

Experiencias de metodologías de identificación

- A. Taller de identificación de competencias en Serigrafía
 - 1. Contextualización de la experiencia
 - 2. Género y competencia laboral
 - 3. Análisis del trabajo y desarrollo curricular
 - 4. Guía para el desarrollo del taller

- B. La construcción del perfil profesional de Micropropagación vegetal
 - 1. Contextualización de la experiencia
 - 2. Marco de intervención para la construcción y validación de perfiles ocupacionales desde los enfoques de competencia laboral y género
 - 3. Metodología y fases de desarrollo
 - 4. La construcción del perfil profesional:
el Mapa funcional y las Unidades de competencia

A. El Taller de identificación de competencias en Serigrafía

1. Contextualización de la experiencia

En el año 2000, FORMUJER desarrolló una experiencia de cooperación técnica con el Núcleo de Industria Gráfica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica. Dado que el Núcleo tenía la necesidad de rediseñar un perfil del área de Serigrafía manual y semiautomatizada aprobado por el sector empresarial, se buscó un método que facilitara la participación y consenso con empresas del sector, incorporando la perspectiva de género.

El INA ha establecido como política de la institución la necesidad de “...rediseñar los programas de formación profesional bajo el concepto moderno de **competencias laborales**, con miras a garantizar, mediante la modularización, una oferta educativa flexible, adaptable e integrada a las necesidades y características de los diferentes clientes del INA” (Política 3 del INA - Acción estratégica 12).

En tal sentido, desde 1997 el INA desarrolla una experiencia de normalización, formación y certificación profesional basada en competencias en el Sector Turismo. El Sistema Nacional de Normalización, Formación y Certificación de Competencias Laborales en el **Sector Turismo** está compuesto por tres subsistemas interrelacionados, los cuales tienen como propósito atender de manera flexible y oportuna la demanda de formación y capacitación de la fuerza laboral del sector. La relación entre los subsistemas permite una retroalimentación entre ellos, así como de los productos que se generan, en su orden: normas de competencia laboral, módulos y programas de formación profesional modularizados y pruebas teóricas y prácticas de certificación profesional.¹

Para desarrollar esta primera experiencia, el INA ha debido definir los procesos metodológicos para cada subsistema, elaborar manuales de procedimientos, capacitar al personal técnico-docente, diseñar material didáctico de apoyo, normalizar, modularizar y elaborar pruebas de certificación para las distintas áreas funcionales del Sector y, a partir del año 2000, se está implementando y ejecutando la oferta formativa basada en competencias.

1 INA. *Normalización, Formación y Certificación Profesional, basada en Competencias Laborales*. Costa Rica, 2000.

A partir de la experiencia desarrollada, la Dirección de Formación y Servicios Tecnológicos del INA se propone ampliar este proceso a los demás sectores productivos que atiende la Institución.

Por su parte, el Programa FORMUJER Costa Rica (Convenio INA/BID se propone generar y promover condiciones de equidad de género en la política del sistema de formación profesional del INA para garantizar, en el futuro, la igualdad de oportunidades de las mujeres y los hombres en la formación profesional. Para ello, implementó una estrategia de generación de experiencias pilotos con fines demostrativos y de aprendizaje, destinada a fortalecer institucionalmente al INA para el diseño y la implementación de políticas e intervenciones de formación profesional con perspectiva de género, que favorezcan la igualdad de oportunidades y amplíen las posibilidades de inserción de las mujeres de escasos recursos.

En ese contexto, la articulación entre FORMUJER y el Núcleo de Industria Gráfica permitió implementar un Taller para identificar el **Perfil de competencia de la persona profesional en Serigrafía Manual y Semiautomatizada**, bajo la perspectiva de género para lo cual se requería aplicar una metodología ágil y participativa, y en concordancia con los lineamientos del trabajo en el INA. Se optó por el **Taller de identificación de competencias (AMOD)** dado que es una metodología rápida y ágil que permite dar respuestas a corto plazo en materia de formación. Parte del principio básico de que es el personal trabajador experto quien mejor puede expresar las competencias requeridas en el trabajo o función; a su vez, la interacción y construcción del consenso entre los/as participantes durante el desarrollo del Taller facilita la reflexión acerca de aportes, dificultades, interrelaciones y conflictos desde una perspectiva de género.

Se contó con la asistencia de una consultora internacional en la temática ² y se convocaron a representantes del sector serigráfico costarricense, tanto a nivel de gerencia o jefaturas, como también a personal operativo de primera línea, siempre buscando contar con la participación de mujeres en el Taller.

La participación del sector empresarial en el desarrollo del Taller es vital para generar, promover y mantener una articulación permanente entre el sector de formación y el sector productivo ya que las competencias laborales constituyen

2 Por más información y autoría, ver el capítulo Introducción de este documento.

un medio para que interactúen ambos sectores, creando un espacio de construcción compartida y consensuada en que cada uno de los actores realiza su aporte. En el caso particular del Taller AMOD, los integrantes del panel no se conocían personalmente, pero sí manejaban la presencia de sus empresas en el mercado y se percibían como competidores. Sin embargo, rápidamente se transformaron en un equipo de trabajo, reunidos por primera vez para una finalidad específica: el desarrollar el perfil de un o una profesional en Serigrafía Manual y Semiautomatizada³ bajo el enfoque de competencia laboral con perspectiva de género. La sinergia grupal generada por los y las participantes promovió espacio e interés para continuar trabajando en conjunto sobre temas de interés del subsector permitiendo, a su vez, darle continuidad al trabajo del desarrollo del perfil.

El Taller tuvo logros directos e indirectos. Los primeros refieren al cumplimiento de los objetivos planteados, entre los que se destacan:

- ➔ Desarrollo de un perfil preliminar –bajo el enfoque de competencia laboral con perspectiva de género– de una persona profesional en Serigrafía manual o semiautomatizada.
- ➔ Sistematización de una experiencia de identificación de competencias, bajo un enfoque de género.
- ➔ Suministro de insumos (perfil y unidades de competencia, elementos críticos, etc.) para el posterior desarrollo de normas y diseños curriculares.
- ➔ Validación del perfil por parte de empresas del sector serigráfico costarricense.

Entre los logros indirectos derivados de esta experiencia, merece especial destaque el desarrollo y consolidación de la vinculación entre el sector empresarial serigráfico costarricense y la Institución de formación a través de diferentes mecanismos y medios, tales como:

3 En adelante, y a los efectos de aligerar el texto, se referirá como Serigrafía.

a) Realización del Seminario Nacional “*Serigrafía hoy y mañana. Sus implicaciones en la formación profesional*”. Este seminario nace a raíz de las conclusiones de los/as participantes en el Taller y contó con la participación de conferencistas y personas expertas tanto en Serigrafía como en género, a nivel nacional e internacional.

b) Fortalecimiento del Comité de Enlace del Núcleo de la Industria Gráfica, con la incorporación de dos representantes del área de Serigrafía (un hombre y una mujer), lo que fue resultado del Seminario anterior.

c) Incorporación del sector serigráfico en la Asociación Costarricense de la Industria Gráfica.

d) Realización de las primeras acciones formativas en el INA con el curso “*Artes finales para Serigrafía*”, dirigido específicamente a este sector, con la participación de catorce mujeres.

