



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**“Evaluación y Certificación de Competencia Laboral
en México: el caso de cinco Dependencias
del Gobierno Federal”**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en: Administración de
Organizaciones**

Presenta: Claudia Verónica De la O Pérez.

Tutora (Directora de la tesis):Ma. de Lourdes Álvarez Medina.

México, D.F. octubre 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A mi mamá y papá, que me ayudan y acompañan siempre.

A Mony, Iván y Max, por ser mis hermanos y amigos para todo.

A mi familia.

A Ma. de Lourdes Álvarez.

A César Felgueres.

Agradecimientos

A mis amigos: Agus, Ángel O., Ana E., Arturo, Bere, Cari, Edith, Elsa, Ericka, Esli, Fabiola, Félix, Jesús, Juanita, Judith, Lalo, Libis, Lili, Lety, Lucy, Lulú, Mallard, Manuel, Marina, Maru, Mireya, Normis, Oly, Rene, Sara, y Silvia.

A mis maestros: Laura Cervantes, Ma. Elena Flores, Lorenzo Manzanilla, Miguel Ángel Reta, Rafael Rodríguez y Federico Ramírez.

A los que me aportaron ideas: Lic. Alejandro Araujo, Dra. Ma. A. Arreola, Lic. Miriam Cisneros, Lic. José Cruz, Dr. Carlos López, Lic. Ma. de Jesús Martínez e Ing. Ricardo Rivera.

A tod@s, mi cariño, Claudia Verónica De la O Pérez.

ÍNDICE

Introducción	vi
Capítulo 1. Metodología	13
1.1. Planteamiento del Problema.	14
1.2. Hipótesis.	15
1.3. Objetivos.	15
1.4. Fases de la Investigación.	16
Capítulo 2. Competencia Laboral y Empresas	20
2.1. Transformación productiva y Surgimiento de la Competencia Laboral.	21
2.1.1. Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel de la empresa.	22
2.1.1.1. Estrategias de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.	22
2.1.1.2. Estrategias de Mejora de Productividad y Competencia Laboral.	25
2.1.1.3. Gestión de Recursos Humanos y Competencia Laboral.	28
2.2. Definiciones Conceptuales del Estudio Competencias.	31
2.2.1. La Nueva Visión del Recurso Humano.	32
2.2.2. Análisis Comparativos de los Procesos del Área de Recursos Humanos.	33
2.2.3. Enfoque Tradicional.	33
2.2.4. Introducción de la Variable Competencias.	33
2.3. Identificación de Modelos de Competencia Laboral	41
2.3.1. Modelo Funcional.	42
2.3.2. Modelo Conductista.	42
2.3.3. Modelo Constructivista.	43
2.3.4. Modelo Cognocitivista.	43
2.4. Gestión de Recursos Humanos por Competencia.	45
2.4.1. Definición de Competencias Clave.	47
2.4.2. Definición de Competencias Centrales.	49
2.4.3. Competencias Laborales y Selección de Recursos Humanos.	50
Capítulo 3. Bases Conceptuales de la Competencia Laboral	54
3.1. Conceptos Básicos de Competencias Laborales.	55
3.1.1. Dimensiones de la Competencia Laboral.	57
3.1.1.1. Identificación de Competencias.	57
3.1.1.2. Normalización de Competencias.	58
3.1.1.3. Formación del recurso humano por Competencias.	58
3.1.1.4. Evaluación y Certificación de Competencias.	59
3.1.2. Ventajas para el trabajador de la Formación y Certificación por Competencias.	59
3.1.3. Ventajas para la empresa en la Formación Basada en Competencias.	60
3.2. Identificación de Competencias.	61
3.2.1. Análisis Ocupacional.	61
3.2.2. Análisis Funcional.	64
3.2.2.1. Esquema General de un Mapa Funcional.	65
3.2.2.2. Análisis Funcional en la formación por Competencias.	67

3.2.2.3. Función Principal o Propósito Clave.	68
3.2.2.4. Definiciones complementarias.	69
3.2.2.5. Ventajas.	74
3.2.2.6. Desventajas.	74
3.2.3. DACUM.	74
3.2.4. SCID.	76
3.2.5. AMOD.	77
3.3. Normalización de Competencias Laborales y Normas de Calidad.	77
3.3.1. Normas de Competencia Laboral.	77
3.3.2. Utilidad de las Normas de Competencia Laboral.	78
3.3.3. Especificación de una Norma de Competencia Laboral.	79
3.3.4. Nivel de Competencia.	80
3.3.5. Áreas Ocupacionales.	81
3.3.6. Presentación Clásica de una Norma de Competencia.	83
3.3.7. Clasificación de Ocupaciones.	84
3.3.8. Matriz de Competencia Laboral.	88
3.3.9. Aplicación de Normas de Calidad a las Instituciones de Formación Profesional.	89
3.3.10. Semejanza de las Normas de Competencia Laboral y las Normas ISO.	91
3.4. Formación del recurso humano por Competencias	94
3.4.1. Sistema Nacional de Formación Basada en Competencias.	94
3.4.2. Relación de las Normas de Competencia y Diseño Curricular.	97
3.4.3. Retos que Plantean las Competencias a la Formación Profesional.	99
3.5. Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.	101
3.5.1. Relación entre la Certificación y las Competencias Laborales.	103
3.5.2. Evaluación de Competencias Laborales.	103
3.5.3. Diferencia de la Evaluación Tradicional y la Evaluación por Competencias.	105
3.5.4. Proceso de Evaluación-Certificación en un SNCL.	106
3.5.5. Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Certificación.	107
Capítulo 4. Experiencia en otros países	110
4.1. Gran Bretaña.	111
4.1.1. Sistema.	112
4.1.2. Identificación y normalización de competencias.	124
4.1.3. Evaluación y certificación.	131
4.2. Australia.	133
4.2.1. Sistema.	133
4.2.2. Identificación y normalización de competencias.	141
4.2.3. Evaluación y certificación.	145
4.3. Canadá.	146
4.3.1. Sistema.	147
4.3.2. Identificación y normalización de competencias.	152
4.3.3. Evaluación y certificación.	156
4.4. Estados Unidos de Norteamérica.	158
4.4.1. Sistema.	158
4.4.2. Identificación y normalización de competencias.	165
4.4.3. Evaluación y Certificación.	172

Capítulo 5. Competencia Laboral en México	183
5.1. Origen y Evolución del Sistema en México.	184
5.1.1. Sistema.	184
5.1.2. Identificación y normalización de competencias.	188
5.1.3. Evaluación y certificación.	189
5.2. Resultados Generales del Sistema de Evaluación y Certificación.	192
5.2.1. Políticas Laborales.	196
5.2.2. Políticas de Educación.	200
5.2.3. Políticas de los Servicios Turísticos.	205
Capítulo 6. Experiencia de Certificación de Competencias Laborales en cinco Dependencias del Gobierno Federal	206
6.1. Descripción del Proceso de Evaluación de Competencia Laboral.	207
6.1.1. Estructura del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.	207
6.1.2. Beneficios.	209
6.2. Resumen de Evaluación y Certificación de Competencias	211
6.2.1. Empresa 1 Sector Turismo.	212
6.2.2. Empresa 2 Sector Administración Pública.	212
6.2.3. Empresa 3 Sector Seguridad Pública.	213
6.2.4. Empresa 4 Sector Administración Pública.	213
6.2.5. Empresa 5 Sector Eléctrico.	213
6.3. Experiencias en el Proceso de Evaluación.	214
Capítulo 7. Entrevista sobre el Funcionamiento del Sistema de Competencia Laboral	216
7.1. Perfil de los Entrevistados.	217
7.2. Entrevista a Expertos.	217
7.3. Aplicación de Cuestionarios.	220
7.4. Resultados	220
Capítulo. 8 Conclusiones	235
8.1. Resultados Generales de Evaluación y Certificación del Sistema.	236
Capítulo 9. Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia	240
9.1. Premisas Básicas de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.	241
9.2. Modelo.	243
9.2.1. Etapa I. Contacto Inicial.	244
9.2.2. Etapa II. Identificación de Competencias Centrales	245
9.2.2.1. Jerarquía de las Competencias Centrales.	246
9.2.3. Etapa III. Identificación de Competencias Laborales.	248
9.2.3.1. Panel de Expertos.	248
9.2.3.2. Identificación de las Competencias y Conductas Requeridas.	248
9.2.3.3. Validación y Reportes.	249
9.2.4. Etapa IV. Normalización.	249
9.2.5. Etapa V. Formación.	258
9.2.6. Etapa. VI. Evaluación y Certificación.	262
9.2.7. Etapa VII. Etapa VII. Seguimiento y Mejoramiento Continuo.	264

9.3. Ventajas del modelo.	265
Anexo Compilación Documental MANZANILLA, Lorenzo, y De la O Pérez Claudia.	267
Anexo Listado de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación en México.	289
Glosario de Términos.	316
Bibliografía	325
Sitios de Interés.	327

INTRODUCCIÓN

La formación basada en competencia laboral proviene de una corriente de pensamiento social contemporáneo que pone énfasis en la vinculación entre el desarrollo socioeconómico y la capacidad de la persona para beneficiarse con él. Este enfoque busca relacionar el sistema educativo con el productivo para lograr la convergencia de la capacitación y el empleo e influir la formación de la mano de obra.

Por competencia laboral se entiende la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral. La competencia contempla los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.¹

En México se decidió seguir esta tendencia para renovar el conocimiento de la fuerza de trabajo y mantenerla actualizada; así la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social iniciaron un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación a finales de 1993. Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia laboral (CONOCER) que es la base para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).² Este proyecto inició con un fondo de 30 millones de dólares aportados por el Banco Mundial, así como 3 millones de dólares en financiamiento no reembolsable, proporcionado por parte del Banco Interamericano de Desarrollo. El proyecto pretende influir el sistema educativo y el laboral para aumentar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

CONOCER desarrolló el sistema de certificación de competencias laborales en dos vertientes: El educativo y el laboral. En este trabajo nos enfocamos específicamente al desarrollo del sistema desde el punto de vista laboral.

¹ Organismo Certificador CLyC.

² www.conocer.org.mx.

Las acciones de CONOCER para desarrollar el sistema desde el punto de vista laboral han contemplado diferentes acciones:

- a) En primer lugar se creó el sistema de normalización de competencia laboral, que es responsable de elaborar las normas técnicas³ que deberán utilizarse para evaluar la competencia laboral de un individuo.

- b) En segundo lugar estableció mecanismos para crear y operar el sistema de certificación. Acreditó organismos certificadores, que a su vez acreditan a centros de evaluación. Los organismos certificadores son responsables también de elaborar los instrumentos de evaluación para cada norma que certifican, la emisión de certificados y la formación de bases de datos para el control del sistema.

En México la certificación no es obligatoria, pero se empiezan a desarrollar mecanismos para transformar la oferta de formación y capacitación y para estimular la certificación de competencias. Algunas empresas se están organizando por competencias y seleccionando personal certificado.

De 1995 a la fecha se han creado 667 normas y se ha autorizado la creación de 32 organismos certificadores y 1324 centros de evaluación, además se han expedido 205 906 certificados.⁴ La Secretaría del Trabajo ha apoyado la capacitación por competencias, financiando eventos y capacitación de 41 mil trabajadores en los últimos tres años.

El año pasado el Banco Mundial le retiró el apoyo a CONOCER porque los resultados de la gestión no correspondieron a la propuesta presentada y hubo un reporte de

³ Una norma describe los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes que una persona debe tener, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud y los tipos de evidencias necesarios.

⁴ CONOCER. Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL). Resumen de Resultados. 31 de julio 2003.

incumplimientos.⁵ El sistema se paralizó por un tiempo y entró en una etapa de redefinición de estructura jurídica. De acuerdo con el último comunicado, la Secretaría de Educación Pública será la responsable del PMETyC y concentrará las funciones de administración de la educación, capacitación y normalización. La SEP contará con un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por 121 millones de dólares para los siguientes seis años; 51 millones de dólares se utilizarán en los primeros tres años y 70 millones se aplicarán en el tiempo restante.⁶

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de certificación de competencias laborales en las dependencias gubernamentales federales; específicamente nos interesa saber qué factores inciden en la actividad de certificación, cómo se seleccionan las normas a certificar y cuáles son las experiencias del proceso de certificación. Planteamos como hipótesis central que el proceso de certificación se implementó en nuestro país de una forma apresurada y sin consenso de los principales actores por lo que ha tenido que ser impulsado desde el gobierno federal; esto ha provocado que la selección de las normas no sea adecuada a las necesidades de las organizaciones que certifican.

Para lograr el objetivo se estructuró una metodología en cuatro etapas: 1) En primer lugar se analizaron reportes y estadísticas de CONOCER, de la Secretaría de Educación Pública, del Banco Interamericano de Desarrollo, libros y revistas especializadas, lo que permitió describir y analizar los resultados generales del sistema de evaluación y certificación entre 1998 y 2003. 2) Posteriormente, se escribieron y analizaron las experiencias de cinco casos de certificación de competencia laboral en dependencias del gobierno federal. Los casos fueron escritos por la autora de esta tesis que ha trabajado como evaluadora en un centro de evaluación de competencias laborales y ha evaluado a 253 empleados de dependencias del gobierno federal en los tres últimos años. 3) Se efectuaron 15 entrevistas a expertos para conocer su opinión respecto al funcionamiento y los resultados del sistema de certificación. 4) Finalmente se realizó una encuesta aplicando 30 cuestionarios a dos grupos. El primer grupo se formó por empleados de empresas que hacían su primer contacto con el sistema

⁵ Información aportada por exfuncionario, líder de proyecto de CONOCER, 30 abril de 2004.

⁶ Pedrero Fernando, Periódico Reforma, 15 de julio de 2002.

de certificaciones y el segundo grupo se formó con los expertos o conocedores del sistema. Esto nos permitió comparar las opiniones, sobre la utilidad de la certificación, que tiene un grupo informado y uno que no lo está.

Se concluye que las dependencias gubernamentales son las organizaciones que mayor actividad han tenido en el proceso de certificación y que se han trabajado principalmente tres normas. La dinámica obedece al impulso del ejecutivo mientras que la selección de normas se relaciona con dos factores: la formación de cuadros de capacitadores y evaluadores para las dependencias gubernamentales y las pruebas con normas transversales que se pueden aplicar en el personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Por otro lado, los expertos consideran que el sistema puede ser muy valioso pero que todavía faltan procesos que lo hagan confiable. No hubo transparencias en los procesos por lo que unos cuantos tuvieron el privilegio de aprovechar los beneficios del sistema de competencias laborales. La metodología está bien pensada pero su implementación no ha sido adecuada. Ha habido un proceso de aprendizaje y esperan que se corrijan los errores que se realizaron en el arranque. Se recomienda que las empresas o dependencias gubernamentales establezcan procedimientos para detectar sus competencias centrales y con base en estas seleccionar las normas que se deben certificar.

Este trabajo se divide en dos partes: La primera se compone de siete capítulos que presentan conceptos, definiciones y experiencias que nos permiten construir un marco de referencia. La segunda parte presenta los resultados, conclusiones y la propuesta de un modelo integral de certificación. A continuación se describen los objetivos de cada capítulo.

El capítulo 1 *Metodología*, tiene como finalidad describir cómo se realizó la investigación. Se plantea el problema, los objetivos, la hipótesis de trabajo y se describen los pasos que se siguieron para alcanzar el objetivo. Se inició con un estudio exploratorio de corte transversal que permitió plantear el problema. Posteriormente se escribieron cinco casos sobre el proceso de evaluación y certificación. Se realizó una encuesta a 15 expertos para

conocer su opinión sobre la creación, desarrollo y funcionamiento del sistema de competencias y finalmente se aplicaron 30 cuestionarios a dos grupos, el primero conformado por empleados que hacían, a través de sus empresas, su primera relación con el sistema de certificación y el segundo integrado por concedores del sistema.

El capítulo 2 *Competencia laboral y Empresas*, tiene como propósito principal presentar aquellos aspectos que sirven como marco para el desarrollo de Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia laboral (SNCCL). Se habla de los cambios en las formas de producción y su relación con la certificación. Se definen fundamentos y modelos conceptuales básicos para la interpretación inicial de la metodología del análisis funcional.

En el capítulo 3 *Bases Conceptuales de la Competencia laboral*, se analizan las definiciones, conceptos y técnicas propios de la metodología del SNCCL. Se presentan las cuatro dimensiones que se interrelacionan en el sistema: identificación, normalización, certificación y formación. Debido a que los niveles de la competencia laboral presentan cierto grado de complejidad, se realiza una descripción detallada, a través de ejemplos y relaciones encontradas entre los componentes del sistema.

El capítulo 4 *Experiencia en otros países*, tiene la finalidad de presentar los resultados más importantes encontrados en tres países: Gran Bretaña, Australia y Canadá. Estos países se seleccionaron porque han tenido éxito en su aplicación y consideramos que se pueden aprender algunas lecciones. Por las características de cada país, no se pretende hacer un estudio comparativo entre éstos y México, se trata de identificar solamente aquellos aspectos que representaron experiencias exitosas y las que por otro lado tuvieron áreas de oportunidad.

En el capítulo 5, *Competencia laboral en México*, se señalan los orígenes del SNCCL en nuestro país: el sistema, identificación y normalización de competencias y evaluación/certificación. Se reportan indicadores del sistema, de acuerdo a informes elaborados por el CONOCER, a julio de 2003. Se analizan especialmente los resultados de

la evolución del número de organismos certificadores y centros de evaluación, número de normas técnicas de competencia laboral (NTCL) aprobadas utilizadas, emisión de certificados por unidades dictaminadas por tipo de centro de evaluación, así como área/sector y niveles evaluados, con el objeto de identificar la dinámica del sistema y explicar su actual comportamiento dentro de las organizaciones mexicanas.

En el capítulo 6, denominado *Experiencias en el Proceso de Evaluación*, se describen y analizan las experiencias obtenidas en cinco proyectos de certificación de competencia laboral en dependencias del Gobierno Federal. Se detectan los factores comunes y se describen experiencias de aprendizaje en la evaluación de competencias laborales.

En el capítulo 7, *Encuesta sobre el Funcionamiento del Sistema de Competencia laboral*, proporciona la información obtenida en la aplicación de 30 entrevistas a personas, relacionadas con el SNCCL. Se consideran 15 informantes que actualmente participan en algún (os) nivel (es) del sistema, así como 15 de informantes potenciales. Se ha denominado Entrevista A, para participantes activos y Entrevista B, para agentes potenciales.

Se identificaron 15 expertos por medio de redes sociales clasificados en tres niveles: el político o de organismos rectores, ejecutivo o de organismos sectoriales y operativo o perteneciente a organismo certificador y centro de evaluación.

El capítulo 8, *Conclusiones*, se dividen en tres partes: en la primera se presentan las conclusiones generales de evolución del sistema, en la segunda se mencionan las conclusiones de la experiencia de evaluación y certificación en cinco dependencias del gobierno federal y en la tercera los resultados de la encuesta sobre el funcionamiento del sistema de competencia laboral.

El capítulo 9, *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia*. El propósito fundamental de este Modelo es sugerir a las organizaciones tanto públicas como privadas, un proceso efectivo para proyectos y programas de competencia laboral. El modelo

incluye la metodología para identificar competencias centrales de la empresa y competencias laborales.

Finalmente, se presentan dos anexos, el primero se refiere a una compilación documental, propiedad del C. Dr., CPC y MAO, Lorenzo Manzanilla López de Llergo, sobre la cual se realizó un trabajo de análisis y organización de la información; y el segundo proporciona un listado de los organismos certificadores y centros de evaluación, que actualmente pertenecen al CONOCER.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del problema.

1.2. Hipótesis.

1.3. Objetivos.

1.4. Fases de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

Partiendo de la teoría de Enfoques de la Administración Estratégica referida por Mintzberg⁷ este estudio identifica dos grupos: normativo y descriptivo.

El enfoque normativo recomienda un método para elaborar una estrategia: lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica. El enfoque descriptivo refiere cómo se forman o crean la estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean, no todas las empresas deciden sus estrategias deliberadamente, sino que emergen durante las actividades. Se criticaba al enfoque normativo porque un grupo de expertos planificadores que no conocían la realidad del negocio y de la organización hacían los planes, los empleados que conocían las áreas y el negocio no eran tomados en cuenta durante la formulación de la estrategia. Es decir, los planes fallaban en su concepción e implementación.⁸

Por el corte de la investigación, esencialmente exploratoria, se identifica la preponderancia del primer enfoque, no omitiendo la parte crítica del funcionamiento del sistema. Sin embargo, el segundo enfoque también es abordado cuando se sugiere que las organizaciones deben generar sus propias estrategias como un proceso de su experiencia y de la reestructuración del medio ambiente.

La situación actual de las organizaciones públicas y privadas se encuentra caracterizada por constantes cambios, en donde la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral se ha proyectado como un enfoque integral para contribuir al desarrollo organizacional.

Las diversas experiencias en otros países demuestran que la posibilidad de integrar la gestión de recursos humanos por competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de las organizaciones implica grandes retos.

⁷ Henry Mintzberg, James B. Quinn y John Voyer, *El proceso Estratégico*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1977, p. 53.

⁸ George Claude, Álvarez M., Lourdes, *Historia del pensamiento administrativo*, México: 2005, p. 235.

En este enfoque la competencia laboral actúa como espina medular de los de los subprocesos de la gestión del recurso humano, como son la selección y reclutamiento de personal, formación, evaluación, promoción, plan de vida y carrera y los sistemas de compensación. Sin embargo, en México se ha observado que el impacto experimentado por las organizaciones que implementan esta metodología aún no es claro. Existe un debate central respecto a si es necesario o no la certificación de competencias. Preguntas como las siguientes son hechas cada día por nuestros empresarios y académicos: ¿Qué existen beneficios en una gestión de recursos humanos por competencias? . ¿Cuáles son las ventajas y las dificultades que presenta?, ¿Qué resultados se tienen de esta gestión?, ¿Cómo utilizar el referencial de competencias en la identificación de necesidades individuales y organizacionales?. ¿Qué relaciones se pueden establecer entre un sistema de competencias a nivel de una organización y los estándares nacionales?

1.2. Hipótesis

El proceso de certificación se implementó en nuestro país de una forma apresurada y sin consenso de los principales actores por lo que ha tenido que ser impulsado desde el gobierno federal; esto ha provocado que la selección de las normas no sea adecuada a las necesidades de las organizaciones que certifican, y que no se haya desarrollado adecuadamente el sistema.

1.3. Objetivos General

Analizar el proceso de certificación de competencias laborales en las dependencias gubernamentales federales.

1.3.1. Específicos

- Detectar qué factores inciden en la actividad de certificación.
- Identificar y analizar cómo se seleccionan las normas a certificar.

- Identificar y analizar cuáles son las experiencias del proceso de certificación.

1.4. Fases de la investigación

Para lograr los objetivos de este estudio se integró una metodología en cuatro etapas: 1) Análisis de reportes y estadísticas. 2) Análisis de las experiencias de cinco casos de certificación de competencia laboral en dependencias del gobierno federal. 3) Aplicación de 15 entrevistas a expertos y 4) Aplicación de una encuesta, a través de 30 cuestionarios a dos grupos de personas. El primero conformado por empleados de empresas que hacían su primer contacto con el sistema y el segundo grupo que identificó a los expertos o conocedores del sistema. Estas opiniones, permitieron comparar la información sobre la utilidad de la certificación.

1.4.1. Análisis de reportes y estadísticas

Para la elaboración de este trabajo se utilizaron diversas fuentes emitidas por los principales actores del sistema, concretamente informes del CONOCER, de la Secretaría de Educación Pública, del Banco Interamericano de Desarrollo, libros y revistas especializadas, lo que permitió describir y analizar los resultados generales del sistema de evaluación y certificación entre 1998 y julio de 2003. Se tiene conocimiento que dichos informes han registrado diversos cambios; sin embargo, estos no han sido publicados oficialmente, especialmente por el cambio de figura jurídica del CONOCER.

1.4.2. Análisis de las experiencias de cinco casos de certificación de competencia laboral dependencias del gobierno federal.

Se realizaron cuatro entrevistas a la Lic. Claudia De la O Pérez quién fue la evaluadora de los 256 empleados en las cinco dependencias del gobierno federal. La primera fue una entrevista a profundidad a partir de la cual se fueron planeando las otras tres entrevistas que fueron enfocadas: la entrevista a profundidad es de carácter holístico en la que el objeto de investigación está constituido por la experiencia, ideas y valores del entrevistado; en la entrevista enfocada existe un tema predeterminado y pretende

responder cuestiones muy concretas, tales como, estímulos más influyentes o efectos más notorios.⁹ En las entrevistas enfocadas nos interesaba conocer los pasos del proceso de evaluación que se llevan en la práctica, los problemas que se van encontrando en la aplicación de la evaluación, el aprendizaje del evaluador, cómo internaliza las normas y cómo aprende a juzgar diferentes desempeños de manera sistemática.

Las funciones desempeñadas son:

1. Observar el cumplimiento cabal de las Reglas Generales y Específicas del SNCCI, procedimientos y compromisos adquiridos por el centro de evaluación, así como de los preceptos indicados en el Código de Ética.
2. Planear, organizar y controlar las actividades de difusión, atención a candidatos, uso adecuado de instalaciones, capacitación y evaluación, coordinando al personal encargado de dichas funciones.
3. Conocer el contenido y alcance de las normas técnicas de competencia laboral en que esté acreditado el centro de evaluación.
4. Coordinar con las diferentes instancias el adecuado desarrollo de los procesos de capacitación y evaluación de la competencia laboral.
5. Realizar las actividades necesarias para lograr los objetivos particulares de las áreas y garantizar la calidad de la evaluación de candidatos interesados en certificar su competencia laboral.
6. Observar que la documentación reunida por los evaluadores sea integrada adecuadamente al portafolio de evidencias.
7. Facilitar las actividades del verificador interno durante su actuación en los procesos de evaluación.
8. Analizar los reportes de evaluación y verificación interna.
9. Revisar e integrar la documentación generada por los responsables de la evaluación y verificación interna para su entrega en tiempo y forma al organismo certificador.
10. Participar en los cursos de capacitación y actualización programados.

⁹Francisco Sierra. "Función y sentido de la entrevista cualitativa en la investigación social", en Coord. Jesús Galindo. Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación. México, Pearson Education, 1998, páginas 276-339.

