

La formación basada en el enfoque de competencias laborales

Lic. Liliana Zuk y Lic. Verónica Cristiani.

Introducción

La formación permanente 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.

En el marco del Proyecto de Modernización del Estado, desde la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA dependiente de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público de la Secretaría de la Gabinete, se ha generado un área de acción estratégica que incorpora diversos componentes para mejorar los procesos de capacitación en el estado.

A continuación se desarrollarán las cuatro etapas que permitieron la elaboración del directorio de competencias laborales hasta la implementación del plan de capacitación.

Primera etapa

Durante el periodo 2008-2009 se dio inicio al relevamiento y análisis de los procesos, los subprocesos, las 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, los programas 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. Esta información permitió la elaboración de los referenciales de competencia laborales de

aquellos perfiles claves en el proceso de la gestión de la capacitación, conjuntamente seleccionados con los Directivos de la DSNC.

El **Referencial de Competencias Laborales** es un documento que contiene una serie de descriptores, que intenta reflejar las buenas prácticas profesionales de una ocupación, facilitando la definición de propuestas formativas sobre la base de los estándares históricos y tecnológicos vigentes. Este documento se construye y valida con los especialistas que se desarrollan en el rol que se está describiendo y se puede normalizar con la participación de todos los actores estratégicos del sector. Los perfiles desarrollados fueron el Coordinador, el Asistente, el Analista y el Asistente de Capacitación de los organismos pertenecientes a la APN.

Las Áreas de Capacitación de las jurisdicciones y entidades de la APN presentan gran heterogeneidad en la conformación de sus estructuras, en la organización del proceso de trabajo, y en la dimensión y el posicionamiento que reviste la capacitación en los organismos. Al momento de relevar las ocupaciones involucradas en la gestión de la capacitación se detectaron, en todos los casos, los roles de Coordinador y de Asistente de Capacitación. Sin embargo, en algunos organismos en los cuales aumenta la dimensión de la capacitación o presentan anexos y delegaciones en distintas localizaciones territoriales, se detectaron roles adicionales que reciben denominaciones diversas conforme criterios jurisdiccionales. Estos son los casos del Referente de capacitación, ubicado en distintas sedes territoriales de algunos organismos y el Analista como figura emergente y potencial del Área de Capacitación.

El primer plan de capacitación desarrollado durante el 2009 en base a los referenciales, se orientó a la formación de los perfiles del Coordinador y del Asistente

de Capacitación. Durante el mismo año y parte del 2010 se continuó con la descripción de referenciales de otros perfiles pertenecientes a la DSNC –para fortalecer también a los equipos pertenecientes a la institución rectora de la capacitación- cuya etapa de formación se implementará en el período 2011/2012. Entre los perfiles que se seleccionaron se encuentran: el del Coordinador de Programa y el del Asesor Institucional.

Segunda etapa

El enfoque teórico que sustenta el proyecto es la **formación basada en competencias laborales**, ampliamente difundido en los últimos años, especialmente desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social como una forma de articular la capacitación con las demandas del desempeño profesional.

Se considera a la formación basada en competencias como un enfoque teórico que puede servir de base para diseñar una propuesta formativa en la que se articulen efectivamente los objetivos y prácticas pedagógicas con las demandas del futuro desempeño profesional del trabajador y poner en práctica concepciones actuales del enseñar y del aprender.

*“El concepto de **competencia** como integración de capacidades puestas en juego en situaciones prácticas permite concretar las teorías actuales del aprendizaje, de la enseñanza y de la formación que acentúan la importancia de la construcción, significación e integralidad de dichos procesos”.¹*

¹Zuk L, Avolio de Cols, S. “Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación.” Compymefor. UE. Buenos Aires. 2006.

Las competencias profesionales describen las buenas prácticas en el desempeño de un rol profesional establecidas por los actores y referentes del sector. Son una *“construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, implican una compleja estructura de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes, valores y necesarios para el desempeño en situaciones específicas”*.²

El punto de partida para el diseño de la formación es el Referencial de competencias. Los referenciales permitieron seleccionar los objetivos en términos de capacidades y realizar las prácticas pedagógicas necesarias que garanticen un mejor desempeño de los trabajadores, en este caso en las Áreas de Capacitación de los organismos pertenecientes a la APN.