Como resultado del trabajo conjunto de los diversos actores involucrados:

- ➔ el Núcleo de la Industria Gráfica ha podido formular diseños curriculares actualizados y pertinentes a las necesidades del sector productivo del país, según lo establece el proceso de planeamiento curricular del INA.
- ➔ El INA y las instituciones formadoras cuentan con un método ágil y participativo para identificar competencias con el sector empresarial y desde la perspectiva de género.

A continuación, se presenta la sistematización de esta experiencia en el entendido que la misma aporta en la construcción de una formación profesional en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, y con la cual FORMUJER pretende abrir un camino y acercar instrumentos y metodologías innovadoras para actualizar y revisar los desarrollos curriculares e incluir en ellos las necesidades y especificidades de mujeres y varones, visibilizando los aportes de ambos en el desempeño de sus funciones.

2. Género y competencia laboral

En la profusa y diversa bibliografía sobre el enfoque de la competencia laboral existen múltiples abordajes, caracterizaciones y definiciones acerca de la competencia laboral.

En el marco de FORMUJER, y a los efectos de esta experiencia, se entiende a la competencia laboral como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego en el desempeño de una función productiva. Una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo mediante la instrucción sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁴

Importa señalar algunos componentes del concepto:

- Propone una visión **integradora** ya que la competencia tiene sentido en tanto es un conjunto dinámico, una construcción, cuyos componentes, aunque puedan desagregarse, aisladamente no constituyen la competencia.
- Tiene en cuenta el conjunto de aspectos que necesita la persona para su **desempeño** en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo sino la persona trabajando. El desempeño es un punto de convergencia donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para resolver una situación de trabajo. Por lo tanto, evidenciar la competencia implica aludir a la integralidad y no a la sumatoria o la ejecución parcial.
- Señala el **carácter social** de la construcción individual de aprendizajes, como un proceso de interacción entre personas, entre la experiencia individual y la colectiva. La reflexión colectiva sobre las prácticas laborales se constituye en un espacio de comunicación, formación e investigación, de reconocimiento y capacidad para transformar esas prácticas.

4 Por mayor desarrollo, ver Capítulo I.

En muchos países se ha alcanzado igualdad estadística en la participación de hombres y mujeres en la educación general. Sin embargo, esta igualdad no se ha logrado en la formación profesional y el mundo laboral.

La atribución rutinaria de mujeres y hombres a funciones específicas acaba vinculándose estrechamente con lo que significa ser un hombre o una mujer en contextos específicos. La asignación de mujeres y hombres a diferentes tareas, actividades y ocupaciones resulta una respuesta racional a diferenciales socialmente construidos pero que, a pesar de todo, se tornan reales en sus habilidades y aptitudes.

Buscar la transformación de las actuales relaciones de género implica:

- una reconstrucción del ordenamiento simbólico de lo femenino y lo masculino en la interacción social.
- “... considerar que todo aprendizaje es social y que el desarrollo de competencias laborales está mediatizado por nuestra socialización como hombres o mujeres, algunas competencias necesarias no se ejercitan adecuadamente porque desde la niñez se nos dijo que ‘eso no es para mujeres o no es para hombres’. Estos mensajes funcionan como una programación inconsciente que limita la formación profesional y el desempeño laboral, especialmente en áreas diversificadas.”⁵
- valorizar competencias poco reconocidas, adquiridas generalmente a través de la experiencia social femenina, sistematizándolas y profundizándolas para que puedan ser transferibles a situaciones de trabajo.

A partir del **enfoque de género** podemos preguntarnos quién hace qué en los espacios de la formación laboral y del trabajo. Esta información permite formular currículos que respondan a las necesidades formativas, laborales y sociales de hombres y mujeres.

5 FORMUJER/INA-BID – Quirós, Rebeca *Género y Competencias Laborales*, Colección Género en la Formación, 2001.

Conceptos como la formación continua, la importancia de la correspondencia entre capacitación y desempeño laboral y la creciente valoración de la persona que trabaja como sujeto autónomo y proactivo en el marco de su trabajo plantean nuevos desafíos a educadores/as, trabajadores/as y empleadores/as.

En las últimas décadas la necesidad de una fluida y permanente articulación entre el sector educativo y el sector productivo se ha convertido en una preocupación constante tanto para las empresas como para educadores/as. Las iniciativas de acercamiento y de interacción han comenzado a cobrar fuerza y las distancias que separaban al centro de formación del lugar de trabajo parecen acortarse. Junto a esto, los temores de la subordinación de un sistema a otro parecen caminar hacia una concepción de mutua potenciación y realimentación.

Una vez que el diálogo está entablado surge la dificultad de crear códigos comunes que permitan abordar el fenómeno del desempeño laboral desde una perspectiva integradora, comprensiva de su globalidad y complejidad y capaz de dar cuenta de sus permanentes transformaciones.

Las competencias laborales constituyen un espacio de interacción entre el sector educativo y el sector productivo, un espacio de construcción compartida y consensuada en que cada uno de los actores realiza su aporte.

Algunos de los aspectos relevantes del **enfoque de formación basada en competencias profesionales** son:⁶

- ➔ Enfocado a la demanda real del mercado e integrado por los mismos usuarios, las personas, los empresarios y las instituciones de formación profesional (IFP), identifican y definen las competencias y los programas en forma conjunta.
- ➔ Permite contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y la planta productiva.

6 INA *Normalización, Formación y Certificación Profesional, basada en Competencias Laborales, op.cit.*

- Proporciona un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Concibe a la capacitación no como una actividad finita y de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarca toda la vida productiva de la persona y le facilita la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencias que le amplían las oportunidades de superación y progreso individual y profesional.
- Posibilita una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo (empresas) y la oferta de capacitación de las IFP.

El enfoque de la competencia laboral se apoya en la identificación de competencias y criterios de evaluación que sirven de base para diseñar programas de formación modularizados y flexibles.

La formación basada en competencias propone un nuevo enfoque centrado en la persona que se capacita. Las prácticas formativas buscarán responder a los siguientes criterios:

- Las competencias a alcanzar se **identifican cuidadosamente** con la participación de los actores.
- La formación es un proceso **integral e integrado** donde hechos, conceptos, conocimientos y actitudes forman parte del aprendizaje de las competencias.
- Se pone énfasis en el logro de resultados concretos siempre en referencia a los **criterios de desempeño** definidos y conocidos a priori por los capacitandos.
- Se busca que la persona que se capacita **gestione y controle** su proceso de aprendizaje, con el apoyo de los educadores.
- El trabajo se convierte en un instrumento pedagógico y didáctico privilegiado: se privilegia la formación en servicio y se estimula la formación continua.
- El progreso de las y los capacitandos en el programa se produce al ritmo que cada uno de ellos determina. Los instrumentos de competencias posibilitan **personalizar los procesos y los ritmos de aprendizaje**.

3. Análisis del trabajo y desarrollo curricular

El taller y la construcción del perfil de competencias

Existen metodologías que posibilitan una rápida identificación de competencias con fines educativos y que, por otra parte, facilitan la articulación de la formación con el mundo del trabajo a nivel del aprendizaje práctico en el medio laboral, que constituye un recurso didáctico relevante en un enfoque de competencias.

