

lip

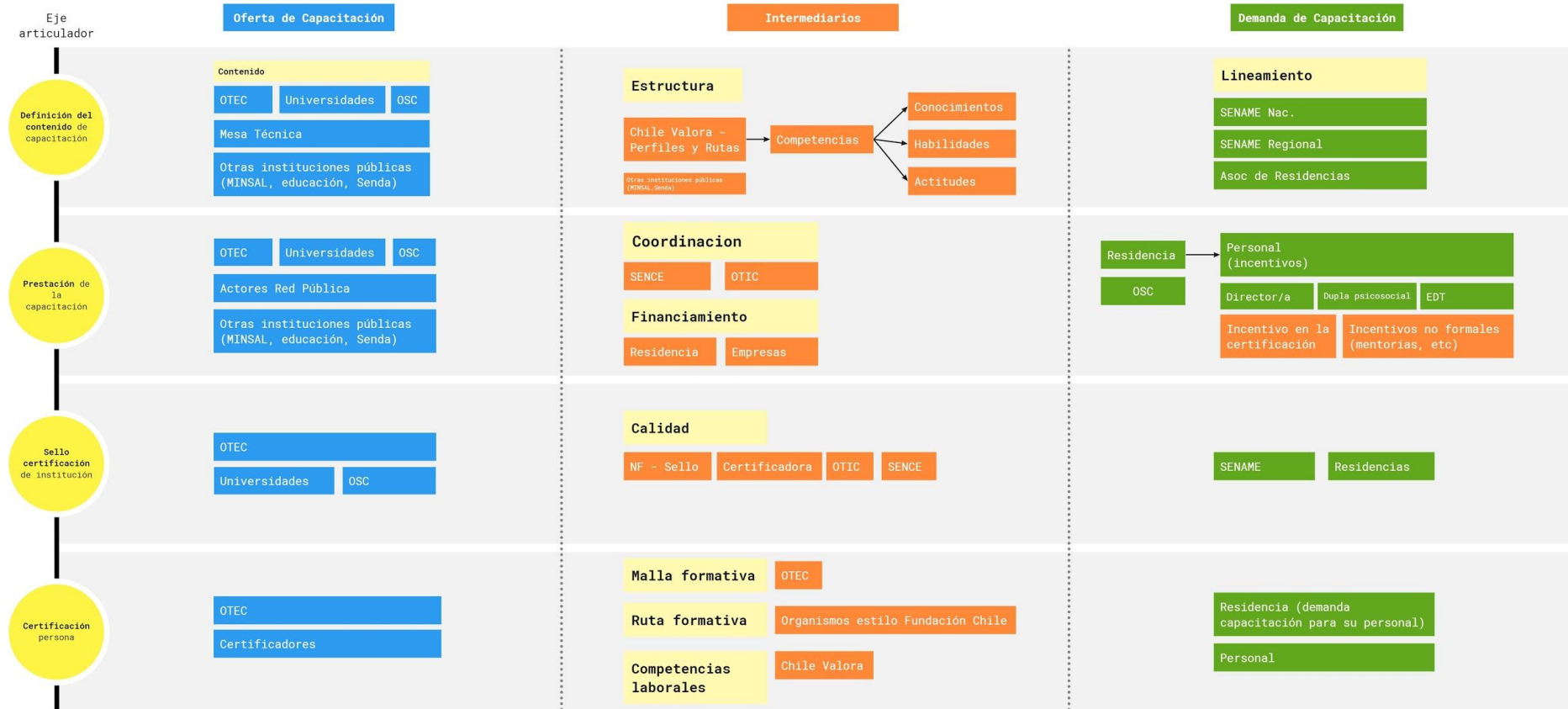
laboratorio de
innovación ●
● pública



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Centro UC
Políticas Públicas

DISEÑO | UC
Pontificia Universidad Católica de Chile
Escuela de Diseño



Funciones ejecutivas y transversales

1. Definición del contenido de capacitación

Literatura internacional

- **Contenidos Basados en Enfoques** - Las estrategias de capacitación deben estar alineadas con los objetivos del enfoque que se está abordando y deben ser entendidas y validadas por el personal para funcionar. Esto requiere un trabajo participativo con los funcionarios para que los contenidos se transformen en prácticas (Walsh y Benjamín, 2000).
- **Capacitación como medio y como fin** - Las particularidades del trabajo con niños, niñas y jóvenes vulnerados en sus derechos implica que el contenido a impartir conocimientos pero también estructurar prácticas de relacionamiento institucional y como manera de instalar enfoques (Lockyer, et al. 2004), (Walsh y Benjamín, 2000).
- **Heterogeneidad**. La competencia difícilmente habrá de satisfacer el total de necesidades que demanda en todo momento la organización. (Mertens, 1996).
- **Necesidades de aprendizaje en distintos niveles**: empresa (cultura, estrategias), de tarea (puesto de trabajo y necesidades de formación en conocimientos, habilidades y aptitudes) y de la persona (cómo las personas desarrollan la labor de sus resultados y si existe alguna deficiencia significativa en su desempeño) (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).

