

MÓDULO 8

HERRAMIENTAS INTEGRALES APLICABLES A LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Leonard Mertens

UNIDAD 1: MÓDULOS FORMATIVOS

*How do we create and deliver high impact learning that is shorter,
faster, changing formats and global in nature.*

Objetivos

- Conocer la herramienta de diseño y aplicación de módulos formativos.
- Implementar módulos de formación.

Contenidos

- Módulos de formación por competencias: introducción.
- Características de los módulos formativos.
- Los tres elementos en módulos formativos: estándar, contenidos, didáctica.

Introducción

Práctica laboral o social.
Flexibilidad.
Continuidad.

Las herramientas de diseño y aplicación de la Capacitación por Competencias varían según el grado de estructuración y codificación de contenidos. Tienen en común que la referencia del contenido se deriva de la práctica laboral o social en movimiento y que esté alineada con los objetivos de aprendizaje de la organización en su conjunto; además brindan flexibilidad y ofrecen una perspectiva de continuidad en el proceso de aprendizaje.

Las tres herramientas integrales aplicables a la Capacitación por Competencias que se presentarán en este octavo módulo son:

1. El módulo formativo.
2. La guía de auto-formación y evaluación.
3. El sistema de medición y avance de la productividad (SIMAPRO).

Se inscriben en modalidades de capacitación que van de más a menos en cuanto a estructuración de contenidos, la codificación de conocimientos y la durabilidad (acumulación curricular); de menos a más en cuanto al dinamismo, el impacto inmediato en los procesos de la organización y el sentido de relevancia para el participante.

De antemano, no se puede determinar cuál de las herramientas es la más apropiada. Esto depende del contexto y la cultura de la organización. No son excluyentes, lo que permite su coexistencia en la organización. Si bien son aplicables en cualquier ambiente de aprendizaje, aquí se centrará en el relacionado con el mundo del trabajo.

Esta unidad se refiere exclusivamente a los Módulos Formativos. En las siguientes unidades de este mismo módulo se abordarán la guía de auto-formación y evaluación, y el sistema de medición y avance de la productividad (SIMAPRO).

INTERFASES
CAPACITACION

Características de los Módulos Formativos

Las características de un **módulo de formación** son varias y no necesariamente relacionadas. A continuación mencionaremos algunas, sin pretender ser exhaustivos ni señalar las más importantes.

El **módulo** es una herramienta básica en el diseño y aplicación de la Capacitación por Competencias. Tiene la característica de facilitar un aprendizaje que conduzca a adquirir una o varias competencias identificadas previamente, las que le permiten al participante tener las bases para ejercer exitosamente una función técnica o bien, aplicar una conducta, en un ambiente laboral. Le permite la acreditación dentro de un plan curricular. A la vez, permite que se sitúe en diferentes trayectorias de aprendizaje. Ayuda a administrar el aprendizaje, facilitando entradas y salidas a lo largo de la vida. La distancia del mundo laboral concreto hace que no siempre despierte el sentido de relevancia en el participante.

El módulo implica que haya también otros módulos, que pueden o no guardar una jerarquía entre sí. Por ejemplo, de lo general a lo específico; de lo teórico y conceptual a lo aplicado; o bien, representar diferentes especialidades que no tienen una relación de dependencia mutua. Por lo regular, aunque no necesariamente, su contenido consiste en conocimientos explicitados y codificados, apoyados predominantemente en paradigmas y cánones de la ciencia y tecnología; son estructurados y programados su secuencia y tiempos. Esto lo convierte en un instrumento por excelencia para una **formación formal** por competencias. Su elaboración requiere tiempo y recursos, con la probabilidad de que sea durable en el tiempo.

En la siguiente página encontrará un cuadro con las características de un módulo de formación por competencias y su grado de importancia.

El Módulo de Formación facilita un aprendizaje que conduce a adquirir competencias ya identificadas. Permite situarse en diferentes trayectorias de aprendizaje. Ayuda a administrar el aprendizaje a lo largo de la vida.

Características de un Módulo de Formación por Competencias		Alto	Regu- lar	Bajo
Tiempo entre diseño y aplicación		X		
Bases o durabilidad de la competencia		X		
Focalización en problemas específicos				X
Conocimiento	Codificado, derivado de la ciencia y la tecnología	X		
	Codificado, derivado de la práctica productiva		X	
	Generado en la práctica			X
Estructuración de contenidos		X		
Dinamismo en los contenidos				X
Sentido de relevancia que despierta en el participante			X	
Integración a un Plan Curricular		X		

Actividad

Usted es el responsable de formación en una organización y tiene que dar una breve explicación sobre las características de un módulo de formación. Dé una argumentación puntual sobre cada una de las características señaladas en el recuadro; puede agregar otras si así lo considera conveniente.

Tipología de impacto

Desde la perspectiva de ‘entrada’ o ‘input’, se puede derivar una tipología de impacto, en función de la gestión de aprendizaje, conocimientos y resultados (productividad) en la organización. En una caracterización de la herramienta desde la perspectiva de la ‘salida’ u ‘output’ que genera, se definieron algunas dimensiones generales que guardan relación con estos elementos de gestión de la organización.