El diseño curricular basado en el enfoque de competencias hace referencia a:

“...los ejes a partir de los cuales se organizan, de un modo particular, situaciones de aprendizaje que dan respuesta a necesidades de formación de las personas.”

“...planear un recorrido en cuya base se especifican metas formativas y se identifican los saberes y pasos necesarios para alcanzarlas”.³

El diseño curricular fue producto del trabajo conjunto entre los funcionarios del INAP, las contrapartes jurisdiccionales y el equipo de consultores técnico-pedagógico, instancia que posibilitó una visión más integral y diversificada de la realidad del proceso

² Zuk L, Avolio de Cols, S. “Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación.” Compymefor. UE. Buenos Aires. 2006.

³ Diseño curricular de trayectos de formación para el trabajo. Aportes a la calidad de la formación incorporando criterios de equidad y pertinencia con el contexto. Formujer. Formación y oportunidades. MTEySS-BID/ FOMIN/ CINTERFOR /OIT. Buenos Aires, 2003.

de gestión de la capacitación. Desde esta perspectiva, el mundo del trabajo se constituye en la fuente de diagnóstico para elaborar la propuesta formativa y es el escenario donde los sujetos podrán continuar el desarrollo de sus competencias.

En respuesta a las características del diseño curricular basado en competencias, se optó por la **organización modular**. Considerando a los módulos como 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 referencial.

Esta estructura permite a la persona en situación de aprendizaje identificar qué módulos necesita desarrollar para alcanzar su objetivo formativo, sin que éstos mantengan necesariamente una secuencia lineal. En el caso de la primera cohorte desarrollado durante el año 2010 se le dio un orden secuencial para hacer una prueba piloto del plan de capacitación.

Cada módulo se desarrolla a través de actividades formativas que integran formación teórica y formación práctica. En su interior proponen un avance progresivo hacia conocimientos y habilidades más complejas que responden al desarrollo de las capacidades profesionales específicas. En el caso de la formación de los Coordinadores los primeros módulos estaban abocados al desarrollo de capacidades relacionadas con el reconocimiento de las funciones y actividades del rol, la identificación de las etapas del proceso de la gestión de la capacitación y los actores

estratégicos intervinientes en cada una de ellas. Como así también el rol que cumple cada uno de los integrantes del Área de Capacitación en cada etapa del proceso.

En el segundo y tercer módulo se trabajaron metodología cuali y cuantitativa de investigación y herramientas de calidad que les permitieron desarrollar capacidades vinculadas a la selección y adecuación de estos instrumentos de acuerdo al contexto y la etapa del proceso de la capacitación. Los módulos siguientes se abocaron a las capacidades relacionadas con la planificación.

Uno de los puntos críticos observados durante el relevamiento y confirmado luego en la formación (tercera etapa) fue que casi lo único que planificaban los Coordinadores estaba relacionado a la elaboración del PEC y PAC. Tanto el plan de evaluación, como el de comunicación y la planificación de las actividades del equipo de trabajo se realizaban de manera informal.

El diseño curricular elaborado para el Coordinador, también contempló el proceso de acreditación de actividades, siendo éste también otro punto crítico detectado en el relevamiento de los roles.

A continuación se presentan dos cuadros que grafican la estructura modular de ambos perfiles.

Estructura modular Diplomado en gestión de la capacitación
Módulo I Los equipos de capacitación jurisdiccional: roles y desafíos.

<p align="center">Módulo II</p> <p align="center">El desarrollo de instrumentos de recolección de información para la gestión de la capacitación.</p>
<p align="center">Módulo III</p> <p align="center">La aplicación de herramientas de calidad en la gestión de la capacitación.</p>
<p align="center">Módulo IV</p> <p align="center">La acreditación de las actividades de capacitación.</p>
<p align="center">Módulo V</p> <p align="center">El diseño de los planes de capacitación: PEC y PAC.</p>
<p align="center">Módulo VI</p> <p align="center">La gestión de la evaluación de la capacitación.</p>
<p align="center">Módulo VII</p> <p align="center">El diseño y la implementación de las actividades de capacitación.</p>
<p align="center">Módulo VIII</p> <p align="center">La organización de las actividades del equipo de trabajo.</p>
<p align="center">Módulo IX</p> <p align="center">La gestión del Plan de Comunicación.</p>