1. Definición del contenido de capacitación

Literatura internacional

- **Definición de Necesidades:** Para la definición de los contenidos se sugiere hacer un mapeo de las **necesidades** de capacitación de los trabajadores (McDonald, 2010; Willis, Gabriel, & Morris Matthews, 2019).
- **Necesidades de capacitación:** fortalecer la capacidad creativa dentro de las personas. En este proceso se van identificando los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan desarrollar. Necesidad de complementariedad de las profesiones. (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).
- En el piloto Ngatahi Project de NZ lo realizaron a partir de una **encuesta** a los trabajadores donde ellos tuvieron que identificar las competencias que no necesitaban, que ya tenían, necesitaban y tenían parcialmente o necesitaban y aún no tenían.
- La identificación de necesidades permite posteriormente hacer una **priorización** para comenzar capacitaciones de acuerdo a los contenidos con los que se iniciaría el proceso (Willis, Gabriel, & Morris Matthews, 2019).

1. Definición del contenido de capacitación

Modelo en Chile

1. **Enfoques múltiples** con poca información respecto de las bajadas concretas, lineamientos desde SENAME generales necesitan aplicación a la práctica (LIP, 2019)
2. **Enfoques propios** - Residencias cuentan con enfoques y aproximaciones propias, necesidad de considerar en co-creación y formación de malla que responda a intereses y necesidades sectoriales, institucionalidades y de los usuarios.
3. **Conocimiento, habilidades y actitudes** - Diferencia de conceptos no siempre queda clara en perfiles y mallas locales, experiencia internacional diferencia y genera estrategias para cada componente.
4. **Complejidad del sector** presenta un reto para la capacitación profesional, alto nivel de especialización, temáticas complejas de abordar que requieren cambios conductuales, consideraciones presupuestarias y técnicas asociadas.

Implicancias para el piloto

- **Enfoque** - Se deben escoger los **enfoques** que se enseñaran en la capacitación a partir de los objetivos de ésta y de los lineamientos otorgados por Sename en esta materia.
- **Objetivos de la Capacitación** - Potencial de ser una instancia de generar comunidad al interior de la residencia y hacia el exterior, necesidad de complejizar los objetivos detrás de la interacción
- **Plan de Formación Conjunto** - Pensar mecanismos para incorporar en alguna etapa del proceso de definición de contenidos las necesidades de capacitación de: sector, instituciones, trabajadores y usuarios finales. Considerando experiencias laborales y de vida.
- **Priorización y progresión** - Fundamental priorizar y ordenar el contenido en materia de conocimiento y establecer la ruta de habilidades y actitudes para crear una trayectoria de aprendizaje.
- **Complejidad** - Implicancia de la complejidad del sector para la formación y los recursos asociados. Alta especialización para algunos de los temas a abordar.

2. Prestación de la capacitación

Literatura internacional

- Es fundamental considerar la aplicación de los **principios del aprendizaje en adultos** (McDonald, 2010; Nuevos Futuros, 2020).
- Hay distintos tipos de contenidos y, por ende, de métodos para entregar la capacitación en tres niveles (Willis, Gabriel, & Morris Matthews, 2019):
 - **Contenidos de conocimiento:** respecto a la capacitación en contenidos teóricos, la experiencia internacional la imparte muchas veces en línea. Considerar contexto particular.
 - **Habilidades prácticas:** se desarrollan a través de talleres presenciales con grupos pequeños de máximo 20 personas.
 - **Integración de competencias en la práctica diaria:** es fundamental incorporar lo aprendido de manera práctica en el espacio de trabajo. Hay diferentes métodos para integrarlo:
 - Revisión entre pares.
 - Círculos de aprendizaje.
 - Coaching.
 - Mentorías.
- Para esto también es fundamental desarrollar: Cultura de aprendizaje y cultura reflexiva (McDonald, 2010).