La metodología DACUM, «desarrollo de un currículo» en sus siglas en inglés, se caracteriza por articular, desde su diseño, las funciones y tareas desempeñadas por el trabajador con la construcción del currículo. Fue uno de los primeros esfuerzos, y de amplia aplicación, de vinculación de las competencias con la formación y la capacitación.

El DACUM se desarrolló originalmente en Canadá, a fines de la década de los sesenta, con el objetivo de construir una guía curricular que permitiera el involucramiento del capacitando en el programa de formación y en la definición de los objetivos a alcanzar. La metodología es altamente participativa desde la definición misma de los contenidos y se desarrolla con las personas que trabajan y supervisan, quienes en forma conjunta identifican los procesos de las tareas, las funciones y los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su desempeño, así como los equipos, herramientas y materiales necesarios.

El taller con trabajadores/as expertos/as es el núcleo del procedimiento para formular la carta o mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que la persona debe ser capaz de realizar, complementada con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo, con los comportamientos sociales requeridos (actitud, trato), con el equipo, los materiales y herramientas que utilizan, y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato. El resultado es una carta o mapa de funciones y tareas que es utilizado, en una segunda etapa, para desarrollar los contenidos de capacitación, los criterios e instrumentos de evaluación y los recursos didácticos.

La metodología DACUM ha sufrido adaptaciones e interpretaciones en los últimos treinta años. A los efectos de precisar el análisis, cabe señalar las premisas o principios que constituyen sus sustentos teóricos:

- Quienes trabajan (trabajadoras y trabajadores expertos) pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización.
- Una manera efectiva de definir una función es a partir de las actividades que ellos/ellas realizan.
- Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esas no son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso.

Estas premisas se basan a su vez en una combinación de corrientes teóricas de la escuela conductista y funcionalista, aunque la última se resiste a incorporar el análisis de tareas, ya que busca expresar el trabajo en términos de resultados y no de procesos.⁷

El Taller AMOD. Un modelo de desarrollo curricular

La metodología AMOD se define como un modelo, de los tantos que existen, de identificación de competencias y desarrollo curricular derivado de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM (Análisis de funciones y tareas). Como ya se indicara, es un método rápido y ágil que permite dar respuestas a corto plazo en materia de formación. Durante el desarrollo del taller se genera una interacción y sinergia grupal que permite a los distintos actores comprender en qué consiste su trabajo y hacia dónde transitar para mejorar el desempeño. Por otra parte, la construcción del consenso de los/as participantes constituye también un acto de reflexión y formación.

⁷ Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, (Herramientas para la transformación, 2), Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996.

En síntesis, la ventaja del Taller sobre otras metodologías radica en la agilidad y apertura que ofrece para conectar un perfil ocupacional con la formación, y la evaluación permite responder muy rápido a la necesidad de estructurar la formación y el aprendizaje, abriendo un espacio para incorporar el enfoque de género.

El AMOD parte, como el DACUM, del principio básico de que son los trabajadores expertos quienes mejor pueden expresar las competencias requeridas en el trabajo o función.

Con este método se busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo, expresados en la forma de un mapa de competencias y la secuencia de formación y la evaluación del proceso de aprendizaje.

Para lograrlo, pone mucho énfasis en la interacción entre los actos de autoevaluación por parte del/la capacitando/a y la evaluación del personal instructor/supervisor, aplicando una escala de calificación que suele variar de tres a seis niveles y que se diseña en función de las necesidades.

El proceso de desarrollo de la metodología comienza y termina con un panel de expertos/as (trabajadores/as, supervisores/as, gerentes/as) cuya selección es clave y depende del o los cursos a realizar (instancias de capacitación para una empresa o para determinada área común a varias empresas; en este caso, debe tenerse en cuenta que lo que se gana en amplitud se pierde en profundidad). El Taller admite la presencia de observadores/as que no participarán activamente en la identificación del perfil. El panel de expertos/as se ubica físicamente frente a una pared, mientras que el/la facilitador/a (asistido/a por una persona familiarizada con la metodología) registra las expresiones de los/as participantes en tarjetas que se van colocando en la pared.

En las primeras etapas de desarrollo del taller se trabaja mediante lluvia de ideas registrando todos los enunciados en las tarjetas, mientras el/la facilitador/a juega un rol no directivo, induciendo a la participación y al consenso entre los/as participantes.

En las dos últimas etapas del taller, la persona facilitadora no solo orienta el proceso sino que lo direcciona y afina los enunciados.

Las etapas de trabajo

A continuación, se presentan las sucesivas etapas para realizar un taller de identificación de competencias, ilustradas por los productos resultantes de la experiencia en el subsector Serigrafía, en el entendido de que dicha experiencia, así como sus productos, tienen valor de ejemplo y de guía para quienes se propongan aplicar la metodología.

A los efectos prácticos, se ha dividido el proceso en dos grandes fases:

- La primera culmina con la elaboración del **perfil del profesional**, presentando familias de funciones con sus correspondientes competencias ordenadas de acuerdo a niveles de complejidad creciente.
- En la segunda fase se elabora, basándose en la experiencia del grupo de participantes, un ordenamiento de **la secuencia de capacitación** a desarrollar y una propuesta de **desarrollo de estándares**, como insumo para elaborar guías de formación/evaluación. Estos instrumentos cobran un valor fundamental en los procesos de capacitación como guías de aprendizaje en situación de trabajo y como herramientas para detectar las necesidades de capacitación y los resultados o avances de los procesos de aprendizaje.

El Taller se desarrolla en dos etapas cuya duración mínima puede reducirse a dos medias jornadas. En la primera parte, se aborda la elaboración del mapa de funciones y elementos de competencias, para, en la segunda, culminar con la identificación de estándares de desempeño y secuencia de capacitación.

Tener una clara visión de lo que se espera que la persona sea capaz de realizar y de los objetivos del plan de formación, constituye un recurso pedagógico de gran valor formativo. Por una parte, coloca al o la estudiante en el centro del proceso de capacitación dándole la responsabilidad de dirigir y orientar su propio aprendizaje; por otra parte, dota de transparencia a todo el proceso formativo evidenciando la utilidad y pertinencia de la propuesta de capacitación. Ambos aspectos motivan una actitud activa y responsable del/a estudiante a la vez que le permiten ser más crítico/a y exigente con la capacitación que se le brinda, facultándole identificar con claridad sus necesidades de formación y apoyo.

A modo de ejemplo, a lo largo del trabajo, se presenta la experiencia del Taller en el Subsector Serigrafía

En el panel participaron 16 personas, de 11 empresas de impresión serigráfica, hombres y mujeres, que fueron seleccionados para participar de esta experiencia.

El grupo estuvo integrado por panelistas que fueron los/as protagonistas del taller, y observadores que se integraron a las actividades posteriormente como forma de asegurar la continuidad del trabajo desde el INA. La coordinación estuvo a cargo de metodólogas o facilitadoras que fueron orientadoras, ayudando a priorizar los objetivos y manteniendo la direccionalidad del proceso.