11. Informar periódicamente a la Dirección General acerca de los procesos y resultados alcanzados durante las diferentes etapas de desarrollo del centro de evaluación para garantizar la calidad de los servicios prestados.
12. Proporcionar los insumos necesarios a los evaluadores y verificador interno para el adecuado desarrollo de sus funciones.

1.4.3. Aplicación de 15 entrevistas a expertos

Con el la finalidad de conocer la opinión general de agentes participantes del sistema, con respecto al funcionamiento y los resultados del sistema de certificación se aplicó una entrevista denomina a profundidad a 15 expertos.

El perfil de los entrevistados se fundamento en la identificación de redes sociales, clasificadas en tres niveles de actuación: el nivel político o de organismos rectores, el nivel ejecutivo o de organismos sectoriales y el nivel operativo o perteneciente a organismo certificador y centro de evaluación.

Destaca en esta investigación por ser una entrevista cualitativa, la cual incluye un tipo de conversación cotidiana. Tiene un alto grado de institucionalidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado. Sin embargo, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana.¹⁰

1.4.4. Aplicación de 30 cuestionarios

Siguiendo con el proceso del estudio exploratorio de corte transversal, se aplicaron 30 cuestionarios con preguntas mixtas a dos grupos. El primer grupo se conformó por empleados de empresas que hacían su primer contacto con el sistema de certificaciones y el segundo grupo se formó con los expertos o conocedores del sistema. Esto nos permitió

¹⁰ Galindo Cáceres, Luis. Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación, Prentice Hall, México, 2000. p. 297.

comparar las opiniones, sobre la utilidad de la certificación, que tiene un grupo informado y uno que no lo está.

Para ambos casos la muestra se determinó por *Encuestas a Juicio*¹¹ las cuales tienen como característica fundamental que los elementos que se incluyen se seleccionan siguiendo un criterio establecido previamente. En este caso, fue condición de la entrevista, que las personas contaran con perfil específico, sosteniendo que fueran representantes con un nivel jerárquico representativo con un mínimo de tres años de experiencia, relacionado con el proyecto de certificación y normalización de la competencia laboral en la organización, además de responder a los criterios de conocimiento amplio y diferenciación especializada sobre el Proyecto de Modernización Técnica y la Capacitación sobre: antecedentes, objetivos, propósitos del sistema de normalización y certificación, componentes normativos y niveles de operación.

Finalmente, se definieron con los entrevistados los siguientes criterios:

- Motivos e intenciones de la investigación.
- Anonimato.
- Logística.
- Devolución de la información.

¹¹ www.inegi.com.mx.

Capítulo 2

Competencia Laboral y Empresas

2.1. Transformación Productiva y El Surgimiento de la Competencia Laboral.

2.2. Definiciones Conceptuales del Estudio Competencias.

2.3. Identificación Modelos de Competencia Laboral.

2.4. Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

2.1. Transformación Productiva y surgimiento de la Competencia Laboral

Para el estudio y comprensión de competencia laboral es fundamental hacer una diferenciación de los conceptos relacionados con la metodología, ya que la mayoría de las personas tienen una visión propia del término, con base en su experiencia previa; sin embargo, en ocasiones no se es consciente del rango pleno de uso que se le puede dar al término en su marco de aplicación.

Según Fletcher se ha abusado del término “competencia”,¹² alrededor del cual existen dos conceptos que se relacionan entre sí, y que establecen un claro ejemplo de la diferencia que se debe establecer para la adecuada interpretación del significado e implicaciones de la competencia laboral.

El término competencia: *Define las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento.*

La Aptitud:¹³ Se refiere a descripciones del desempeño con base en la conducta. *Describe los aportes que ayudan a lograr un desempeño exitoso en el trabajo.*

Las competencias¹⁴ tratan acerca del trabajo y sus logros. Ejemplo: Atender a clientes cumpliendo con los lineamientos.

Las aptitudes hablan acerca de las personas que realizan el trabajo. Ejemplo: La habilidad intelectual de una persona.

La competencia laboral es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva, en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad

¹² Fletcher, Shirley. Herramientas y Técnicas para analizar trabajos, Funciones y Puestos. Análisis de Competencias Laborales. Ed. Panorama. México, ed. 2001. p. 17.

¹³ Id.

¹⁴ Id.

esperados por el sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona.¹⁵

Como parte del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (en adelante, SCCI), la competencia laboral reconoce los conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona, independientemente de la forma, el lugar y el tiempo en que los haya adquirido.

2.1.1. Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel de la empresa¹⁶

El surgimiento de la laboral en países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas a partir de la década de los ochenta. En dicha relación, y de acuerdo a lo que afirma Mertens, se da en los diferentes planos de la transformación productiva. Sobre este aspecto se consideraron tres de los puntos que señala el autor: i) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado, ii) la estrategia de mejora de productividad y iii) la gestión de recursos humanos.

2.1.1.1. Estrategias para generar ventajas competitivas en el mercado globalizado.

Los cambios que las empresas están atravesando no se pueden caracterizar fácilmente. El mundo donde se desenvuelve hoy la empresa es más competitivo y dotado de una cantidad mayor de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la globalización. Existe un consenso entre los estudios acerca de que los parámetros de competitividad han evolucionado, exigiendo mayor calidad e los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, observando más las necesidades del cliente, sin menospreciar el bajo precio y el costo.

¹⁵ Estudio de Evaluación del Inicio de Operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral. Conocer 2000. p. 1.

¹⁶ Mertens, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterford, 1996. p.3

El criterio de bajo precio y costo, se encuentra mencionado en nuevas prácticas productivas denominadas de “producción flexible”, lo cual busca disminuir los costos evitando desperdicios de recursos materiales financieros y humanos; con equipos de obreros altamente calificados que tienen funciones intercambiables y que asumen la responsabilidad de la producción y su calidad. Producto de la globalización, en los años ochenta se difundieron esas prácticas en las empresas occidentales, siendo imitadas y adaptadas por las organizaciones.

En los noventa, habiendo alcanzado su aplicación en las empresas líderes mundiales, la depuración, como practica para obtener ventajas competitivas, se agotó en parte, porque ella tiene un límite natural. Por otro lado también porque la competencia, seguía las mismas prácticas, y por tanto la posibilidad de adelantarse, a poseer las mejores técnicas se reducía.

Un primer paso ha sido el acercamiento con las necesidades del cliente, generando elementos únicos que proporcionan ventajas ante el mercado. Pero, a pesar de ello, esto ha tenido un límite en la función de la producción, no encontrando diferencias significativas entre los competidores, siendo incluso contraproducente en ramas muy dinámicas en el desarrollo de nuevas tecnologías, como es el caso de las computadoras. Ello por que constantemente surgen nuevas soluciones haciendo obsoletas las que ya se habían desarrollado.

La tendencia busca generar valor para la empresa, utilizando recursos, más allá de la función estática de los procesos de producción. Estos recursos no son controlados únicamente por la gestión de la organización, sino por los proveedores, trabajadores, departamentos de la organización, institutos de investigación y consumidores. Se trata de crear una red de colaboración entre la manufactura y otras funciones del proceso.

Este tipo de organización empresarial se da ante la convergencia de las estrategias seguidas por las empresas en el mercado global. La *arquitectura de la organizaciones* la que da el carácter único y flexible a las organizaciones. La arquitectura consiste en el conjunto de relaciones, internas y externas, que ha desarrollado en sus actividades en el pasado. Esta red

es una capacidad distintiva que es muy difícil de reproducir por los competidores, lo cual convierte a las organizaciones, cuando se practican las ventajas competitivas, de manera activa y consistente.

Las empresas, en vez de concentrarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no se observan en el estado de resultados, como son aspectos tecnológicos, bases de conocimientos, formación y capacitación, experiencia, capacidades de innovación, conocimiento del mercado, *software*, sistemas organizacionales de motivación, distribución de información, imágenes intangibles, relaciones de alianzas perdurables. Eso significa que debe ponerse más atención en las *competencias centrales y las competencias clave* de la organización, las cuales serán descritas más adelante. Esto quiere decir que debe definirse cómo pueden distinguirse de los competidores. Los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales quienes son el activo de mayor valor de la empresa (Quinn, 1995/96).

Un elemento fundamental de la arquitectura interna es la competencia del factor humano, o sea, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos. Tradicionalmente se buscaba aprovechar esa competencia en sólo algunas de sus dimensiones, generalmente la cantidad de esfuerzo realizado. Esto es algo relativamente fácil de controlar por la gerencia y de copiar por parte de los competidores. No así la calidad y dirección del esfuerzo prestado, que son propios de la arquitectura de la organización, pero que no es algo que la gestión controla del todo y en lo cual se debe invertir para que se haga efectiva.

El intercambio social, es cuando toda persona se hace parte de la organización a partir del contrato de trabajo, relación que determina la cantidad y calidad de esfuerzo que se realizará. Dos aspectos importantes en esta relación los constituyen, el ambiente laboral y, la claridad y conciencia en el personal en cuanto a los resultados esperados.

En cuanto a la red externa de la empresa en el campo de desarrollo de la competencia laboral, el sitio en el que se encuentra la organización, tiene un importante papel estratégico, particularmente, a través de la calidad de la educación y formación de la fuerza de trabajo. La relación entre sistema educativo local se convierte en una de las redes que da base a la capacidad distintiva de la empresa en el mercado global (Kanter, 1995).

Finalmente se concluye que, en relación a la estrategia de competitividad, el surgimiento de la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de las empresas de encontrar vías de diferenciación nacional en el mercado global, ubicándose entre sus competencias centrales y clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia laboral. Tiene que ver con el cambio en los parámetros básicos de competitividad que han evolucionado en dirección de una mayor exigencia y complejidad, combinando la competencia laboral con bajos precios, con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado, mayor al cliente, logrando las ventajas competitivas en las organizaciones. Estos parámetros se proyectan en las tareas y en las personas, a partir de la modificación de las competencias requeridas.

2.1.1.2. Estrategias de Mejora de Productividad y Competencia Laboral

La combinación de objetivos, a fin de mejorar la calidad y reducir costos y precios, ha llevado a que las organizaciones enfoquen su estrategia de productividad, no solamente en el aspecto tecnológico, sino también en la parte organizativa (Womack, et.al..1990).

Existen analistas que plantean la presencia de un cambio fundamental en cuanto a la relación entre ciencia, tecnología, organización y competitividad.

Proponen que en el sistema productivo la innovación surge de los esfuerzos en ciencia y tecnología, que en su aplicación en planta moldeaban a la organización de la producción y el trabajo, que resultaban en competitividad y crecimiento en el empleo, con una tendencia hacia la convergencia de los modelos de innovación en las empresas.

Para los años ochentas-noventa, este modelo de relaciones lineales se ve transformado en un modelo de sinergia entre organización e innovación, donde la base de las innovaciones están en la estructura organizativa. Esta arquitectura organizativa da las posibilidades de divergencia en el aprendizaje y así entre las empresas y regiones, con lo cual, este planteamiento está en concordancia con la arquitectura de los recursos como base de la estrategia de competitividad.

Las empresas en América Latina, parecen haber estado más en la parte de la gestión de la producción, que en la organización del trabajo y los recursos humanos, al menos en un primer momento de la innovación en organización (periodo 1989-1992). Al agotarse las oportunidades de mejora en productividad en este ámbito el segundo momento (1993-1995), el paso siguiente en la trayectoria de modernización apuntaría a la organización del trabajo, que puede interpretarse como el complemento necesario a la innovación en la gestión del proceso productivo, sin embargo, a pesar de que los discursos de los "gurus" de la administración, recomienden lo contrario, el área del desarrollo de los recursos humanos es la parte más rezagada, que bien podría y tendría que ser el siguiente momento que complementaría la estrategia de mejora de productividad de las empresas.

El reconocimiento y la revalorización de las innovaciones en la organización y gestión del desarrollo de los recursos humanos en la estrategia de productividad, o quiere decir que se reduce la importancia de la tecnología. Las empresas muestran un alto grado de alternancia en el énfasis puesto en diferentes áreas de la estrategia de productividad: si en el primer periodo enfatizan la organización, en el segundo pasan a la tecnología o a los recursos humanos. Algunos señalan que la tecnología de la informática (TI) es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización. Esta permite la distribución de poder, funciones, y control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa (Scott, 1991). En América Latina, la incidencia de la microelectrónica en la base de las empresas, tiende a aumentar, aunque en su grado de difusión sigue siendo limitado.

La década de los noventa exige respuesta más ágiles y rápidas de las empresas, para que aceleren su proceso de toma de decisiones, debido en parte a la dinámica del entorno y, por

otra, porque la TI ha cambiado la forma en que se hace el trabajo. La gestión de la interdependencia de los factores en un ambiente dinámico, lo que requiere nuevos sistemas y procesos de gestión empresarial. La medición, las compensaciones y remuneraciones, los incentivos y las calificaciones requeridas.

Ante la introducción acelerada de la TI, la importancia de los recursos humanos para hacer efectiva la potencia de la nueva TI, se ha vuelto un tema de atención. Diversos estudios señalan que el éxito o fracaso de la adaptación e implementación de la TI, incide la complejidad del sistema de recursos humanos, no solo hay un impacto sobre el personal, sino que también existe la relación inversa, los efectos de la cultura de organización y la gestión de recursos humanos sobre ella. Políticas y normas de las empresas inciden en cómo y qué tipo de TI se selecciona, cómo se implanta y cuán exitosa es.

En cuanto a las nuevas formas de organización, si bien puede haber coincidencias sobre los grandes paradigmas de innovación en tecnología y organización, y de la necesidad de que debe haber sincronización entre ambas, menos coincidentes son las apreciaciones sobre cuáles son las mejores prácticas del momento.

No existen fórmulas claras, han surgido problemas de interpretación sobre el significado que los actores de la empresa están dando a los diferentes conceptos de innovación en la organización.

Las innovaciones en organización en torno a la mejora continua y la reingeniería, así como la automatización programable en el área tecnológica, tienen en común que son abiertos como sistema: los límites y alcances los van construyendo las propias organizaciones.

A través de los sistemas tecnológicos y organizativos cerrados del pasado, había correspondencia estrecha entre sistema y resultado: las máquinas tenían un estándar de producción y los tiempos y movimientos indicaban un estándar "x" de volumen por hora para el operario. La base del sistema era que la suma de las eficiencias en cada puesto iban a resultar en una eficiencia del flujo. La paradoja que resultó cuando el método taylorista

buscaba reducir el desperdicio del movimiento del humano en cada puesto (Bluestone, 1992), se empezaban a acumular desperdicios a lo largo del flujo y en la relación con el cliente, volviendo contraproducente el método. Sin embargo, lo más paradójico era que el método desperdiciaba un recurso para la empresa: la educación, conocimiento, creatividad e inteligencia del trabajador; es decir, justamente las bases de una estrategia de aumento sostenible de productividad en sistemas de producción complejos (Cepal-Unesco, 1992).

Cuando los sistemas tecnológicos y de organización se vuelven abiertos, se va perdiendo la relación casi natural y lineal de éstos con resultados predeterminados. La amplitud del rango de opciones en los nuevos senderos de la tecnología y organización, amplían igualmente los posibles resultados que se pueden obtener con un determinado paquete tecnológico y organizativo.

Los resultados dependen cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizativos y de desarrollo humano, que a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas igualmente abiertos.

En un sistema abierto con muchos subsistemas, la innovación de la máquina y la organización puede producir muchos resultados. La relación se tiene que ir construyendo de manera inversa: definir el resultado, después las funciones, articuladas con las opciones tecnológicas y organizativas y, finalmente, el tipo y contenido de las tareas.

2.1.1.3. Gestión de Recursos Humanos y Competencia Laboral

El papel de la Gestión de Recursos Humanos en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, pero en la práctica no se observa el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina. Sin embargo: hay estudios que demuestran el papel preponderante que la Gestión de Recursos Humanos tiene en la mejora de la productividad (Womack, et.al., 1990).

Una encuesta entre 1800 directivos de empresas líderes en países industrializados reveló que ante la redefiniciones de las organizaciones y de las estructuras de los informes y los comunicados y el liderazgo es crítico en todos los niveles de la organización. Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas reestructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una mayor participación del personal de la organización. Este estudio señala que a pesar del reconocimiento de estos elementos por parte de los directivos, ellos también indicaron que las empresas tienen muchas dificultades en la comunicación e involucración del personal en las decisiones. El desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, es el personal. El personal, sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar su papel protagónico. Para que el personal se sume al nuevo mundo de los negocios, los líderes de las organizaciones tienen que crear la *arquitectura social* en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio, sino el beneficiario e impulsor del cambio (Watson Wyatt 1995).

En los Estados Unidos algunas investigaciones realizadas apuntan en la misma dirección: cambios en la organización del trabajo, a través de la introducción de equipos de trabajo conducen a mejoras en la productividad y en la calidad del empleo, cuando son acompañados y/o insertados en estrategias de participación del personal en las decisiones de la empresa, cuando hay programas de seguridad en el empleo o de ocupación en el mercado de trabajo basados en la capacitación y sistemas de pago e incentivos basados en resultados de grupo (Levine, 1995).

La *arquitectura social* indica que no es suficiente actuar sobre un único aspecto de la gestión de los recursos humanos en la empresa. Los resultados del mencionado proyecto confirman la tesis: las empresas que mejor desempeño tuvieron en productividad, habían realizado iniciativas simultáneas en diversos campos de gestión de los recursos humanos: capacitación, participación e involucramiento, cambios en los sistemas de remuneración y programas de ergonomía. Mientras que las menos dinámicas en productividad habían aplicado un promedio de tres iniciativas en desarrollo de recursos humanos, las más dinámicas tenía cuatro iniciativas en promedio en el período 1989-1992.

Sin embargo; los resultados indicaron también que en pocas empresas los recursos humanos eran la prioridad y que una de las principales dificultades consistió en articular las iniciativas en las diferentes áreas, para llegar a la *arquitectura social* que debería dar sustento a la estrategia de innovación de la organización.

La *arquitectura social* es la articulación entre los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos y tiende a hacerse compleja por la cantidad de iniciativas de innovación que se van sobreponiendo.

Como en toda arquitectura, debe haber ejes o columnas vertebrales que den solidez a la estructura. La definición de normas o estándares de competencia del personal pueden desempeñar ese papel, porque al fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión. La vinculación de la acción innovadora con los resultados a nivel de la empresa no es directa sino a través del personal. La mejor forma de asegurar el resultado parecería ser su proyección en las tareas de personal, es decir, formulándolo como contenido de la competencia esperada.

Sin embargo, si la competencia es solo una de las columnas vertebrales de la *arquitectura social*, y si ésta a su vez debe reflejar un sujeto que es el protagonista de la reconstrucción de la organización, resulta claro que la competencia debe ser definida en forma conjunta entre gerencia y personal, para que haya un consenso asimilado acerca de los objetivos a alcanzar. Es decir, no un consenso de discurso o por un pronunciamiento, sino de una vivencia construida (Prichard, 1990).

Sobre este último punto, la trayectoria de las empresas en la región latinoamericana es bastante pobre. La participación de los trabajadores y sindicatos en las decisiones de cambio así como en las rutinas de trabajo y en la gestión de la capacitación, solamente en algunas empresas se está dando. Y aún cuando se practica, según la opinión de los sindicalistas, se hace de manera selectiva, es decir, cuando a la gerencia le urge que el operario le ayude a resolver algún problema (García et.al, 1995). Además los dirigentes

sindicales señalaron que cuando se da la participación, es del tipo *consultivo* y muy pocas veces alcanza el nivel *sustantivo*.

Estudios efectuados en Estados Unidos indican que la participación consultiva a nivel de planta no lleva a un mejoramiento sostenido de la productividad. Requiere que se combine con una reorganización del trabajo y con la ampliación de la participación del trabajo en la toma de decisiones (Levine, 1995).

Desde esa perspectiva, la competencia laboral tendría un mayor impacto en la productividad cuando esté definida conjuntamente entre gerencia y trabajadores-sindicato. Es decir, la posibilidad de mejora en productividad aumenta a medida que la participación del trabajador en la definición de la competencia es *sustantiva*.

La competencia laboral se convierte en una oportunidad para el sindicato y los trabajadores a fin de dar un primer paso en dirección de una participación sustantiva de la empresa.

2.2. Definiciones Conceptuales del Estudio Competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.¹⁷

Una característica subyacente en una persona, que, como se señaló anteriormente, está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/>

conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

2.2.1. La Nueva Visión del Recurso Humano

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos, los cuales se describirán más adelante en este capítulo, en las últimas décadas se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La dirección estratégica de recursos humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.¹⁸

¹⁸ Id.

2.2.2. Análisis Comparativos de los Procesos del Área de Recursos Humanos

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un sentido mas concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la empresa.

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se incrementa, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado.

2.2.3. Enfoque Tradicional

Como ejemplo de esta visión, a continuación se define desde el punto de vista tradicional el Proceso de Reclutamiento y Selección:

Su función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

2.2.4. Introducción de la Variable Competencias

Al momento de introducir en la gestión del recurso humano la variable de las competencias, la visión cambia: por esta razón en los procesos de reclutamiento y selección la dirección

ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

El reclutamiento y selección basado en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas.

Descripción y Análisis de Puestos: Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto; esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

Previo a la selección de una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato. Tradicionalmente esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado análisis de puesto en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto. El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaban normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean las adecuadas, resulta muy difícil identificar teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles

de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior en el puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable. Esta técnica no empieza por centrar la atención en el contenido del puesto, sino en la elaboración de una clara especificación de que es lo que el puesto debe producir como resultado. El método toma como punto de partida el rendimiento en el puesto en lugar del contenido del puesto. De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla: "¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?". Si la organización no tiene una visión nítida de lo que debe pedir a sus trabajadores, entonces no se tiene una percepción clara al momento de buscar personas nuevas que sean capaces de ofrecer el tipo de desempeño que contribuirá a la organización a alcanzar sus objetivos.

Plan de Carrera: es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a los individuos y directores a comprender que tipo de oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planificación de carrera del individuo.

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos - personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- ✓ Una descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos que ocupan los candidatos.
- ✓ Una descripción de comportamientos para competencia del modelo.
- ✓ Unos indicadores de desempeño que proporcionen el material de soporte para un programa de evaluación basado en competencias y para una base de datos.
- ✓ Una tabla de perfiles de competencias para utilizarla en la selección y contratación, tanto interna como externa.
- ✓ Un mapa de carrera dentro de la organización que identifique puestos precedentes para los puestos de alto nivel.
- ✓ Un análisis de las lagunas de competencias, que muestre las principales competencias en las competencias exigidas para ascender en el sistema de puestos y llegar a los más altos.
- ✓ Recomendaciones de formación y de selección, para cada competencia del plan de carrera.

Planeación y Distribución de Recursos Humanos: Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.

Evaluación de Desempeño: Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente

relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Capacitación: Una vez que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal.

Un programa de capacitación por competencias se caracteriza (Mertens 97) de la siguiente forma:

1. Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y son de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y son de conocimiento público.

3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los trabajadores en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias involucra tres áreas para su control eficaz, una parte teoría, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos.

Compensaciones: se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.)

Es compensar sobre la base de las competencias de cada trabajador y al desempeño efectuado; esto nace del surgimiento de un nuevo sistema basado en competencias ya que con esto el factor clave de éxito pasa a ser las competencias, es aquí donde es imprescindible configurar un programa de incentivos y recompensas premiando el nivel de competencias que el trabajador posee.

Si bien esta nueva idea parece sencilla de realizar, en la práctica no lo es ya que comienza a derrumbarse el paradigma de remunerar a las personas por el puesto de trabajo que ocupan y pasa a desplazarse por uno nuevo el cual es remunerarlos por las habilidades y las competencias que demuestran tener, es a raíz de esto que surge la necesidad de reconocer de un modo más importante las capacidades y cualidades de los trabajadores. De todas formas si las empresas deciden hacer suya la idea de remunerar a sus empleados basándose en las competencias que desarrollan, es primordial un compromiso general de ellas y crear una nueva política de remuneraciones; es menester comenzar a basarse en estas nuevas políticas puesto que de no ser así la empresa no obtendrá los beneficios acordados.

Control: Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Evaluación: Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas

de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo.

En muchas ocasiones, los directores o gerentes de recursos humanos experimentados, establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad, productividad, seguridad, y cumplimiento legal, durante el "proceso de planificación" y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad. Esto no quiere decir que los criterios no resulten apropiados, pero puede ser que reflejen o no, objetivos más amplios. Es posible permanecer dentro de un presupuesto, tener empleados que aseguren que les gusta sus actividades, y desempeñen todas las que usted les indique y aún así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal. De esta manera separar la evaluación de lo que es la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación .

Esta subárea, implica controlar los avances de las intervenciones en recursos humanos desde las distintas fases, sirviendo en cada una de retroalimentación inmediata, a la vez entrega en términos prácticos los resultados finales de todos los procesos en forma de mejoramiento continuo de los individuos llevando con ello a elevar el nivel de productividad planteado por la organización.

El control, evaluación y retroalimentación de fase a fase tiene la ventaja de detectar de manera oportuna las desviaciones al programa, pudiendo ser corregidas rápidamente y con un costo menor de lo que implicaría hacerlo al final del proceso.

2.3. Identificación de Modelos de Competencia Laboral ¹⁹

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos.

Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Modelos

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista. (Mertens)

¹⁹ Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

2.3.1. Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

2.3.2. Modelo Conductista

Se caracteriza por identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

2.3.3. Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

2.3.4. Modelo Cognoscitivista

Este modelo surge en la década de los 60 y estudia el proceso de aprendizaje desde la lógica de los procesos de información.

Se fundamenta en el análisis de los aspectos psicológicos existentes, de manera obligada, en los procesos que conducen al conocimiento de la realidad objetiva, natural y propia del hombre. Sustentado en la teoría del conocimiento desde el punto de vista filosófico, es el resultado y la consecuencia de la búsqueda, consciente y consecuente, que unido a la acción real del sujeto sobre su entorno le permiten su reflejo en lo interno.

Esta tendencia pedagógica contemporánea plantea la concepción y desarrollo de modelos de aprendizaje como formas de expresión de una relación concreta entre el sujeto cognitivo, activo y el objeto cuyas esencialidades habrán de ser aprendidas y niega que todo conocimiento humano sea una mera construcción personal por parte del sujeto.²⁰

²⁰ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZFppplFuBZLNARwU.php>

Este modelo tiene un sustento pedagógico influido por diversas concepciones de la pedagogía, tales como: la didáctica, la tecnología educativa, el aprendizaje significativo, la concepción constructiva del aprendizaje y la calidad total, que es la mejora continúa de un producto o servicio para satisfacer las necesidades de quien lo utiliza.