Implicancias en el diseño a partir de lecciones aprendidas de otras experiencias (Ngatahi Project - NZ):

- No dejar todo en manos de las instituciones que dictan la capacitación. La **residencia** tiene un rol fundamental en que las competencias se integren a la práctica diaria de los trabajadores.
- **Formación conjunta** para implementar cambios significativos en las prácticas y en la organización.
- **Apoyo continuo** para los trabajadores. Valoración de líderes locales expertos.
- **Espacios reservados** para fomentar una cultura de aprendizaje y reflexiva.
- Aprendizaje orientado a **resultados**.
- **Compromisos iniciales y presentación** del equipo interno y externo cara a cara (o dinámica que permita emularlo).
- Promover un **lenguaje neutral y sin prejuicios** en las instituciones de capacitación y en la residencia misma en períodos de capacitación.

2. Prestación de la capacitación

Literatura internacional

- **Enseñanza individualizada.** El tiempo de aprendizaje es menor cuanto más individualizada sea la enseñanza aunque esto se relaciona inversamente con el costo. (Mertens, 1996).
- **Impacto de la capacitación en el empleo.** Muchos modelos de formación no introducen explícitamente el tema del empleo. (Mertens, 1996).
- **Autonomía del trabajador.** Se supone que cuanto más autónomo sea el personal en relación con las responsabilidades mayores serán los estímulos para aprender. (Mertens, 1996).
- Condiciones necesarias en la cultura de la empresa para la autonomía y el aprendizaje en la organización □ las personas puedan asumir responsabilidad e iniciativas que impacten en el mejoramiento continuo de los procesos. (Chaves, Perea, Quintero, 2014)

Aprendizajes modelo México (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).

- Pasar de una concepción del capacitando pasivo al participante activo, sujeto de su propio aprendizaje.
- Entender la capacitación como un proceso y no como una capacitación-evento.
- Los principios no logran trascender a la práctica del personal.
- De la enseñanza-aprendizaje al trabajo-aprendizaje (reflexión sobre el trabajo se queda en un plano únicamente experiencial).
- Enfoque del desarrollo de competencias y no de la transmisión de contenidos a otro.
- Rol de la reflexión en el proceso - Siguiendo la taxonomía de Bloom es fundamental que las personas incorporen la reflexión como mecanismos para abordar cambio de actitudes y habilidades.

2. Prestación de la capacitación

Modelo en Chile

1. **Marco de Cualificaciones** en Chile presenta limitaciones para elaborar rutas formativas alineadas a las necesidades identificadas.
2. **Complejidad del sistema** implica dificultad para la coordinación y alineación de incentivos, espacio para actores que asuman funciones ejecutivas al respecto.
3. **Deslegitimación** de la educación técnico profesional en Chile. Institucionalidad técnico profesional no asegura un estándar de calidad y pertinencia de esta educación, tanto el CFT como el IP no cuentan con definiciones claras ni métricas de calidad (Alianza CPP, Inacap y DUOC UC, 2018)
4. Niveles insuficientes de **competencias básicas** dificultad cualquier tipo de capacitación. Habilidades lectores nivel insuficiente para el 50% de la población, matemáticas para el 60% de la población (Programme for the International Assessment of Adult Competencies, 2015)

Implicancias para el piloto

- **Modalidad de prestación alineada con objetivos** - Formato alineado con generar capacidades a nivel individual pero también a nivel de las instituciones y el sistema.
- **Validación** - Espacio para instituciones que ejerzan roles ejecutivos de toma de decisión a lo largo del sistema.
- **Mecanismos de interacción** - Necesidad de establecer metodologías que cambien prácticas conjuntas. Se deben abordar mecanismos de interacción y formas de hacer institucionalizadas al interior de la residencia y con el intersector.
- **Progresión** - Determinar con qué grupo de personas comenzará la capacitación y cómo será el flujo para continuar.
- **Ruta** - Alinear necesidades a incentivos a lo largo de la ruta formativa ¿Roles intermedios en residencias? ¿Remuneración específica?

3. Sello certificación instituciones

Literatura internacional

- **Establecimiento de normas:** Los sistemas deben definir las normas, establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de los conocimientos. (Mertens, 1996).
- **Modular y flexible:** Transformar la oferta en un sistema modular basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos. (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).
- **Incentivos:** crear estímulos de la demanda para promover el nuevo sistema entre el personal y las empresas/organizaciones. (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).

¿Cuál es el rol? ¿Cuáles sus funciones?

- CSN - Canadá: responsable de definir los lineamientos de la capacitación y asegurar que son seguidos en los establecimientos que han solicitado apoyo financiero. (Mertens, 1996).
- México: Establecer agentes intermediarios que hagan de nexo con las instancias y los grupos organizados. Función: promotor, capacitador, extensionista, asistente técnico, etc. (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005).