Se consideró que 17 personas eran un número suficiente para generar debate y discusión en torno a los diferentes temas planteados, al mismo tiempo que no obstaculizaría la continuidad y evolución de lo producido. Más aún, la participación de “observadores” se da a partir del momento en el que se logró una formulación del mapa de funciones. La discusión y la interacción es imprescindible para generar información consensuada pero se debe asegurar que se mantenga dentro de ciertos márgenes para lograr los resultados esperados. Se debe intentar alcanzar *el “rendimiento potencial”* del panel asegurando la participación de todos/as sus miembros pero, asimismo, es importante direccionar los esfuerzos en un mismo sentido, evitando discusiones sin salida. También se debe lograr una participación uniforme (que participen todos) y estable (que no decline la participación a medida que se desarrolla el taller).

Los integrantes del panel no se conocían personalmente. Sí manejaban la presencia de sus empresas en el mercado y se percibían mutuamente como competidores. Sin embargo, a poco de iniciada la primera jornada de taller, se transformaron en un equipo de trabajo, reunidos por primera vez para una finalidad específica: en este caso, desarrollar el perfil de competencias del o la trabajadora del subsector. Pero no era posible aventurarse sobre la estabilidad y permanencia de las relaciones.

De hecho, la convocatoria y el trabajo en Taller significaron una primer instancia de nucleamiento de las empresas del subsector (medianas y pequeñas). Rápidamente quedó demostrada la conveniencia de un ámbito de reflexión conjunta así como la necesidad de darle continuidad y seguir trabajando en temas comunes.

Los y las participantes percibieron al INA como un agente aglutinante que podría brindarles la oportunidad de continuar trabajando en conjunto sobre temas de interés del subsector y surgieron iniciativas que serían propiciadas por FORMUJER (por ejemplo, foro de prospectiva e impactos de la digitalización) y que permiten proyectar ámbitos de cooperación estables.

4. Guía para el desarrollo del Taller

Preparación del taller

Consiste en la determinación del área a analizar y la selección de los participantes.

¿Qué sabemos del subsector?

En general, las instituciones de formación profesional tienen un conocimiento previo y vinculación con empresas del sector o subsector, ya sea a través de instancias formalizadas o de sus egresados/as, docentes, etc. Utilizar este capital, actualizarlo y acrecentarlo para orientar la selección del panel implica un análisis previo del subsector o de la empresa que arroja información general y diferenciada por sexo, que comprenda:

- ➔ Organizaciones clave y empresas representativas y de punta.
- ➔ Participación de hombres y mujeres en el empleo y en la capacitación.
- ➔ Tipos de ocupaciones/empleos y tendencias.
- ➔ Trayectorias profesionales al interior del subsector/empresa. Entradas y salidas.
- ➔ Vinculación con otros sectores. Transferencia de competencias.
- ➔ Otros aspectos que puedan afectar al subsector: reestructuras, nuevas empresas, proyectos de inversión, etc.

No se trata aquí de obtener un relevamiento con rigor científico sino de contar con información confiable para realizar una selección ajustada de las empresas y personas que integrarán el panel.

En el caso del subsector Serigrafía, se diferencian claramente dos grupos de empresas en base a la tecnología empleada, al mercado que apuntan y al tamaño de las unidades: i) impresión serigráfica automatizada (empresas grandes y medianas) y ii) impresión serigráfica manual y semiautomatizada (empresas medianas y pequeñas). El Núcleo de la Industria Gráfica del INA, evaluando su capacidad instalada, la necesidades de formación y las posibilidades de generación de empleo (asalariado y creación de empresas), decidió abordar el área funcional de la impresión serigráfica manual y semiautomatizada.

Para llevar a cabo un primer relevamiento de información del sector se contó con el apoyo técnico del responsable de enlace con el Sector empresarial de FORMUJER. En Costa Rica no existe ninguna instancia de nucleamiento de las empresas que operan en el mercado en esta área ni de sus trabajadores (por ejemplo: cámara, asociación profesional, sindicato). Fue necesario, entonces, identificar empresas y tomar contacto con sus responsables para lograr la información preliminar. Así, se detectaron empresas cuyos efectivos varían de tres a alrededor de veinte personas, con participación mayoritariamente masculina pero donde se advierte la incorporación de algunas mujeres en los últimos años, no solo en funciones de administración o ejecución sino también como empresarias. Por otra parte, en los cursos del INA se ha puesto de manifiesto un reciente crecimiento exponencial de la participación femenina en los cursos de Serigrafía. Las personas que trabajan son multifuncionales: “hacemos de todo”, dirán luego en el Taller, excepto en algunas empresas medianas en donde existe una cierta especialización.

Seleccionar el panel

Como se mencionó anteriormente, el panel que describirá las competencias, debe contemplar a personas que realizan las funciones a analizar y a quienes cumplen tareas de supervisión. Generalmente se aconseja que el número de panelistas se encuentre en el entorno de las seis a doce personas.

Si se trata de un curso de capacitación para una o dos empresas, se las invitará a participar, seleccionando trabajadores/as expertos/as en el área a analizar. Si se pretende realizar cursos dirigidos a un subsector, se seleccionarán las empresas de manera que sean suficientemente representativas del mismo.

En todos los casos, el criterio es que las personas que integren el panel sean valoradas por su desempeño en la empresa y que exista una representación equilibrada de hombres y mujeres, si la participación en el empleo así lo permite. Esta instancia consiste generalmente en tomar contacto con los responsables de la empresa, explicarles qué y quiénes componen el Programa, cuál es el propósito, para qué se les necesita desde la institución de formación, qué pueden aportar y cuál puede ser la utilidad para la empresa. Es conveniente explorar fechas posibles y horarios que se adecuen a las características de las empresas y que no entorpezcan su funcionamiento normal.

Para el subsector Serigrafía se seleccionaron unas quince empresas, tres de las cuales enviaron representantes mujeres.

Planificar el Taller

El próximo paso será elaborar un plan de las actividades y responsabilidades para la realización del taller, que contemple:

- ➔ **fechas y horarios;**
- ➔ **facilitadores/as familiarizados/as con la metodología.** Respecto a los/as facilitadores/as, se sugiere que se trate de personas que conozcan la metodología y que tengan cierta experiencia en análisis del trabajo y dinámica de grupos, creando un clima que estimule la participación y la construcción del consenso. Su función es facilitar y organizar la información de los actores del sector productivo a través de preguntas disparadoras, asegurando la participación de la totalidad del panel;
- ➔ **empresas seleccionadas, panelistas;**
- ➔ **observadores y los aspectos logísticos.**

El Taller de referencia se realizó en dos medias jornadas de tres horas cada una; del mismo participaron trece hombres y tres mujeres que ejercían funciones varias (serigrafía, gerencias, jefaturas de producción y taller). A modo de ejemplo, se presenta el Programa del taller:

Lunes		Martes	
17.15	Bienvenida. Presentación actividad	17.15	Revisar funciones
17.20	Reglas de juego	18.00	Ordenar por complejidad
17.25	Ronda presentaciones	• Subcompetencias críticas	
17.35	Subsector. ¿Cómo lo llamarían?	18.30	Pausa café
	• Propósito principal	19.00	Trabajo en grupos:
	• Ventajas comparativas		Criterios de ejecución
	• Tendencias		y conocimientos
	• Participación género	19.30	Puesta en común
	• Lluvia de ideas	20.00	Cierre
18.30	Pausa café		Entrega de certificados
19.00	Funciones		

Desarrollo del taller

El panel se ubica en torno a una mesa y frente a una pared o un gran pizarrón en donde se van colocando las hojas de papelógrafo y posteriormente las tarjetas que registran las contribuciones de las sucesivas etapas de desarrollo del Taller. Las o los facilitadores, permanecen de pie, escribiendo en las tarjetas y reubicándolas en la pared o pizarrón de acuerdo a las distintas fases.