Actividad

Dé un ejemplo de un aprendizaje de un solo ciclo y de doble ciclo dentro de un módulo de formación:

En cuanto al *aprendizaje*, se distinguen entre el de un solo ciclo o ‘single-loop’ y el de doble ciclo o ‘double-loop’ (Argyris, 1996). El aprendizaje de un solo ciclo define cómo resolver problemas que surgen, con herramientas preestablecidas o de manera pragmática, sin modificar la estrategia o el paradigma científico subyacente. El aprendizaje de dos ciclos implica la capacidad de modificar la estrategia, la forma de pensar y actuar, entre otros, por reflexionar y aprender de las fallas o errores o bien, por procesos cognoscitivos que representan un salto cualitativo en el paradigma de la ciencia aplicada.

En el caso del módulo de formación, éste incide en el aprendizaje de un solo ciclo a través de herramientas derivadas de la ciencia. En el aprendizaje de doble ciclo, lo hace, sobre todo, por medio de nuevas formas de pensar sobre los factores que intervienen en el desarrollo de la organización.

El **conocimiento** de la organización es dinámico y obedece a procesos individuales y colectivos de aprendizaje, con dimensiones explícitas y tácitas. La primera se asocia con el orden, estructuras macro, la cabeza, la lógica

y el pensar. La segunda con el caos, el espacio micro, el cuerpo, la emoción y la acción (Nonaka, Teece, 2001).

Muchas personas aprenden limitadamente en la organización, centrándose en la solución de problemas. Si bien esto es importante, tienen que mirar y reflexionar críticamente sobre su propia conducta. Frecuentemente y de manera inconsciente, esta conducta es parte del problema. Especialmente, tienen que aprender que la forma como ellas definen y solucionan problemas, es parte de la raíz del problema que deberán resolver. Buscar la causa en todos, menos en ellos mismos, es lo más común. Este aprendizaje es de segundo orden o de doble ciclo.

Fuente: Argyris (1996)

El módulo de formación se centra, por lo regular, en el conocimiento explícito, que se comparte y se apropia a través de procesos cognoscitivos individuales. A través de las competencias se puede explicitar parte del conocimiento tácito en la organización, pero esto mismo se transforma en el momento que se relaciona con este 'tácito explicitado', convirtiéndose en un nuevo espacio tácito.

Los **resultados** se pueden clasificar por los impactos logrados en indicadores medibles, siguiendo un mapeo balanceado de la estrategia (tipo 'balanced scorecard'). Las categorías propuestas de impacto en indicadores medibles son: desarrollo profesional de las personas por competencias (plan de carrera); propuestas e iniciativas de innovación; afianzar y cambiar procesos y procedimientos; satisfacción de las necesidades de clientes; mayores resultados finales en cuanto a ventas y/o ahorros. Estos impactos se dimensionan por el corto y mediano plazo.

En el caso del módulo de formación, el impacto se centra en el desarrollo profesional de las personas; en menor medida y dependiendo cómo esté integrado el contenido del módulo, pueden haber propuestas de innovación; se puede afianzar la aplicación de los procedimientos, lo que llevaría a una mejor atención en la satisfacción de necesidades del cliente, en la medida que esté al alcance de la actuación del personal. Con ello habrá un impacto, probablemente moderado, por ejemplo, en mayores ventas y ahorros en el corto y mediano plazo.

En el siguiente cuadro, encontrará un esquema sobre la tipología de impacto de un Módulo de Formación por Competencias, indicando sus diferentes grados, en relación al aprendizaje, conocimiento, resultados y tiempo de impacto.

Tipología de impacto de un Módulo de Formación por Competencias		Alto	Regu- lar	Bajo
Aprendizaje	Un ciclo		X	
	Doble ciclo		X	
Conocimiento	Explícito	X		
	Tácito			X
Resultados	Desarrollo profesional	X		
	Propuestas de innovación			X
	Afianzar procesos	X		
	Cambio en procesos		X	
	Satisfacción clientes		X	
	Mayores ventas, coberturas, servicios y/o ahorros		X	
Tiempo de impacto	Inmediato			X
	Mediano plazo	X		

Resuelva el caso

La empresa PANEMO, que fabrica paneles modulares para la construcción, decide montar un sistema de capacitación para formar a su personal, ante la oportunidad y necesidad de fabricar diseños a la medida, según el requerimiento del cliente.

Usted es Gerente de Relaciones Humanas de la empresa y decide proponer un sistema de capacitación modular por competencias. Para esto tiene que elaborar una propuesta para presentar ante la Dirección, argumentando los impactos que tendrá, sus alcances y límites.

Elabore una nota de media página argumentando los impactos esperados, aplicando la tipología de impacto de un módulo de formación.

Elementos de los módulos de Formación por Competencias

El Módulo de Formación por Competencias no obedece a una modalidad única en cuanto a los componentes que lo integran, la manera de cómo dar contenido a éstos y la forma de cómo se aborden. No obstante, se puede identificar algunos elementos comunes entre las diferentes modalidades posibles.

Primer Elemento: Estándar

¿Qué es un módulo de formación por competencias?

Es una estructura integradora multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que facilitan que el participante desempeñe adecuadamente funciones profesionales. Cada módulo es autosuficiente para el logro de una o más funciones profesionales.