3. Sello certificación instituciones

Literatura internacional

Tareas/Funciones (Mertens, 1996)

- Establecer marco para generar estándares y sistema de evaluación válidos y confiables.
- Establecer niveles comunes de calificación para los distintos ámbitos.
- Establecer procedimientos de comparación con otros países .
- Establecer criterios y procedimientos para para organismos que diseñan y otorgan certificados para asegurar la calidad de los sistemas de evaluación establecer procedimientos para diseminar los estándares a empresarios y sindicatos,proveedores de capacitación y educación, sistemas de evaluación e individuos.

Maduración del concepto de capacitación: retroalimentación de la capacitación (Duch, Garlbay, Quesnel, 2005)

- México: Laboratorios metodológicos: alcances y fallas de las experiencias anteriores. Se revisaron y adecuaron herramientas metodológicas en función de las necesidades de capacitación detectadas, condiciones de los grupos y potencial de los enfoques.
- Desarrollar una estrategia para compartir entre gobierno y actores sociales recursos requeridos para mantener e impulsar el sistema de competencias.

3. Sello certificación instituciones

Modelo de Chile

1. **Modelo de la Industria del Software** - Localmente genera ejemplo de éxito de la certificación, estandarización de contenidos trabajado con la industria puede tener excelentes resultados.
2. **Supervisión** . Las funciones ejecutivas quedan en control de quien define el Enfoque (capacitación de capacitadores, definición de contenidos, toma de exámenes y certificación). Las OTEC son intermediarias pero no inciden en contenido, ni progresión, solo ejecutan.
3. Fuerte **relación** entre el contenido y el mundo laboral asegura los incentivos adecuados para las personas y las instituciones, cualificaciones vienen asociadas a remuneración.

Implicancias para el piloto

- **Rol del Sello y Certificación** - Considerar alcance de la certificación, existe espacio para incrementarlo de ser deseable.
- **Certificación a Oferentes y Demandantes:** Existen sellos y certificaciones que abordan no solo a los oferentes sino también a los demandantes, vinculándose a la cadena completa, se puede repensar el rol de las residencias.
- **Contenidos:** Los sellos revisados tienden a incidir no solo en la forma sino también en el fondo.

4. Certificación de personas

Literatura internacional

- Modelos de certificación de personas en la experiencia internacional suelen ser **sistemas de educación terciario integrados**: se basan en rutas formativas donde la educación no formal y formal van por caminos paralelos y por ende se reconocen dentro del mismo marco de cualificaciones.
- **Caso Nueva Zelanda**: Tienen un Marco de Cualificaciones que va desde el nivel 1 (certificados) hasta el nivel 10 (doctorado).
- En el sitio web de carreras a cargo de la Comisión de Educación Terciaria se ofrece **información** respecto a los cursos que se ofrecen, sus salarios y tasas de empleo asociadas según nivel (Careers.govt.nz, 2020).
- Existe un organismo (NZQA) que actúa como **organismo de garantía de calidad** y aprueba todas las calificaciones de las distintas instituciones de educación terciaria.
- Se reconoce que es posible que ya se cuente con habilidades y conocimientos de estudios anteriores o de su experiencia en el lugar de trabajo. Estos se pueden reconocer a través del **reconocimiento del aprendizaje por crédito**.

4. Certificación de personas

Literatura internacional

- **Implicancias de la certificación:** temor de que la certificación conlleva rigideces considerando las necesidades de adaptación rápida al entorno cambiante de tecnología, organización y mercados. Las competencias laborales cambian constantemente, ¿cómo hacemos que a nivel sistema todos tengan el mismo nivel? (Perez, Pineda y Arango, 2011).
- **Exigencia de la norma.** Cuanto más elevada sea la exigencia de la norma, más efectiva podrá ser para las empresas pero menor será su alcance por parte de la mano de obra en el mercado de trabajo y más costosa su preparación. (Mertes, 1996).
- **Participación de trabajadores y sindicatos** en la identificación y administración de la norma. La participación de ellos integra una estrategia para movilizar y potenciar los recursos a disposición de la empresa. (Perez, Pineda y Arango, 2011).

4. Certificación de personas

Modelo de Chile

1. Marco de Cualificaciones en Chile presenta limitaciones para elaborar rutas formativas alineadas a las necesidades identificadas. Esto dificulta la alineación de incentivos para las personas
2. Internacionalmente la certificación está asociada a las remuneraciones y roles, necesario pensar en cómo se materializa eso a raíz de la nueva ley
3. Niveles insuficientes de competencias básicas dificultad cualquier tipo de capacitación. Habilidades lectores nivel insuficiente para el 50% de la población, matemáticas para el 60% de la población (Programme for the International Assessment of Adult Competencies, 2015)

Implicancias para el piloto

- **Establecimiento de Incentivos** - La certificación debe contemplar la implicancia para los funcionarios en materia de incentivos económicos y no económicos, la obligatoriedad de la ley funciona mejor para la residencia que para las personas.
- **Roles Intermedios** - Incentivos muchas veces implican identificar organigrama con roles intermedios que puedan asegurar progresión, considerar esto en el diseño de la estructura de capacitación. Rol de mentores internos y enseñanza entre pares.
- **Nivelación** - Clave considerar habilidades previas no solo técnicas sino también generales. "Preparar para prepararse" es fundamental para asegurar el éxito de la capacitación.