De las experiencias internacionales²¹ se han rescatado algunos elementos de los casos de Sidney, Gran Bretaña, Oklahoma y Quebec. Lo que este método pretende es que los trabajadores estén preparados para poder atender las necesidades que actualmente tienen las empresas.

En entorno a este enfoque existen problemas relacionados con la implantación de educación basada en competencias poniendo en discusión la conceptualización sobre la naturaleza de las competencias y sus implicaciones para el currículo, la enseñanza y la evaluación. Esta situación se da por dos razones. La primera dice que gran parte del impulso inicial para los enfoques basados en competencias proviene de una empresa y un gobierno que buscan mejorar la sensibilidad del sistema con respecto a las necesidades de la industria. Por ello muchos educadores temen perder el control sobre el contenido de la educación. La segunda obedece a que la conceptualización inicial sobre la naturaleza de las competencias se tomó del Reino Unido, lo que se entendió como extremadamente mecanicista. Los maestros utilizaron mucho tiempo para convertir los innumerables elementos de competencia, que se incluían en normas de competencia, en lecciones y planes de evaluación extraordinariamente detallados. Algunos maestros se interesaron en este enfoque conductista para el currículo, pero otros lo rechazaron por completo. Este último grupo todavía asocia los enfoques de competencias y ven al enfoque con mucha desconfianza. Afortunadamente, después de casi una década de discusiones, a menudo caracterizadas más por su vehemencia que por su claridad, este enfoque atomista se está reemplazando por modelos más holísticos.²²

²¹ Resnick, Sara. "Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana". En: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR-OIT, México 1996. Cap. 3: 133-145; 203-208

²² http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/academia/12/sec_9.htm

En conclusión, en la aplicación de un modelo se tiene que concebir su situación de manera específica, de acuerdo a la situación de la organización. Los modelos de competencia son útiles para el desarrollo de programas y proyectos incluyendo al sistema como tal, no obstante es necesario utilizar estrategias adecuadas y estructuras de soporte para permitir obtener los resultados esperados.

Como consecuencia se puede observar que algunos modelos demuestran buenos resultados. Los profesionales que trabajan con el desarrollo de recursos humanos deben considerar los modelos de competencia pautados en investigación y ajustarlos a sus necesidades. Es importante para los profesionales que disponen de pocos recursos desarrollar y validar sus propios modelos. Los esfuerzos deben concentrarse de tal forma que ofrezca un sistema que ayude a los gerentes de la organización a mejorar sus habilidades de liderazgo.

Esto significa crear un ambiente de trabajo en que las personas aprenden cómo desarrollar mejor sus trabajos y que el equipo de desarrollo de recursos humanos este atento para evaluar y modificar sus propias intervenciones.²³

2.4. Gestión de Recursos Humanos por Competencia

Diversas empresas en Estados Unidos, Europa y América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Se busca mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. La tendencia es la revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Como ya se señaló en el apartado anterior, este enfoque de competencias contempla las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre

²³ Dalton, Maxine. Are Competency Models a Waste? Training & Development, October 1997

aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, centradas en un sistema nacional de formación y Certificación. La característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Así mismo, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

La implantación de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; con la supuesta participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. A continuación se expresan algunas características de este enfoque:²⁴

1. El énfasis en la empresa: Una de las principales características experiencias está en trabajar a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
2. Referencia en los mejores: Identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el

²⁴ Cubeiro, Juan Carlos. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. Mayo 1998.

supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

3. Competencias diseñadas más que consultadas: Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente. Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación.

2.4.1. Definición de Competencias Clave

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias clave, se centran en la identificación de los factores de éxito con buen desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

"El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades". (Arión Consultores)²⁵

"Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son

²⁵ Muñoz, Julián. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Mayo, 1998.

características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad" (Electricidad de Caracas).

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización" (Electricidad de Caracas).²⁶

"Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"(Petróleos de Venezuela).²⁷

Las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.²⁸

Algunos expertos sugieren que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación.²⁹ Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.³⁰

²⁶ Spencer, Lyle; McClelland, David. *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. 1984.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Moloney, Karen. ¿Es suficiente con las competencias?. *Training and Development Digest*. 1998.

³⁰ Buck Consultants. *Competency-Based Performance Management*. Washington, D.C. 1998.

2.4.2. Definición de Competencias Centrales ³¹

En el marco de la competencia laboral, las competencias clave son las relaciones críticas que tienen configuradas las organizaciones para movilizar recursos (funciones transversales como la capacitación), mientras que las competencias centrales son las diferenciaciones competitivas de una organización (la competencia central para Sony es el diseño y producción de aparatos electrónicos pequeños de bolsillo).

La definición de competencias centrales fue creada por los profesores Hamel y Prahalad y se refieren al conjunto de habilidades y tecnología que posibilitan a las empresas a producir valor para los clientes y en el transcurrir del tiempo se mantienen como ventajas competitivas particulares en el mercado.

Las competencias centrales no se compran, se desarrollan, nutren y sostienen como fuente de diferenciación competitiva y en consecuencia se deben de enfatizar (para los que creemos en ellas) tanto o más que los productos y planes financieros, dentro del pensamiento estratégico de las empresas e instituciones.

La arquitectura de la estrategia debe contemplar el portafolio de competencias centrales debe ser una responsabilidad corporativa y no solo de los negocios de grupo, además de cualquier unidad de negocio o individuo que tengan como proyecto adquirir la competencia laboral.

Desde luego también, habría que identificar aquellas competencias centrales que debiendo poseer no se poseen, por ejemplo, el caso de las empresas de seguros al estar concentrados en productos y no en clientes, se desconoce cuántas pólizas de seguro (autos, vida, daños), mantiene una persona y por tanto no se aprovecha la sinergia de la empresa para apalancar la lealtad del cliente.

³¹ *El autor es socio de Grupo Internacional de Consultoría, Socio de BDO Consulting y Ex-Miembro del Comité Internacional de "The Strategic Leadership Forum"

La definición de competencias centrales no excluye o minimiza a las competencias clave, estas últimas son un complemento, que también le son necesarias a una empresa, en un nivel operativo con mayor volumen, y conforme se logre el desarrollo continuo del sistema de competencias, lograr la aplicación de niveles más específicos como puede ser la elaboración de una norma de empresa, para el logro de resultados concretos.

2.4.3. Competencias Laborales y Selección de Recursos Humanos³²

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia, como se señaló anteriormente, facilitan la ejecución de las funciones de la administración, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis, en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un

³² Fuente: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>

buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las competencias poseídas se relacionan con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: "Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas. Esto se puede observar claramente en un proceso de evaluación de competencia laboral.

Las competencias desarrollables, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

Para realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

Competencia Laboral en algunas empresas

El concepto "competencia" se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la gestión de los recursos humanos. En el marco de la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno; las empresas han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores.

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja competitiva. Un mayor acercamiento a una conducta competitiva se está logrando a partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización.

Cada día más empresas estructuran su modelo de gestión de recursos humanos con base en la competencia laboral. Ello implica casi siempre la definición de un grupo de competencias clave para la organización que se convierten en el referente para las diversas fases del proceso de gestión (selección, capacitación, desarrollo, remuneración).

Un ejemplo es el caso de la Volkswagen de México que reconoce abiertamente una filosofía basada en el reconocimiento explícito de que la organización alcanza sus objetivos a través del personal y este a su vez integra tres componentes en su desempeño: su visión sobre el objetivo final, la capacidad, relacionada con los conocimientos, habilidades, procesos y recursos y la voluntad que incluye compromiso, pertenencia, actitudes y emociones. Adicionalmente la empresa ha elevado los requerimientos educativos de

ingreso y promocionado una cultura de certificación de calidad. El proceso de selección y formación de la empresa se encauza en esta filosofía corporativa.³³

La empresa Mavesa en Venezuela, emplea 3.000 trabajadores, y se ha propuesto conquistar el mercado a nivel andino; mantiene un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que es parte de la cultura organizacional.

En el sector de la industria química, Dow Chemical Argentina mantiene un sistema de información conectado con la empresa a nivel mundial. Esta red facilita el conocimiento a cualquiera de sus 40 mil trabajadores acerca de las competencias requeridas para ocupar cualquier posición en la organización. La empresa mantiene explícitas un conjunto de competencias clave como: iniciativa, innovación, eficacia interpersonal, liderazgo, aprendizaje, enfoque en el mercado, trabajo en equipo y creación de valor; además de las competencias funcionales. Esta definición se mezcla con nuevas estrategias de evaluación de competencias como la evaluación de 360° en la cual el empleado puede hacer un autodiagnóstico de su desempeño en cada una de las competencias.³⁴

El común denominador de casi todas las experiencias se puede ubicar en la exposición de la empresa a un ambiente altamente competitivo, de clase mundial. Además la definición unilateral de la competencia que es fijada como requisito y alrededor de la cual se teje el sistema de apoyo institucional a la vinculación y desarrollo de los recursos humanos.

Las experiencias conocidas se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

³³ Volkswagen México "Formación y capacitación ante los retos que plantea la apertura económica y la reestructuración de las empresas". Ciudad de México. Julio 15 y 16 de 1999.

³⁴ Tomado de "Nuevo modelo de Gestión". La Nación. Julio 25 de 1999. Buenos Aires.

Capítulo 3

Bases Conceptuales de la Competencia laboral

3.1. Identificación de Competencias.

**3.2. Normalización de Competencias Laborales y
Normas de Calidad.**

3.3. Certificación de Competencias Laborales.

3.4. Formación del recurso humano por Competencias.

3.5. Evaluación y certificación de Competencias Laborales

3.1. Conceptos Básicos de Competencias Laborales

Como se ha referido en el capítulo anterior, existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. En este apartado se realizara un definición más precisa de los conceptos y términos relacionados con la certificación.

Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

A continuación se citan algunas definiciones reconocidas sobre competencia laboral, de acuerdo a la experiencia de aplicación de la metodología.

La competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.³⁵

"Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.³⁶

³⁵ CONOCER. La normalización y Certificación de Competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, México, 1997.

³⁶ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.³⁷

La OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.³⁸

En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros

³⁷ Ducci, María Angélica. El enfoque de Competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en Competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

³⁸ Bunck, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1 1994.

laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

Finalmente, y considerando las múltiples definiciones, este trabajo de investigación propone su propio concepto, la competencia laboral es la capacidad productiva que una persona tiene en todos sus contextos, incluye no solo conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para el desempeño de su función. Estos conceptos se relacionan con la capacidad adquirida a través de la experiencia del individuo en sus diferentes esferas: educativa, productiva-laboral, y social.

3.1.1. Dimensiones de la Competencia laboral

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir cada una de las dimensiones: Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

Muchas de las preguntas que componen esta investigación se referirán a cada una de las dimensiones. Sin embargo, se adelantan algunas precisiones conceptuales sobre cada una y más adelante se realizarán descripciones para cada una de las dimensiones.

3.1.1.1. Identificación de Competencias.

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las

metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

3.1.1.2. Normalización de Competencias.

Cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

3.1.1.3. Formación del recurso humano por Competencias.

A medida que se ha realizado la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. La formación orientada a generar competencias con referentes en normas existentes tendrá mucha más eficiencia, así como mejor impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

En esta etapa es necesario reconocer, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De esta manera, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. Se requiere una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda

fomentar. Sin embargo; muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

3.1.1.4. Evaluación y Certificación de Competencias.

Esta fase se refiere al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

Para la emisión de un certificado requiere la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

3.1.2 Ventajas que Obtiene un Trabajador de la Formación y Certificación por Competencias (Fbc).

Las ventajas son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y si pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta perspectiva hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Organizacionalmente, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

3.1.3. Ventajas que Obtiene una Empresa de la Formación Basada en Competencias.

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

Este enfoque aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en

materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las burocratizadas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Finalmente, aunque no existen aún muchas evidencias, algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral (como Inglaterra) han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en Competencia laboral.

3.2. Identificación de Competencias.

Para el desarrollo de la competencia laboral se han detectado diversas metodologías para identificar las competencias. A continuación se describen las más utilizadas como son: el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" DACUM, así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías centradas en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

3.2.1. Análisis Ocupacional.

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las

categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva. En esos años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar.³⁹

Con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y las mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos. También, las técnicas de análisis de puestos se utilizaron para diseñar escalas salariales basadas en aspectos como la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, ambiente de trabajo, etc.

Los constantes cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo; así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las

³⁹ Jobert, Annette. Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas. En: Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales. Piette-Humanitas. Buenos Aires. 1990.

competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, Certificación, evaluación).

A continuación se cita las definiciones de análisis ocupacional de Cinterfor/OIT, y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México.

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.⁴⁰

La OIT ⁴¹ define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una "metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Agudelo, Santiago. Certificación ocupacional. Manual didáctico. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993 Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo.⁴²

⁴⁰ Agudelo, Santiago. Certificación ocupacional. Manual didáctico. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993.

⁴¹ OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993.

⁴² Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Catálogo Nacional de Ocupaciones. México. 1986.

El proceso de la formación basada en competencia laboral facilita la definición del estudio ocupacional asociado no solo a la identificación de las características del sector ocupacional, sino también, a la identificación de las funciones productivas y elaboración de normas de competencia laboral y titulaciones requeridas por el sector.

3.2.2. Análisis Funcional.

En México el CONOCER⁴³, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. Referencias similares se encuentran en algunos textos que describen el sistema inglés.⁴⁴

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

Ejemplo de propósito clave en el análisis funcional:

Norma Técnica de Competencia laboral Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación

Propósito:

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de

⁴³ CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de Trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998

⁴⁴ Fletcher, Shirley, en Standard and Competence...incluido en: Competencia laboral. Antología de Lecturas. CONOCER. México. 1997.

cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

3.2.2.1. Esquema General de un Mapa Funcional.

Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de "realizaciones" o "elementos de competencia".

De este modo las subfunciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia.

Tal especificación puede notarse mejor en el ejemplo de mapa funcional que se incluye.

Un ejemplo de la transferibilidad de las funciones a diferentes contextos se obtiene en la función: "Transportar materiales, personas o valores"; tal función puede describir el trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi.

De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se ponen en juego para este caso son perfectamente transferibles a diferentes contextos.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo. La pregunta clave en el desglose es: "¿Que hay que hacer para que esto se logre?".

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

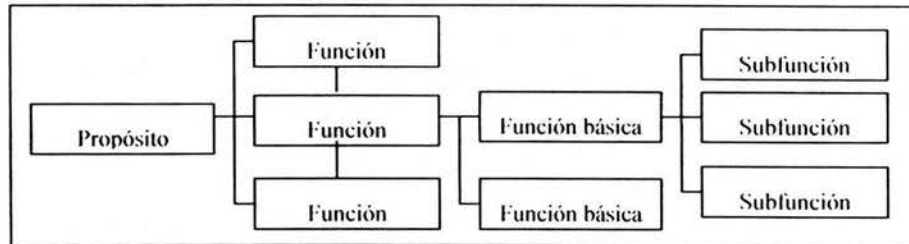
Debe cuidarse a lo largo de la elaboración del mapa funcional, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Por ello es recomendable revisar cada tanto que se conserve este principio de coherencia en el análisis. Esta revisión debe dar cuenta de aquellas funciones que puedan aparecer repetidas en diferentes ramas del árbol. La lógica de elaboración del mapa funcional no acepta que se presenten tales repeticiones, en tal caso debe revisarse y rehacerse.

Mapa Funcional.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son "causas" ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas "consecuencias" . Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo?" una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En

sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿Para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.



Fuente: MARTENS. Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo, 1996.

3.2.2.2. Análisis Funcional en la Formación por Competencias (SID).

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación.

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de Competencia laboral. Como tal, esta en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia.

Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

Algunas experiencias en la elaboración de currículos por competencias han logrado describir el proceso mediante el cual se puede obtener una buena elaboración curricular a partir de las competencias identificadas. En particular, se puede hacer referencia a la metodología utilizada por el CONALEP de México denominada: "Método para la elaboración de cursos de capacitación basados en competencia laboral"⁴⁵.

En general, la relación entre análisis funcional y formación por competencias esta fundamentada en el sustento que dicha metodología presta para la elaboración de los programas formativos.

3.2.2.3. Función Principal o Propósito Clave.

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

Ejemplo:

"Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia"

⁴⁵ CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Op.cit.

3.2.2.4. Definiciones Complementarias a los Elementos de Competencia.

Calificación Laboral.

Las unidades de competencia constituyen módulos con un claro significado y valor en el trabajo. La agrupación de diferentes unidades en grupos con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido, va configurando las calificaciones laborales.

Las calificaciones no son nombres de puestos de trabajo. Son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER⁴⁶ existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

Una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Unidad de Competencia.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una

⁴⁶ Id.

persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de competencia", en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español.

La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Ejemplo NTCL Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación

Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación.

Elemento de Competencia.

Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Ejemplo NTCL Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación

Diseñar cursos de capacitación.

Componentes Normativos

Criterios de Desempeño: Se integran por el conjunto de las características que deberán tener tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo de la función considerada en el elemento de competencia. Los criterios de desempeño se deben expresar con oraciones en las que se identifiquen claramente:

- Los aspectos esenciales del "desempeño crítico" o del "resultado crítico".

- La calidad de los resultados que se obtienen por el desempeño o la calidad de la manera en la cual se lleva a cabo una actividad, es decir, un “enunciado evaluativo” (acción-condición).

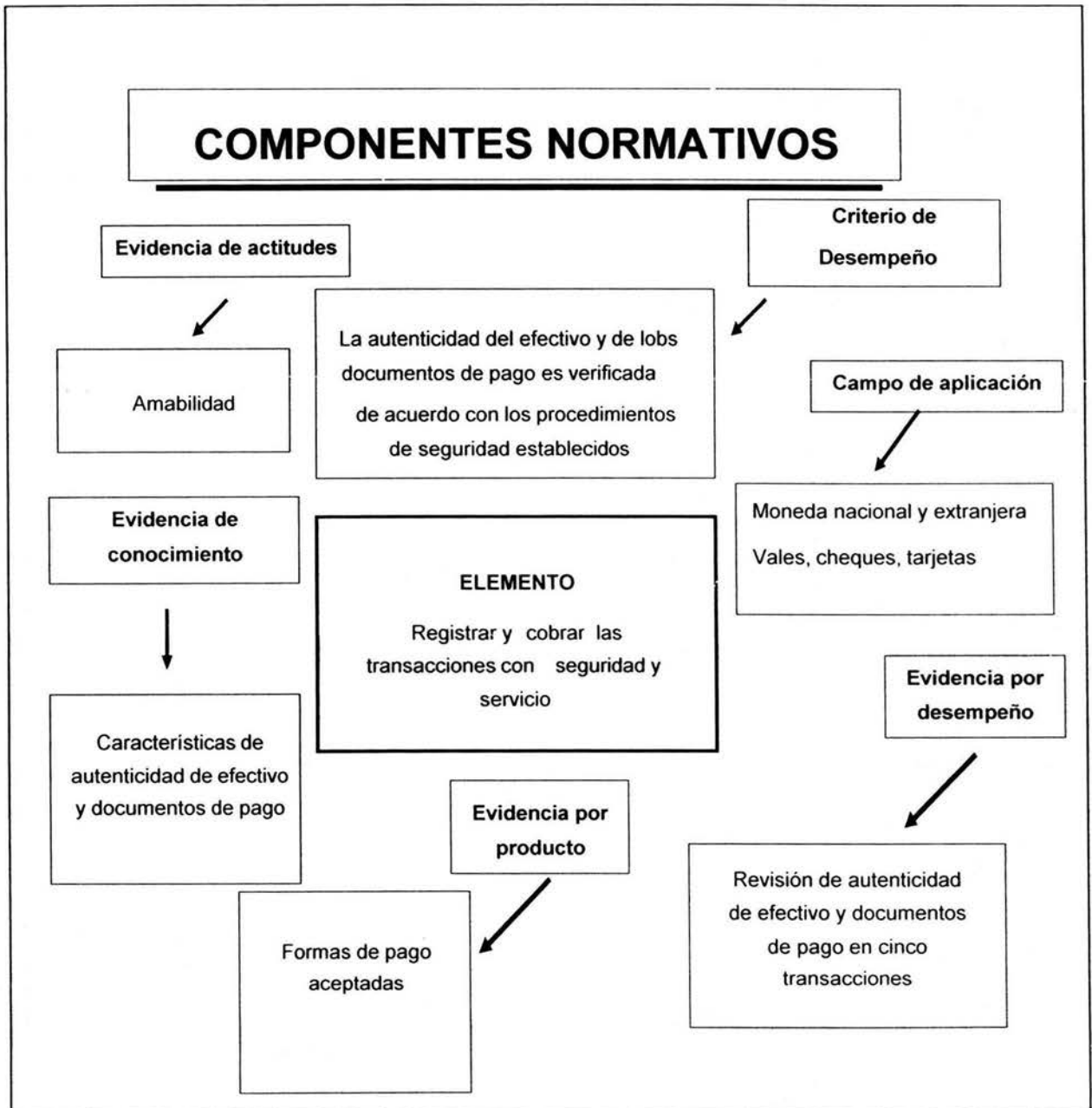
Campo de aplicación. Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Evidencias de desempeño. Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.

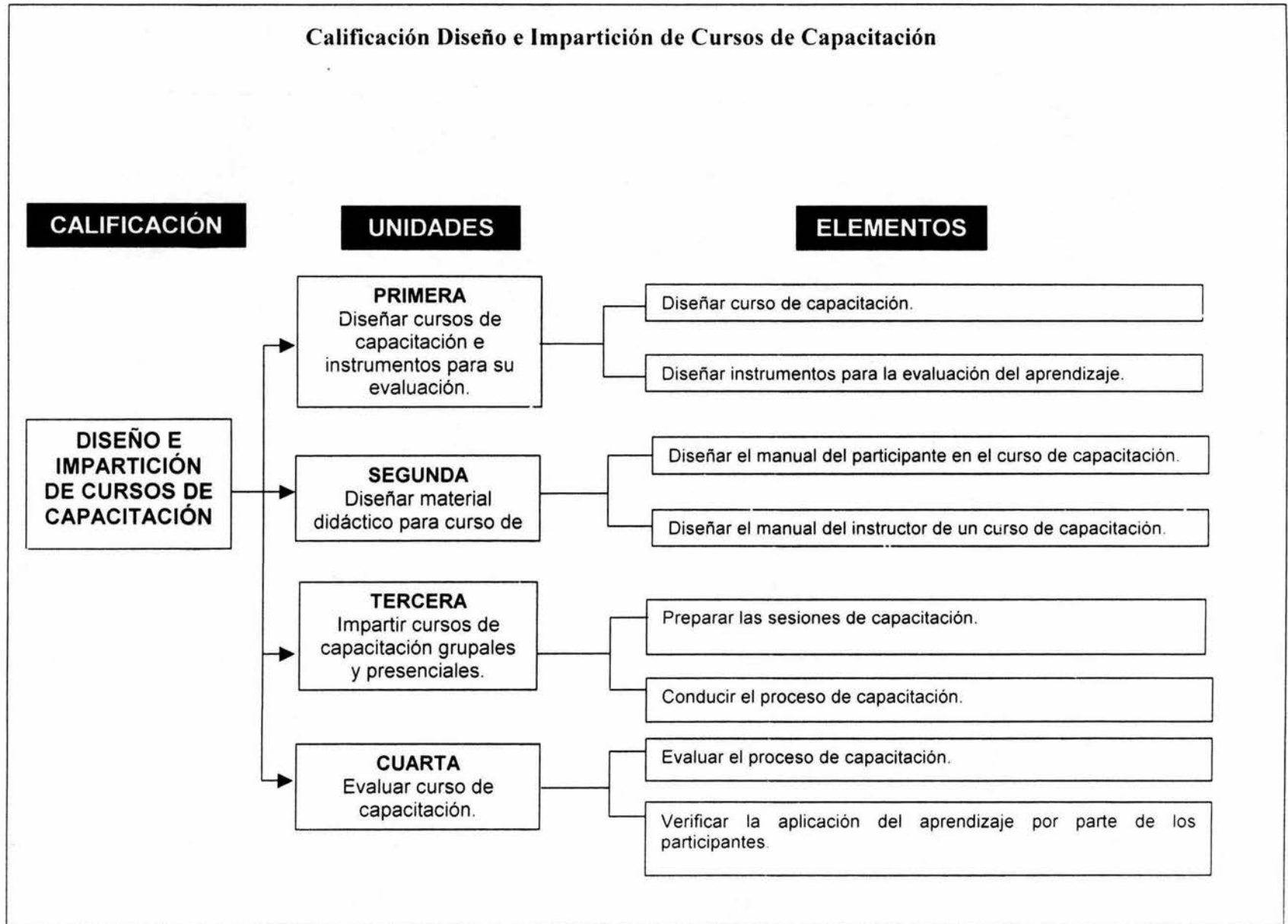
Evidencias de conocimiento. Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Evidencia por producto. Es el resultado que se le solicita al candidato para la evaluación del elemento de competencia y requiere de producir algo, por ejemplo: un informe, dibujos, un plan, una instalación eléctrica, un presupuesto, etc.

Evidencias de actitud. Las evidencias de actitud hacen referencia a las actitudes que se manifiestan durante el desempeño de la función laboral enunciada en el elemento de competencia. Los elementos de competencia de una UCL pueden contener algunas de las siguientes evidencias de actitud: Cooperación, Iniciativa, Limpieza, etc.



Fuente: Esquema Elaborado por el O.C. CLyC



Fuente: Esquema elaborado por el C.E. Sistemas de Calidad Total, S.C.

3.2.2.5. Ventajas.

Permite que las personas que desarrollan la función consideren su papel en términos de logros y resultados. El taller permite mejorar la comunicación entre departamentos y que los empleados comprendan mejor su contexto genérico en el que trabajan. Se genera también el compromiso de la alta dirección hacia abajo, y se enlaza el desempeño a los objetivos de la organización.

3.2.2.6. Desventajas.

El taller y la investigación requieren de una importante inversión de tiempo y recursos, además, puede ser difícil el compromiso de la alta dirección.