Determinación de los objetivos y estrategia general de las empresas en el mercado

En esta etapa se introduce lo holístico, que luego será retomado en las instancias sucesivas. Se solicita al panel que señale aquellas características que, en su opinión, diferencian a las empresas del subsector: qué elementos las hacen más competitivas, cuál es el sello característico de la empresa o del producto, cuáles son sus rasgos más salientes, cuáles sus aspectos críticos o amenazas que la acechan y cómo se imaginan el futuro, qué tendencias creen que se profundizarán. Los enunciados que van surgiendo de la lluvia de ideas se registran en un papelógrafo, que se coloca en la pared.

Preguntas guía:

- ➔ ¿Cuales son las características distintivas del negocio/actividad de la empresa/subsector?
- ➔ ¿Cuáles son los factores de competitividad?
- ➔ ¿Qué se propone la empresa (o las empresas) para asegurar su viabilidad?

En esta primera etapa del Taller de Serigrafía, se observaron altos niveles de participación y expresión, que fueron en aumento a medida que se avanzó en el trabajo. Aparecieron reiteradamente algunos aspectos que dan cuenta de la centralidad de los temas. Se intercambiaron experiencias comunes y se sometieron a discusión situaciones de trabajo particulares. Se generó un clima cada vez más distendido que favoreció la comunicación entre el panel con miras al objetivo de lograr una visión consensuada y general del subsector.

PROPÓSITO

- ✓ Satisfacer necesidades del cliente
- ✓ Calidad
- ✓ Ofrecer opciones a la clientela
- ✓ Arte
- ✓ Mercado exige conocimiento
- ✓ Más allá, lo que se entregue a clientela (servicio al cliente) regresa
- ✓ Precio, calidad, entrega
- ✓ Necesidad de que haya utilidades
- ✓ Empresa rentable
- ✓ Algunos clientes piden precio, otros calidad
- ✓ Se necesita competencia leal
Competencia de precios afecta la calidad
- ✓ Desventaja: cursos “rápidos” mala calidad
- ✓ Necesidad de práctica
- ✓ Comprender que hay un sistema y estructura administrativa.

VENTAJAS DE LA SERIGRAFÍA

- ✓ Ofrece opciones como tintas para exteriores (impresión digital)
- ✓ Permite imprimir en varios sustratos.

FUTURO DE LA SERIGRAFÍA

- ✓ Apoyo de INA y gobierno para mejorar capacitación (escuelas)
- ✓ La tendencia a futuro es automatizar que hace más sencillo
- ✓ Manual no va a desaparecer, pero se puede automatizar (mantener las 2).
- ✓ Máquina: calidad “pareja” siempre igual, no se cansa.

Participación de hombres y mujeres

De manera similar a la etapa anterior, se plantea la participación de hombres y mujeres en el área a analizar. Se trata de reflexionar sobre las relaciones entre ambos, las funciones que cumplen, qué aspectos facilitan o dificultan una participación e integración equitativa, si existen o no factores de discriminación, y si se perciben aportes o capacidades específicas de unos y otros.

La información recogida, en esta etapa y en la anterior, será retomada posteriormente, tanto en la identificación de las competencias de las personas como en la redacción de estándares ya que permite contextualizar y realizar propuestas superadoras e incluyentes relativas al desempeño profesional.

Preguntas guía:

- ➔ ¿En las empresas del subsector trabajan mujeres y hombres? ¿En qué funciones? ¿Por qué?
- ➔ ¿Perciben dificultades para el acceso a otras funciones? ¿Cuáles? ¿Cómo pueden superarse?
- ➔ ¿Cuál es su contribución específica de unas y otros a la viabilidad y competitividad de la organización o el subsector?

Las notas registradas como respuesta a estas preguntas en el Taller de referencia, fueron:

Hombres y mujeres

- ✓ Gremio de hombres, ha costado a mujeres introducirse en Serigrafía, Offset, etc. Se requiere voluntad.
- ✓ Las mujeres tienen delicadeza, más cuidado, visión, son detallistas.
- ✓ No a todas las mujeres les gusta llenarse las manos de tinta...
- ✓ A ellas les gusta ventas y oficina.
- ✓ Algunas empresas no contratan mujeres en taller para no arriesgarlas porque es un ambiente muy duro y masculino y los hombres lo sienten como espacio propio. No mezclan sexos en talleres.
- ✓ Las mujeres son más flexibles a órdenes, mientras los hombres a veces engañan, no siguen órdenes.
- ✓ Ellas tal vez no sean aceptadas.

Capacidades que deben demostrar las personas que trabajan en el área

Es una primer aproximación de carácter caótico a las funciones de los trabajadores del área.

Se efectúa un desdoblamiento de los objetivos generales del área en los atributos que la persona debe demostrar para cumplir con ellos. Se registran todas las contribuciones expresándolas con un verbo de acción en tarjetas que se van colocando en la pared o pizarra.

Serigrafía (manual y semiautomatizada). Ejemplo de lluvia de ideas:

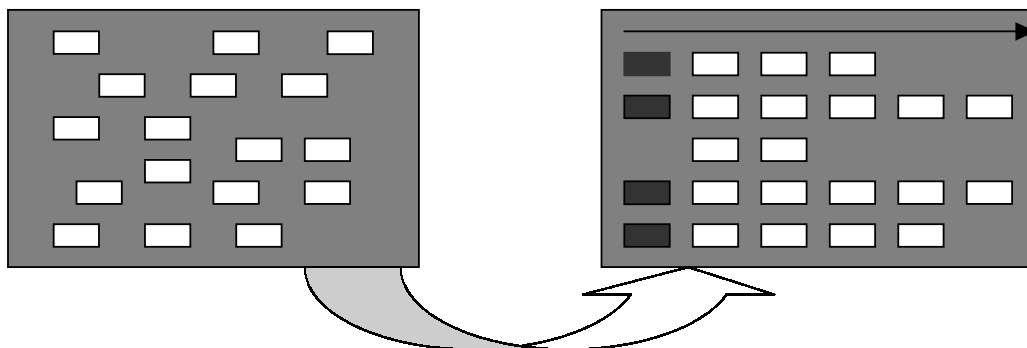
Preparar marcos	Estampar Imprimir	Atender al cliente	Cotizar	Realizar revelado
Vender productos y servicios	Seguir instrucciones orden	resolver imprevistos y problemas	Planificar tiempos (s. 1 tiraje)	Realizar pruebas de posición
Diseñar Arte	Tensar seda	Recibir y registrar pedidos	Utilizar elementos de protección	Tomar precauciones con productos solventes

Preguntas guía:

- ¿Qué responsabilidades específicas tienen los operadores del área?
- ¿Qué deben lograr y hacer para cumplir con los objetivos generales de la empresa del área?