Es una unidad de aprendizaje que permite estructurar los objetivos, los contenidos y las actividades en torno a un problema de la práctica profesional y de las capacidades que se pretenden desarrollar, inferidas de las competencias establecidas.

A la vez, integra actividades y contenidos relativos a un saber hacer reflexivo referente a una situación problemática derivada de la práctica profesional. Es una modalidad de enseñanza que responde a una definición de competencia que integra conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y emociones.

Fuente: Catalano, et.al, 2004

Un primer elemento común es el referente al mundo de trabajo. Se suele expresar en una descripción de competencia o en un *estándar*, que en el caso del análisis funcional, se compone de criterios de desempeño y conocimientos asociados a éstos. Lo importante es el contenido formativo que se deriva de este estándar.

Haciendo hincapié en un resultado concreto en un contexto laboral, la competencia debe reflejar la multiplicidad de factores que la persona debe poner en acción para lograrlo. Implica saberes técnicos; teóricos y prácticos; organización e interacción social, y manejo de inteligencia emocional.

La integración de éstos se define como **capacidad**, que es el cierre confiable de la brecha entre la intención y un resultado. La profundidad de la competencia se refleja en resolver confiablemente un problema complejo; el nivel del dominio de la competencia se define por el resultado obtenido, en términos de calidad, eficiencia y oportunidad, entre otros.

La competencia implica una acción y un resultado en un contexto; por ende, un aprendizaje integral. El Módulo de Formación por Competencias apunta a los resultados, sin poder dar todos los pasos, porque es el participante quien tiene que integrar los elementos antes mencionados, apoyándose en herramientas conceptuales y prácticas.

El balance entre cuántos pasos predeterminados tiene que seguir el participante, versus el grado de libertad para escoger la estrategia en el logro del resultado, depende del contexto y de la inversión que se está dispuesto a realizar para identificar y describir dichos pasos. También influye el enfoque: la resolución de problemas implica que no todos los pasos estén resueltos de antemano, sino que se construye en el proceso.

En la siguiente página encontrará un ejemplo de descripción del estándar de competencia, que se refiere al uso del equipo de seguridad personal para trabajadores en una fábrica equis.

Ejemplo descripción del estándar de competencia

Eres competente cuando:	
USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD PERSONAL	<ul style="list-style-type: none">- Utilizas tu equipo de seguridad.- Mantienes un buen estado tu equipo de seguridad y reportas problemas en tu equipo.- Sabes utilizar el equipo de seguridad industrial de la fábrica.- Promueves el uso del equipo de seguridad entre tus compañeros.- Explicas a los demás la protección que el equipo de seguridad personal te proporciona.- Explicas a los demás los señalamientos visuales sobre seguridad en tu área de trabajo.

Actividad

Dé ejemplos de las diferentes clases de saberes que una persona debe manejar en su organización en general, o en un determinado departamento o área (especifique cuál) y los resultados esperados:

SABERES:

Técnicos prácticos: _____

Técnicos teóricos: _____

Organización: _____

Interacción social: _____

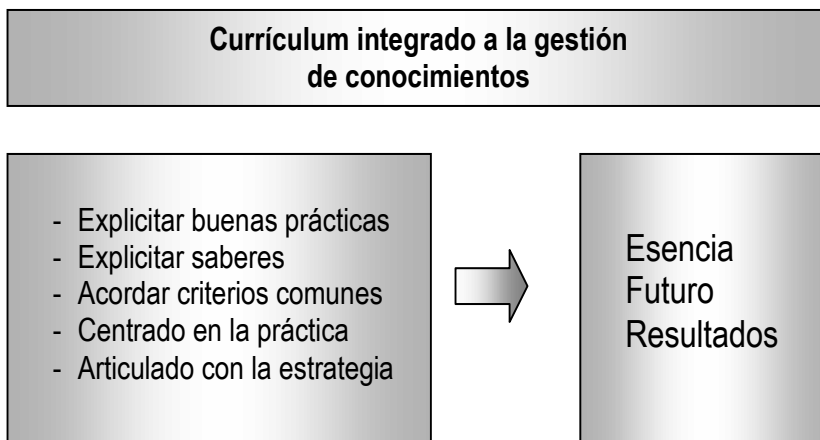
Inteligencia emocional: _____

Tipo de problema para resolver: _____

Resultados esperados (calidad, eficiencia, respuesta): _____

Segundo elemento: Contenidos

Un segundo elemento común es la selección y desarrollo de **contenidos** a partir de la descripción del estándar de competencia. El desarrollo de contenidos es un proceso de selección de forma consciente y subconsciente, que implica decisiones sobre la profundidad, el grado de detalle, el balance entre lo explícito y tácito y la redundancia que se pretende dar.



