitación	Responsable de Formación Docente Responsable de Logística
Responsable de Evaluación Actividades de Capacitación			

Denominación del Rol		
	Roles de Asistencia	Otras Denominaciones y observaciones
Responsable de Proyecto Institucional Secretaria Técnica del Comité de Evaluación Responsable de Registro de Prestadores Responsable de Acreditación-Horas Cátedra	Asistente Administrativo de Inscripción al Registro	Responsable de Proyecto Autoformación Asistente del Comité de Evaluación- Coordinadora Comité de Evaluación  Coordinador de Registro
Responsable de Certificación	Asistente Certificación	

#### Roles que interactúan con INAP en el marco del Sistema Nacional de Capacitación

Titular de la Unidad RRHH- Capacitación		
Coordinador de Capacitación	Asistente de Actividades de Capacitación Referente de Actividades de Capacitación Analista de Capacitación Tutor	
Docente Docente de Plataforma		Docente Revisor de Contenidos
Programador Investigación de Plataforma (ONTI)		
Responsable de Mantenimiento de Plataforma		
	Asistente Administrativo Mesa de Entradas SGP	

#### Referentes Gremiales que interactúan en el marco del Sistema Nacional de Capacitación

Consejero Gremial de Capacitación Delegado Gremial en sedes de la Jurisdicción		
---	--	--

**Anexo 3: Ejemplo de Perfil profesional; mapa funcional, unidades de competencia y desarrollo de un elemento de competencia.**

MAPA FUNCIONAL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN	
PROPÓSITO CLAVE	
<p>Coordinar la gestión de la capacitación institucional en el marco del Sistema Nacional de la Capacitación, considerando los lineamientos estratégicos de las jurisdicciones y entidades de la APN contribuyendo a la profesionalización, gestión y desarrollo de la carrera del personal del Estado, promoviendo la mejora continua de las organizaciones.</p>	
Unidad de Competencia	Elementos de Competencia
<p>1. Detectar las necesidades de capacitación esclareciendo y estructurando la demanda, considerando los Planes Estratégicos Institucionales, los requerimientos de las unidades organizativas y los actores sociales en el marco de la normativa vigente conforme políticas de la jurisdicción, y los lineamientos y pautas metodológicas del INAP.</p>	<p>1.1 Diseñar el plan de detección de necesidades de capacitación desde una perspectiva estratégica en el marco de la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP, conforme a lineamientos del superior.</p> <p>1.2 Gestionar el proceso de detección de necesidades de capacitación, promoviendo la participación de las unidades organizativas de la jurisdicción y los actores sociales intervinientes, considerando la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p>
<p>2. Diseñar y Evaluar el Plan Estratégico y el Plan Anual de Capacitación promoviendo la participación de los actores sociales que conforman el Sistema de Capacitación en el marco de la normativa vigente, las políticas de la jurisdicción, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p>	<p>2.1 Diseñar Plan Estratégico y el Plan Anual de Capacitación desde una perspectiva estratégica en el marco de la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p> <p>2.2 Evaluar el proceso de implementación y el impacto Institucional del Plan Estratégico y Anual de Capacitación considerando la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p>
<p>3. Gestionar el diseño, implementación y evaluación de las actividades de capacitación en el marco del Plan Anual de la Jurisdicción, considerando la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p>	<p>3.1 Gestionar y evaluar el diseño de las actividades de capacitación en el marco del Plan Anual de la Jurisdicción, la normativa vigente y los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.</p> <p>3.2 Gestionar la implementación y la evaluación de las actividades de capacitación generando la retroalimentación continua del proceso.</p>
<p>4. Gestionar y supervisar la información vinculada a las actividades de capacitación promoviendo el desarrollo de la carrera del personal, considerando los lineamientos de la jurisdicción, la normativa vigente y los procedimientos administrativos.</p>	<p>4.1 Administrar y supervisar la gestión de la información vinculada al proceso de capacitación considerando los lineamientos del superior a cargo, la normativa vigente y los procedimientos administrativos.</p> <p>4.2 Asistir técnicamente a los agentes de la jurisdicción en los procesos de orientación y gestión de la carrera del personal referido a las actividades de capacitación.</p>
<p>5. Organizar y supervisar las actividades del equipo de trabajo considerando la articulación interáreas el cumplimiento de los objetivos, procesos y productos conforme lineamientos de la jurisdicción, promoviendo el desarrollo de carrera del personal.</p>	<p>5.1 Organizar y supervisar las actividades del equipo de trabajo considerando la articulación interáreas, el cumplimiento de los objetivos, procesos y productos conforme lineamientos de la jurisdicción promoviendo el desarrollo de carrera del personal.</p>
<p>6. Organizar y Gestionar el Plan de Comunicación de Capacitación en el ámbito Intra- institucional e Interinstitucional, considerando los lineamientos de la jurisdicción de la APN y el INAP, promoviendo la instalación, divulgación y transparencia de las acciones.</p>	<p>6.1 Organizar y Gestionar el Plan de Comunicación de Capacitación en el ámbito intra- institucional e interinstitucional, considerando los lineamientos de la jurisdicción de la APN y el INAP, promoviendo la instalación, divulgación y transparencia de las acciones.</p>