Estructuración en familias de funciones

En una primera instancia se procede a ordenar la información sobre la base de criterios de áreas de responsabilidad, afinidad de las actividades desarrolladas y de las competencias personales involucradas. Simultáneamente, se van ajustando los enunciados: se eliminan repeticiones, se agregan subcompetencias que surgen del intercambio y del consenso. Es un proceso dinámico que implica ir reubicando las tarjetas hasta llegar al mapa. Es recomendable colocar los elementos comunes en filas y luego proceder, si es necesario, a dar la redacción definitiva a la función o competencia general construida, considerando una formulación amplia de forma de ser comprensiva de las subcompetencias identificadas. La función se coloca en el extremo izquierdo y sus componentes se despliegan hacia la derecha.



Preguntas guía:

- ➔ ¿Cómo se pueden agrupar las funciones y responsabilidades mencionadas hasta el momento en grandes grupos, que den cuenta del desempeño del trabajador?

Serigrafía (manual y semi-automatizada). Ejemplo de primera versión de perfil

Realizar servicio al cliente A	Realizar publicidad A1	Vender productos y servicios A2	Atender al cliente A3	Recibir y registrar pedidos A4	Solicitar/ lograr originales fieles A5	Interpretar/Analizar la demanda del cliente A6	Asesorar al cliente (o vendedor) A7
Realizar presupuesto B	Consultar a proveedores B1	Calcular tiempos B2	Cotizar B3				
Planificar y organizar el trabajo C	Seleccionar y decidir materiales a utilizar C1	Planificar trabajo y tiempos (s. 1 tiraje) C2	Aprovechar / optimizar recursos C3	Seguir instrucciones orden compra C4	Estandarizar tiempos y procesos C5		
Producir/ Ejecutar D	Diseñar artes	Realizar revelado	Preparar Marcos	Tensar seda Montar	Preparar sustratos	Preparar Tintas	Limpiar materiales
	Realizar pruebas de posición	Estampar-Imprimir (muestra para el cliente)	Secar	Realizar cortes	Troquelar	Empacar	Alistar cortes
Resolver imprevistos y problemas E	Identificar/analizar el problema (localizarlo) E1	Consultar a otras personas E2	Tomar decisiones para soluc. problemas E3	Mantener serenidad E4	Tomar medidas pertinentes p-no repetir E5		
Trabajar en condiciones de higiene y seguridad F	Utilizar elementos de protección F1	Tomar precauciones con productos solventes F2	Tomar decisiones informadas accid: exting, médico,911,etc F3	Mantener condiciones de higiene y orden en área de trabajo F4			
Establecer comunicación efectiva G	Relacionarse con superiores jerárquicos G1						
Trabajar en equipo H	Manejar y cumplir con responsabilidades y roles asignados H1	Colaborar con otras personas H2	Tomar decisiones en conjunto (compartidas) H3	Cumplir-atender otras funciones según necesidades H4	Estar atento al proceso en su conjunto H5		
Realizar mantenimiento de máquinas y equipos I	Realizar reparaciones simples I2	Detectar desperfectos I3	Realizar soluciones rápidas o alternativas I4				

 Elementos críticos

Revisión del Perfil

Estos conjuntos se afinan en base a ciertos criterios que, en términos generales, pueden ser considerados similares en numerosos procesos productivos y que toman en cuenta las estrategias que la persona pone en juego para su consecución. La persona facilitadora orienta al panel de acuerdo a una visión actualizada del trabajo, que señala la existencia de ciertas áreas funcionales tales como: conservación del equipo y del producto, operación en sí misma, visión general de la empresa o negocio, actitudes, comunicación, seguridad e higiene. El grupo deberá construir sus propios consensos y sus criterios de ordenamiento.

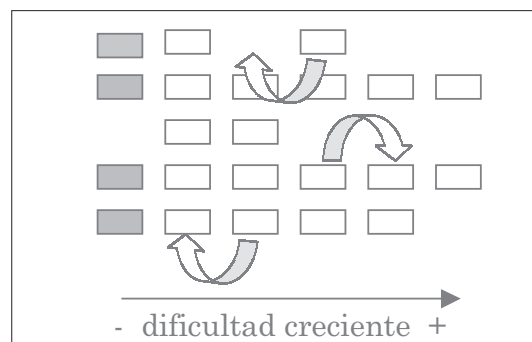
Esta etapa finaliza cuando el grupo considera que se han cubierto todas las posibilidades y que las funciones y subcompetencias del/a trabajador/a están lo suficientemente explicitadas.

Generalmente, esta revisión se realiza al iniciar la segunda jornada de manera de permitir que los/as facilitadores/as trabajen en la primera versión entre ambas instancias para analizarla, identificar aspectos poco desarrollados o confusos y mejorar su presentación.

El resultado de esta etapa será el mapa o perfil de competencias de la trabajadora o el trabajador del área analizada.

Análisis del orden de dificultad desde el punto de vista del aprendizaje para cada familia de funciones

Consiste en ordenar las subcompetencias por niveles de dificultad, colocando las más sencillas desde la izquierda de la fila hasta llegar a las más complejas en el extremo derecho. El objetivo del ordenamiento es permitir una visualización del proceso para alcanzar el desempeño de una competencia.



El proceso de ordenamiento basado en la complejidad de la adquisición de las competencias genera un espacio de aprendizaje conjunto entre trabajadores, supervisores y la propia institución de formación. Para los primeros, esto constituye un proceso de reflexión y análisis de su experiencia fortaleciendo una visualización activa del propio desempeño laboral, a la vez que permite reconocer las propias estrategias metacognitivas.

Preguntas Guía:

- ➔ ¿Cuál es el orden de complejidad, partiendo de los elementos más simples, del proceso de adquisición de cada una de las competencias definidas?

Identificación de elementos críticos

Una vez finalizado el ordenamiento se procede a identificar aquellos elementos que, de acuerdo a la experiencia del panel, son críticos para el desempeño competente de cada función. El resultado de esta elaboración debe ser capaz de responder a la pregunta: ¿cuáles son los elementos cuyo desempeño presenta mayores problemas o errores y que son fundamentales para ser competentes en esa función/profesión ?

Se procede así a identificar las funciones críticas o básicas en los siguientes sentidos:

- se considera fundamental el buen desempeño en esa función
- se considera que plantea dificultades
- un/a trabajador/a competente sabe manejar muy bien este aspecto.

Esta selección tiene un doble objetivo: i) identificar prioridades y aspectos críticos a tener en cuenta en el proceso de aprendizaje, y ii) economizar el tiempo de trabajo en el Taller, identificando elementos clave para iniciar el proceso de desarrollo de los estándares.