Estructura modular Formación Asistente de Capacitación
<p align="center">Módulo I</p> <p align="center">El rol del Asistente en la gestión de la capacitación.</p>
<p align="center">Módulo II</p> <p align="center">Asistiendo en la gestión de la información relativa a la capacitación.</p>
<p align="center">Módulo III</p> <p align="center">Atendiendo a los agentes en el Área de Capacitación.</p>

<p>Módulo IV Asistiendo en la logística y organización de la gestión de la capacitación.</p>
<p>Módulo V Asistiendo en el diseño de actividades.</p>
<p>Modulo VI Asistiendo en la elaboración de los planes de capacitación: PEC y PAC.</p>

Las capacidades descritas en cada uno de los módulos fueron formuladas teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

- Articular saberes diversos en unidades significativas: el conocimiento, el acceso y el uso de teorías e informaciones; el dominio de procedimientos y las habilidades y destrezas para aplicarlos en circunstancias diversas; el desarrollo de actitudes y la aplicación de valores y criterios de responsabilidad social en situaciones concretas.
- Movilizar e integrar competencias fundamentales en relación con problemas específicos del campo profesional, tales como la capacidad de comunicarse, de resolver problemas, de trabajar con otros, de trabajar con información, de gestionar recursos.
- Obtener resultados de aprendizaje que deben poder ser evaluados. Su formulación incluye la identificación de las evidencias que permiten al docente, al propio sujeto y –eventualmente- a un tercero, elaborar un juicio evaluativo fundado acerca de la adquisición de las capacidades. En el proceso de

aprendizaje, el desarrollo de las capacidades profesionales genera evidencias de distinta naturaleza que deben poder ser registradas para posibilitar el proceso de evaluación.

- Ser transferibles a contextos y problemas distintos de aquellos que se utilizan para su desarrollo.

Los diseños curriculares y los materiales didácticos están destinados a los docentes y participantes y se han elaborado sobre la base de una metodología participativa para fomentar una cultura que entiende al trabajador en su contexto laboral, en este caso en particular, en los organismos de la APN. Para ello, se contó con el compromiso y la colaboración de los profesionales del INAP y los especialistas convocados en función de las distintas temáticas, quienes asesoraron en el diseño de los materiales.

En cada uno de los módulos propuestos se pretende dar respuesta a distintas problemáticas del Referencial; cada espacio formativo orienta a los docentes a promover el diálogo con el propósito de compartir las experiencias e indagar las concepciones e ideas previas, valorar la reflexión y el análisis sobre los principales ejes conceptuales y enfoques teóricos de los problemas involucrados, promover la lectura e intercambio de experiencias y discusiones grupales sobre diferentes temas presentados en el material de apoyo y estimular la conformación de equipos de trabajo con propuestas claras y definidas que permitan el trabajo colaborativo.

También se diseñaron otros espacios que complementaron la formación como fue el caso de Taller sobre SAI,

Tercer etapa: Implementación y monitoreo de la capacitación

Conforme lo planificado en el marco del Proyecto, luego del desarrollo de los diseños curriculares y materiales didácticos para los perfiles correspondientes al Coordinador, Analista, Referente y Asistente de Capacitación se implementó la formación.

La implementación de la capacitación involucró la planificación y el monitoreo de todo el proceso formativo.

El plan de capacitación incluía dos grupos, el primero estaba compuesto por los Coordinadores de Capacitación cuya formación se denominó “**Diploma en Gestión de la Capacitación**” y el segundo grupo el de los Asistentes de Capacitación a la que se denomina “**Formación del Asistente de Capacitación**”. En la segunda cohorte se incluyó en el Diploma a los Analistas y Referentes de Capacitación.

En una instancia previa a la implementación de la formación, se trabajó en la transferencia de los Referenciales, del diseño curricular y del material didáctico a los docentes de los distintos módulos. Bajo la modalidad de taller se reflexionó sobre el significado del rol del docente, especialmente porque en su gran mayoría los docentes son agentes de la APN que asisten desde diferentes programas a los integrantes del Área de Capacitación de los organismos. Y en este caso hubo que trabajar para que no se superponga el asesoramiento con la formación.