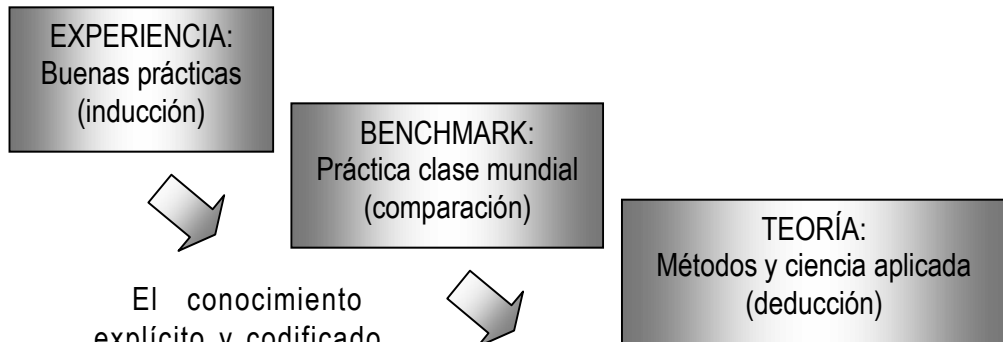
Redundancia

Empezando con el último aspecto, en el caso del módulo de formación, su característica es ir más allá de una instrucción precisa, dando elementos al participante para poder enfrentar diferentes situaciones de trabajo en forma exitosa. Especialmente, la anticipación de posibles escenarios futuros. Por otra parte, tiene que focalizarse en los aspectos esenciales del conocimiento, que estén apuntalados a la estrategia y a los resultados.

El grado de relativa redundancia del aprendizaje y conocimiento que se desarrollará, depende del contexto y propósito propuesto. Es una decisión que se debe tomar conscientemente, antes de iniciar la elaboración del contenido.

Explícito y Tácito

Desarrollo de contenidos



El conocimiento explícito y codificado predomina generalmente en la herramienta de módulo de formación. Proviene de varias fuentes:

- La primera, que es el referente principal, es la codificación de saberes derivados de la práctica productiva, especialmente de buenas prácticas, algunas ya explicitadas en rutinas definidas, otras por explicitarse. Es el conocimiento aceptado y consensuado entre el personal de la organización, que va de lo particular a lo general (inducción).
- La segunda fuente es la comparación con buenas prácticas en otras situaciones similares ('benchmark'), de las cuales se derivan elementos complementarios.
- La tercera es la referencia de los cánones de la ciencia y tecnología, que tienen que validar los anteriores dos y agregar bases teóricas de explicación donde se considere necesario. Aquí se va de lo general a lo particular (deducción).

Las tres fuentes confluyen en la construcción del módulo y corresponden a quien integra el contenido, que sea consistente su desarrollo.

El módulo debe incidir también en el desarrollo del conocimiento tácito para que haya un impacto en la creación y aplicación de nuevos conocimientos. Esto se puede hacer desarrollando y compartiendo ejercicios prácticos orientados a resultados es-

Competencias para el siglo XXI

- Ejecución
- Tecnológicas: informática
- Gestión-organización
- Social
- Emocional-liderazgo

pecíficos. Importante aquí es dejar abierto un espacio para desarrollar y proponer nuevos conocimientos y/o adicionales que vayan surgiendo en la práctica. El módulo debe tener una 'ventana' para que el participante individual o grupalmente pueda cuestionar y proponer contenidos. Por ejemplo, propuestas para mejorar el contenido del módulo; mejorar procedimientos establecidos; incorporar otros contenidos.

Profundidad

La profundidad con que se aborda el conocimiento en el módulo habrá que definirlo de antemano. Va más lejos que un problema de disyuntiva entre especialidad y generalidad.

Es la articulación entre diversas competencias para resolver situaciones complejas de trabajo. Para que esas situaciones puedan ser una referencia, tienen que ser generalizables para diferentes contextos.

Criterios prácticos (Lista de revisión)

20/80: centrarse en aspectos críticos de:

- Rutina establecida que se realizará
- Información requerida para obtener
- Comunicación que se mantendrá
- Decisiones que tomar
- Seguridad que se aplicará
- Calidad que se aplicará
- Trabajo en equipo para demostrar

¿Cuáles son los criterios que hacen los contenidos generalizables? Para esto se ha recurrido a competencias nivel meta. Se refiere a las capacidades que se requieren como actuación del personal en el mundo del trabajo actual.

A partir de las metas competencia, se elaboró un listado de dimensiones que se deben contemplar en la construcción de contenidos para el módulo. Este listado es una

propuesta que, según el caso, puede variar. Se recomienda explicar y documentarlo para tener un referente de calidad en la gestión del sistema.

Las opciones para integrar contenidos por profundidad implica, entre otros:

- que no se abarca a toda la función o espacio de competencia, sino se centra en algunos aspectos críticos, cuyo dominio cubre la mayor parte del desempeño esperado (20% de las competencias que cubren el 80% de los desempeños);

- si bien, saber hacer la rutina es importante, mucho más es saber resolver situaciones de contingencia o complejas no rutinarias, aplicando los condicionantes tales como: calidad, seguridad y trabajo en equipo.