Serigrafía (manual y semiautomatizada). Ejemplo de segunda versión de perfil profesional

Realizar Servicio al cliente A	Solicitar/ lograr originales fieles A1	Recibir y registrar pedidos A2	Realizar publicidad A3	Asesorar al cliente (o vendedor) A4	Atender al cliente A5	Interpretar/Analizar la demanda del cliente A6	Vender productos y servicios A7
Realizar presupuestos B	Consultar a proveedores B1	Calcular tiempos B2	Cotizar B3				
Planificar y organizar el trabajo C	Seguir instrucciones orden compra C1	Seleccionar y decidir materiales a utilizar C2	Planificar trabajo y tiempos (s. 1 tiraje) C3	Aprovechar / optimizar recursos C4	Registrar operaciones y costos C5	Estandarizar tiempos y procesos C6	
Confeccionar arte final D	Elaborar positivos D1	Diseñar artes para Serigrafía D2					
Realizar revelados E	Encintar E1	Secar E2	Bloquear E3	Quemar E4	Emulsionar E5	Mantener marcos, sedas y emulsiones en buen estado E6	Escoger y tensar seda E7
Alistar materiales F	Preparar sustratos F1	Realizar cortes F2	Escoger preparar tintas F3				
Imprimir G	Secar o curar G1	Realizar pruebas para corroborar la calidad de la impresión G2	Realizar Tiraje G3	Poner las guías G4	Realizar montaje de máquina G5		
Dar acabados finales H	Empacar H1	Troquelar H2	Realizar control de calidad H3				
Resolver imprevistos y problemas I	Tomar medidas pertinentes para no repetir I1	Consultar a otras personas I2	Tomar decisiones para solucionar problemas I3	Mantener serenidad I4	Identificar/ analizar el problema (localizarlo) I5		
Trabajar en condiciones de higiene y seguridad J	Utilizar elementos de protección J1	Tomar precauciones con materiales y equipos peligrosos J2	Tomar decisiones informadas en accidentes, extinguidor, médico, 911, etc J3	Mantener condiciones de higiene y orden en área de trabajo J4			
Establecer comunicación efectiva K	Relacionarse En un clima de respeto K1	Transmitir saberes y experiencias y apoyar a los compañeros K2	Relacionarse con superiores jerárquicos K3	Comunicar errores rápidamente K4	Transmitir información necesaria K5	Buscar comunicación en casos de conflicto K6	
Trabajar en equipo L	Manejar y cumplir con responsabilidades y roles asignados L1	Estar atento al proceso en su conjunto L2	Solicitar opiniones de otras personas L3	Colaborar con otras personas L4	Tomar decisiones en conjunto (compartidas) L5	Cumplir/ atender otras funciones s/ necesidades L6	
Realizar mantenimiento de máquinas y equipos LL	Detectar desperfectos LL 2	Realizar reparaciones simples LL3	Realizar soluc. rápidas o alternativas LL4				

 Elementos críticos

Ejercicio de identificación de estándares

Consiste en identificar los aspectos esenciales para un desempeño competente de cada elemento. Los estándares deben servir de base clara para la autoevaluación/evaluación y se expresan con declaraciones evaluativas que definen el nivel de desempeño requerido en el empleo en situaciones normales e imprevistos.

En el trabajo en Taller se propone centrarse en aquellos elementos que fueron identificados como críticos y trabajar en torno a ellos en pequeños grupos. Los y las facilitadoras recorren los grupos para ir orientando la formulación y la discusión. Al finalizar el trabajo se realiza una puesta en común que permite integrar sugerencias, críticas y afinar los enunciados.

Serigrafía (manual y semiautomatizada)

Este ejercicio tuvo como objetivo poner en claro los alcances del proceso de identificación de competencias y familiarizar al panel y observadores con los criterios a utilizar.

Se formaron tres grupos integrados por panelistas y observadores que eligieron los elementos a analizar y se les proporcionó un formato común para organizar los productos. A continuación se presentan, a título de ejemplo, algunos de los resultados alcanzados.⁸

⁸ Como se señala en la Introducción, la totalidad de las Unidades de Competencia, ya revisadas y validadas, están disponibles en el documento de consultoría que ha sido base y referencia de este capítulo.

Unidad de Competencia: Realizar servicio a la clientela
Elemento de Competencia: Obtener originales fieles
Definición: Solicitar y lograr un original lo más fiel y nítido posible para poder evaluar el trabajo solicitado.
<p>Criterios de ejecución:</p> <p>La persona deberá asegurarse que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • El contacto con la clientela es directo, ya sea personalmente o por vía telefónica. • Se solicita a la clientela un original suficientemente nítido y fiel para asegurar un resultado de calidad. • Se proponen a la clientela alternativas viables para obtener originales fieles y nítidos. • Si la calidad del original no es óptima, la clientela es informada de las limitaciones que afectan al resultado y de las alternativas posibles. • Toda la información necesaria durante el proceso de impresión está disponible (colores/ tamaño, etc.).
<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales de técnicas de preimpresión. • Conocimientos generales de técnicas de impresión serigráfica. • Nociones de otras artes gráficas. • Normas y políticas de la empresa. • Principios de relaciones públicas y técnicas básicas de negociación.
<p>Comportamientos socioafectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad y dinamismo para atender a la clientela. • Comprensión oral, claridad y precisión en los mensajes. • Iniciativa para ofrecer alternativas a la clientela. • Responsabilidad para tomar decisiones, resolver problemas y atender contingencias en forma oportuna y adecuada.

Unidad de Competencia: Trabajar en equipo
Elemento de Competencia: Mantener una relación basada en el respeto al/la compañero/a de trabajo.
Definición: Contribuir a un buen clima de trabajo, manteniendo una relación basada en el respeto al/la compañero/a de trabajo.
<p>Criterios de ejecución:</p> <p>La persona deberá asegurarse que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de convivencia y relacionamiento grupal son comprendidas y aceptadas. • Los compañeros/as son tratados/as con respeto y se aceptan sus características y opiniones personales. • La forma de interacción demuestra una aceptación del /la compañero/a sin juzgarlo/a. • Las diferencias de opinión o los eventuales conflictos se resuelven mediante el intercambio en un clima de respeto y colaboración para cumplir con los objetivos comunes. • Las limitantes a la comunicación y al buen relacionamiento son identificadas y minimizadas.
<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas y políticas de la empresa. • Pautas de relacionamiento y convivencia grupal.
<p>Comportamientos socioafectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa. • Proactividad. • Cooperación con el equipo. • Relaciones interpersonales para lograr un adecuado intercambio con todos los integrantes del equipo y superiores. • Respeto a la diferencia y valoración a la diversidad.
Unidad de Competencia: Realizar revelados
Elemento de Competencia: Lograr revelado en condiciones para la producción

Definición: Realizar la exposición a la fuente de luz, bloquear y encintar

Criterios de ejecución:

La persona deberá asegurarse que:

- Los tiempos de exposición son calculados y aplicados correctamente.
- Los equipos son calibrados en forma adecuada.
- El procedimiento de revelado se realiza de acuerdo a la secuencia y aplicando los criterios de calidad correspondientes.
- Las partes indeseables son bloqueadas.
- Se realizan inspecciones evaluando la calidad y se efectúan los ajustes necesarios.
- El revelado es copia fiel del positivo o negativo del arte.
- Las sustancias tóxicas y las aguas residuales son manejadas cumpliendo con las normas de higiene y seguridad ocupacional.
- Los dispositivos de seguridad son utilizados.

Conocimientos:

- Conocimientos de técnicas de preimpresión.
- Conocimiento de distinto tipo de máquinas.
- Cálculo de tiempos de exposición.
- Uso de filtros de escala de grises.
- Manejo de Normas de calidad ISO.
- Normas de higiene y seguridad.
- Técnicas de aplicación de selladores, encintado, bloqueadores y secadores .
- Conocimiento de distinto tipo de mesas.