3.2.3 DACUM.

Es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.⁴⁷

Es un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un

⁴⁷ El contacto es Robert Norton. E-mail: norton.1@osu.edu

puesto de trabajo. Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia en el sistema inglés o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM.

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

Competencia A : Preparar los platos de comidas

- *Sub-competencia A1 : Comprar los alimentos.*
- *Sub-competencia A2 : Lavar los alimentos.*
- *Sub-competencia A3 : Cortar los alimentos.*
- *Sub-competencia A4 : Cocinar los alimentos.*

La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

El DACUM se basa en tres premisas:

1. Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
2. Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.
3. Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

Su utilización es particularmente promovida para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver el "gap" entre la oferta de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. El DACUM resulta útil también para las instituciones de

formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas las cuales a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas.

3.2.4. SCID.

El método SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de la tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir in apropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de auto evaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.⁴⁸

⁴⁸ CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Loc cit.

3.2.5. AMOD.

AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia?

Al igual que el DACUM; el AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.⁴⁹

3.3. Normalización de Competencias Laborales y Normas de Calidad.

3.3.1. Normas de Competencia laboral.

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una

⁴⁹ Ibid.

determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye⁵⁰:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

Una norma expresa más que el desempeño logrado en la forma de resultados.

También, en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.

La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

3.3.2. Utilidad de las Normas de Competencia laboral.

Las normas de competencia laboral se convierten en un facilitador importante en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

⁵⁰ Agustín Ibarra Almada CONOCER. Formación Basada en Competencia laboral. Bogotá. 1998. Accesible en www.cinterfor.org.uy/

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

Un estándar de competencia puede brindar un criterio fundamental en la selección del personal para un espectro variado de ocupaciones en la empresa más que para un puesto de trabajo. Es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

3.3.3. Especificación de una Norma de Competencia laboral.

En la tabla que se menciona más adelante, se incluye una norma tipo de competencia laboral. Puede observarse que está conformada por la unidad de competencia (mínimo nivel de certificación), los elementos de competencia, los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento, el campo de aplicación.

3.3.4. Nivel de Competencia.

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

En el sistema aplicado en el Reino Unido, los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas. Su intención fue la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

La definición de niveles hace parte de las estructuras de los sistemas normalizados de Certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado

considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

3.3.5. Áreas Ocupacionales.

La ruptura con la tradicional tendencia de elaborar descripciones ocupacionales a nivel de puesto de trabajo ha facilitado una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines; que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

Los sistemas mexicano y del Reino Unido han incorporado una categorización del mercado de trabajo basada en grandes áreas ocupacionales. El factor común de tales áreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con materiales, relaciones y conocimientos, de base similar.

Para el CONOCER, de México⁵¹, dado que una misma función laboral se puede presentar en distintas ramas de actividad económica, se ha introducido el concepto de área de competencia como una agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar.

Para establecer áreas profesionales, se toman como base los estudios sectoriales y el repertorio de ocupaciones. Estos insumos se agrupan por procesos de trabajo y contenidos formativos comunes de forma que las ocupaciones que presenten similitudes podrán conformar un Área Profesional.

⁵¹ CONOCER. Sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. México. 1997.

LAS AREAS, COMITÉS Y SECTORES DE COMPETENCIA EN EL SISTEMA MEXICANO

- Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario, agroindustrial y forestal.
- Extracción y beneficio.
- Construcción.
- Tecnología.
- Telecomunicaciones.
- Manufactura.
- Transporte.
- Ventas de bienes y servicios.
- Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo.
- Salud y protección social.
- Comunicación social.
- Desarrollo y extensión del conocimiento.

Comité/sector

Cultivo, crianza, aprovechamiento y procesamiento agropecuario industrial y forestal: forestal, agroequipamiento, pesca, hortofruticultura, leche, café, empresas familiares rurales, manejo de suelos, apícola.

Extracción y beneficio: energía, azúcar, conservas alimenticias.

Construcción: construcción.

Tecnología, mecánica, eléctrica y electrónica: mantenimiento electromecánico y mantenimiento automotriz.

Telecomunicaciones: telecomunicaciones.

Manufactura: vestido, conservas alimenticias, electrónica, farmacéutica, óptico, hule, calzado, mueble, química, metalmecánica, azúcar, soldadura, plástico.

Masa y tortilla.

Transporte: transporte de pasajeros, marítimo portuario, ferroviaria, auto transporte

de carga.

Venta de bienes y servicios: comercio, turismo, consultoría, servicios domésticos, óptica, seguridad privada, consultoría agropecuaria, servicios comunales, servicios inmobiliarios.

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo: informática, trabajo de oficina, recursos humanos, comercio, servicio educativo, administración pública, servicios aduanales.

Salud y protección social: salud ocupacional, seguridad pública, podología, servicios dentales.

Comunicación social: artes gráficas.

Desarrollo y extensión del conocimiento: recursos humanos, funciones clave, consultoría agropecuaria.

Fuente: www.conocer.org.mx

3.3.6. Presentación Clásica de una Norma de Competencia:

TITULO DE LA UNIDAD: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.	
TITULO DEL ELEMENTO: Lo que un trabajador es capaz de lograr	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA
Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del	EVALUACION:
	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:

trabajador y por tanto su competencia	<p>DESEMPEÑO DIRECTO</p> <p>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</p>	<p>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</p> <p>Resultados tangibles usados como evidencia</p>
CAMPOS DE APLICACIÓN:	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN:	
Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	<p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.</p> <p>Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>	
<p>GUIA DE EVALUACION:</p> <p>Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.</p>		

3.3.7. Clasificación de Ocupaciones.

Es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo.

Para el SENA de Colombia, la clasificación nacional de ocupaciones, es la organización sistemática de las ocupaciones que se encuentran presentes en el mercado laboral colombiano, atendiendo a algunos principios o criterios de clasificación.⁵²

En el contexto de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones CIUO, una ocupación es entendida como un conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud. A su vez, un empleo se define como un conjunto de tareas asignadas a una sola persona.⁵³

La CIUO versión 1988 introduce el concepto de competencia en sus criterios de ordenamiento. Su antecesora, la versión 1968 manejaba primordialmente conceptos de desagregación estadística así: grupo, subgrupo, grupo primario y categoría profesional. De hecho definió ocupación como "el grupo de trabajo más limitado que se puede hallar en el sistema de clasificación" que comprende diversos "empleos" o diversos "cargos" desempeñados por los trabajadores. Las ocupaciones fueron descritas en la CIUO-68 a partir de las funciones generales y las tareas atribuidas.

Las competencias se definen en la CIUO-88 como "la capacidad de desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado" y se encuentran en diferentes niveles y grados de especialización.

El "nivel de competencias" es función de la complejidad y la diversidad de las tareas. La especialización de las competencias, "se relaciona con la amplitud de los conocimientos exigidos los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabaja, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos".

La CIUO-88 definió cuatro niveles de competencia, si bien los vinculó con niveles educativos, reconoció que las competencias pueden adquirirse mediante la "formación informal" y la experiencia. Estos cuatro niveles son:

⁵² SENA. Clasificación nacional de ocupaciones. Dirección de Empleo. Bogotá. 1998.

⁵³ Íntegramente basado en: OIT. Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. CIU8-88. Ginebra. 1991.

1. Corresponde a la enseñanza de primer grado (de acuerdo con la Clasificación Internacional Normalizada de la Enseñanza, CINE), la cual comienza generalmente entre los cinco y siete años y dura unos cinco años.
2. Corresponde al primero y segundo ciclos de enseñanza de segundo grado. El primer ciclo dura unos tres años e inicia entre los doce y trece años; el siguiente ciclo, el segundo, abarca otros tres años. A veces en este nivel incluye ocupaciones que requieren especialmente formación teórica y en el trabajo, como una forma de aprendizaje.
3. Corresponde a la educación de categoría 5 en la CINE, abarca cuatro años y no es de carácter universitario.
4. Comprende la educación que inicia a los 17 o 18 años, dura cuatro o más años y es de carácter universitario o superior.

Nótese que en el nivel dos encaja la formación profesional para trabajadores nuevos, incluso la modalidad de contrato de aprendizaje. El nivel tres se corresponde con la educación superior técnica y tecnológica.

Los llamados "grandes grupos" conforman el nivel más general de agregación. Tales grandes grupos son:

- Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas.
- Profesionales científicos e intelectuales.
- Técnicos y profesionales de nivel medio.
- Empleados de oficina.
- Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados.
- Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros.
- Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios.
- Operadores de instalaciones y máquinas y montadores.
- Trabajadores no calificados.
- Fuerzas armadas.

Esta clasificación, al igual que la de 1968, continua mezclando en los grandes grupos; niveles educativos con áreas de desempeño. Es así como las áreas 2 y 3 se relacionan más con categorías de clasificaciones profesionales muy asociadas a la formación recibida y las áreas 1 y 0 parecen excepciones derivadas del carácter especial de las ocupaciones (unas de dirección y otras en el ámbito de las fuerzas armadas). En los análisis ocupacionales actuales se suelen considerar dos dimensiones: una, el área en la cual el trabajo se desarrolla y la otra, el nivel de preparación (capacitación o competencia) requerido para el desempeño.

A partir de las grandes ventajas que representó la posibilidad de combinar el criterio de nivel de competencia con el de gran grupo ocupacional; algunos países como Canadá, España, Estados Unidos y Colombia, han desarrollado sus Clasificaciones Nacionales de Ocupaciones conservando este rasgo metodológico perfeccionando los conceptos de gran grupo y nivel de competencia.

En estas clasificaciones ocupacionales se encuentran los grandes grupos, definidos como áreas de desempeño; es decir, desaparecen las connotaciones de nivel educativo en la definición del área de competencia. Así mismo el nivel de competencia se define asociado a factores como: la complejidad del desempeño laboral, los conocimientos que requiere la ocupación, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos entre otros.

Cada vez más se ha potenciado la capacidad de las clasificaciones ocupacionales como instrumento para lograr un marco comprensivo de las Competencias Laborales en el mercado. En Canadá se perfeccionó una matriz de clasificación de ocupaciones con nueve áreas de desempeño y cinco niveles de competencia la cual además de facilitar las comparaciones y análisis estadísticos, presenta una gran utilidad para el desarrollo de programas de orientación ocupacional y descripción del mercado de trabajo.

La experiencia del CONOCER de México en el montaje de un sistema normalizado de competencia laboral ha permitido generar una "matriz de calificaciones" con un concepto similar al de una matriz de clasificación ocupacional. El concepto básico es el de incluir en las columnas las áreas de competencia; en las filas, los niveles de competencia y en las

celdas conformadas en la intersección de una fila y una columna se estarán definiendo unidades de competencia básica, genérica y específica.

3.3.8. Matriz de Competencia laboral.

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de Competencias Laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

En países como Canadá y Estados Unidos, el número de áreas de competencia varía, pero se mantiene el criterio de cinco niveles. Si bien, aún no son coincidentes las herramientas de clasificación de ocupaciones con las matrices de competencia, el camino para su acercamiento está bastante allanado a partir del enfoque de competencia laboral que facilita los conceptos de nivel y área de competencia.

El área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional. De este modo se manejan áreas de desempeño relacionadas con el proceso de manufactura, la operación de quipos de transporte, el apoyo administrativo y logístico de los procesos productivos, las ciencias sociales, la creación artística o el cuidado de la salud o los servicios.

Esta matriz adopta el concepto de nivel de cualificación el cual comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño de una ocupación como: cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones y: grado de autonomía y responsabilidad propios de la ocupación.

3.3.9. Aplicación de Normas de Calidad a las Instituciones de Formación Profesional⁵⁴

La tendencia a la calidad, surgida inicialmente en torno a las actividades productivas de tipo industrial, se ha venido extendiendo hacia las actividades de formación profesional. La aplicación del enfoque de calidad total ha facilitado la aplicación de las normas de la International Standard Organisation (ISO) y su extensión desde la industria manufacturera a prácticamente todos los sectores de la economía.

En la formación profesional se registran nuevas tendencias que facilitan y presionan por el surgimiento de mecanismos de aseguramiento de calidad entre las cuales se pueden citar: la respuesta cada vez más orientada desde la demanda, la creciente convergencia de múltiples instituciones en el mercado que multiplica las posibilidades de elección, la necesidad de mostrar un buen nivel de respuesta desde las grandes instituciones y la mayor complejidad en la formación y en sus características.

En Europa, desde principios de los noventas, algunas instituciones de formación emprendieron la aplicación de normas ISO 9000 para ser certificadas en su gestión de calidad total. En América Latina el SENAI de Brasil han logrado la certificación de calidad ISO 9000, en este caso, para cinco unidades del SENAI en Santa Catarina; también el SENATI de Perú ha iniciado las actividades tendientes a lograr la Certificación de calidad en sus procesos.

El enfoque de gestión de calidad aplicado a la formación no está afectando la validez de sus conceptos tradicionales de calidad pedagógica; más bien, se registra una ampliación hacia el examen de calidad de la institución globalmente considerada más allá de la mera revisión de calidad en docentes o en los materiales pedagógicos.

La aplicación de las normas ISO 9000 no indica a la institución de que se trate, cómo debe organizar sus procesos de enseñanza aprendizaje, ni qué materiales o programas utilizar. Las normas se centran en garantizar que la institución defina y planifique sus procesos, los

⁵⁴ Una mayor información se encuentra en: CEDEFOP. Aplicación de la Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Salónica. 1998

documento correctamente, compruebe su actitud hacia el mejoramiento continuo y garantice el control y revisión permanentes.

Una institución interesada en la gestión de calidad total puede buscar la certificación basada en las normas ISO. Existen en el mundo una buena cantidad de organismos certificadores que trabajan con normas ISO y cuyo reconocimiento internacional es una garantía de buena visibilidad para la institución que logre ser certificada. En general, una Certificación de calidad podrá decir que la institución receptora:

- Posee objetivos de calidad claros.
- Dispone de todos los recursos para conseguir el nivel requerido de calidad.
- Define por si misma los procesos y recursos necesarios para la calidad.
- Todos sus procesos y sistemas son controlados, evaluados y modificados cuando es necesario.
- Tiene documentados todos los procesos y actividades necesarias para lograr la calidad.
- Mantiene registros que facilitan la verificación de las acciones emprendidas para lograr la calidad.

La institución interesada deberá seguir un proceso que, en general tiene las siguientes etapas:

- Seleccionar la norma en la cual quiere ser certificada (existen algunas diferencias entre las normas más utilizadas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).
- Definir el alcance de la certificación, es decir, si la desea para toda la institución o para un proceso en particular (por ejemplo: se pueden excluir procesos administrativos no vinculados directamente con la formación).
- Elaborar los manuales de calidad y de procedimientos.
- Aplicar los requisitos de la ISO en términos de: auditorias internas, control de documentos, revisión de la gestión, medidas correctivas y preventivas, registros, etc.

- Contactar un organismo certificador que verifica la conformidad con la norma mediante controles, revisión de los manuales y constatación de la aplicación del sistema de calidad.

Las instituciones pueden contar con una consultoría que las apoye durante la adopción del sistema de calidad y posteriormente durante la preparación para los controles intermedios que se llevan a cabo en los tres años siguientes a la Certificación.

Al aplicar las normas ISO a instituciones formadoras se requiere tomar cuidado en adoptar un claro lenguaje. Los términos originalmente incluidos en las normas deben significar lo mismo para todos los comprometidos, en particular la interpretación de palabras como: proveedor, cliente, producto, cuadro ejecutivo, diseño, compras, proceso. Justamente en este aspecto nacen algunas críticas a la aplicación de las normas para el aseguramiento de calidad de las instituciones formadoras.

3.3.10. Semejanza de las Normas de Competencia Laboral y las Normas ISO.

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total.

El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. Además, los procedimientos de Certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de calidad en la norma ISO 9001 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de calidad que la certificación avala.

Las normas de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito

global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los trabajadores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Se puede afirmar que el nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación; ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo aspecto de relación es que en ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

En cuanto a las normas ISO y las acciones de capacitación -el primer aspecto en común-: cabe citar el requisito 4.18 de la ISO 9000: "La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación".

En los apartados 18.1.1, 18.1.4, 18.2, 18.3.1 y 18.4 se encuentran recomendaciones sobre la identificación de necesidades de capacitación, la capacitación de supervisores, la

importancia de la evaluación, la medición de la calidad y el reconocimiento al desempeño.⁵⁵

Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito.

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia laboral se pueden contrastar en:

1. Conceptos y términos: Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
2. Documentación: Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).⁵⁶
3. Verificación: En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre el desempeño del trabajador.
4. Cultura organizacional: Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.
5. Procesos y personas: En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos; las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
6. Participación: Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia

⁵⁵ Mertens, Leonard; Baeza, Mónica. La Norma ISO 9000 y la Competencia laboral. OIT.CIMO.CONOCER. México, 1998.

⁵⁶ Id.

se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.

7. **Prospectiva:** Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.
8. **Complementariedad:** Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de Competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse; una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencias pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

3.4. Formación del recurso humano por Competencias

3.4.1. Sistema Nacional de Formación Basada en Competencias.

En este proceso participan diferentes actores con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en la elevación de la empleabilidad de los trabajadores al que se lograría actuando separadamente. Cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas, la formación, la evaluación y la certificación, se puede distinguir como un sistema normalizado.

Hablar de sistemas de formación no implica necesariamente la creación de nuevas instituciones; ante todo se trata de un mecanismo cohesionador y regulador de las múltiples ofertas y niveles de calidad que existen.

En este caso, el Estado desempeña un papel fundamental convirtiéndose en promotor y facilitador de las reglas del juego para el sistema y reservándose la fijación de políticas y directrices antes que la ejecución de las acciones. Una función fundamental de la administración pública es asegurarse de que el mercado de formación funcione adecuadamente.⁵⁷

Es necesario que el sistema de formación profesional disponga de un organismo rector encargado de fijar las políticas y definir los alcances, las prioridades y la asignación de recursos. En general, se trata de definir las reglas del juego para los diferentes agentes. Esta cúpula puede aprovechar las ventajas de la conformación tripartita y ser liderada por el Estado. De hecho encarna el cumplimiento de una nueva función de Estado como facilitador, promotor, dinamizador y agente. Sus funciones están encaminadas a la creación de las condiciones y las reglas generales para el funcionamiento del sistema. El interés fundamental prevaleciente ha de encaminarse hacia el mejoramiento de la competitividad a partir de la capacitación de los trabajadores.

Es aconsejable que el organismo rector esté conformado por los más altos representantes gubernamentales (ministerios), empresariales (gremios o cámaras) y trabajadores (sindicatos). Esto garantiza que se mantenga su orientación creadora de marcos políticos y de consenso.

El sistema requiere contar también con organismos sectoriales en el nivel ejecutivo; estos se pueden encargar de la determinación de las normas de competencia y la coordinación del sistema de formación para un sector económico específico. Este nivel es ideal para la participación de cámaras o gremios empresariales de carácter sectorial (por ejemplo cueros, calzado, plásticos, papel, comercio, hotelería, etc.) de modo que organiza en mejor forma la definición de las normas de competencia, la formación y la certificación. También es deseable su conformación en forma tripartita; de este modo la interlocución que desarrolla se acerca ya a las necesidades de sectores económicos específicos y/o áreas geográficas definidas.

⁵⁷ Hassan, Abrar. Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación. CEDEFOP. Revista de Formación Profesional. 1994.

Los organismos del nivel ejecutivo definen las normas de competencia laboral para las ocupaciones propias de su sector. Estas normas de competencia se convierten en el lenguaje común para empresarios y entidades ejecutoras de formación.

Bajo su coordinación se adelantan los análisis funcionales de las ocupaciones. De esta forma se identifican directamente en las empresas pertenecientes al sector, las competencias y se desarrolla su proceso de normalización.

A fin de establecer las competencias en forma adecuada, la representatividad sectorial garantiza una mayor participación de los empresarios y trabajadores en los análisis ocupacionales y en la definición de los contenidos de capacitación.

Un tercer nivel se encarga de la operación; esta conformado por todos los agentes certificadores, evaluadores y , las entidades privadas o públicas que ejecutan las acciones de formación.

A esta altura cuentan con insumos, claramente definidos y avalados por los organismos sectoriales, tales como: normas de competencia, indicadores de eficiencia y calidad, metodologías de acreditación de calidad, criterios claros de certificación y un sistema de costos o precios que puede estar complementado con la presencia de subsidios para facilitar el acceso a los grupos vulnerables.

Toma forma también en el nivel operativo, el concepto de certificación dejando claro quién puede certificar y qué se certifica.⁵⁸ El sistema atribuye un alto peso al reconocimiento certificado de las competencias de los trabajadores. En ello radica el principal valor para los participantes, dado que un sistema claro de certificación de competencias facilita la movilidad laboral y en suma la empleabilidad.

La orientación hacia los resultados es tan crucial que la certificación se centra en demostrar las competencias de los trabajadores sin importar el modo en que fueron adquiridas. Se da

⁵⁸ Las formas institucionales que se adopten dependen de lo que cada país prefiera. Por ejemplo, en cuanto a la separación, o no, de la formación y de la certificación.

cabida a procesos de autoaprendizaje, a la experiencia y a la flexibilización en las acciones de capacitación.

Los tres niveles funcionan coordinadamente y con objetivos y planes articulados. Su autonomía está dada en su ámbito de operación por la determinación participativa de las necesidades y acciones. En todo caso funcionan en ambientes donde se conocen y manejan claramente las reglas y donde la calidad, la pertinencia y el mejoramiento de las condiciones de acceso son parámetros en juego. En suma es un escenario en el que "todos tocan siguiendo la misma partitura".

3.4.2. Relación de las Normas de Competencia y Diseño Curricular.

Las normas de competencia son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación. Sin embargo, el proceso de elaboración de los currículos a partir de las normas de competencia no es, en modo alguno, un proceso lineal o automático.

En el modelo de la formación profesional ocupacional a cargo del INEM de España al proceso se le denomina ⁵⁹ "derivación de contenidos formativos a partir de los perfiles profesionales". El perfil profesional se ha definido a partir de insumos como: el análisis de las ocupaciones, la revisión prospectiva ocupacional que culmina en la determinación de áreas profesionales, grandes grupos de ocupaciones afines a un proceso o actividad productiva y que pueden tener contenidos profesionales comunes.

Luego, para la ocupación de que se trate, se define su perfil profesional, conformado por la definición de la ocupación, la competencia general de la ocupación, sus unidades de competencia, realizaciones profesionales (elementos de competencia), criterios de ejecución y capacidades profesionales. Estos aspectos guardan similitud con los utilizados en el sistema inglés o mexicano.

Con base en el perfil profesional así determinado se elaboran los contenidos formativos estableciendo los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos para un

⁵⁹ INEM. Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional. Madrid. 1995

desempeño competente de las unidades. Para hacerlo se toma como base de análisis a la unidad de competencia y se responden las preguntas siguientes:

1. ¿Qué tiene que saber el trabajador?: para establecer los conocimientos teóricos.
2. ¿Qué tienen que saber hacer el trabajador?: para obtener los conocimientos prácticos.
3. ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador? para precisar las actitudes y comportamientos requeridos.

Posteriormente se estructuran los contenidos formativos en módulos profesionales. En general se crea una correspondencia entre módulo y unidad de competencia tal que, a una unidad pueden corresponder uno o más módulos profesionales.

Finalmente, se establecen los itinerarios formativos, una secuencia de los módulos, ordenada pedagógicamente cuyo fin es el de capacitar para el desempeño de una ocupación.

La experiencia de transposición curricular en el caso mexicano se puede ilustrar a partir de la propuesta del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) que elaboró un método para la elaboración de cursos de capacitación basados en normas de competencias.⁶⁰

El método surgió de un cuidadoso análisis de otras experiencias internacionales y de varios enfoques pedagógicos. Luego de establecer y cotejar las necesidades de impartir formación, basada en demandas reales, y de identificar y analizar la norma de Competencia laboral vigente para el área ocupacional en cuestión; el método plantea la elaboración de módulos formativos tomando como base las unidades de competencia.

El objetivo general del curso puede definirse asimilándolo con la unidad de competencia o incluso elemento de competencia; esto dependerá del nivel al que se esté elaborando. Al hacerlo así, los objetivos del curso resultan similares al contenido descrito en la unidad de competencia respectiva.

⁶⁰ CONOCER. Op. Cit.

En esta línea, los elementos de competencia se utilizan como referentes para establecer los módulos. Los objetivos específicos del curso, los contenidos y los resultados del aprendizaje se establecen a partir del análisis de las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, los conocimientos requeridos y el campo de aplicación.

En general, todos los elementos de la norma sirven generosamente para la estructuración de los currículos. Si bien, como se anotó, no se puede pensar en una correspondencia automática; es factible con un análisis juicioso, derivar currículos formativos atendiendo a las especificaciones de las normas.

Un aspecto que requiere especial atención es el referido a la conformación de competencias actitudinales tales como al iniciativa, la proclividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa, la resolución de problemas. Estas actitudes se generan más en las estrategias pedagógicas utilizadas que en los contenidos mismos.

Ambientes educativos agradables, profesores motivados, aprendizaje por resolución de problemas, utilización de diversos medios didácticos: esas pueden ser las claves detrás de la creación de las competencias personales.

3.4.3. Retos que Plantean las Competencias Laborales a la Formación Profesional.

A diferencia de la orientación tradicionalmente academicista que pueden tener muchos programas formativos; los programas de formación basados en competencia deben por lo menos caracterizarse por:

- Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.

- Transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar.

Mertens citando a Harris, ⁶¹ transcribió algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencia; se citan algunas:

- Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
- Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.
- El progreso de los alumnos en el programa es al ritmo de cada uno.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Énfasis puesto en los resultados.
- Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

En conclusión, la generación de competencias a partir de los programas formativos exige a éstos la iniciación de cambios en sus estrategias pedagógicas, en sus enfoques curriculares y en el papel tradicional asignado a docente y alumno.

Se requiere la utilización de una amplia variedad de materiales de aprendizaje combinada con la orientación del aprendizaje hacia la solución de problemas más que la repetición de contenidos.

Los medios tradicionales de administración educativa basados en el grupo que aprende como base de la programación de acciones y de cursos está siendo retada para que permita el manejo individual de los avances logrados por los alumnos y su fácil reingreso a programas que deben ser modulares y abiertos.

⁶¹ Merterns, Leonard. Loc.cit.