Actividad

Describa cómo seleccionaría y acotaría los contenidos para un módulo de formación a partir de los estándares de competencias definidas previamente (indique el área a que corresponde):

1. Redundancia: _____
 - Acotamiento: _____
2. Explícito y tácito: _____
 - Acotamiento: _____
3. Profundidad: _____
 - Acotamiento: _____

Tercer elemento: Didáctica

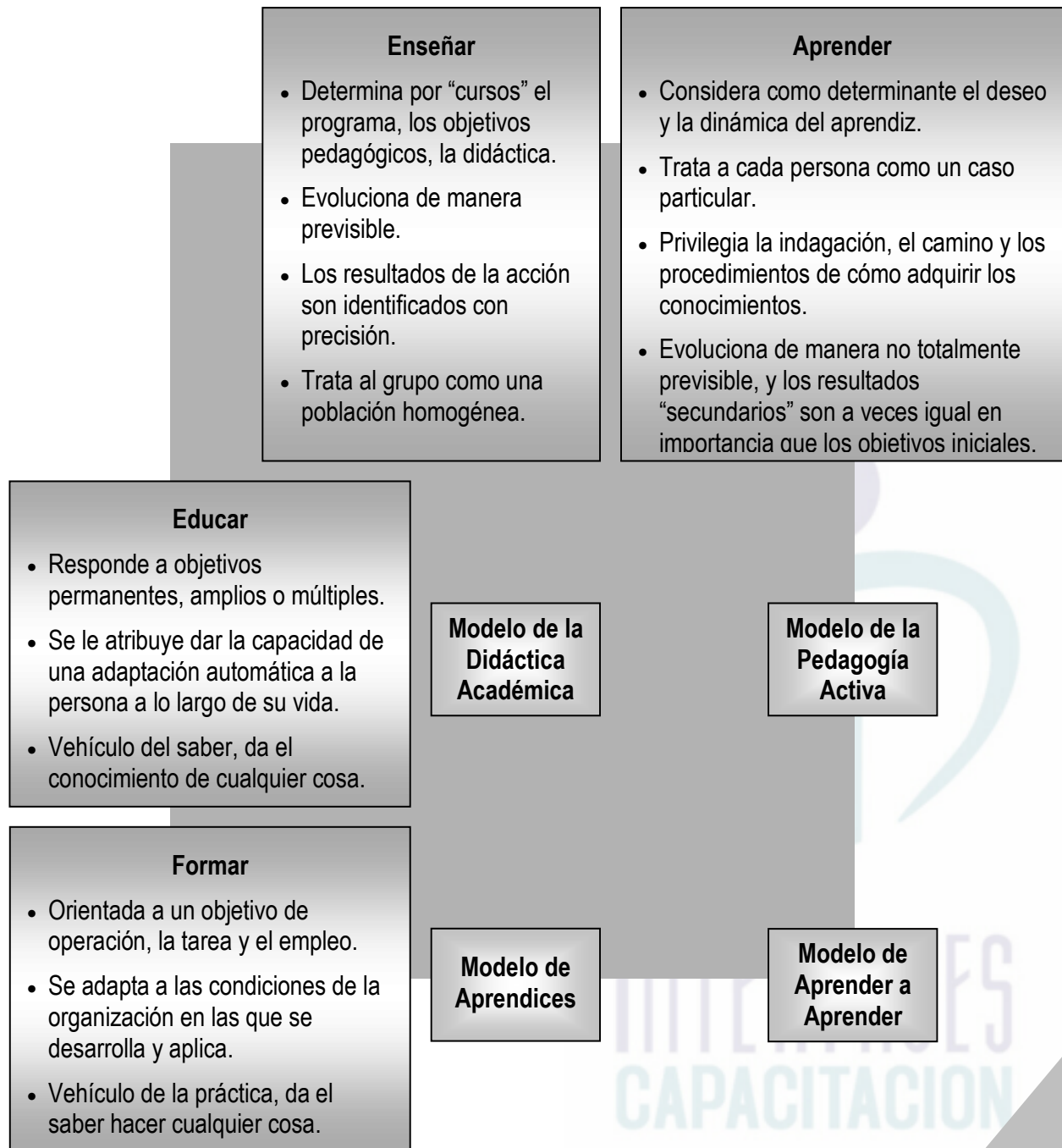
El tercer elemento común es lo que significa la didáctica por competencias. No serán comunes las técnicas ni los planes de estudio, pero sí los principios que sustentan la formación basada en competencias.

Estos principios son la referencia para la elaboración de materiales de apoyo, por ejemplo las guías modulares, así como para la dinámica de impartir el módulo.

El principio didáctico que sustenta la formación por competencias es el 'aprender a aprender'. Esquemáticamente expresado, es la intersección entre formar y aprender; entendiendo por "formar", su orientación hacia un desempeño en el contexto laboral, y por "aprender", centrarse en el participante y derivar relevancias de sus vivencias, privilegiar la indagación y reconocer la importancia de resultados secundarios.

Significa en muchos casos, dejar atrás las técnicas y prácticas derivadas de un modelo didáctico académico, para avanzar hacia un modelo de apren-