Se hizo hincapié en la adquisición de herramientas conceptuales y metodológicas para enseñar y evaluar dentro del enfoque de formación profesional basada en competencias laborales. Se diseñaron en conjunto los instrumentos de evaluación y los criterios de aprobación.

Los docentes fueron seleccionados de acuerdo a criterios acordados en el interior del

equipo de este programa. Se decidió formar a más de un docente por módulo con dos objetivos: el primero, para contar con un grupo de docentes fortalecidos en el enfoque por competencias para futuras capacitaciones y el segundo para conformar parejas pedagógicas que se “acompañen” en esta instancia y se fortalezcan, como parte del proceso de autoformación. Cabe recordar que muchos docentes se encontraban con participantes que eran los mismos Coordinadores a los que asistían para la elaboración de los planes de capacitación, lo cual en algunos casos producía conflictos por el cambio de rol.

Los criterios específicos para la selección docente fueron aquellos vinculados a la docencia en formación profesional (experiencia con adultos, manejo de herramientas comunicacionales y tecnológicas) y experiencia en la Administración Pública y en la temática a desarrollar.

Un aspecto a destacar en esta instancia de la formación, es que sirvió para generar consenso entre los integrantes de los equipos de trabajo de cada uno de los programas de la DSNC y a su vez obtener información de los puntos débiles a fortalecer para la formación planificada para el periodo 2011/2012.

A continuación se describen las capacidades que se abordaron en las distintas instancias de formación de formadores:

Capacidades del rol docente
Identificar, interpretar y registrar los saberes y habilidades previos de los/as participantes.
Reconocer y comprender las expectativas de los/as participantes y los requerimientos de la gestión de la capacitación.

Transferir en un lenguaje comprensible la información y las herramientas para el desarrollo de tareas.
Conocer sobre dinámicas de grupo y estrategias didácticas para llevar a cabo metodologías participativas y democráticas.
Facilitar procesos de autodiagnóstico de los participantes, tomando en cuenta la experiencia profesional para favorecer la reflexión.
Identificar las necesidades de formación de los participantes, orientando la búsqueda de información sobre ofertas formativas alternativas, si fuera necesario.
Identificar y registrar procesos de aprendizaje individuales de los/as participantes.
Retroalimentar los contenidos a partir de las experiencias educativas, los cambios contextuales y los aportes del grupo de aprendizaje.
Autoevaluar su práctica docente, reconociendo debilidades, fortalezas y necesidades de formación.

El desempeño del rol docente en este nuevo enfoque implica desafíos, entre otros podemos mencionar:

- Combinar la base de conocimientos específicos con las exigencias de la práctica y la resolución de problemas, incorporando la dimensión afectiva, el conocimiento del procedimiento y también la capacidad para enfrentar y resolver situaciones críticas o nuevas de la vida laboral.
- Seleccionar y emplear estrategias de enseñanzas ágiles, actualizadas y prospectivas adecuadas que promuevan los aprendizajes que las condiciones laborales demandan.
- Poseer un amplio conocimiento de los contextos en los que se desarrolla la

formación, en especial de la evolución de la organización del trabajo, las condiciones tecnológicas y socio productivas de modo de actualizar permanentemente los objetivos, contenidos y estrategias de la formación.

- Seleccionar y emplear estrategias de enseñanza coherentes con las nuevas dinámicas de trabajo caracterizadas por la implicación activa del trabajador en el proceso, la iniciativa, la mejora continua.
- Desarrollar su propia formación profesional mediante un proceso similar al que desarrollarán sus alumnos, es decir, que construya conocimientos a partir de su propia práctica, viva y experimente situaciones nuevas, reflexione críticamente sobre las mismas, analice y revise sus vínculos con su tarea.

Paralelamente, se realizó el seguimiento de la capacitación teniendo en cuenta el encuadre, inicio, desarrollo y cierre de cada encuentro y el global de cada módulo con el fin de analizar la integración y la secuencia de la formación en su totalidad.

Se desarrollaron reuniones al finalizar cada jornada con la pareja pedagógica a cargo de cada módulo, con el objetivo de evaluar el desarrollo de las clases, la participación de los cursantes, la presentación y desarrollo de los contenidos. Luego, se sugirieron ajustes en función de la retroalimentación de las acciones que permitieron mejorar la propuesta de la capacitación. También estos resultados en un futuro próximo permitirán el re-diseño de la formación tanto presencial como para entornos virtuales de aprendizaje.