3.5. Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

La evaluación y certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados. Ello no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

El refuerzo dado al concepto de certificación pretende alejarlo de la concepción académica de credencial obtenida al concluir estudios y haber resuelto apropiadamente las pruebas y acercarlo a la descripción de las capacidades laborales reales del trabajador, en algunos casos sin dar relevancia a la forma como adquirió tales competencias.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado.

El primer caso ha venido dándose dentro del concepto de certificación que se impulsó desde Cinterfor/OIT mediante un proyecto iniciado en 1975, encaminado a medir y certificar las calificaciones adquiridas con base en cursos de capacitación o por experiencia laboral o por la combinación de las dos. Ya desde ese año las instituciones de formación notaron la necesidad de acreditar las capacidades laborales que los trabajadores adquirirían a través de su experiencia laboral así como dotar a los sistemas de intermediación laboral de mejores herramientas para ubicar laboralmente a los candidatos.

Así mismo, las cada vez más complejas características del cambio tecnológico requerían más claras evidencias de los dominios laborales de los trabajadores, se vislumbraba desde ya la necesidad de otorgar certificaciones con reconocimiento subregional que facilitarían la movilidad de los trabajadores.

Cinterfor/OIT definió la certificación como "un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas"

La finalidad de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral. El certificado lleva implícito el que se ha cumplido un proceso de evaluación de las competencias en él acreditadas.

En el Programa Nacional de Formación Profesional, de España, la certificación es definida como "la expedición de un certificado por parte de las autoridades laborales, organismos de formación o personas autorizadas que acreditan que un trabajador es capaz de aplicar los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos necesarios para el ejercicio de una actividad profesional concreta."⁶²

En el sistema mexicano la certificación es definida como un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional.⁶³

La certificación de competencias adquiere ahora un valor relacionado profundamente con la empleabilidad de los trabajadores en la medida en que los certificados se refieran a competencias de base amplia, normalizadas en sistemas que faciliten su transferibilidad entre diferentes contextos ocupacionales.

Bajo el concepto de formación continua y permanente, se reconoce hoy la vigencia limitada de un certificado tal que su poseedor debe actualizar la certificación en los plazos que se hayan fijado. Esto con el fin de garantizar que se ha mantenido al tanto de los cambios que la organización del trabajo y la tecnología hayan podido ocasionar en su área ocupacional.

⁶² INEM. Metodología para la ordenación de la Formación Profesional Ocupacional. Madrid. 1997.

⁶³ CONOCER. Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia laboral. Loc. cit.

3.5.1. Relación entre la Certificación y las Competencias Laborales.

Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

Al referirse a funciones productivas reales, los certificados pueden abarcar unidades de competencia diferentes. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos.

3.5.2. Evaluación de Competencias Laborales.

La evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales (lead bodies) y los organismos certificadores (awarding bodies).

Los organismos certificadores son los responsables por la acreditación de organismos evaluadores y por la verificación de la calidad de sus procedimientos de evaluación. A su vez, requieren estar acreditados ante la autoridad nacional de calificaciones vocacionales.

Los centros de evaluación no son estrictamente lugares físicos ubicados en una sola área, pueden estar dispersos geográficamente para cumplir mejor su objetivo. Pero, con el fin de

ser acreditados como evaluadores deben demostrar idoneidad en cuanto a sus recursos físicos, personal, instrumentos para realizar las evaluaciones, procedimientos utilizados y mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

A su vez, existen normas de competencia para los evaluadores que se refieren a aspectos como el manejo de instrumentos y procedimientos de evaluación, las pruebas y demás instrumentos de evaluación de evidencia indirecta, la competencia del verificador interno y del verificador externo y la competencia para evaluar evidencias históricas. Cualquier evaluador debe demostrar competencia en estas áreas.

El sistema prevé un mecanismo de apelaciones para los casos en que los candidatos no manifiestan acuerdo con el resultado de su evaluación; también para los centros evaluadores no satisfechos con su proceso de acreditación y aún para los organismos certificadores. Todo ello en relación con el nivel superior, ante decisiones tomadas.

El CONOCER de México ⁶⁴ ha definido la evaluación como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

En los sistemas mexicano y del Reino Unido, la evaluación puede ser realizada directamente por el organismo certificador o por un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador, el que ha debido acreditarlo previamente. Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación.

La transparencia y confiabilidad del sistema de certificación se privilegian a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, en últimas, favorezca a sus poseedores.

La base para la evaluación y la certificación está en la norma técnica de competencia laboral.

⁶⁴ CONOCER. Op. cit

3.5.3. Diferencia de la Evaluación Tradicional y la Evaluación por Competencias.

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño, producto y conocimiento de un individuo en relación con una norma de Competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

La evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente).

La evaluación de competencias se caracteriza por:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Individualizada.
- No asociada a un curso o programa de estudio.

- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.
- Su resultado es competente o aún no competente.

3.5.4. Proceso de Evaluación-Certificación en un Sistema Normalizado de Competencia laboral.

Tal como ha sido definido por el CONOCER, de México⁶⁵, el proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Diagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- Remisión a un centro evaluador.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la Certificación.
- Otorgamiento de la Certificación.

El proceso inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un diagnóstico de sus competencias para determinar: el estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse y las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación en un centro evaluador acreditado o, en su defecto, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

⁶⁵ Ibarra, Agustín. El desarrollo de los sistemas normalizado y de Certificación de Competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México. Loc. cit.

Después del diagnóstico el centro de evaluación asigna un evaluador; quien acuerda, con el candidato, el respectivo plan de evaluación en el cual se establece la estrategia de evaluación dándole así transparencia al proceso. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En el caso último, se deja en claro la, o las, unidades o elementos en los cuales el trabajador no resultó competente. El evaluador debe elaborar un reporte para la verificación interna describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

Posteriormente, un grupo conformado por personas con suficiente conocimiento en el área de competencia a certificar indica, con base en el proceso adelantado, si procede la Certificación de un candidato. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de Competencia laboral.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la Certificación. Pero, además del valor expresado en el certificado, la evaluación permite disponer de un perfil comparativo de la situación del individuo respecto a una norma técnica de Competencia laboral. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

3.5.5. Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Certificación.

El proceso de certificación requiere total transparencia. Es por ello que se apoya en mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a garantizar que los procedimientos

aplicados para la certificación se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico-metodológicos diseñados para este fin.⁶⁶

Tanto el organismo certificador como el centro evaluador mantienen sistemas de aseguramiento de la calidad. El centro evaluador debe asegurar la existencia de mecanismos de verificación interna para velar porque la evaluación se efectúe siguiendo los procedimientos y lineamientos establecidos y de ese modo sus resultados sean imparciales, transparentes y objetivos.

El centro evaluador debe mantener un verificador interno para constatar la consistencia de los procedimientos utilizados, asesorar a los evaluadores sobre el proceso de evaluación y generar condiciones para manejar la información relacionada con las evaluaciones. La normativa tema también permite que se acrediten evaluadores independientes.

La verificación externa al centro evaluador es realizada por el organismo certificador. Para ello se basa en la información de la verificación interna y además verifica desde fuera, las prácticas de evaluación empleadas; suministra asesoría a los evaluadores y mantiene registros sobre las evaluaciones efectuadas. En esta relación es de suma importancia la retroalimentación que el organismo certificador suministre al centro evaluador.

El verificador interno de los centros evaluadores debe constatar:

1. Las prácticas de evaluación.
2. Los planes de evaluación.
3. Los portafolios de evidencias.

El verificador externo desarrolla su papel mediante:

1. La elaboración de un diagnóstico del centro de evaluación.
2. Elaborando y ejecutando un plan de verificación externa
3. Elaborando el reporte de "no conformidades"

⁶⁶ Ibid.

De establecerse "no conformidades" durante el proceso de verificación, el organismo certificador prestará asesoría y apoyo al centro evaluador a fin de detectar y neutralizar las causas de tal situación.

Capítulo 4

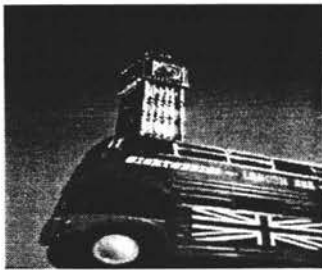
Experiencia en otros Países

- 4.1. Gran Bretaña.**
- 4.2. Australia.**
- 4.3. Canadá.**
- 4.4. Estados Unidos de Norteamérica.**

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA COMPARADA EN COMPETENCIAS LABORALES⁶⁷

A continuación, se citan diversas experiencias en otros países, con la finalidad de identificar aspectos importantes que permitan entender el proyecto mexicano, a partir de los antecedentes de operación. Un estudio comparativo detallado, implicaría la realización de una investigación particular al respecto.

4.1. Gran Bretaña⁶⁸



El origen de un Sistema Nacional de Competencia Laboral en Gran Bretaña se encuentra entre la década de los setenta y los ochenta, debido a diversas situaciones como: el funcionamiento del mercado de trabajo afectado por la declinación de la industria y el desarrollo del sector terciario, la falta de competitividad internacional, el bajo nivel de calificación de la mano de obra, la desregulación (desarrollo de empleos precarios, subempleo) y el debilitamiento del rol de los sindicatos.

Se hacía necesario operar un cambio en la formación y la capacitación, para responder a las necesidades emergentes.

Las soluciones adoptadas fueron: estándares de desempeño y competencias basadas en necesidades del mundo del trabajo, una estructura estandarizada y comprensible de alcance nacional (unidades, elementos y niveles), una gran flexibilidad, consistencia de la evaluación y Certificación y un fuerte énfasis en los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) fue creado por el gobierno en 1986. La implementación del sistema fue impulsada por el gobierno y liderada por los empleadores. Los sindicatos se sumaron tardíamente, primero negociando a nivel de

⁶⁷ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/>

⁶⁸ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/granbret/index.htm>

empresas la puesta en práctica de la formación y evaluación, y, a partir de 1997, integrando la Autoridad del sistema y otras instancias institucionales.

Las normas ocupacionales forman la base del sistema de calificaciones nacionales profesionales (NVQ). Las NVQs (National Vocational Qualifications) establecen las competencias y los niveles estándar de rendimiento para las diversas profesiones o sectores ocupacionales. En su elaboración y actualización participan empleadores y trabajadores a través de organismos sectoriales. Identifican lo que el trabajador debe lograr y demostrar para ser considerado competente en el desempeño de sus funciones. Tienen un formato único que ha ido evolucionando con el correr de los años.

El sistema proporciona un acceso abierto a la evaluación y facilita el aprendizaje a lo largo de toda la vida laboral. Los trabajadores de cualquier nivel pueden obtener el reconocimiento de las competencias alcanzadas mediante un proceso de evaluación y Certificación a través de centros especializados, controlados y acreditados por organismos de tercera parte (awarding bodies).

La importancia establecida para los resultados del aprendizaje refleja el énfasis para la apertura del acceso a la formación y su diversificación. Los criterios nacionales permiten la descentralización del diseño de los programas de formación y fomentan enfoques personalizados e innovadores, además de que se proponen asegurar a nivel nacional una base común y una calidad constantes.

Desde 1992, se ha desarrollado el sistema GNVQ dirigido a potenciar las oportunidades de formación de los jóvenes. Las GNVQ proporcionan una base de competencias dentro de una rama o amplio sector ocupacional. Constituyen un puente con los sistemas académico y profesional y tienen una estructura similar a las NVQs con las que se articulan a distintos niveles.

4.1.1. Sistema

Contexto Década de los 80.

Cuestionamiento del funcionamiento del mercado de trabajo pautado por:

- Declinación de la industria y desarrollo del sector terciario.
- Falta de competitividad internacional.
- Bajo nivel de calificación de la mano de obra.
- Desregulación (desarrollo de empleos precarios/ parcial) y debilitamiento de los sindicatos.
- Falta de claridad en la demanda de calificaciones por parte de los empleadores. Proceso de integración europea, libre movilidad de los trabajadores de los países miembros.

Cambio en la Formación Profesional:

- Inadecuación a las necesidades emergentes.
- Complejidad, falta de transparencia y heterogeneidad de criterios debido a la descentralización de la enseñanza, la formación y la certificación que resultaban en un conjunto desarticulado de cursos y diplomas, haciéndolo incomprensible para empleadores y estudiantes.
- Necesidad de la formación permanente prácticamente inexistente.
- Disminución del rol del aprendizaje como condición de acceso al mercado laboral.
- Desvalorización de la formación técnico-profesional en una tradición cultural que privilegiaba lo académico.
- Imposición de limitaciones y restricciones innecesarias para el ingreso a programas y cursos que acotaba las perspectivas de desarrollo profesional y desalentaba el ingreso o la continuidad de la formación.
- Restricciones en el gasto público que implican medir la calidad y los resultados de la formación.

Propósito Poner en práctica una serie de acciones urgentes para lograr:

- Mayor número de trabajadores con mejores niveles de calificación;
- Certificaciones y titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos por la producción:

- Un marco nacional de certificaciones y titulaciones simplificado y racionalizado;
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y Certificación;
- Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.
- El sistema británico, tiene como objetivo asegurar que las calificaciones:
 - Se encuentren libres de barreras artificiales que restrinjan el acceso y la progresión y que estén a la disposición de todas aquellas personas capaces de demostrar por cualquier medio que las poseen;
 - Fomenten el aprendizaje continuo, durante toda la vida laboral, animando a los individuos a desarrollar sus competencias, a lo largo de toda la vida laboral;
 - Tengan en cuenta las necesidades futuras en el campo de la tecnología, los cambios en los mercados y en el empleo;
 - Proporcionen una base sólida para la transferencia entre diferentes áreas profesionales;
 - Mejoren y amplíen las oportunidades de formación profesional para los jóvenes antes de su entrada en el mercado laboral.

Institucionalidad Para reformar el sistema de titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, en 1986 se crea el Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (NCVQ), organismo público patrocinado por el Departamento de Educación y Empleo (DFEE), junto con otros dos departamentos gubernamentales con responsabilidades regionales (Agencia Galesa y Agencia de Irlanda del Norte). Sus miembros eran en su mayoría destacados empresarios y representantes de los sectores de la educación y la formación profesional.

En octubre de 1997 es sustituido por la Autoridad de las Calificaciones y el Curriculum (QCA), con atribuciones más amplias. Es un organismo regulador (regulatory body) que funciona en la órbita del Departamento de Educación y Empleo (en Inglaterra está verificado el Ministerio competente en educación y trabajo), sus responsabilidades son la currícula nacional (desde los menores de 5 años hasta los 16, la educación media académica, las Calificaciones Profesionales Generales (GNVQ) y las Calificaciones Ocupacionales (NVQ) y su evaluación y la estructura nacional de calificaciones. El

Consejo está integrado por empleadores, sindicatos, representantes de la educación superior y la formación profesional.

Organización interna Las organizaciones clave del sistema son:

Departamento de Educación y Empleo (DFEE) que fija la política general de toda la estructura del sistema. Cumple además funciones específicas en:

- el proceso de *normalización* de competencias aprobando y financiando a los organismos normalizadores sectoriales (NTO);
- en la *formación* interviene a través del Consejo de Estándares de Capacitación (TSC) y contrata a los Consejos de Capacitación y Empresa (TECs).

Autoridad de las Calificaciones y el Curriculum (QCA) cuyas responsabilidades claves son:

1) impulsar el desarrollo y la revisión de los *estándares ocupacionales*, focalizando en los sectores con mayores necesidades, apoyando el trabajo de los organismos normalizadores (NTOs); 2) *aprobar las normas y calificaciones* propuestas por los NTOs y proponer ajustes de formato y contenidos a la luz de las revisiones críticas realizadas tras una década de aplicación del sistema, 3) asegurar la *coherencia* de la nueva estructura nacional de calificaciones, 4) *aseguramiento de calidad* del conjunto del sistema.

Organismos sectoriales normalizadores (NTO y Standards Setting Bodies antes Lead Bodies) Cada NTO representa un sector productivo o un grupo ocupacional:

- Identifica y desarrolla los estándares ocupacionales nacionales de su sector.
- Diseña y recomienda la estructura de las calificaciones del sector.
- Elabora la estrategia de evaluación junto con los organismos certificadores.
- Analiza los requerimientos futuros del sector en materia de competencias elaborando escenarios respecto del desarrollo del sector y de la capacitación.
- Identifica ámbitos de proyección del sector.

- Estudia y compara los estándares y estrategias de capacitación nacionales con la experiencia internacional (benchmarking).
- Informa y difunde los estándares del sector.

Organismos certificadores (Awarding Bodies) Son organizaciones acreditadas por la Autoridad (QCA) para certificar las NVQs. Son responsables junto con los organismos normalizadores (NTO) del desarrollo de las normas y del diseño de las pautas y los sistemas de evaluación. Aprobación de los centros evaluadores y, durante el proceso de evaluación, envían verificadores externos para asegurar que el centro evalúa consistentemente y de acuerdo a los criterios al candidato. Son responsables ante la Autoridad del sistema (QCA) de la calidad del proceso de evaluación/ Certificación.

Centros evaluadores (Approved Centres) Son Organizaciones aprobadas por los organismos certificadores para evaluar y verificar el desempeño de los candidatos en referencia a las normas. Pueden ser centros educativos, entidades de capacitación o empleadores.

Consejo de Estándares de Capacitación (TSC) Se encarga del mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los proveedores de capacitación de los programas financiados con fondos públicos. Incluye la provisión de fondos para la formación y capacitación a través de los Consejos de Empresa y Formación (TECs).

Consejos de Empresa y Formación (TECs) Presididos por empresarios que trabajan en asociación con otros representantes de la comunidad local, incluidos sindicatos, y tienen como objetivo planificar e implementar la provisión de formación (con fondos públicos) de acuerdo a las necesidades del mercado de trabajo local . Una red de Consejos cubre la totalidad del territorio (79 en Inglaterra y Gales) y son responsables de gestionar la adjudicación de los fondos para la capacitación de los desempleados y los jóvenes.

Aseguramiento de la calidad Énfasis en los mecanismos de aseguramiento y control de la calidad de los distintos organismos que trabajan en el sistema de los procedimientos e instancias que lo conforman.

La estrategia se basa en:

- La instalación de una cadena de aseguramiento, que pasa por los distintos organismos intervinientes.
- Criterios generales que pautan las fases del sistema.
- Acreditación de los organismos y los productos a partir del acuerdo, en base a dichos criterios, con los organismos que cumplen las diversas funciones (normalización, evaluación, Certificación, formación).
- Controles e inspecciones.

La responsabilidad del aseguramiento y control de calidad del sistema en su conjunto compete a la Autoridad (QCA):

- Las normas y calificaciones son aprobadas o acreditadas por la QCA.
- Los organismos certificadores son acreditados por la QCA.
- Los centros de evaluación son, a su vez, aprobados y controlados por los organismos certificadores.
- Los procesos de evaluación son garantizados por un sistema de verificación interna y externa para garantizar al máximo el cumplimiento de los criterios y procedimientos y la transparencia del proceso.
- Los evaluadores y verificadores, formados para responder a los estándares, deben estar certificados como tales.
- Los oferentes de capacitación que se benefician de financiación estatal, están sujetos a un proceso de autoevaluación/ evaluación apoyado por Consejo de Estándares de Capacitación (TSC).

Participación de los actores/ Rol del Estado La implementación del sistema fue impulsada por el gobierno y liderada por los empleadores. Tanto a nivel de la Autoridad del sistema, como a través de los organismos normalizadores que son organizaciones dirigidas por los empleadores, su rol fundamental consiste en definir las normas de desempeño ocupacional nacional relevantes para el sector y lograr su difusión, así como su adopción

por parte de empresas y trabajadores. Desde el inicio el gobierno no sólo encontró eco entre las organizaciones de empleadores para diseñar e implementar el sistema sino que ellas se constituyeron en un factor de dinamización de este proceso ya que existía una preocupación común acerca de que "la educación y la capacitación eran prioritarias en la agenda para la acción de todos"(CBI 1989).

A los sindicatos se les incluyó tardíamente, participaron primero negociando a nivel de empresas en la puesta en práctica de la formación y evaluación, y , a partir de 1997, integrando la Autoridad del Sistema y otras instancias institucionales y expresan la voluntad de asegurar la participación bipartita. Hoy los sindicatos están tratando de mejorar las capacidades de sus integrantes para participar del sistema. Muchos militantes sindicales en empresas que emprenden un proceso de adopción de normas se forman y certifican como evaluadores. Por otra parte, cumplen un rol negociador en los conflictos de intereses entre los requerimientos específicos de las empresas y lo que los trabajadores requieren para desarrollarse (tiempos, costos , etc.). Finalmente, los sindicatos han desarrollado un conjunto de estándares de competencia y sus normas, para militantes sindicales (NVQ). Una de las revisiones autocríticas acerca de la estrategia de implementación que realizan los empleadores (Confederación de Industrias Británicas-CBI), se refiere a la no apertura a los sindicatos desde el inicio, lo cual retardó el proceso de integración y participación de los trabajadores.

El rol del Estado ha sido determinante fundamentalmente en cuanto a:

- Colocar la política de capacitación de los RRHH nacionales como prioridad de la agenda del gobierno.
- La adopción y adaptación del enfoque de competencias.
- La creación de un Consejo Nacional (Autoridad del sistema) que diera coherencia al sistema y coordinara los esfuerzos de los actores.
- El diseño de una estructura nacional de calificaciones y sus mecanismos de articulación interna.
- El apoyo a la implementación a través de fondos públicos.

Estrategia de implementación El sistema se implanta en un país con una tradición de más de cien años en materia de Certificación, tanto de productos y procesos como referida a la formación y, por lo tanto, el proceso cuenta con gran arraigo y reconocimiento social. Una amplia oferta de certificaciones y diplomas profesionales impartidos por diversas instituciones, algunas con gran prestigio como *City and Guilds*, coexisten hasta hoy con las NVQs, aunque han disminuido su peso relativo.

El sistema se basa en el principio de la adhesión de carácter voluntario al mismo. En tal sentido, la implementación ha sido gradual dado que sectores y subsectores productivos, empresas, proveedores de capacitación y candidatos se han ido sumando con distinto ritmo.

La estrategia consiste en el estímulo a la demanda (fundamentalmente en formación/Certificación) y marketing de los productos (normas, titulaciones, capacitación).

Etapas /Grados de desarrollo Los antecedentes del sistema pueden situarse en 1981 en el informe "Una iniciativa para la Nueva Capacitación" que identificaba los problemas y planteaba.

Soluciones prefigurando lo que posteriormente sería las NVQs/GNVQs.

El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) fue creado por el gobierno en 1986 con el objetivo de reformar el sistema de calificaciones profesionales, impulsando un programa para alentar a las organizaciones de empleadores (fundamentalmente industria y comercio) a crear Grupos Normalizadores para desarrollar normas de Competencia Laboral en sus sectores.

En 1988 se aprueba la Ley de Reforma Educativa, que estableció el Plan de Estudios Nacional como núcleo de la estructura que fundamenta la educación superior académica y la capacitación profesional.

En 1990 se establecen los TECs, organismos del sector privado a nivel local para administrar los programas gubernamentales de capacitación, privilegiando aquéllos basados en las NVQs.

En 1991, la Confederación de Industrias Británicas (CBI) fija los Objetivos Nacionales para la Educación y la Capacitación, que son aprobados por el gobierno y establecen las metas de cobertura progresiva del sistema.

En 1992, se contaba con alrededor de 800 NVQ acreditadas y junto con la promoción del aprendizaje continuo, se desarrolla el sistema GNVQ dirigido a potenciar las oportunidades de formación de los jóvenes.

En 1995, se lleva a cabo un importante balance y evaluación del sistema a solicitud del gobierno. Se trata de un estudio y consulta a gran escala a representantes de todas las categorías interesadas (informe Beaumont), cuyas conclusiones y recomendaciones pautarán las etapas sucesivas y nuevas orientaciones de algunos aspectos del sistema.

A fines de 1997 y en el sentido de las recomendaciones mencionadas, se reformulan una serie de organizaciones y funciones dentro del sistema.

Dificultades/ condicionantes

Algunas lecciones de acuerdo con los empleadores:

- Apoyan el concepto de competencia, pero casi la mitad no consideró que él estuviera reflejado con precisión en la formulación de las normas más comunes, lo cual no contradice una evaluación globalmente adecuada del sistema y un alto grado de credibilidad respecto al mismo.
- Los empleadores que tomaron a su cargo la gestión de todo el proceso, consideran que desde el principio debería haber sido compartida con los sindicatos: estos hoy participan en las diferentes instancias.
- Subrayan la necesidad de resistir a presiones del sector político para adaptarse a sus tiempos. Es un proceso muy lento que lleva por lo menos 10 años.

- No realizar el marketing del sistema demasiado pronto. Se vendió el sistema cuando aún no existía y generó demasiadas presiones de potenciales clientes (empresas) cuando no había capacidad de respuesta.
- Para realizar el marketing del sistema es necesario focalizar el mercado y trabajar permanentemente en la sensibilización de los diferentes actores y potenciales clientes.
- Para garantizar la credibilidad de los estándares es importante comenzar por las empresas de punta del sector.
- Un 60 a 70 % de las calificaciones fue "core" (obligatorio) al inicio del sistema. Hoy, se considera que si bien se necesita un núcleo central (unidades obligatorias de la titulación) la mayoría de las calificaciones son opcionales y responden a las diferentes características de las empresas.
- Dificultades de las MYPES para integrarse al sistema (demasiado costoso y burocrático). Ha sido muy importante el rol de las instituciones de formación que se han relacionado c/ellas con estrategias específicas.

Reflexiones de los sindicatos:

- Mantener flexibilidad entre núcleo central y opcionales.
- Es necesario que cuando se lleva a cabo un proceso NVQ en un sector o empresa haya suficientes evaluadores formados. De hecho los supervisores y trabajadores de niveles superiores ya realizan la actividad, es importante que adquieran las calificaciones para sistematizar, mejorar su función y ayudar a la gente.
- Preocupación y atención a que los estándares que se adopten en cada unidad productiva respondan adecuadamente a las características de la misma.
- Asegurar para jóvenes educación general y específica.

En el funcionamiento del sistema británico se plantearon varias tensiones, respecto a las cuales resulta difícil mantener los equilibrios que son deseables:

- La *amplitud* y la *relevancia* con que se analizan las competencias;
- La *precisión* o la *especificidad* y por otra parte la *flexibilidad* de las normas;

- Las necesidades de los trabajadores y de los empleadores;
- Las necesidades de las organizaciones y las del conjunto de la economía.