ROL OCUPACIONAL: COORDINADOR DE CAPACITACION		
Título de la Unidad de Competencia		
1. Detectar las necesidades de capacitación esclareciendo y estructurando la demanda, considerando los Planes Estratégicos Institucionales, los requerimientos de las unidades organizativas y los actores sociales, conforme políticas de la jurisdicción en el marco de los normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP.		
Título del Elemento de Competencia		
1.1. Diseñar el plan de detección de necesidades de capacitación desde una perspectiva estratégica en el marco de la normativa vigente, los lineamientos y las pautas metodológicas establecidos por el INAP conforme a lineamientos del superior.		
Criterios de desempeño	Evidencias de desempeño	Evidencias de producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar en equipo tomando en cuenta la visión global de la organización y las formas de interacción que se establecen entre distintos niveles jerárquicos.</li> <li>Promover la instalación de la temática de capacitación generando acciones para involucrar a los responsables estratégicos, políticos, gremiales, técnicos y administrativos de la organización.</li> <li>Promover la instalación de la temática de capacitación generando redes en todas las etapas del proceso.</li> <li>Promover la gestión eficiente y eficaz de los recursos públicos disponibles para la capacitación.</li> <li>Organizar la detección de necesidades desde una perspectiva global y comprehensiva de la organización, contribuyendo a la consolidación de los objetivos estratégicos del organismo, a la mejora continua de los procesos y al desarrollo de la carrera del personal.</li> <li>Organizar el proceso de detección de necesidades seleccionando y optimizando la aplicación de técnicas de relevamiento, considerando la situación de base, las características de organización y los recursos disponibles.</li> <li>Organizar las acciones considerando las necesidades y lineamientos de la Jurisdicción, la normativa vigente y los lineamientos y pautas metodológicas establecidos por el INAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se define la estrategia para el desarrollo del proceso de detección de necesidades referidas a procesos, sistemas y competencias del personal participando en reuniones del área, acordando lineamientos con el superior, efectuando aportes y sugerencias que retroalimenten la definición de las actividades a desarrollar.</li> <li>Se organiza la estrategia para el proceso de detección de necesidades y recursos potencialmente disponibles, definiendo sus objetivos, identificando los responsables de las unidades organizativas, actores sociales, proyectos, programas y procesos a consultar.</li> <li>Se releva la información disponible en documentos y la normativa vigente relativa a políticas de capacitación.</li> <li>Se recolecta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, identificando los canales y las vías de comunicación a utilizar.</li> <li>Se programa las modalidades de detección, las técnicas, las secuencias y los tiempos involucrados en las acciones considerando los objetivos planteados, la situación y características de organización, y los recursos disponibles y potenciales.</li> <li>Se organiza la detección de las necesidades y los recursos disponibles en las distintas áreas, interactuando con los referentes que integran la red intra-institucional de capacitación.</li> <li>Se diseña los instrumentos de detección de necesidades, adecuando el material disponible a las necesidades de la organización.</li> <li>Se testea los instrumentos en campo realizando las modificaciones y mejora del material previo a su utilización.</li> <li>Se establece y mantiene actualizado el Sistema Permanente de Información, generando relaciones colaborativas con los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa y base de actores desarrollados, actualizados y vigentes.</li> <li>Plan de Detección formulado, sobre la base de una visión estratégica, diseñado en tiempo y forma y validado.</li> <li>Instrumentos de relevamiento diseñados válidos y confiables.</li> <li>Base de datos documental, organizada y actualizada.</li> </ul>