En la primera cohorte a modo de cierre de la formación se realizó una actividad integradora con todos los agentes que participaron de la capacitación, docentes y Directivos de la DSNC; con el objetivo de presentar logros alcanzados en cada uno de

los módulos y conclusión global de la formación. Para desarrollar esta acción se diseño un cuestionario para relevar la información pertinente a la percepción personal de los participantes mencionados acerca de la formación recibida.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de los cuestionarios administrados:

Temáticas de módulos	Logros de participantes de la capacitación
El rol del Coordinador de Capacitación	<p>Generar un espacio de intercambio entre colegas de otros organismos, que permite sociabilizar y ver las distintas realidades de los organismos de la APN.</p> <p>Dar un marco en el abordaje de los distintos aspectos del rol.</p> <p>Comprender y valorar más profundamente el rol.</p>
Mapa de actores estratégicos	<p>Identificar actores - planificar- gestionar – intercambiar – definir los alcances, la actitud del rol del coordinador respecto de los actores y las fortalezas y debilidades de estos actores también.</p>
Instrumentos de recolección de información	<p>Incorporar nuevos puntos de vista y nuevas ideas.</p> <p>Mejorar los instrumentos diseñados con anterioridad.</p> <p>Seleccionar técnicas conforme lo que quieren indagar.</p>
Herramientas de Calidad	<p>Profundizar en la herramienta de calidad en cada una de las etapas de gestión de la capacitación.</p> <p>El tiempo es corto. Hacer talleres o foros para seguir trabajando. Y anualmente al finalizar el curso, hacer reuniones para ver todos los objetivos que vamos alcanzando.</p> <p>Las distintas aplicaciones de las herramientas de calidad, tablero, diagrama flujo, problemas / objetivos, árbol de problemas / árbol de objetivos.</p> <p>Convocar la tercera parte para la aplicación de la técnica.</p>
Planificación	<p>Muy útil Plan del Plan y el Diagrama de Gantt</p> <p>Mejorar la planificación sistemática, diferenciar objetivos, etc.</p> <p>Ampliar conocimientos y abordar situaciones iniciales con mayores elementos de teóricos para la detección de necesidades de capacitación.</p> <p>Identificar y clarificar (objetivos, competencias y</p>

	contribución esperada) aprendimos a redactarlas, aprendimos técnicas como el manejo de gente
Acreditación de actividades	Identificar actividades plausibles de acreditación. Organizar y supervisar los aspectos administrativos.
Evaluación	Adquirir conocimientos básicos
Diseño de actividades	Manejar las herramientas para un diseño operativo Mejorar la fundamentación
Organización del Trabajo y Plan de Comunicación	Plantear Técnicas Tener una idea y autocrítica de sus propias acciones comunicacionales.

Cuarta etapa: revisar y retroalimentar la formación y el desarrollo de los dispositivos para entorno virtuales de aprendizaje

Entre las acciones a implementar, como resultado de la formación del 2010, se pueden identificar:

- Foros de fortalecimiento: se diseñaron para el 2011 los siguientes Foros: “El uso de herramientas de calidad”, “Aplicación de metodología cuali y cuantitativa”, “Acreditación de actividades de capacitación”, “Sistema de evaluación en los organismos de la APN”, entre otros.
- Se modificó la carga horaria total de la formación y se unificaron dos módulos.
- Promoción y asistencia para el desarrollo de talleres entre los/as participantes de la formación con el objetivo de intercambiar experiencias, buenas prácticas e implementación de cambios proclives a la mejora continua de las organizaciones.

Al día de la fecha se realizaron dos, y se planificaron encuentros cuatrimestrales.