Los dos primeros tienden a superarse a través de combinaciones entre componentes obligatorios y opcionales, lo que es crecientemente valorado por los distintos actores.

Sobre el progreso o a las carreras laborales se considera que son más viables y que se les debe asignar más relevancia a la movilidad horizontal, es decir, la obtención de más unidades en un mismo nivel, que a la vertical, que supone el pasar a un nivel más alto.

Se evidencia una mayor demanda de los actores respecto a las unidades, en contraposición con el énfasis exagerado en las NVQ totales que existió en un principio.

Resultados En una década el sistema NVQ se ha desarrollado ampliando su cobertura en un 35% de certificaciones por año. Hoy 40% de las empresas del Reino Unido, entre las que se encuentran Ford, British Telecom, Schell, Rolls Royce, Rover, Peugeot, IBM, etc. utilizan NVQs. La evaluación que estas empresas realizan, luego de una década de implantación del sistema, indica un alto grado de satisfacción con los resultados obtenidos.

Hasta 1997 se habían otorgado 2.500.000 certificaciones, la mayoría de los candidatos están en actividad (77%), 4% son desempleados, 10% están capacitándose y 9% son estudiantes. Se registra un crecimiento mayor de certificaciones en los niveles 2 y 3.

El Informe Beaumont, es una evaluación realizada a través de entrevista a empresarios indica su conformidad con el funcionamiento del sistema, expresándose entusiasmo acerca de sus resultados principales y principios fundamentales. El 85% de los encuestados manifestó confianza en que los individuos con certificación son realmente competentes ocupacionalmente.

Relación con el sistema educativo y de formación El sistema se desarrolló articuladamente, con una reforma del conjunto del sistema educativo y de formación

profesional; fueron dimensiones distintas de una misma política, que se reforzaron recíprocamente.

Se establece que una parte de los resultados se debe orientar al diseño curricular (los vinculados con las necesidades del mundo productivo) y desde los cuales evaluar la educación y la capacitación, pero no indica los contenidos y métodos para alcanzarlos. Esto ha tendido a igualar la calidad de la oferta (por ejemplo entre centros privados y públicos, o entre fuentes de financiamiento).

Las innovaciones metodológicas han logrado personalizar los procesos y ritmos de aprendizaje. No obstante se evalúa que ha dado lugar a menos diversidad y creatividad de métodos de la que en un primer momento se esperaba.

Las entidades de capacitación deben autoevaluarse periódicamente, en base a instrumentos establecidos y supervisados por organismos estatales. A partir de los resultados de la evaluación se ubica a las instituciones en 5 niveles de acreditación o de precalificación. Ellos indican las capacidades con que cuentan y se ha valorado que la auto evaluación resulta especialmente idónea para promover acciones desarrollo por parte de cada institución.

La participación de las universidades fue realizada tardíamente, lo que le significó al primer período de desarrollo debilidades en cuanto a la legitimación y a los apoyos académicos y técnicos requeridos, limitando la progresión de las trayectorias de formación hacia niveles superiores. Posteriormente, se ha promovido la participación activa, en distintas formas, de las universidades en el sistema.

Financiamiento El Estado financia la formación y Certificación de 3 grupos objetivo:

- Jóvenes hasta 19 años en educación a tiempo completo (colleges o escuelas)-NVQs, GNVQs o educación académica.
- Jóvenes que desean ingresar al mundo laboral (16-24 años) NVQs u otras calificaciones profesionales equivalentes.

- Desempleados.

La formación continua es del resorte de las empresas que deciden qué formación o Certificación conviene y se hacen cargo del financiamiento. Las modalidades son diversas y la participación de la empresa y el trabajador se determina en cada caso.

Aquellos individuos no beneficiarios de las políticas públicas que desean certificar sus competencias deben costearse el proceso.

Se han ensayado distintas alternativas de financiamiento del Estado y sus organismos financiadores con las instituciones capacitadoras, tanto públicas como privadas: en un primer período se pagó de acuerdo a certificados obtenidos por los beneficiarios; ese criterio único se ha reemplazado por una modalidad de pago en etapas, al comenzar la actividad, durante y al obtener el certificado. Complementariamente se han establecido pautas de financiamiento que contemplan acuerdos amplios, por plazos no reducidos a un curso o a una actividad, que permiten el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones.

4.1.2. Identificación y normalización de competencias

Propósito NVQs- El establecimiento de normas y calificaciones o titulaciones basadas en estándares ocupacionales tiene como propósito:

- Lograr que las calificaciones tengan un valor real para empleadores y personas a través de un sistema de referencia transparente y claro que responda a las necesidades del mercado laboral.
- Estimular la provisión de más y mejor formación y capacitación que satisfaga las necesidades reales del trabajo.
- Preparar a los individuos para los cambios tecnológicos, del mercado y del empleo.

- Facilitar la elevación de la calificación de la mano de obra nacional, en especial de los trabajadores adultos.

Para cumplir con estos propósitos las normas y calificaciones deben:

- Estar basadas en estándares nacionales requeridos para el desempeño en el trabajo, teniendo en cuenta las necesidades futuras (*basadas en las necesidades actuales y futuras del mercado laboral*).
- Estar destinadas a la evaluación de los resultados del aprendizaje, independientemente de la manera, el lugar y la duración en que hayan sido alcanzados. (*orientadas a resultados*).
- Estar libres de barreras innecesarias que restrinjan el acceso y progreso, disponibles para todos aquellos que sean capaces de alcanzar el estándar. (*inclusivas*)
- Estar libres de toda discriminación implícita o explícita.

GNVQs-Están destinadas a los jóvenes (a partir de los 16 años) y tienen como propósito:

- Proporcionar una base de conocimientos y habilidades como preparación para el mundo del trabajo dentro de un amplio sector del mercado laboral (áreas profesionales).
- Ofrecer una alternativa a las titulaciones educativas tradicionales.
- Constituir un puente entre los estudios académicos y profesionales, ya que son una base tanto para la educación académica superior como para la formación profesional específica.

Las GNVQs comparten numerosas características con las NVQs:

- Están especificadas en forma de resultados.
- Se componen de unidades certificadas separadamente.
- Dan acceso abierto a la evaluación.
- Se otorgan a todos aquellos que alcanzan los estándares requeridos sin importar el tiempo o el modo de aprendizaje adoptado.

Contenidos La competencia es un amplio concepto que incorpora la aptitud para transferir las habilidades y el conocimiento a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Contiene la organización y planeamiento del trabajo, la innovación y el manejo de actividades no rutinarias. Incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con los colegas, administradores y clientes.

Las competencias clave o *Key Skills* son aquellas necesarias como base para el desempeño en cualquier área ocupacional, son obligatorias para todas las calificaciones del sistema académico y GNVQ y se proyecta incorporarlas como tales a las NVQs.

Progresivamente se han ido reformando y hoy comprenden:

- Comunicación.
- Aplicación de números.
- Información tecnológica (que incluye el uso de instrumentos informáticos).
- Trabajar con otros.
- Gestionar su propio aprendizaje.
- Solucionar problemas.

Competencias transversales o genéricas son las que se requieren en diversas áreas ocupacionales o que son transferibles entre distintas actividades de un sector u organización. El enfoque funcional contribuye a una perspectiva más amplia de las competencias que el de los puestos de trabajo y las tareas para identificar y relacionar las habilidades transversales. En el sistema NVQ se advierte una tendencia creciente a identificar competencias transversales que permiten construir puentes entre diferentes áreas ocupacionales. Sin embargo uno de los desafíos de la normalización es la constante *negociación/tensión entre lo general y lo específico*. Las empresas tienden a la especificidad y profundización de los estándares en tanto el gobierno y las personas ponen el acento en la transferibilidad.

Competencias específicas - Competencias que se requieren para el desempeño de una función específica, dentro de un área o sector ocupacional.

Metodologías El análisis funcional es el método adoptado por el DFEE para garantizar que la normas de competencia, desarrolladas por los Organismos Normalizadores, sean comparables en cuanto a su formato y se basen un resultado consistente.

Es una técnica que sirve para jerarquizar las funciones de tal manera que se describa mejor un área ocupacional desde su propósito general hasta las contribuciones individuales necesarias para el cumplimiento de dicho propósito.

El análisis funcional se inicia con la identificación del o los objetivos principales del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución. Este proceso se repite hasta llegar al detalle requerido. La aproximación sistemática asegura que los objetivos de las actividades no se pierdan de vista (NCVQ), 1991).

El análisis funcional propuesto por NVQ se caracteriza al describir *productos o resultados, no procesos*. Se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los resultados.

NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente: resultados de las tareas; gestión/organización de las tareas; gestión de situaciones imprevistas; ambiente y condiciones del trabajo.

La idea de transferencia se encuentra en el centro de la filosofía de la competencia al aplicarse a escala nacional.

Se identifican las funciones independientemente de la unidad productiva de que se trate y con el propósito que sea transferible de una a otra.

Posee un formato particular de construcción gramatical, el cual debe mantenerse en todo momento.

No obstante, el análisis funcional es sólo un enfoque y no garantiza los resultados. La calidad del mismo depende tanto de las habilidades de los participantes para entender la filosofía de la competencia, como de un proceso paso a paso que implica revisiones sucesivas.

Los mayores controles dentro del proceso son los siguientes:

- La experiencia de sus facilitadores; su familiaridad con los conceptos de competencia.
- La habilidad de los participantes para trabajar con la perspectiva de resultados.
- La integración del grupo de trabajo que permita considerar todas las funciones potenciales dentro del sector o la organización.
- La etapa de validación posterior a través de una amplia consulta dentro del sector.

Productos Mapa funcional – Es el producto resultante del análisis funcional, que una vez validado, establece:

- El propósito clave del sector o la organización.
- Las funciones clave y otras funciones.
- Las unidades de competencia.
- Los elementos de competencia que dan un cumplimiento lógico a cada una de las unidades.

Participación de los actores sociales Empleadores y sindicatos participan a través de:

- Organismos normalizadores (NTO).
- Grupos técnicos o de trabajo.
- Consultas amplias para validar los productos de las diferentes etapas.

Rol del Estado A través del QCA que es:

- Responsable de la formación de los organismos normalizadores y apoyo al trabajo de los mismos (financiamiento de proyectos de investigación y otras actividades).
- Aseguramiento y control de calidad: aprobación de las normas/ niveles propuestos y estructura de las calificaciones.

Instancias/

organismos Etapas del proceso:

1. Se forma un organismo normalizador(NTO) para representar a un sector profesional contándose entre sus miembros a empresarios, trabajadores, organismos educadores, etc.
2. Este organismo establece el ámbito de la ocupación o el sector, el mapa funcional y las unidades de competencia que formarán un NVQ. Se consulta con el sector empresarial para asegurarse de que las propuestas respondan a sus necesidades.
3. Un organismo certificador u otorgante (AWARDING BODY) trabaja con el organismo normalizador sectorial para desarrollar acuerdos de evaluación de los candidatos y de garantía de calidad asegurando de esta forma que los niveles propuestos puedan ser recibidos como un título.
4. La Autoridad (QCA) considera formalmente las titulaciones propuestas en base a sus criterios.
5. Se acuerda un convenio entre la Autoridad (QCA) y un organismo certificador para que el NVQ sea puesto a disposición pública añadida a la base de datos del NVQ.
6. Se autoriza un NVQ por un período de tiempo limitado hasta un máximo de cinco años. Durante este tiempo, los organismos certificadores son supervisados por el

QCA para asegurarse de que la concesión de dicha titulación se aplica de acuerdo con los criterios del NVQ.

7. El organismo normalizador revisa continuamente los niveles y estructuras del NVQ, para asegurar su actualización.
8. Los organismos otorgantes someten el NVQ para su re-acreditación. La QCA revé el rendimiento del organismo y, antes de renovar su acuerdo, se asegura de que todos las calificaciones desarrolladas son utilizadas.

Dificultades/ condicionantes

Empleadores:

- Los estándares fueron redactados por consultores: dificultades de lenguaje.
- En un inicio no se valoró suficientemente el rol del conocimiento.
- Tanto las competencias claves como aquellas de un alto grado de transferibilidad deben ser identificadas lo antes posible: son muy importantes p/ empleadores y personas.
- El respaldo y reconocimiento de los empleadores es más fuerte cuando las NVQ son claras respecto a lo que la gente hace ahora y a lo que se anticipa hará en el futuro cercano.

Sindicatos:

- Necesidad de mantener un lenguaje claro p/trabajadores y empleadores.
- Destacar en estándares conocimientos y comprensión.
- Asegurar que las calificaciones están basadas en propósitos.
- Desarrollar simultáneamente estándares de niveles altos e inferiores.
- Los estándares deben ser suficientemente flexibles y anticiparse a los cambios tecnológicos para permitir los cambios.

Algunos de los errores planteados por QCA:

- En una primera etapa se pensó que una mayor descripción de los estándares (detalles) mejoraría la evaluación. Pero en definitiva dificulta la comprensión; lo más importante es asegurar un proceso de trabajo conjunto de todos aquellos implicados en la evaluación.
- Se produjeron demasiadas calificaciones, muchas de las cuales no eran pertinentes. Es importante definir cuántos sectores se quiere abarcar, cuán lejos se quiere ir en cada etapa y cómo asegurar la calidad del sistema. Qué contenidos deben tener los estándares, seleccionando áreas ocupacionales que efectivamente necesitan formación.

Resultados Se ha normalizado aproximadamente el 90% de las ocupaciones.

El sistema NVQ/GNVQ se refiere a Inglaterra, Gales e Irlanda. Escocia tiene su propio sistema SVQ/GSVQ que prácticamente no presenta diferencias con el anterior.

4.1.3. Evaluación y Certificación

Propósito Realizar juicios acerca de la competencia individual para desempeñar roles laborales de acuerdo con las normas esperadas en el empleo, en ambientes reales de trabajo. Su objetivo es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas en una función específica.

Reconocimiento y articulación con otras certificaciones La cobertura de las NVQ-GNVQ ha crecido sostenidamente, especialmente donde no existían previamente certificados, aunque también muchas veces reemplazando a otras certificaciones. Continúan funcionando paralelamente otras formas de acreditación, sin articulación con el sistema de competencias.

Dificultades/ condicionantes Sobre las evaluaciones realizadas fuera del lugar de trabajo, los empresarios expresan preocupación respecto a que las evaluaciones realizadas fuera del lugar de trabajo no reflejan la obtención o no de la unidad de competencia y, una parte de ellos, otorga menos validez a los certificados que tienen como base evaluaciones

en instituciones capacitadoras y no en empresas. Ello se debe, en parte, a la mayor utilización que hacen las instituciones educativas de ejercicios de simulación, respecto a los cuales los empresarios son escépticos.

Muchas de las personas que participan del sistema se opusieron inicialmente a la evaluación externa obligatoria; las resistencias se superaron a partir de la formalización de una serie de principios, criterios e instrumentos, desarrollados para asistir a los diseñadores de paquetes de evaluación. A la vez se ha detectado la necesidad de continuar mejorando el papel y los instrumentos de trabajo de los verificadores externos.

Existe la demanda que las unidades individuales estén más extensamente disponibles, en contraposición con la prioridad dada en el primer período a los certificados completos; el ajuste permitiría progresiones en pequeños pasos.

Se ha requerido el mejoramiento y la simplificación de varios de los instrumentos de orientación y registro, así como de los procedimientos que deben seguir o controlar tanto los trabajadores como los empresarios. En especial se ha valorado que los organismos certificadores deben suministrar un servicio mejor centrado en los clientes o beneficiarios.

Resultados La Certificación de NVQ creció a un promedio del 50% anual. A fines de setiembre de 1997, 2.500.000 personas habían sido certificadas (NVQ o SVQ) o estaban en proceso de certificación. La mayoría de ellos eran desempleados y mayores de 24 años. Los empleadores en una amplia mayoría valoran los certificados por su relevancia (86%) y el reconocimiento nacional (95%) que brindan, con las limitaciones arriba señaladas.

AUSTRALIA⁶⁹



En 1989 se adoptó el sistema nacional de competencias por la influencia de la experiencia británica, aunque con características particulares por su contexto ideológico y social diferente, tradicionalmente el Estado y los sindicatos juegan un rol importante en la negociación, así como los gobiernos estatales y territoriales en materia de educación y formación. Los organismos representativos de los sectores y grupos intersectoriales definen las normas de competencia. Existen tres tipos de normas: intersectoriales, específicas de un sector y por empresa. Además se identificaron siete competencias claves comunes a toda la fuerza de trabajo.

A más de una década de implementación se ha reflexionado sobre la necesidad de un enfoque amplio que integre todos los atributos del trabajador, la definición de competencias, y una estrategia de implementación progresiva que se ajuste con la formación de los docentes e instructores que lleven adelante las reformas.

4.2.1. Sistema

Contexto Estructura federal, donde la educación es responsabilidad de los diferentes estados.

Las políticas en materia de educación y formación están definidas por los gobiernos estatales, ejerciendo un fuerte control de las instituciones de enseñanza y formación.

Tradicionalmente el Estado y los sindicatos juegan un rol importante en un sistema centralizado de negociación laboral, conciliación y arbitraje.

Importancia de población inmigrante y aborígen con creciente concentración de la población urbana

⁶⁹ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/austr/index.htm>

En los ochenta, el sistema de educación y capacitación profesional australiano muestra su inadecuación para responder a las necesidades individuales y del mundo del trabajo.

Iniciativa del Gobierno Federal en la reforma de los sistemas de educación y capacitación, a través de la unificación del Departamento del Empleo, la Educación y la Capacitación (DEET) en 1987.

En abril de 1989, los Ministros impulsan un enfoque basado en competencias, con el fin de adaptar y flexibilizar la formación a las necesidades planteadas. El nuevo sistema adjudica a los actores sociales un rol preponderante, al identificar y determinar los estándares y resultados.

En 1995 se crea la Estructura Nacional de Calificaciones (Australian Qualifications Framework- AQF) y se desarrolla durante 5 años, hasta su implementación completa en el año 2000. Surge por la decisión del Consejo Ministerial de la Educación, el Empleo, la Capacitación y la Juventud, para hacer el desarrollo de las reformas emprendidas en la formación profesional y la capacitación al conjunto del sistema de Certificación y calificaciones.

Propósito Las fuerzas impulsoras de la reforma de los sistemas australianos de educación y capacitación profesional se propusieron:

- Para los trabajadores, las calificaciones serían reconocidas y transferibles, mejorando las perspectivas de evolución profesional.
- La Estructura Nacional de Calificaciones se propone ser una estructura comprehensiva, de nivel nacional y flexible que incluye a todas las calificaciones de la educación post-obligatoria y la capacitación. Sus objetivos clave son:
- Reflejar la integración del aprendizaje y el trabajo a todos los niveles de la práctica laboral.
- Racionalizar las calificaciones escolares, laborales, técnicas y académicas en un sistema sencillo de 12 tipos de calificaciones.
- Reforzar el desarrollo continuo del conocimiento y habilidades en áreas que previamente carecían de standard educacionales y de competencias específicas.

- Apoyar itinerarios flexibles de educación y capacitación entre escuelas, instituciones de educación técnica, instituciones privadas de capacitación y universidades, capacitación en el lugar de trabajo y experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral.
- Estimular un reconocimiento mutuo entre calificaciones técnicas y académicas.
- Ofrecer una estructura clara y racional en la cual un mercado de capacitación crecientemente desregulado pueda mantener la credibilidad en el conjunto del sistema de educación y capacitación.

Institucionalidad La Estructura Nacional de Calificaciones (AQF) fue desarrollada en el contexto de los ministerios de Educación, Empleo, Capacitación y Juventud estatales y territoriales (Consejo Ministerial para la Educación, el Empleo, la Capacitación y la Juventud).

El Consejo Ministerial estableció una Autoridad Nacional (Comité de AQF) integrada por representantes de todos los sectores de la capacitación y educación, de la educación para adultos y de los actores sociales.

Australia es una federación con gobiernos estatales y territoriales. La implementación de la AQF es responsabilidad de los gobiernos estatales y territoriales a través de sus respectivas autoridades legislativas.

En 1996 fue creada la Estructura Nacional de Capacitación (NTF) unificando funciones antes desarrolladas por otros organismos (Consejo Nacional de Capacitación-NTB y Comité Nacional para el Currículum –ACTRAC). Su objetivo es aprobar los estándares de competencia desarrollados a nivel sectorial, intersectorial o de empresa a través de su Comité y articularlos flexiblemente dentro de la Estructura Nacional de Calificaciones (AQF)

Organización interna Las organizaciones clave del sistema son:

- El Consejo Ministerial de Educación, Empleo, Capacitación y Juventud (MCEETYA).
- El Comité de la Estructura Nacional de Calificaciones que tiene como función principal orientar, promover y evaluar la implementación de la estructura a nivel nacional.
- El Comité de la Estructura Nacional de Capacitación (NTFC).
- Las Autoridades de evaluación y Certificación (ACACA).
- La Autoridad Nacional de Capacitación (ANTA), responsable de promover el sistema de Capacitación y Educación Profesional y canalizar el financiamiento gubernamental para la capacitación. Se apoya en: el Consejo Ministerial, las autoridades estatales y territoriales, las organizaciones representativas de empleadores y los sindicatos, las entidades públicas y privadas de capacitación y educación técnica y las organizaciones y personas beneficiarias del sistema.
- Las Agencias Gubernamentales de Educación Superior.
- El soporte de la Estructura Nacional de Calificaciones es a partir de estas instituciones en colaboración con los actores sociales, las empresas, los profesionales y los grupos comunitarios constituyen el soporte de la Estructura Nacional de Calificaciones.
- La Estructura Nacional para el reconocimiento de la Capacitación (NFROT) – 1992 –
- Los Registros Nacionales suministran resúmenes de las normas de competencia, así como de cursos y proveedores de capacitación.

- Las normas de competencia se definen por organismos representativos de los sectores, grupos intersectoriales y de empresas.

Aseguramiento de la calidad Bajo la Estructura Nacional de Capacitación, Australia propone el cambio hacia un sistema de educación y capacitación más eficiente, con consistencia nacional y un aseguramiento de calidad de resultados que cubren los requerimientos de mano de obra calificada del mercado laboral.

Las normas nacionales ofrecen un control de calidad y aseguran la pertinencia con el sector productivo y los vínculos con el sistema:

Se pone especial énfasis en la calidad de proveedores y productos y hay reconocimiento nacional. La creación de un registro de instituciones de capacitación, implica que el proceso se aplica a todos los proveedores y cubre una amplia gama de productos y servicios de capacitación.

La acreditación opera mediante procesos delegados dirigidos por las Autoridades de Capacitación Estatales/Territoriales.

Los paquetes de capacitación, es a través de un proceso integrado administrado por los actores sociales.

La ANTA alienta las estrategias de la mejor práctica incluyendo la participación en el Programa Australiano de Demostración de la Mejor Práctica.

Participación de los actores

Rol del Estado El modelo de Competencias Laborales fue apoyado por del gobierno, promoviendo la participación activa de los actores sociales.

- En sus diferentes fases, los gobiernos con diferentes inclinaciones políticas se han unido a empresarios y sindicatos para promover los programas por competencia en

todos los niveles educativos: escuelas, centros de educación técnica, media superior e instituciones de educación superior.

Los actores sociales debieron:

- Identificar las normas nacionales de competencia.
- Asegurar la calidad de las normas y en el mejoramiento continuo de los productos y servicios de capacitación.
- Participar en las auditorías de los resultados del sistema de capacitación y formación profesional.
- Estrechar los vínculos con los organismos de capacitación reconocidos, mediante convenios.
- Los actores sociales participan en el ANTA así como en una red de los Comités de Normalización (Consejeros de la Capacitación de la Industria Nacional-ITABs) que son organismos representativos reconocidos del sector y tienen como objetivo desarrollar y actualizar las normas nacionales de competencia.
- El Consejo de Sindicatos australianos respalda formalmente la reforma.

Estrategia de implementación Es progresiva y en etapas que se equilibran con la formación de los docentes e instructores que llevan adelante las reformas.

Implementación acompañada de debates y evaluación de resultados de cada etapa por parte de los agentes implicados (estados, territorios, actores sociales, educadores). Este proceso ha enriquecido y dinamizado las reformas, con aportes y reflexiones desde el sector educativo que han tenido su impacto sobre el sistema y los enfoques de definición de competencias, articulación de itinerarios formativos, paquetes de capacitación e innovaciones pedagógicas.

Grados de desarrollo/ Etapas **1ª etapa-** En 1987 se elabora un documento para el debate. "Habilidades por Australia" que recomienda una reforma importante de la educación y capacitación profesional y que identifica seis áreas de acción:

- Incrementar la participación en la educación y la capacitación y expandir la capacidad nacional de la misma.
- Mejorar la calidad y flexibilidad de los sistemas de educación y capacitación, así como mejorar la calidad extensión y adaptabilidad de las habilidades adquiridas.
- Mejorar la distribución y el equilibrio del esfuerzo nacional relativo a la educación y la capacitación con el objeto de satisfacer mejor las necesidades a largo plazo de la economía y el mercado laboral.
- Incrementar el nivel de la inversión del sector privado en la capacitación y la formación de habilidades.
- Mejorar las oportunidades de empleo y capacitación disponibles para los desempleados y los miembros de la comunidad con algún otro tipo de desventaja, incluyendo las medidas necesarias para reducir el alto grado de segregación ocupacional en el mercado laboral y mejorar las oportunidades de capacitación de las mujeres.
- Aumentar la productividad de los recursos de la educación y la capacitación, así como evaluar los resultados obtenidos mediante la utilización de dichos recursos.
- Entre varios documentos federales del período 1987-88, se incluye el trabajo titulado "Una Fuerza Laboral Cambiante" que identificó las preocupaciones relativas a la capacitación, la formación de habilidades y Capacitación Industrial en Australia : la necesidad del cambio, enfocada hacia la capacitación del sector privado.
- Estas propuestas generan el debate entre funcionarios federales, estatales y territoriales y los líderes de las comunidades empresarial y laboral acerca de los cambios en la formación.
- En mayo de 1989 se establece un Grupo de Trabajo de Formación Basada en Competencias que elabora propuestas y políticas y apoya el desarrollo de experiencias piloto que permiten ir aplicando y evaluando las distintas iniciativas.
- En 1992 se definen las 7 competencias clave: competencias genéricas esenciales para una efectiva participación de los individuos en los modelos emergentes de trabajo y organización. Están focalizadas en la aplicación del conocimiento y las habilidades, de manera integrada, en situaciones de trabajo.