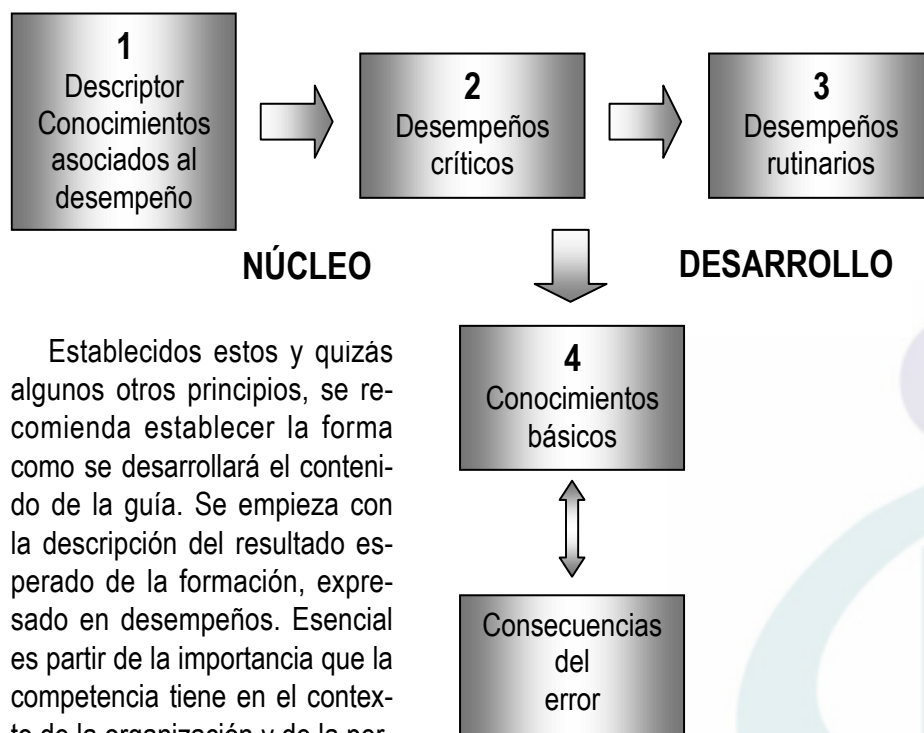
der a aprender. La consecuencia es pasar de una concepción estática del conocimiento a una dinámica. El módulo ayuda al participante a entrar a este proceso dinámico y *acelerar* el aprendizaje, en lo que dura el curso o proceso de desarrollo del módulo.



que sirvan de referencia en el momento de la elaboración de la guía modular.

Algunos principios son: la evaluación y especialmente la auto-evaluación, es el hilo conductor de la guía, con ella se empieza y se termina; el contenido se basa en la norma y a la vez es suficientemente flexible para que se adapte al contexto del usuario; el resultado de las actividades forman parte del portafolio de evidencias del conocimiento.

Secuencia de la integración del manual



Establecidos estos y quizás algunos otros principios, se recomienda establecer la forma como se desarrollará el contenido de la guía. Se empieza con la descripción del resultado esperado de la formación, expresado en desempeños. Esencial es partir de la importancia que la competencia tiene en el contexto de la organización y de la persona. Cuando son varios módulos, habrá que explicar la relación entre ellos. Esto ayuda al usuario-participante no sólo a ubicarse, sino sobre todo, a motivarse para entrar en el proceso de aprendizaje por lo que representa y significa.

Sigue la focalización en el entendimiento de aspectos críticos. Lo que es crítico es relativo al contexto de la organización e incluso, puede resultar ambiguo. Un criterio que se suele usar para “crítico” es el desempeño clave para el resultado final de un proceso y difícil de lograr por parte del personal. Según las debilidades y fortalezas de la organización, se extiende y se pro-

fundizan en los temas, apoyándose en buenas prácticas internas y externas, así como de la ciencia aplicada (conocimientos básicos).

Los contenidos no se limitan a cómo llegar al desempeño esperado, sino también responde a preguntas como: por qué de esta manera y no otra, a los posibles errores que en la práctica ocurren, a cómo actuar ante contingencias y las clases de mejora que el participante propone.

Establecidos los elementos que guían la secuencia del manual, se habrá de especificar los principios que se seguirán en su configuración. Aludiendo a que la competencia tiene un carácter integral, porque los desempeños difícilmente se logran si no es a través de la integración de diferentes clases de saberes, la presentación del contenido de una guía modular también debe reflejar esta integralidad.

Al mismo tiempo, se tiene que establecer la relación entre lo conocido y lo nuevo, entre el contexto y el planteamiento, entre la concentración y la creación. También se tiene que enfrentar prejuicios y percepciones por parte de los participantes que el aprendizaje es fastidioso, fatigoso y no alude a algo relevante.

Los aspectos que deben considerarse en la elaboración del manual son: uso de ejemplos, que ayuden a conectar el conocimiento con los campos de aplicación; ejercicios dirigidos y abiertos, que invitan a la acción y reflexión; expresión lúdica y

uso de frases célebres, según la situación, puede representar más que un texto desarrollado; la expresión gráfica ayuda a la comprensión por medio de la síntesis; las imágenes reales son el puente entre lo que se expone y la vivencia real del participante; la creación de sensaciones y asociaciones cambiantes es otro aspecto vinculante al mundo real del desempeño, que pasa por momentos cambiantes de forma permanente.

Principios de configuración manual
1. Ejemplos.
2. Ejercicios dirigidos y abiertos.
3. Lúdico.
4. Gráfico.
5. Imágenes reales y situaciones reconocibles y familiares.
6. Uso de frases célebres o lenguaje de filosofía popular.
7. Alternancia de tipo de letras y colores.
8. Crear constantemente sensaciones y asociaciones cambiantes en la presentación (efecto sorpresa).

La auto-evaluación se considera el eje del aprendizaje por competencias, ya que es el participante quien debe hacer consciencia de lo que sabe y de lo que le falta desarrollar para cumplir con el estándar definido. Las diferentes modalidades y técnicas de evaluaciones son una forma de medirse en su aprendizaje y a la vez, las soluciones y respuestas constituyen los insumos para el portafolio de evidencias de conocimientos asociados al desempeño.