Evidencias de conocimiento	
Evidencias de Conocimiento Fundamental	Evidencias de Conocimiento Circunstancial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sistémico, comprehensivo y estratégico de la organización: estructura formal e informal; cultura organizacional; contexto organizacional, desde una perspectiva situada.</li> <li>• Identificación de las unidades organizativas, procesos y actores involucrados en la planificación de la capacitación; relaciones que se establecen en el marco de la Administración Pública.</li> <li>• Enfoques, modalidades y tendencias de la formación continua en el ámbito público; la capacitación como proceso progresivo en función de los objetivos estratégicos de la organización y al desarrollo de carrera del personal.</li> <li>• Comunicación en las organizaciones: Comunicación formal e informal. Canales, vías y formas de comunicación en el marco de la Administración Pública, desde una perspectiva situada aplicados al contexto de detección de necesidades; uso diversificado de tecnologías de la información disponibles.</li> <li>• Planificación de la detección: visión estratégica, definición de objetivos, actividades y recursos potenciales y disponibles desde una perspectiva situada; organización de las formas que adopta la convocatoria para promover la inclusión de la totalidad de los actores.</li> <li>• Clasificación de los recursos: Tecnológicos, relacionales, financieros, físicos, políticos y normativos.</li> <li>• Elaboración redacción de documentos administrativos e informes técnicos.</li> <li>• Trabajo en equipo. Desarrollo de espacios de coordinación de procesos de gestión.</li> <li>• Interpretación y aplicación de la información contenida en normativa, procedimientos, formularios, instructivos y guías metodológicas.</li> <li>• Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas aplicadas al relevamiento de información.</li> <li>• Operatoria de programas informáticos vinculados a la organización, procesamiento y generación de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variantes en las formas de organización del trabajo en términos de estructuras organizativas, áreas de dependencia, objetivos de las organizaciones y dimensión de la Capacitación en la Jurisdicción.</li> <li>• Contenidos científicos-tecnológicos vinculados a los objetivos de la organización aplicados a la detección, la estructuración de necesidades y al diseño de Planes de Capacitación.</li> </ul>
Campo de aplicación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de Formación Profesional y Capacitación Laboral en el ámbito Nacional, Provincial y Municipal.</li> <li>• Áreas de Capacitación y Recursos Humanos en el ámbito privado.</li> <li>• Centros de Formación Profesional, Capacitación Laboral y Extensión Universitaria.</li> </ul>	

## Bibliografía

- Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.
- Alles, Martha A.; Dirección estratégica de recursos humanos- Gestión por Competencias- Ed. Gránica Buenos Aires, 2000.
- Catalana, Ana, “**Curso de Formación de Normalizadores**” MTEySS. Buenos Aires, Octubre, 2006.
- Claude Levy Leboyer. **La Gestión de las Competencias**. Ed Gestión 2000. Barcelona 1997.
- Gonzci, Andrew; Athanasou, James, “Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia”, en: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, México, Limusa, 1996.
- Kochansky, Jim, “El sistema de competencias”, en: Training and Development digest, Madrid, 1998.
- Krieger, Mario; **Sociología de las Organizaciones**, Ed. Prentice Hall, Buenos Aires, 2001, capítulo 2°.
- Gonzalez, Liliana, Krieger, Mario; **La gestión de las competencias de los agentes y funcionarios públicos**, en “Los desafíos de transformar el Estado y la gestión pública argentina, Fundación Unión 2005.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social **Programa de Certificación de Competencias Laborales**, Proyecto BID FOMIN (1999-2004)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social **La Institucionalidad de la certificación**. UTeCC. MetySS. Bs. As. 2004
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, **El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales**. UTeCC. MTEYSS. Bs..As. 2004
- SENAI, **Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais**, Brasilia, 2002.
- Vargas, F, **40 preguntas sobre Competencia Laboral**, Cinterfor /OIT, 2004.