- En 1993 se produce un informe final del Grupo en el cual se recogen experiencias y resultados del sistema y se aprueba la Estructura de Calificaciones Nacionales (AQF).

2ª Etapa -En 1995, los Ministros ratifican e implementan las grandes líneas de la Estructura Nacional de Calificaciones (AQF) y la Estructura Nacional de Capacitación (NTF). Se introducen nuevas reformas que apuntan a:

- Integrar toda la educación post-obligatoria al sistema nacional (incluida la educación universitaria)
- Desarrollar estándares con un enfoque holístico
- Desarrollar Paquetes de Capacitación que constituyan las bases para una mayor flexibilidad de la capacitación técnica en un amplio sector o empresa.
- Desarrollar una máxima articulación entre certificaciones y propiciar los itinerarios de formación flexibles
- Reformular el aseguramiento de calidad en materia de capacitación pasando de un registro de cursos a un registro de entidades "acreditadas"
- La Estructura Nacional de Capacitación, cuya implementación tiene 5 fases que se cumplirán en el 2000, se propone lograr cuatro grandes resultados:
 1. Un sistema reconocido a nivel nacional, basado en normas de competencia vinculadas a un conjunto de calificaciones nacionales -Estructura Nacional de Calificaciones (AQF).
 2. Los paquetes de capacitación como base para el diseño de programas de capacitación. Estos paquetes incluirán normas de competencia reconocidas a nivel nacional, guías de evaluación y calificaciones.
 3. Aseguramiento de calidad para garantizar los resultados de la Estructura Nacional de Capacitación sean de las mas alta calidad.
 4. Un elevado nivel de flexibilidad para que los organismos de capacitación proporcionen servicios que cumplan con las necesidades de los empleadores.

Dificultades/ condicionantes El proceso ha sido lento y con dificultades para convencer a empresarios , trabajadores y educadores.

- La educación por competencias fue vista con desconfianza por muchos educadores .
- Muchos gerentes están lejos de comprender las implicaciones del cambio y la necesidad de calificación para sus organizaciones.
- Es condición necesaria el alineamiento de todos los sectores con los objetivos del proceso de la reforma educacional para evitar contradicciones.
- Las reglamentaciones que aseguran la calidad pueden dificultar la innovación.

Relación con el sistema educativo y de formación La estructura nacional de calificaciones comprende al conjunto de la educación secundaria, post obligatoria, la capacitación y la educación universitaria.

4.2.2. Identificación y normalización de competencias

Propósito Las normas nacionales de competencia permiten:

- que el sector productivo defina sus requerimientos de competencias y de capacitación
- que la formación y la capacitación respondan a las necesidades del sector productivo.
- establecer comparaciones y articulaciones para la Estructura Nacional, la demanda de capacitación, la Certificación y el reconocimiento de las competencias individuales (sin importar cómo tuvieron lugar las experiencias de aprendizaje de las competencias)
- elaborar los paquetes de capacitación.
- la máxima flexibilidad de aplicación, incluyendo información suficiente para proporcionar una guía clara a los organismos de capacitación y los asesores.

Contenidos El concepto de competencia se refiere a las habilidades y conocimientos que pueden transferirse y aplicarse a nuevas situaciones y entornos de trabajo.

Las Competencias clave son competencias genéricas esenciales para una efectiva participación de los individuos en los modelos emergentes de trabajo y organización.

Se centran en la capacidad de aplicar el conocimiento y las habilidades, de manera integrada en situaciones de trabajo. En 1992 se identificaron 7 competencias clave y constituyeron uno de los ejes de las reformas de la formación. En los últimos 7 años, el enfoque ha evolucionado hacia competencias clave integradas al contexto de un sector o una empresa, a partir de la evaluación de que proporcionan estrategias esenciales para apoyar la construcción de un sistema de capacitación más accesible, eficiente, efectivo y pertinente. Ellas son:

- Buscar, analizar y organizar información.
- Comunicar ideas e información.
- Planificar y organizar actividades.
- Trabajar con otros y en equipo.
- Utilizar técnicas y conceptos matemáticos.
- Resolver problemas.
- Utilizar tecnología.

Metodología Análisis funcional con un enfoque holístico

Productos Los paquetes de capacitación son productos nacionales desarrollados por el sector productivo con el objeto de cubrir las necesidades de formación emergentes que los organismos de capacitación registrados utilizan como base del desarrollo de programas de capacitación. Constituyen los cimientos de la formación y la capacitación en un amplio rango de sectores. Comprenden:

- Un conjunto de estándares o normas de competencia, calificaciones nacionales y guías de evaluación aplicables a un sector o una empresa. Estos componentes deben ser acreditados por el Consejo de la Estructura Nacional de Capacitación.

- Un conjunto de materiales complementarios: Estrategias de aprendizaje, instrumentos de evaluación y desarrollo de materiales didácticos. Su objetivo es apoyar a las organizaciones capacitadoras en el desarrollo de programas flexibles para responder a las necesidades particulares individuales o de una empresa, sector o región sin que se comprometa su potabilidad a nivel nacional.

Existen tres tipos de normas: específicas de un sector, intersectoriales y por empresa.

Participación de los actores Sociales Son protagonistas del proceso de identificación, normalización y elaboración de los ejes para desarrollar e implementar la capacitación a través de los Comités de Normalización (Consejeros de la Capacitación de la Industria Nacional-ITABs) que son organismos del sector productivo y tienen como propósito desarrollar y mantener las normas nacionales de competencia y los Paquetes de Capacitación.

Participan en las estructuras y organismos de la Estructura Nacional de Calificaciones y la Estructura Nacional de Capacitación.

El Consejo Nacional de Capacitación es un organismo de derecho privado que pertenece a la Federación, los estados y los Territorios y cuya dirección es compartida entre los actores sociales y las administraciones.

Rol del Estado El Sistema está impulsado por los gobiernos central, estatales, y territoriales.

Cobertura Las normas de competencia son de alcance nacional y se vinculan a la educación profesional y a las calificaciones establecidas en la Estructura Nacional de Calificaciones .

Instancias/ organismos Comités de Normalización (Consejeros de la Capacitación de la Industria Nacional-ITABs) Desarrollan normas y paquetes de capacitación.

Estructura Nacional de Capacitación- Reconoce las Normas y Paquetes de Capacitación vinculados a las calificaciones de la Estructura Nacional de Calificaciones.

Dificultades/ condicionantes Se recogió la experiencia británica, concluyendo que:

- no se debía caer en la "trampa" de una definición estrecha de las competencias.
- que la evaluación no podía centrarse sólo en la demostración de las competencias sino también en los conocimientos, la comprensión y las actitudes.
- Que era necesario que las normas permitieran el reconocimiento de competencias difícilmente medibles.
- Las críticas suscitadas en la primera (hasta 1995) provenientes de educadores e investigadores que consideraban que las competencias estaban definidas estrechamente y temían que el sistema no tuviera en cuenta suficientemente los objetivos educativos en la formación profesional, fueron tomadas en cuenta e influyeron en las últimas reformas.
- Los responsables sindicales planteaban a fines de 1995 que se habían desaprovechado algunas oportunidades fundamentalmente en lo concerniente a las calificaciones más bajas ya que las normas reflejaban la organización existente y no habían contribuido a un mayor reconocimiento de las calificaciones. La negociación salarial a nivel empresa ponía en cuestión el carácter unificador del sistema de carácter sectorial, lo que tenía un rol disuasivo para las empresas. Posteriormente se adecuó el sistema de tal forma que contemplara la nueva realidad desarrollando normas de empresa y gran flexibilidad en el reconocimiento de unidades certificadas.
- Se desarrolla un debate entre los actores acerca del nivel (rama, sector, empresa) en que se deben definir las normas y su carácter obligatorio (propuesto por los sindicatos) o facultativo (empresarios).

Resultados Hasta julio de 1996 se habían registrado normas en 203 sectores, subsectores, empresas, grupos profesionales y comunitarios. Los sectores que han

registrado una mayor cobertura son el agro, los gobiernos locales, turismo y hospitalidad, gastronomía e industria textil y vestimenta.

4.2.3. Evaluación y Certificación

Propósito La evaluación de competencia demuestra las habilidades, conocimientos y experiencia que posee la persona para desempeñar tareas específicas en el lugar de trabajo y acumular créditos para alcanzar calificaciones.

Se está implementando un Pasaporte de Habilidades en el que se registra la adquisición individual de competencias reconocidas a nivel nacional dentro y/o fuera del lugar de trabajo (mediante evaluación/Certificación) y calificaciones.

Calificaciones/ títulos/niveles La Estructura Nacional de Calificaciones es un sistema racional de interconexiones, con el objetivo de remover las barreras tradicionales en materia de certificaciones y promover y operacionalizar el concepto de itinerarios formativos. Para ello impulsa:

- La articulación de programas de educación y capacitación, diseñados para interconectarse de diversas formas, entre escuelas, entidades de capacitación, centros de educación para adultos y universidades; entre campos de estudio y entre niveles de calificación.
- Transferencia de créditos
- Reconocimiento del aprendizaje previo (RPL) otorgando créditos a través de la evaluación de competencias adquiridas en el trabajo ,la capacitación y la experiencia de vida.(por este procedimiento se puede acceder a todos los niveles incluidos los títulos universitarios).
- Comprende 12 niveles de calificaciones que corresponden a la educación secundaria post-obligatoria, la educación técnica y la capacitación impartida por entidades privadas de capacitación registradas y la educación superior (universidades).

Reconocimiento y articulación con otras certificaciones Ver referencia anterior.

Dificultades/ condicionantes Para el desarrollo de medidas de aseguramiento de calidad en el ámbito de la evaluación y Certificación, existen proyectos que incluyen:

- Análisis de los posibles abordajes de los costos y financiación para la evaluación.
- Desarrollo de especificaciones respecto del Pasaporte de Habilidades que registre las competencias y calificaciones alcanzadas.
- Estudio de los resultados de evaluación referidos a la capacitación basada en competencias y los programas de evaluación.
- Estudio del impacto de la evaluación basada en competencias sobre la transferencia de créditos y las articulaciones entre la formación profesional, la capacitación, la educación superior y las escuelas.

4.3. CANADA⁷⁰



con el externo.

Se caracteriza por un gran desarrollo de la educación y la formación profesional basada en competencias. En el rol que cumplen los Consejos Sectoriales Nacionales y/o Territoriales, combinan la formación dirigida al mercado de trabajo interno,

La figura de los Consejos Sectoriales Nacionales (CSN) bipartitos, conformados por representantes de empresarios y trabajadores/ sindicatos se ha convertido en uno de los pilares de la política de desarrollo de recursos humanos del gobierno, con más de veinte consejos instalados a mediados de 1995. Surgieron en los años ochenta como una forma innovadora que trascendía la tradicional estrategia de posiciones en el proceso de negociación colectiva entre empresarios y sindicatos. Desde 1992 el gobierno está promoviendo los CSN como una manera de desarrollar una cultura de capacitación en la industria canadiense, en un contexto donde las empresas están subinvertiendo, en forma continua, en el desarrollo del recurso humano (Finlayson, 1996; Wolfe, 1996).

⁷⁰ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/canada/index.htm>

El surgimiento de los CSN reflejó la creciente conciencia de los actores para abordar conjuntamente varios elementos clave en materia de capacitación y ajuste de personal:

1) la necesidad de los sindicalizados para involucrar más activamente sus sindicatos en temas de capacitación y ajuste; 2) la necesidad de tratar esos temas fuera del marco limitado del modelo de negociación colectiva; 3) y el hecho que es más fácil evitar el problema del "viajero gratuito" (*free rider*), es decir, la empresa que aprovecha que otros capaciten, cuando la negociación pasa del nivel de planta al de rama de actividad. Esto condujo a la percepción de que el nivel sectorial era el más idóneo para tratar temas relacionados con la capacitación, comparado con la aproximación limitada del nivel de empresa (Wolfe, 1996).

La participación en la creación de los CSN significó un proceso conocido con el término de *negociación social*, que involucra a gerentes de empresas, representantes sindicales, funcionarios de gobierno y educadores. La negociación social implica conciliar diferentes intereses, lo que significó un proceso de negociación muy distinto al de la negociación colectiva tradicional, a la cual los actores estaban acostumbrados.

Si bien el desarrollo de estándares nacionales ha sido el objetivo de la política sectorial del gobierno, hasta el momento es limitada la receptividad encontrada, al menos en lo que se refiere a la creación de un sistema de competencias que comprenda la acreditación y Certificación de normas nacionales.

4.3.1. Sistema

Contexto A fines de los años 80, se verificaron dos grandes cambios:

1. A nivel de la tecnología, empezó a evolucionar muy rápidamente, no solo en relación a la informática, sino también en la organización laboral y en la tecnología.
2. En el nivel de la competencia, por la globalización y el nuevo escenario internacional conformado por grandes bloques económicos (NAFTA, Unión Europea, Mercosur).

- El primer cambio frente a esta realidad fue la descentralización.
- El gobierno decidió llevar a cabo una reforma de la formación profesional, con el objetivo de conformar una mano de obra altamente calificada, así como revalorizar la formación profesional y acabar con la deserción que afectaba al sector educativo. La provincia de Quebec estuvo a la cabeza de estos cambios y desarrolló un modelo global e integrado sobre la base de un nuevo método de planificación y desarrollo de los programas de formación profesional.

Propósito Mientras otros países como el Reino Unido y Australia, han desarrollado sistemas comprensivos, Canadá desarrolla sistemas eclécticos y selectivos en áreas donde existe demanda confirmada, pensando que este enfoque es suficientemente eficaz, eficiente, y evita la burocracia. Esta decisión parte de la realidad política, fiscal y sindical, donde de acuerdo a la Constitución del país, los mandatos de gobierno están repartidos entre el Gobierno Federal y provinciales.

Institucionalidad

Organización interna Los principales órganos son:

Consejos Sectoriales. Desde 1991 se impulsó una política de fomento de los consejos, y a 1998, hay 28 que funcionan. Doce consejos no pudieron funcionar por problemas de representatividad; tuvieron dificultad para encontrar objetivos en común

Consejos Regionales, (aproximadamente 50 funcionando). Tienen una estructura más grande, son multisectoriales e individualizan las necesidades comunes.

Comités Nacionales, hay dos: de comercio (con los directores de marketing) y reconversión (con los gerentes de RR.HH) este último es responsable de la elaboración y actualización de políticas activas vinculadas a programas de formación y reconversión.

Comités Locales, son instancias organizadas en el nivel empresas: 8 para reconversión y 35 para formación que son responsables de la adaptación de los programas a las necesidades locales y de su administración local.

Comités Sectoriales, desde hace cinco años, se reúnen 5-6 veces por año, para intercambiar las experiencias entre los diferentes Consejos Sectoriales.

La Asociación Profesional Canadiense (CVA) ha sido y sigue siendo uno de los principales promotores de la educación basada en competencias. Sigue siendo el socio comunitario del Gobierno Federal respecto de la capacitación y desarrollo de la fuerza laboral y quien se ocupa de reunir a los ministros de educación de las provincias para analizar, debatir y compartir información sobre todos los aspectos de la educación y capacitación profesional en Canadá.

Consejo para el Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense. Tiene como cometido idear políticas y programas que mejorarían las aptitudes de la fuerza de trabajo. Su objetivo es crear un sistema de capacitación equitativo, efectivo y eficiente. La CLFDB concentra más de 90 organizaciones nacionales que representan a los empresarios, trabajadores, educadores y capacitadores de la comunidad y los cuatro grupos de equidad designados: mujeres, indígenas, discapacitados y minorías visibles.

Participación de los actores

Rol del Estado El rol del Gobierno, se divide entre los niveles provincial y federal.

Los gobiernos provinciales tienen entre otras, las responsabilidades de prestar servicios de educación y capacitación, así como de otorgar certificaciones y licencias. El Gobierno Federal, se responsabiliza, entre otros, del desarrollo económico del país. En el área de recursos humanos, el Gobierno Federal trata de estimular la planificación a los niveles sectorial, industrial u ocupacional para poder concretar la demanda y conseguir el compromiso de los interesados.

Con relación a los Sectorial Partnership Initiative (Iniciativa Socios Sectoriales), el énfasis del Gobierno no es hacer ni financiar, sino fomentar y contribuir. En el contexto de la política que fomenta la participación del gobierno con empresarios y trabajadores, se crean los Consejos Sectoriales.

No se dispuso de información consolidada acerca del apoyo del Gobierno al desarrollo de estándares ocupacionales. La tendencia parece ser contribuir con el fin de, gradualmente, dejar la responsabilidad financiera enteramente en manos del sector privado.

A pesar que en Canadá es responsabilidad de los empleadores y trabajadores participar con el Gobierno en los procesos de desarrollo de política y de programas, se perciben limitaciones de "voz eficaz" por parte de los trabajadores. Solamente una tercera parte de los trabajadores canadienses pertenecen a una organización sindical, problema que se evidenció en las Juntas de Desarrollo del Mercado Laboral a nivel provincial.

En la ejecución de sus funciones, el gobierno busca el desarrollo de consensos entre representantes del empresariado y los trabajadores, así como de otros grupos con determinados intereses. En los procesos de consulta, es responsabilidad del gobierno asegurar la equidad de representación, la delegación de autoridad apropiada y la definición de las condiciones de participación.

Si bien el papel del Gobierno es claro, tienen un peso importante en el sostén del sistema las organizaciones de empleadores y trabajadores, que día a día se muestran más interesadas en continuar fomentando este sistema.

Estrategia de Implementación El gobierno es facilitador y negocia con relación a los resultados y no a las normas; es decir, pide la definición de los resultados que quieren lograrse y ofrece los recursos y experiencias que se disponen.

La ingeniería social es la parte más delicada de la creación de los consejos; se requiere un grupo de personas que visualicen los cambios y estén dispuestos a concretarlos. Implica la búsqueda de acuerdos y relaciones de confianza entre empresas y sindicatos.

Grados de desarrollo/ Etapas Durante la Segunda Guerra Mundial, la agricultura comenzó a disminuir y se ampliaron otros sectores productivos.

Fue necesario capacitar a los trabajadores para esas nuevas funciones, así en 1952 se convocó en Ottawa la primera conferencia sobre el aprendizaje, donde se aprobó un proyecto de colaboración entre los gobiernos federales y provinciales con la finalidad de desarrollar análisis ocupacionales.

En 1967 el Ministerio de Mano de Obra e Inmigración publicó la guía llamada *Principals and Objectives of Functional Analyses*, redactada por Gordon Bratt.

En los años sesenta se estableció la Ley de Asistencia a la Capacitación Técnica y Vocacional que ocasionó una explosión de programas e instituciones de educación a través de las provincias.

Se desarrolló el enfoque sistemático, posteriormente llamado Performance Oriented Training (POT), aprovechando la tecnología de base desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial para entrenar a las Fuerzas Aéreas.

El ambiente innovador de los programas NewStart, permitió que en 1968 se desarrollara el llamado Designing a Curriculum o Developing a Curriculum (DACUM), que contó con variaciones importantes según las provincias.

Desde los años sesenta hasta los noventa el Ministerio de Empleo e Inmigración (ahora llamado Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos) incrementó los programas activos del mercado laboral.

En 1985 se creó el primer Consejo Sectorial: Consejo del Sector Siderúrgico (CSTEC). Su objetivo es incrementar la calidad de la capacitación, bajar los costos y mejorar las condiciones de acceso de las empresas a los servicios de capacitación.

En 1989, el Gobierno Federal introdujo la llamada Labour Force Development Strategy (Estrategia para del Desarrollo de la Fuerza Laboral), mediante la cual se financiaban los programas activos del mercado laboral, con una parte de los fondos del seguro de desempleo. Sin embargo, esta iniciativa no tuvo mucho éxito y por ello se crearon en 1991 a los Consejos Sectoriales y posteriormente los Consejos Regionales.

Se crea en 1991 el Consejo para del Desarrollo del Mercado Laboral Canadiense (CLFDB).

Dificultades/ condicionantes Si bien el desarrollo de estándares nacionales ha sido el objetivo de la política sectorial del gobierno, esto no ha encontrado mucho eco en la comunidad empresarial, al menos en lo que se refiere a la parte del sistema que atañe a la Certificación y acreditación.

Hay temor entre los empresarios de que el sistema de Certificación conlleve rigideces, considerando las necesidades de adaptación rápida al entorno cambiante de tecnología, organización y mercados.

Resultados Se contempló desarrollar un sistema comprensivo de estándares ocupacionales mediante una estructura de Juntas de Desarrollo del Mercado Laboral, a los niveles nacional, provincial y local. La iniciativa fracasó y se están desarrollando otros enfoques más descentralizados y más aptos dada la realidad política, fiscal y sindical canadiense.

4.3.2. Identificación y normalización de competencias

Propósito Es necesario disponer de instrumentos objetivos, confiables y válidos que permitan asegurar que las habilidades y conocimientos que los trabajadores demuestran

poseer, son aquellos que realmente se requieren para realizar adecuadamente las tareas propias de determinada ocupación. Por lo tanto, los instrumentos y programas formativos deben estar basados en las exigencias de las ocupaciones.

El propósito de la identificación de competencia a través del método DACUM ha sido la necesidad de establecer una base curricular que responda a la relación social escuela-empresa.

Contenidos El enfoque de competencia se refiere a la voluntad de acentuar la capacidad de la persona para realizar una actividad y no las habilidades para demostrar sus conocimientos. En Quebec, se adoptó la definición siguiente: competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Ocupación: una ocupación es un grupo de puestos cuyas destrezas son suficientemente similares para reagruparlos como ocupación.

Estándares ocupacionales: son puntos de referencia, o normas, que permiten el análisis tanto de actividades laborales como del grado de competencia de personas que ejecutan determinadas funciones. Se reconocen tres tipos de estándares:

- De insumo, que son aquellos que identifican el conocimiento y las destrezas que los trabajadores deben demostrar, para poder ejecutar eficazmente las funciones requeridas por un puesto de trabajo, en determinada ocupación.
- De proceso, que identifican las funciones o tareas de determinada ocupación. Predominan cuando una ocupación exige la ejecución de determinadas tareas específicas, muchas veces en una secuencia dada, para obtener un producto preciso.
- De competencia, son los que identifican el grado de desempeño que un trabajador debe demostrar en la ejecución de sus funciones, o sea el resultado que se espera de su trabajo.

Metodología El método DACUM ha sido adoptado y modificado no solamente en los colegios técnicos de su país de origen, sino también en el exterior. El problema y desafío es aprovechar los aspectos útiles de la metodología, sin permitir el fraccionamiento excesivo de destrezas.

El análisis DACUM es una herramienta para identificar y planificar los recursos de aprendizaje. Para cada competencia se puede identificar el tipo de habilidad necesaria; instalaciones; equipo y suministro; actividades de aprendizaje adecuadas; técnicas y estratégicas de evaluación y el mejor lugar para aprender, ya sea salón de clase, laboratorio, taller o una situación real de trabajo.

Para la elaboración de estándares se requieren cinco pasos distintos:

1. Identificación de un grupo representativo de la ocupación o del área de disciplina.
Si no existe un grupo representativo que requiere estándares, estos no se desarrollan. Es necesario asegurar que el grupo solicitante sea representativo de todos los interesados.
2. Análisis ocupacional. Se elabora una definición de los contenidos funcionales. Normalmente, este análisis se realiza mediante expertos que practican determinada ocupación, los cuales fueron seleccionados o aprobados por el Grupo Representativo. Existen varias técnicas para efectuar el análisis ocupacional, la escogida determinará en gran medida los tipos de estándar que se pueden desarrollar con base en el análisis hecho.
3. La definición de los **estándares**. En base al análisis ocupacional, la persona designada, redacta los estándares en lenguaje sencillo, así como con orden y estructura lógica.
4. La **validación** de los estándares se realiza con la participación más amplia posible de los usuarios.
5. La **aprobación** de los estándares. Una vez validados se presentan a la autoridad responsable del Grupo Representativo para su aprobación y publicación.

Productos Tabla o carta DACUM referida al trabajo u ocupación estudiada. Es utilizado como base para el desarrollo curricular, detección de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño de trabajadores, desarrollo de pruebas de competencia, descriptores de tareas, etc.

Participación de los actores sociales En el panel y para la validación de la carta DACUM, se convocan grupos apropiados de usuarios en los centros principales del país donde se practica determinada ocupación, para presentar los estándares nacionales y conocer las observaciones de los grupos.

Una vez terminada la definición de los estándares, también es preciso validarlos con la participación más amplia posible de los usuarios, para poder asegurar la calidad y la relevancia de los estándares. El proceso de validación debe tomar en cuenta las diferencias regionales y tamaño de los establecimientos.

El proceso de validación debe ser riguroso y comprender personas claves en representación de todos los grupos interesados, para asegurar la credibilidad de los estándares.

Una vez validados se presentan a la autoridad responsable del Grupo Representativo para su aprobación y publicación.

Rol del Estado Ver sistema

Instancias/ organismos Comités Sectoriales.

- Institutos de educación técnica y profesional.
- Se desarrollan estándares laborales nacionales bajo dos programas:

1. El Programa de Estándares Interprovinciales (Sello Rojo), el cual se aplica a programas duales de aprendizaje y se administra mediante exámenes interprovinciales, seguidos por Certificación y

2. Estándares en otras ocupaciones, o áreas funcionales (áreas de disciplina), bajo el liderazgo de asociaciones sectoriales o profesionales.

Dificultades/ condicionantes En el contexto del programa de Estándares Interprovinciales (Sello Rojo), se administran los estándares mediante exámenes interprovinciales, seguidos de Certificación. El Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos explica que es difícil comparar los estándares, porque algunos se limitan a ocupaciones precisas mientras otros se aplican a destrezas globales que influyen en el trabajo de muchas ocupaciones, como, por ejemplo, estándares en el área del software.

Resultados Programa de Estándares Interprovinciales –Sello Rojo- 42 estándares aprobados, 2 en preparación.

- Existen estándares ocupacionales en por lo menos 209 ocupaciones, de los cuales 95 fueron desarrollados por los *Consejos Sectoriales* y 114 mediante otros mecanismos sectoriales u ocupacionales.
- El Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos trabaja en 28 sectores o grupos ocupacionales y en 14 de estos con la participación de Consejos Sectoriales.