Funciones ejecutivas y transversales

- **Comunicaciones**
Es importante comunicar avances del piloto a los actores relevantes. Definir los medios y la periodicidad con que se realizará. De esta manera se busca lograr involucramiento de las partes, así como también retroalimentación en etapas intermedias.
- **Evaluación de la formación**
Un cambio de prácticas efectivo requiere contar con un evaluador y un “amigo crítico” del programa para poder incorporar las lecciones aprendidas en el proceso.
- **Coordinación**
Es primordial contar con un ente coordinador que gestione las diversas actividades entre los actores involucrados.
- **Intersectorialidad:**
Pensar mecanismo de coordinación con el intersector. Es importante que los trabajadores que se capacitan sientan retroalimentación respecto a sus acciones tanto al interior de su organización como en el intersector con el que se relacionan en su trabajo diario.

Funciones ejecutivas y transversales

- **Transferibilidad de la norma de competencia**
Se puede formular, como regla, que cuanto más transferible es la norma, menor es el costo para la sociedad en cuanto a formar y adaptar al individuo a situaciones cambiantes pero mayor es el costo para la empresa de formar a la persona para las necesidades específicas de su organización.
- **Relaciones laborales**
El trabajador ubica la competencia con mayor facilidad en el ámbito de las negociaciones sobre los salarios (negociación social e económica).
- **Involucramiento institucional**
Hasta qué punto el Estado tiene que intervenir en la trayectoria del modelo de competencia laboral y en qué momento.
- **Relación costo-beneficio de la competencia/capacitación**
¿Cuál es la relación costo-beneficio de realizar la capacitación? ¿Qué implica específicamente? Ej: norma ISO9000 el costo del proceso de certificación está directamente ligado con la perspectiva de un mejor acceso a un mercado de productos siendo la certificación una condición de entrada.

Bibliografía

Alianza Centro de Políticas Públicas, CPC, Inacap y Duoc UC (2018). FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD. Propuestas para mejorar la educación técnica en Chile

Careers.govt.nz. (2020). Obtenido de Careers.govt.nz: <https://www.careers.govt.nz/courses/find-out-about-study-and-training-options/>

Center for Advanced Studies in Child Welfare (2017). The Child Welfare Center for Learning and Development: Report and Recommendations for Training System Reform. Saint Paul, MN: Center for Advanced Studies in Child Welfare.

Chaves, D. Perea, A. Quintero, A. (2014) Modelo de capacitación para el personal de una PYME colombiana. Universidad Piloto de Colombia.

Duch, I. Garlbay, F., Quesnel, E. (2005) La capacitación, otra mirada. México. Universidad Pedagógica Nacional.

Glazunova, O. G., Voloshyna, T. V., & Dorosh, N. (2017). Development of professional and soft skills of future IT specialists in cooperation with leading IT companies. *Інформаційні технології і засоби навчання*, (60, вип. 4), 141-154.

Lockyer, J., Gondocz, S. T., & Thivierge, R. L. (2004). Knowledge translation: the role and place of practice reflection. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 24(1), 50-56.

Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, vol.8, p 77-89.

Mertens, L. (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor. 119p.

McDonald, M. (2010) *CAFCA Practice Sheet: Building the capacity of professionals through post-qualification development and training*. Australian Institute of Family Studies.

Nuevos Futuros (2020). Revisión Bibliográfica 3: Aprendizaje de adultos: teoría y práctica.

Pérez, Giovanni; Pineda, Uriel; Arango, Martín D. La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 33, mayo-agosto, 2011, pp. 1-22. Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia

Walsh, K., & Benjamin, R. (2020). Using Participatory Methods to Engage Multidisciplinary Clinical Staff in the Embedding of Trauma-Informed Care and Practice Principles in a Sub-Acute Mental Health Inpatient Unit. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 485-494.

Willis, R., Gabriel, B., Morris Matthews, K. (2019). The Ngatahi Project: Competency development for the vulnerable children's workforce. *Policy Quartely*, 15(1).



Contacto

contacto@lip.cl
www.lipuc.cl