Técnicas de evaluación de conocimientos Respuestas de selección
<ul style="list-style-type: none">• Opciones múltiples.• Respuestas múltiples.• Asociación-relación.• Matriz de respuestas.• Respuestas alternas (verdadero-falso).• Acertar/razonar (verdadero-falso con argumentación)

Es posible elaborar el manual aplicando continuamente diferentes técnicas de evaluación de conocimientos asociados al desempeño; se puede llegar incluso a borrar la separación entre evidencias de conoci-

mientos y de desempeño, cuando se solicita referencias sobre cómo realizar determinada función o actividad. Por ejemplo, en el caso del uso de equipo de protección personal en el trabajo, describe cómo logra cumplir diariamente con el procedimiento de seguridad establecido en la empresa.

Entre las técnicas de evaluación, figuran aquellas relacionadas con respuestas de selección y eventualmente con extensiones. Estas son especialmente útiles para conocimiento puntual, necesario para el lograr el desempeño esperado.

Técnicas de evaluación de conocimientos Respuestas que se construyen
<ul style="list-style-type: none">• Respuestas restringidas (da dos razones).• Respuestas extendidas (explica la importancia del servicio al cliente).• Preguntas estructuradas (descripción de un proceso, más preguntas específicas).

Otras son de construcción de respuestas, que refieren a un conocimiento más complejo e integral para demostrar. Se complementa con tareas de indagación e

investigación, según el caso y la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

Actividad

Elabore un fragmento de una guía modular de competencias basada en los elementos de una norma utilizando como insumo los ejercicios anteriores de esta sección. Señale en el ejercicio (que puede ser gráfico) la referencia a:

- a) principios generales de una guía;
- b) elementos para el desarrollo de una guía o manual;
- c) secuencia de integración;
- d) principios de configuración;
- e) técnicas de evaluación de conocimientos.

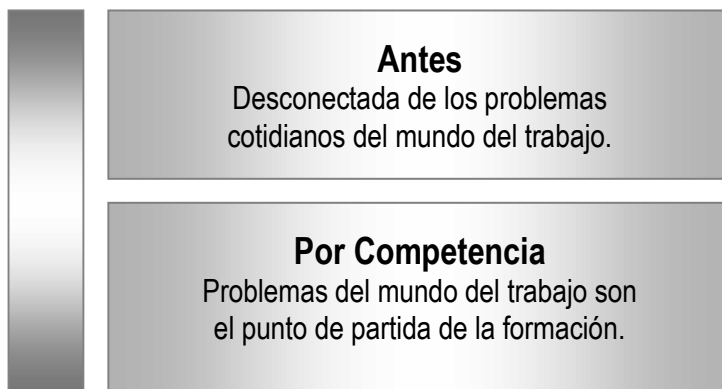
Didáctica para impartir el Módulo

La didáctica para impartir un módulo por competencias pasa por varios principios de la formación por competencias mencionadas anteriormente. Podemos mencionar algunos:

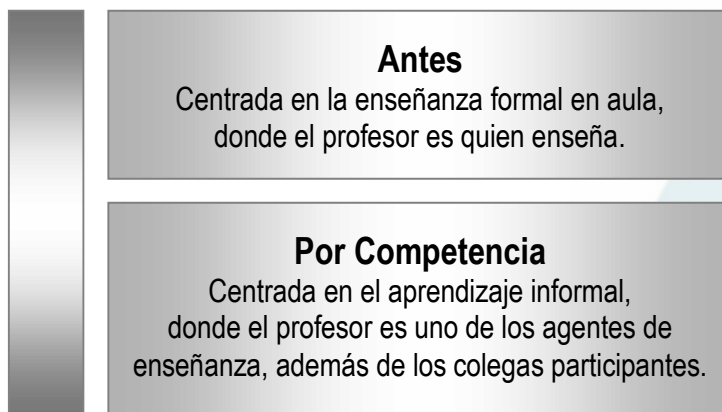
1. **El tiempo:** en la formación por competencias los tiempos están en función del resultado, que es el estándar de desempeño y/o de conocimientos asociados, logrado. No significa que el tiempo ya no importa, sino que está sujeto a otro criterio. Tampoco significa que no pueda haber diferencias en el alcance del aprendizaje entre estudiantes, sino que se haya cumplido un determinado estándar y algunos puedan haber llegado a más, demostrando un posible talento o capacidad sobresaliente en este campo



2. **La pertinencia:** el contenido que se tratará impartiendo el módulo, se debe relacionar con una problemática en el mundo laboral o social, para que adquiriera significado para el participante. A la vez, es un mecanismo de control acerca de su pertinencia.



3. **El aprendizaje informal:** quizás el aspecto más sobresaliente en la formación por competencias, es reconocer que el conocimiento se recrea constantemente, tanto en su expresión explícita como tácita, derivada de la práctica. Vista desde esta perspectiva dinámica, se invita al participante a hacer suyo el proceso de enseñanza, donde el docente se convierte en un facilitador del aprendizaje.