Comportamientos socioafectivos:

- Precisión y sistematicidad para cumplir con las distintas fases del proceso.
Atención multifocalizada.
- Responsabilidad para tomar decisiones, resolver problemas y atender contingencias en forma oportuna y adecuada.

Después del Taller

Una vez concluidas las instancias de Taller, se inicia una nueva etapa de trabajo en la que la institución de formación decidirá los pasos a dar para continuar el trabajo a partir de los productos resultantes del Taller: perfil de competencias, orden de complejidad, elementos críticos, bases para el desarrollo de estándares.

Más allá de que las instituciones de formación desarrollen sus estrategias particulares de acuerdo a los objetivos que tengan planteados, estos productos, una vez validados, son la referencia para elaborar instrumentos de formación y evaluación y desarrollar currículos.

Validación

Tiene como objetivo asegurar que el perfil es reconocido y comprendido por otras empresas y trabajadores del área. Para ello, se realiza una consulta amplia a otros trabajadores y trabajadoras del área que puede instrumentarse de acuerdo a la finalidad y posibilidades de la institución, ya sea enviando el perfil o a través de contactos personales. La amplitud de la muestra se determina en función de los objetivos.

En el caso del trabajo realizado por FORMUJER y el INA con los/as representantes del sector, el resultado de la validación fue:

Figura Profesional: Persona Técnica Profesional en Impresión Serigráfica

Competencia general: La Persona Técnica Profesional en Impresión Serigráfica Manual y Semiautomatizada estará en condiciones de desempeñarse de manera competente para realizar el servicio a las personas clientes, confeccionar artes finales e implementar técnicas serigráficas hasta los acabados finales, en el campo de la impresión serigráfica.

Mapa de Competencias

1. Realizar servicio al cliente	Obtener originales fieles 1.1	Interpretar las demandas del cliente 1.2	Planificar el trabajo para cumplir con plazos 1.3	
2. Confeccionar arte final	Diseñar artes para Serigrafía 2.1	Elaborar positivos o negativos 2.2		
3. Realizar revelados en pantalla	Seleccionar los materiales (malla, emulsión) 3.1	Preparar los materiales para insolación (tensado, emulsionado, secado) 3.2	Lograr revelado en condiciones para la producción 3.3	Recuperar sedas para su reutilización 3.4
4. Imprimir en sustratos	Alistar materiales y equipo menor 4.1	Realizar el montaje ajustando la máquina 4.2	Realizar impresiones (pruebas y trabajos) 4.3	
5. Realizar acabados finales	Realizar control de calidad de cada sustrato 5.1	Realizar acabados finales 5.2		
6. Realizar mantenimiento de máquinas y equipos	Realizar mantenimiento preventivo de equipos y máquinas 6.1	Solucionar desperfectos 6.2		
7. Resolver imprevistos y problemas	Identificar el problema 7.1	Analizar el problema 7.2	Tomar decisiones para solucionar problemas 7.3	
8. Trabajar en condiciones de higiene y seguridad	Cuidar higiene y seguridad personal y del equipo de trabajo 8.1	Mantener en condiciones de higiene, orden y seguridad área de trabajo/equipos 8.2		
9. Establecer comunicación efectiva	Intercambiar información necesaria para cumplir con las metas 9.1	Comunicarse oralmente con diversas/os interlocutoras/es 9.2		
10. Trabajar en equipo	Colaborar con todo el equipo 10.1	Mantener una relación basada en el respeto al/la compañero/a de trabajo 10.2	Cumplir con responsabilidades y roles asignados 10.3	Atender/ apoyar a otras funciones. 10.4
Unidad opcional				
11. Cotizar el trabajo				

Evaluación

Esta metodología pone mucho énfasis en la interacción de la autoevaluación por parte de la persona que se capacita y la evaluación de los/as docentes o supervisores/as.

Se puede aplicar una escala de calificación cuyos niveles pueden variar (generalmente de tres a seis niveles). Por ejemplo:

1. **Aún no es competente.**
2. **Sabe lo esencial pero necesita apoyo.**
3. **Sabe en situaciones normales.**
4. **Sabe resolver problemas e imprevistos.**

El proceso de implementación consiste en una dinámica de autocalificación y calificación, acompañada por actos de instrucción cuando sea necesario.

Se puede realizar una evaluación diagnóstica para detectar desde el inicio de la formación cuáles son las necesidades de formación de la persona, así como evaluaciones formativas a lo largo del proceso que registren los avances y dificultades.

Al inicio se le presenta el perfil (mapa AMOD) y se le solicita que se autoevalúe en cada una de las subcompetencias que expresan lo que se espera de la persona. El instructor o el encargado calificarán al capacitando una vez transcurrido un lapso determinado y la calificación resultará de un consenso entre ambas puntuaciones.

La evaluación inicial permite elaborar un primer plan de capacitación que contemple la trayectoria individual de la persona en capacitación. Si es competente en una o varias de las subcompetencias identificadas, ya sea por capacitación o por experiencias previas, se adapta el orden y contenidos del currículo y se evitan instancias innecesarias.

Cada vez que la persona siente que ha mejorado su desempeño en determinada subcompetencia, se recalifica y lo confirma con el instructor. Una vez que se ha alcanzado un desempeño competente en cada una de ellas, pasa a presentar sus calificaciones al comité de expertos quienes lo evalúan y validan y pueden otorgarle un certificado de habilidades en la función.

Elaboración de guías didácticas

El material didáctico juega un rol fundamental en la formación basada en competencias.

La guía didáctica parte del carácter individualizado de la instrucción y es concebida como un instrumento para facilitar un proceso de aprendizaje respon-

sable y crecientemente autónomo por parte del capacitando. Para cumplir con el propósito de ser un apoyo al aprendizaje individualizado, la estructura de la guía didáctica se centra en el autoaprendizaje y se desarrolla a partir de instrucciones vinculadas a las subcompetencias claves o críticas.

Contempla el desarrollo secuenciado de las tareas definidas en el Taller (módulos didácticos), en base al cual el/la estudiante irá avanzando a su propio ritmo, con ayuda de supervisores e instructores especializados. Para facilitar el proceso de aprendizaje, debe ofrecerse una variedad de instrumentos que contemplen los diversos estilos de aprendizaje para que se pueda optar por aquellos más adaptados a cada forma particular de aprender.

En términos generales, una guía didáctica debe incluir:

- La descripción de los estándares de desempeño esperados en relación al tema.
- Instrucciones claras para su uso.
- Los principios básicos en que se apoyan las funciones abordadas, contextualizados respecto de la empresa y/o área de trabajo.
- Referencia a los problemas concretos que se presentan en situación de trabajo.
- Explicaciones claras a través de ejemplos tanto de los procedimientos como de las consecuencias derivadas de los errores de aplicación.
- Ejercicios prácticos (simulación, situación real).
- Esquemas de autoevaluación a lo largo del proceso.
- Aspectos a evaluar y condiciones en que se efectuará la evaluación.

Es necesario reconocer los límites del material didáctico que no puede abordar todos los aspectos de la instrucción. Así, será necesario centrarse en aquellos aspectos más críticos, enfatizando qué se debe saber y dominar, qué tipo de decisiones tendrán que enfrentar, las consecuencias de la toma de decisiones equivocada y aspectos de seguridad a tener en cuenta.