Se inició el proceso de diseño de la formación en entornos virtuales de aprendizaje, cuya implementación está planificada para el último cuatrimestre del 2011. En esta

etapa estamos trabajando con el equipo especializado en entornos virtuales, y la plataforma de TeleINAP. Se están organizando reuniones con los docentes especialistas en diferentes temáticas y se está trabajando en las actividades que se implementarán en la plataforma. En ésta instancia el rol del docente/tutor se desdobra ya que por un lado es el que transmite información para la elaboración de los materiales que irán en la plataforma y es el que da clases mediada por la tecnología. El tutor debe preparar documentos claros en su redacción para que los participantes puedan decodificar rápidamente la información, por lo tanto debe conocer los recursos tecnológicos con los cuales va a contar para desarrollar los módulos asignados. Éste trabajo se desarrolla interdisciplinariamente entre especialista en el tema a abordar/docente, diseñador gráfico, gestor de la plataforma, auxiliares técnicos y equipo técnico-pedagógico entre otros.

Las actividades están planificadas para obtener como producto a fines del año 2011 el diseño de la formación para entornos virtuales.

Conclusiones

La instalación de éste programa permite optimizar el desempeño de los agentes e impulsar la mejora continua de las organizaciones del Estado. Las acciones desarrolladas siempre estuvieron basadas en la firme convicción de la funcionalidad de la metodología implementada.

Si bien la evaluación de impacto está planificada para el último cuatrimestre del 2011, sí podemos mencionar algunos indicadores de la repercusión del programa de formación, como por ejemplo el reconocimiento del programa por los Referentes del Área de Capacitación y los Directores de las distintas Jurisdicciones, quienes valoraron la

capacitación y la vinculación con el desempeño de los perfiles. Estos actores solicitaron dar continuidad a las acciones y cuyo apoyo, se concretó en la duplicación de la matrícula en el Diplomado del año en curso.

Consideramos importante promover la conformación de grupos de trabajo entre los participantes de los distintos cursos para la reflexión, el dialogo y el intercambio de experiencias. Como así también implementar un sistema de coaching para fortalecer a todos los integrantes del equipo del área de Capacitación.

Luego de la primera experiencia de formación, confirmamos la necesidad de seguir trabajando para la conformación de equipos más consolidados con los docentes y especialistas técnicos del INAP con el objetivo de continuar fortaleciendo el programa. Para ello es necesario abordar la capacitación de los cuadros técnicos teniendo como base el referencial de competencias elaborado para cada perfil interviniente en los distintos programas o proyectos de la DSNC.

Los diseños y los materiales didácticos respondieron a las expectativas del equipo pero es necesario revisar e innovar con las actividades de formación, especialmente realizando trabajo de campo con los participantes, como las que se implementarán este año.

Entre los perfiles para los que se diseñó la formación se encuentra el Referente de Capacitación que trabaja en las sedes de las jurisdicciones y es quien recorre y conoce las necesidades de sus agentes. Éste perfil por su ubicación geográfica y la carga horaria del curso hace casi imposible su participación, pero como nuestro objetivo es fortalecer a todo el equipo del área se implementará en el último cuatrimestre del 2011 la formación para entornos virtuales de aprendizaje. A cuya formación también podrán acceder todos los integrantes del área.

Por último sería importante realizar la transferencia metodológica para la construcción de los referenciales a los Coordinadores, Analistas y Referentes de Capacitación ya que la misma les permitirá luego inferir las capacidades subyacentes en las competencias desplegadas en situación de trabajo de otros perfiles de las jurisdicciones.

Bibliografía

- Referenciales de Competencias Laborales y Diseños Curriculares del Coordinador, del Analista, del Asistente y del Referente de Capacitación del INAP 2009.
- Zuk L., Avolio de Cols S.- Lineamientos estratégicos para programas de formación y capacitación. Compymefor. UE. 2006.
- Catalano A., Avolio de Cols S. y Sladogna M. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientación metodológicas. BID/FOMIN/CINTERFOR/OIT. Buenos Aires, 2004.

Abstract:

El proyecto desarrollado tiene como objetivo elaborar un Directorio de competencias de los roles centrales referidos a los procesos críticos de gestión de la capacitación y un plan de capacitación para los distintos perfiles de competencias.

Plasmarlo implicó cuatro etapas. En una primera etapa, se identificaron los roles y elaboraron los Referenciales de Competencias Laborales. En la segunda, se elaboraron los diseños curriculares y material didáctico para guiar la capacitación. En la tercera, se

implementó y monitoreó la capacitación y por último, en la etapa actual, se revisó la formación y se desarrollaron e incorporaron los dispositivos para entornos virtuales de aprendizaje.