El aprendizaje, en la sociedad del conocimiento, tiene que estar asociado con la pasión, con el interés por lo desconocido, por las preguntas, más que por las respuestas, por el apoyo de otros que conocen, por la resolución de problemas de manera colaborativa. Ese modelo de aprendizaje agrupa a las personas que aprenden no por la edad sino por el problema que deben resolver.

4. **La integración:** los contenidos técnicos no se abordan de manera aislada de los sociales y emocionales. El reto es doble: no sólo saber cómo integrarlos, sino también reconocer que el aprendizaje es cualitativamente diferente. Estas dimensiones requieren, generalmente, desaprender hábitos y costumbres alejados del estándar esperado; es un proceso largo por estar enraizado en la cultura a la que pertenecemos. Requiere de aproximaciones didácticas distintas de las usadas para temas técnicos.

Antes Centrada en la enseñanza de temas técnicos. Cuando lo social es parte del currículum, el tratamiento formativo es similar a lo técnico.
Por Competencia Las competencias social y emocional son parte medular de la formación, porque inciden en la capacidad de aprender; esto requiere del desaprendizaje de viejos hábitos de pensamiento, sentimientos y de acción.

5. **La transparencia en la evaluación:** la evaluación en la formación por competencias es constante, con una presencia dominante de la auto-evaluación. Se administra con la integración de portafolios de evidencia con los que el participante va acumulando y avanzado hacia el estándar esperado. Es una evaluación con retroalimentación, fundamentalmente formativa. En algún momento, se dará la evaluación sumativa a los participantes, en relación a un referente claramente definido.

Antes Evaluación al final del curso y sin una referencia transparente de los criterios de desempeño y conocimientos aplicados.
Por Competencia El diagnóstico de necesidades de formación empieza con la evaluación basada en las capacidades que se desarrollarán; la auto-evaluación es el eje del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Bases de cómo evaluar conocimiento

- Memorizar información “crítica” necesaria.
- Familiarizarse con la información y el conocimiento asociado: conocer aspectos de la información pero no necesariamente memorizarlos.
- Reverenciarse al conocimiento requerido: saber cómo llegar a la información /conocimiento cuando es necesario.

Esto no significa que en algunos casos no habrá de aplicarse una evaluación basada en la memorización; por ejemplo, tratándose de cuestiones para evitar un accidente o de cómo actuar en una situación de riesgo concreto. Sin embargo, no se debe abusar de un instrumento de este tipo, sino apoyarse preponderantemente en instrumentos donde el participante vaya demostrando su capacidad para llegar a una respuesta, con el apoyo de los medios a disposición en un contexto real de trabajo.

La evaluación de conocimientos asociados al desempeño se puede clasificar en tres niveles.

1. El primero es la memorización de información y algunas relaciones causales críticas necesarias para el desempeño.
2. El segundo nivel es saber manejar la información a disposición en el entorno donde se realiza el desempeño; por ejemplo, saber utilizar los manuales de procedimientos y el registro de datos en los formatos correspondientes.
3. El tercer nivel es saber llegar a la información requerida, cuando esto es necesario en el contexto del desempeño, considerando que lo requerido no está disponible en manuales o procedimientos en la organización.

Técnicas de evaluación de desempeño

- Observación de lista de enumeración.
- Ejercicio práctico.
- Simulación.
- Juego de roles.
- Proyecto.
- Asignación.
- Estudio de casos.
- Bitácora.
- Entrevista.
- Cuestionario.

La evaluación de **desempeño** es la parte central en la formación por competencias. Los criterios de dicha evaluación deben ser comunicados previamente a los participantes para que ellos puedan orientar su aprendizaje y comunicar al facilitador-evaluador cuando estén en condiciones de demostrar la competencia. La lista de puntos de observación es una herramienta comúnmente usada en el proceso de evaluación de desempeño. Aun cuando se trata de desempeños complejos como son proyectos o simulaciones, o cuando se trata de un desempeño por producto, se tiene que aclarar los criterios que se utilizarán en la evaluación de éstos.

La elaboración de una buena lista de observación no siempre se logra. Habrá que ir a los aspectos críticos; a la vez, la lista debe ser acumulativa, es decir, que lo que se observa incluya una serie de otros desempeños previos necesarios para llegar a lo que registra. Por ejemplo, en el uso de programas de software, la inserción de gráficos de una hoja de cálculo en un texto tipo 'word' o de otro procesador, implica una serie de capacidades previas que no hace falta observar una por una, al no ser que hubiera una crítica entre ellas, la que se debe revisar.

Resuelva

En la misma empresa que se mencionó en el caso de la sección anterior, de paneles modulares que se emplean para la construcción, la Dirección aceptó la propuesta del gerente de RH para montar un sistema modular de capacitación por competencias, para formar al personal de nuevo ingreso y también al que ya tienen ocupado, ante la oportunidad y necesidad de fabricar diseños individuales, según el requerimiento del cliente.

A usted le asignaron el rol de líder de este proyecto. La dirección le ha encargado para el corto plazo, una ruta crítica para empezar en un lapso no mayor a 3 meses, la capacitación modular basada en competencias y bajo la filosofía de 'aprender a aprender', apoyado en una guía y un plan de aprendizaje (cómo impartir el curso), que incluye la evaluación de conocimientos y desempeños.

Elabore una nota de máximo una página y apoyada con un diagrama tipo 'espina de pescado', de la propuesta de una ruta crítica.