4.3.3. Evaluación y Certificación

Propósito La Certificación ocupacional es un proceso mediante el cual se reconocen formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como hayan sido adquiridas (asistencia a cursos sistemáticos de formación profesional, o como resultado del ejercicio de una ocupación sin una formación previa).

Este proceso conocido como Certificación ocupacional tiene dos dimensiones: una de carácter técnico y otra de carácter político, necesariamente complementarias. La primera se refiere a la medición de las calificaciones ocupacionales y la otra, al reconocimiento legal o institucional de ellas.

Calificaciones/ títulos/niveles Aunque existen excepciones importantes, en Canadá se prefiere desarrollar los estándares nacionales en función de **ocupaciones**, respecto a las cuales se identifican destrezas esenciales y básicas y destrezas complementarias, lo que les da margen de adaptación a las características individuales de empresas y a los cambios que se produzcan en el tiempo, a pesar de que las ocupaciones son algo fluidas y que las funciones que corresponden a éstas pueden variar entre empresas y con el lapso de tiempo. Se corrigen las limitaciones que pueden seguir de este énfasis en ocupaciones mediante **destrezas complementarias** (son aquellas que por ejemplo, agregan el dominio de innovaciones tecnológicas a ocupaciones establecidas) y a la vez se reconoce la existencia **de destrezas esenciales y básicas.**

La lista de destrezas esenciales, elaborada por el Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos, comprende: la capacidad de leer, escribir, así como las competencias relacionadas con la computación, la comunicación oral, el pensar (la resolución de problemas, la búsqueda de información), trabajando con otros, uso de computadoras en general y generalmente la capacidad de aprender.

Se definen ocupaciones en la Clasificación Nacional de Ocupaciones y en la Guía de Carreras correspondiente.

Reconocimiento y articulación c/otras certificaciones El Congreso Canadiense del Trabajo e Industria del Acero (CSTEC) es una convención entre Trabajadores Unidos de la Industria Siderúrgica de América (USWA) y la compañía productora de acero de Canadá. Se firmó un acuerdo nacional con 19 universidades en 6 provincias. Este acuerdo brinda un sistema de reconocimiento y acreditación nacional de los cursos de este programa.

Dificultades/

condicionantes Los programas de Certificación deberían ser la responsabilidad de la asociación sectorial o profesional competente a nivel nacional, siempre que se permita la debida flexibilidad potencialmente requerida en distintas regiones del país. Esto podría evitar la complejidad burocrática asociada con la armonización de programas de

aprendizaje bajo el programa Sello Rojo y a la vez podría asegurar la debida flexibilidad para facilitar la movilidad entre provincias.

Otro problema es determinar cómo la competencia será evaluada, quién es responsable del desarrollo de las pruebas, y dónde y con qué frecuencia se ofrecen las pruebas. Respecto a las pruebas sería importante determinar si éstas requieren solamente una demostración práctica o también una evaluación del conocimiento.

Si un profesional desea una Certificación en más de una provincia, tiene que hacerse miembro en la asociación correspondiente en las otras provincias.

Sería deseable conformar un plan para la Certificación como parte del desarrollo de estándares ocupacionales.

Resultados De los 209 estándares, 197 fueron desarrollados con el apoyo del Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos (MDRH) hasta 1997. Es cierto que existen más de los 209 estándares reconocidos, debido a que el sector privado, como en el caso del sector Turismo, está desarrollando estándares nacionales sin el apoyo financiero del Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos.

4.4. Estados Unidos de Norteamérica ⁷¹

4.4.1. Sistema

Contexto Década de los 90.



METAS 2000. El Acta Educar para América, firmada por el presidente Clinton en marzo de 1994, incluye el título V el Acta de Normas Nacionales de Competencia. El elemento principal del acta es la creación del Consejo Nacional de Normas de

⁷¹ Competencia Laboral, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas. Tomo 2. México, 1997, p. 113.

Competencia Laboral (NSSB). Su misión es ambiciosa ya que servirá como catalizador del desarrollo de un sistema voluntario de normas de competencia, de manera que todas las instituciones relacionadas con las habilidades de los trabajadores se sentirán involucradas. La visión del legislativo es que las normas de competencias deberán utilizarse por:

- La nación para el desarrollo de habilidades superiores y mayor calidad de la fuerza de trabajo.
- Industrias y empleados para informar acerca de las necesidades y requisitos de las habilidades.
- Organizaciones laborales para permitir la seguridad del empleo, por medio de credenciales y habilidades.
- Trabajadores para la obtención de certificación de habilidades, avances de la carrera y posibilidad de reintegrar sus habilidades a la fuerza de trabajo.
- Estudiantes y trabajadores de nivel básico para determinar los niveles de habilidades necesarias para el desempeño.
- Proveedores de capacitación y educadores para determinar los servicios adecuados de capacitación.
- El gobierno que evaluará el financiamiento público de la capacitación; facilitará la transición hacia un elevado desempeño de las organizaciones; incrementará las oportunidades de las minorías y de las mujeres en la fuerza laboral; y facilitará los vínculos con otros esfuerzos nacionales dirigidos hacia las habilidades de la fuerza de trabajo, como la transición de escuela para el trabajo, educación profesional técnica, y programas de capacitación en el trabajo.

Institucionalidad/Organización interna

El Acta de Normas Nacionales de Competencia deberá contar con los siguientes miembros: a) cuatro funcionarios (el secretario del Trabajo, el secretario de Educación, el secretario de Comercio y el Director del consejo de Normas Nacionales para la Educación y el Progreso (NESIC); b) ocho representantes de la iniciativa privada nombrados por asociaciones; c) ocho representantes de los trabajadores y reconocidos por las federaciones nacionales del trabajo; d) dos profesionales de recursos humanos que fungirán como agentes neutrales; y

e) seis personas, que se nombrarán de los siguientes grupos: instituciones educativas (incluyendo instituciones técnicas profesionales), organizaciones comunitarias, gobierno estatal y local y organizaciones de derechos humanos no gubernamentales.

Aseguramiento de la calidad El NSSB tiene varias funciones para garantizar la calidad, que se establece mediante una serie de condicionantes que deben tomarse en cuenta:

- Normas internacionales.
- Requerimientos de desempeño óptimo en las organizaciones laborales.
- Normas de aprendizaje.
- Contenido y certificación de criterios por las Normas nacionales de Educación y el Consejo de Modernización.

Compatibilidad con la legislación sobre derechos civiles

Estados Unidos se ha convertido en el líder de la legislación de derechos civiles y regulaciones compatibles con los análisis y evaluaciones ocupacionales/laborales. Al interpretar el Acta de Derechos Civiles la Suprema Corte ha determinado que si una evaluación ocupacional tiene un impacto adverso, el instrumento de evaluación deberá modificarse para ser validamente utilizado. La Corte no ha establecido uniformidad respecto a la legalidad o la ilegalidad de algunas normas, pero el argumento es que debe utilizarse únicamente métodos y exámenes cuya validez pueda ser establecida a través del análisis de funciones.

Es relativamente fácil evaluar habilidades ocupacionales específicas y conocimiento requerido en ciertas funciones. Una revisión de los programas de credencialización refleja la capacidad para llevar a cabo esta tarea. Es más difícil y costoso evaluar habilidades transfuncionales.

El Departamento de Trabajo, adicionalmente a los 22 proyectos piloto, lleva a cabo nuevas investigaciones para establecer normas específicas de habilidades para grupos ocupacionales

más amplios y validad competencias genéricas transfuncionales en numerosos trabajos a través del Análisis del Trabajo (NJAS).

Este proyecto está construyendo una estructura que contiene habilidades fundamentales en tres áreas: habilidades básicas que incluyen lectura, escritura, aritmética/matemáticas, comunicación y lenguaje; y otras dos categorías de habilidades intelectuales y cualidades personales como trabajo en grupo. Adicionalmente, SCANS identifica cinco categorías de competencia –administración de recursos, habilidades interpersonales, utilización de información, comprensión de sistemas y utilización de tecnología-. Una vez validados podrán proporcionar un panorama general para el desarrollo de una estructura común.

Dificultades/ condicionantes

- Es necesario que varias acciones se lleven a cabo para promover el reconocimiento de credenciales por las instituciones involucradas. Gobierno, educación superior, organismos acreditados, deben ser consultados
- El consejo Americano de Crédito Educativo y Credencialización necesita involucrarse activamente en estas consultas, dado que protege la integridad del crédito académico y de la credencialización y proporciona reconocimiento a la educación de los adultos.

Reflexiones de los sindicatos:

- Que el NSSB explore la posibilidad de promover el desarrollo de un nuevo programa de aprobación de sistemas de acreditación con objeto de incluir dentro de sus alcances a los cientos de proveedores de la educación y capacitación tanto en el sector público como el privado.

Relación con el sistema educativo y de formación

El primer acercamiento que se hizo a la educación profesional técnica se utilizó para establecer una lista de funciones (por ejemplo, las tareas específicas de un grupo común de funciones propias a varias empresas) y determinar los requerimientos de habilidades. Esta lista se convirtió en la base para el desarrollo curricular, institucional y de criterios de evaluación que garantizaban que los estadounidenses adquirirían las habilidades necesarias para funciones específicas. Alrededor de 700 comités, con voluntarios de la industria, existen a lo largo del país y desarrollan normas de competencia. Su crecimiento explosivo demuestra la respuesta de los responsables de políticas educativas a las necesidades de la industria.

Se establecieron vínculos entre los requerimientos de habilidad identificados, mediante el proceso de análisis de funciones, y el programa de normas de desempeño para los programas de educación técnica y profesional.

Gran variedad de investigaciones y documentos preparados por los estados y por el gobierno general o por grupos de expertos en la materia, han contribuido a perfeccionar la educación durante 1980. Muchos de los reportes centran la atención al elevar la calidad académica de la educación.

Por ejemplo, *Una nación en riesgo*, elaborado por el Departamento de Educación de Estados Unidos en 1983, establece una amplia agenda para elevar los niveles académicos. Poco tiempo después se estableció una comisión formada por líderes de la educación, quienes elaboraron el reporte *La agenda sin terminar: la función de la educación vocacional en la preparatoria*. Una de las razones de su edición fue el sentimiento de parte de la comunidad de educación profesional de que una nación en riesgo era elitista y subvaluaba el importante papel que las preparatorias realizan en preparar a los jóvenes para el trabajo.

Los autores de *La agenda sin terminar* se sintieron frustrados por la respuesta de los organismos diseñadores de políticas. La falta de respuesta se debió, parcialmente, a la imagen de la educación profesional como vertedero de estudiantes poco talentosos. Fue

necesario entender que la reforma del sistema educativo debería considerarse como preparatoria para el trabajo tanto en el nivel secundario como postsecundario.

La mayoría olvidada, un libro de Dale Parnell, y dos reportes, *La mitad olvidada: caminos exitosos para familias y jóvenes americanos*, por la Comisión de la Fundación William T. Grand para el Trabajo, la Familia y la Sociedad, destacaron la importancia de la preparación de la fuerza de trabajo en las empresas. Un mensaje clave de estos reportes fue que, como nación, necesitamos replantear la asignación de los recursos para la preparación profesional, preparar la currícula y proporcionar instrucción, así como herramientas para enfrentar el futuro. La inclusión de *la preparación técnica* fue resultado del trabajo de investigación del doctor Parnell sobre Oportunidades para los Jóvenes, Servicios Nacionales para la Comunidad y los proyectos Escuela para el Trabajo.

Otros reportes surgidos del Departamento del Trabajo (DOL) casi al mismo tiempo como *Fuerza de Trabajo 2000*, *Aprendizaje 2000*, *Invirtiendo en gente*, *Lugares de trabajo básicos*, se refirieron al mismo mensaje relativo a los programas de capacitación: las antiguas formas de proporcionar capacitación tanto privada como pública a los trabajadores (específicamente, la dirigida a población con desventajas económicas, desempleados y trabajadores de nuevo ingreso) necesitaban elevar el nivel y centrarse en la educación. Gracias a estos esfuerzos surgió el apoyo de una serie de investigaciones centradas en la relación entre la escuela y el trabajo.

Los Objetivos de la Educación Nacional

Un cuidadoso estudio de los Objetivos de la Educación Nacional revela que las normas por ocupaciones específicas no se incluí como parte del proceso de conducción de objetivos. Sin embargo, el objetivo 6 “Alfabetización de los Adultos y Objetivos de Aprendizaje a lo Largo de la Vida”, proporcionó la estructura a la Administración del Empleo y Capacitación del Departamento del Trabajo para que se consideraran las normas de habilidades:

Se especificaba:

Para el año 2000, cada adulto estadounidense sabrá leer y escribir y poseerá el conocimiento y las habilidades necesarias para la competencia en una economía global y ejercerá sus derechos y responsabilidades como ciudadano.

Dos de los objetivos proporcionaban las referencias más generales para el desarrollo de un sistema nacional y voluntario de normas de competencia voluntarias. Estos objetivos eran:

1. Todas las grandes empresas estadounidenses se verían involucradas en la vinculación entre la educación y trabajo.
2. toso los trabajadores tendrían la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades, desde básicas hasta técnicas superiores, necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías emergentes, métodos de trabajo y mercados por medio de la educación pública y privada, profesional, técnica, en el lugar de trabajo y otros programas.

Dado que las necesidades de las normas de competencia no se había previsto, el valor de los objetivos es evidente, ya que plantearon nuevas estrategias. Las normas de habilidades son ahora un componente clave de estas estrategias.

La promoción de normas de habilidades no fue el primer objetivo al que se abocó la Educación Nacional. Una de las primeras tareas fue establecer el nivel de alfabetización de los adultos estadounidenses. Entre los primeros resultados se encontraban:

- De 21 a 23% de los trabajadores estadounidenses demostraron habilidades de nivel 1.
- De 25 a 28% demostraron habilidades de nivel 2.
- Un tercio, aproximadamente 61 millones, demostraron desempeño en el nivel 3.
- Únicamente de 18 a 21% -de 34 a 490 millones de adultos- se desempeñan en los niveles 4 y 5.

Lo anterior demostró que 50 por ciento de la fuerza de trabajo tenía limitada alfabetización y severas restricciones de participación dentro de una sociedad compleja y de una fuerza de trabajo cada vez más competitiva.

Financiamiento

El departamento de Educación exploró la expansión de las normas de competencia reconocidas por la industria. Durante años, voluntarios trabajaron con directivos de la educación profesional para perfeccionar la educación y la capacitación ocupacional. Estos esfuerzos, aunque positivos, fueron limitados, y los educadores estatales tuvieron que conectarse con empleadores locales para establecer currícula revelantes y medidas para evaluar las competencias adquiridas por los estudiantes en la escuela. Como resultado, actualmente los representantes industriales se encuentran elaborando los requerimientos de habilidades en el lugar de trabajo.

En segundo lugar se determinó que sin el auxilio de normas de competencia, nunca sería posible medir la efectividad de los programas y juzgar el valor de las inversión en capacitación.

El gobierno, por medio del Departamento de Educación, financió una investigación para determinar el grado de desarrollo y utilización de las normas de competencia en estados Unidos. El resultado de este estudio llevado a cabo en 1993 fue un reporte de cuatro volúmenes que proporcionó una perspectiva general del sistema de normas de habilidades en la educación y la industria. Se encontraron serios vacíos en la practica cotidiana- vacíos que serían revisados por el NSSB.

4.3.2 Identificación y. normalización de competencias

Propósito

Identificar los grupos ocupacionales

Establecer los grupos ocupacionales que comparten características propicias para el desarrollo de normas de competencia. Los estatutos ofrecen una amplia consulta con los involucrados, previamente al establecimiento de estos grupos. El NSSB deberá mantener una perspectiva dirigida a la industria –tarea difícil, considerando el hecho de que la mayoría de las principales empresas se dividen en grupos de empresas múltiples y tienen grupos de empleados de diferentes ocupaciones.

Reconocer organismos asociados

Las normas actuales deben desarrollarse por medio de asociados voluntarios. Estos organismos deberán ser balanceados y estar compuestos por: a) representantes de la empresa; b) representantes de organizaciones de empleados; c) representantes de instituciones educativas, comunitarias, agencias estatales y locales con control administrativo sobre las instituciones educativas y/o de requerimientos de habilidades de la fuerza de trabajo, grupos de derechos civiles e individuo con experiencia en exámenes y calificaciones.

Una selección que surge de los 22 proyectos iniciales es que al crearse y mantenerse una coalición viable, con frecuencia representa un proceso difícil y largo entre grupos dispares desacostumbrados a las coaliciones.

Establecer criterios y objetivos

El NSSB establecerá los criterios objetivos para proporcionar credenciales con base en evaluaciones formales que deberán ser utilizadas por instituciones de educación superior, organizaciones laborales, asociaciones sindicales, empleados que proporcionan capacitación formal y por los sistemas de Escuela para el Trabajo.

El NSSB tiene diferentes funciones que garantizan la calidad con base en:

- Normas internacionales.

- Requerimientos de elevado desempeño en organizaciones laborales.
- Normas de aprendizaje.
- Contenido de las normas de desempeño certificado por el Consejo Nacional de Normas Educativas y de Progreso.

Cuando los criterios han sido establecidos, se utilizan para garantizar que las normas serán:

a) compatibles con las leyes sobre derechos humanos existentes; b) actualizadas regularmente; c) transferibles entre industrias y ocupaciones (cuando sea viable), áreas geográficas e instituciones de educación y capacitación.

Una de las tareas del NSSB será desarrollar la infraestructura que dé apoyo al esfuerzo por medio de:

- Investigaciones.
- Identificar y mantener un catálogo de normas de competencia (nacionales e internacionales).
- Actuar como cámaras de compensación y facilitador.
- Desarrollar una nomenclatura común relacionada con las normas de competencia.
- Fomentar el desarrollo y adopción del currículum y los materiales de capacitación.
- Proporcionar asistencia técnica a los asociados.
- Promover el desarrollo de un sistema coherente.

Finalmente, el trabajo del Consejo y el de los socios voluntarios debe convertirse en parte del trabajo diario en las empresas para lograr la preparación de la fuerza de trabajo.

Es necesario entender que cada estado emplea diferente terminología y relaciones estructurales. Sin embargo, todos utilizan las normas de habilidades para:

- Desarrollo curricular.
- Guía para programas o cursos.
- Desarrollo de cursos de alfabetización.

- Asesoría para estudiantes de maestría.
- Articulación entre los programas secundarios y postsecundarios.
- Programas de certificación (por ejemplo, acreditación al finalizar un curso).
- Evaluación y certificación de habilidades adquiridas.

Programas de Normas de Competencia dirigidos por la industria

Alrededor de 400 profesionales y asociaciones industriales se encuentran involucrados en la promoción de credencialización basada en habilidades. Las actividades de credencialización pueden incluir: educación y experiencia para la certificación de candidatos; establecimiento de instituciones acreditadas; calificaciones por currículum; administración de exámenes de competencia y visitas de evaluación.

Algunos grupos industriales realizan estas actividades como una forma de autorregulación para prevenir costosas regulaciones. Los servicios que proporcionan instituciones de capacitación del exterior permiten a la organización conservarse cerca de los cambios del mercado. La mayoría de los programas de certificación se relacionan directamente con las ocupaciones en las que el gobierno ha tenido directamente intervención regulatoria.

El sistema ideal de normas de competencia

Características:

- Accesible a los estudiantes y trabajadores sin importar la edad.
- Responder a los cambios y diferencias en las necesidades individuales y locales a través de la flexibilidad en la educación y capacitación proporcionada.
- Capaz de cubrir las necesidades individuales de acuerdo con los tipos de educación y capacitación que se siguen.
- Permitir continuar una carrera dentro y entre industrias.

- Suficientemente explícita para permitir que las empresas, los educandos, los proveedores de capacitación y los individuos conozcan las normas y sepan donde obtener información relacionada con ellas.
- Basada en competencias.
- Evaluar y certificar habilidades individuales documentadas por una tercera parte.
- Progresiva, de tal manera que la gente pueda construir su propio camino sobre bloques de competencia y adaptarlos a los cambios tecnológicos, organizaciones y de mercado, para perfeccionar sus prospectos o explorar su potenciales.
- Con una estructura y lenguaje común cuando se describan los niveles por medio de la industria y las ocupaciones, de tal manera que los individuos y los empleados puedan entender fácilmente las expectativas laborales. La estructura deberá progresar desde las calificaciones iniciales mediante diferentes niveles hasta la maestría y/o la especialización.

Tareas principales del Consejo Nacional de Normalización de Competencia

- Identificar los grupos ocupacionales al rededor de los cuales se realiza el sistema voluntario.
- Reconocer a los miembros voluntarios.
- Establecer criterios objetivos acerca de los propósitos.

Las normas:

- Proporcionar credencialización.
- Serán utilizadas por instituciones de nivel superior, organizaciones laborales, asociaciones sindicales y empleadores que proporcionan capacitación formal.
- Se utilizarán por el sistema de Escuela para el Trabajo.

Emergen las normas de habilidades

En su reporte *La opción de América: ¡habilidades superiores o bajos salarios!*, la Comisión para Habilidades de Fuerza de Trabajo sostenía que era esencial para Estados Unidos establecer un proceso formal, sistemas y estructuras que involucraran a la industria en desarrollo y suministro de educación y capacitación para la fuerza de trabajo. Por medio de los esfuerzos de la Comisión y del personal del Centro Nacional de la Educación y la Economía (NCEE), la aplicación de las recomendaciones se ha llevado a cabo celosamente.

Se llevaron a cabo encuestas en todo el país para evaluar el interés en la idea y la Comisión desarrolló especificaciones para la creación de acuerdos entre cooperativas dentro de una serie de asociaciones industriales. Se estableció un compromiso entre el Departamento del Trabajo y el de la Educación para financiar 22 proyectos. Los *proyectos de normas ocupacionales*, documento que describe cada uno de los proyectos (incluyendo las ocupaciones para las cuales las normas fueron desarrolladas), fue publicado conjuntamente por los dos Departamentos y puede obtenerse en la Oficina de Educación Vocacional para Adultos del Departamento de Educación de Norteamérica.

Al mismo tiempo que la administración Bush prosiguió el desarrollo de un sistema de normas de habilidades, el personal del NCEE ganó la aprobación del Congreso para promulgar los conceptos que se sostenían en el reporte *La opción de América*, incluyendo la necesidad de desarrollar el Consejo Nacional de Normas Profesionales y Técnicas para dar seguimiento al desarrollo de las normas.

El título V de Objetivos 2000, el *Acta Educar a América*, firmada por el presidente Clinton en 1994, estableció el NSSB. Su misión es ambiciosa. Los miembros del Consejo deberán catalizar el sistema nacional de normas de competencia de tal manera que virtualmente todas las instituciones involucradas con habilidades deberán verse influenciadas. La visión del Legislativo es que dichas normas deberían de utilizarse:

- El nivel nacional para garantizar el desarrollo de habilidades de alta calidad y mejor desempeño entre la fuerza laboral, incluyendo a los trabajadores e primera línea.
- En el nivel industrial para informar a los proveedores de capacitación acerca de las habilidades necesarias.

- En el nivel empleadores para evaluar los niveles de habilidad de los empleados y auxiliar en la capacitación cotidiana.
- En el nivel sindical para permitir la seguridad en el empleo mediante credenciales y habilidades.
- En el nivel trabajadores para obtener certificación de habilidades, avanzar en sus carreras y permitir reintegrar las habilidades al trabajo.
- En el nivel de los estudiantes que ingresan a la fuerza de trabajo para determinar los niveles de habilidad y competencia necesaria entre la fuerza de trabajo.
- En el nivel de los proveedores de capacitación y educadores para determinar los servicios apropiados de capacitación.
- En el nivel gubernamental para evaluar el financiamiento público; facilitar la transición hacia un elevado desempeño de la fuerza de trabajo; incrementar la oportunidades de las minorías y de las mujeres en la fuerza laboral, y facilitar los vínculos con otros esfuerzos nacionales dirigidos a perfeccionar las habilidades de la fuerza de trabajo, con transición de la escuela al trabajo.

Bloques para la construcción

El Departamento Federal de educación ha sido autorizado para explorar el desarrollo de normas de competencia laboral. Adicionalmente los documentos de algunos funcionarios del Departamento del Trabajo han generado una creciente aceptación acerca del conocimiento y las habilidades de la fuerza de trabajo estadounidense como factor esencial de la capacidad nacional para mantener el poderío económico.

Metodología Análisis Funcional

- **Producto** Mapa funcional

Participación de los actores sociales

- Representantes de la empresa.

- Representantes de organizaciones de empleados.
- Representantes de instituciones educativas, comunitarias, agencias estatales y locales con control administrativo sobre las instituciones educativas y/o de requerimientos de habilidades de la fuerza de trabajo, grupos de derechos civiles e individuo con experiencia en exámenes y calificaciones.

Rol del Estado

- Responsable de la formación de los organismos normalizadores y apoyo al sistema.

4.3.3. Evaluación y Certificación

Propósito

En lo relativo a la certificación, se estudiaron los modelos de otros países industrializados para establecer las funciones de credencialización, tanto para la certificación individual como la acreditación de instituciones. La certificación puede llevarse a cabo en forma de diploma al completar un curso o evaluación de conocimientos y habilidades por una tercera parte neutral. La acreditación de instituciones se realiza por medio de revisiones externas.

El gobierno se ha involucrado en la vigilancia de las ocupaciones por medio de los requerimientos, dando como resultado un complicado tejido de relaciones entre los sistemas de acreditación. Tanto en el desarrollo de normas técnicas de competencia como el de certificación han involucrado a dos comunidades, la educativa y la industrial.

Ejemplos de industrias certificadas con base en competencia laboral reconocidas nacionalmente⁷²

Industria	Organización certificada
A+ Certification	Computing Technology Industry Association
Certified Internet Webmaster Certification Series	Prosoft Training
Certified Automobile Technician	National Institute for Automotive Service Excellence
Child Development Associate Certification	Council for Professional Recognition
Entry Level, Advanced and Expert Welders Certification	American Welding Society

Criterios para la evaluación del Consejo Nacional de Normas de Competencia Laboral

Se utilizarán los siguientes criterios específicos evaluar los sistemas de los estándares de habilidades, incluyendo un plan apropiado el cual se apega a los requisitos estatutarios y a la política del NSSB. Actualmente los criterios se están desarrollando para la certificación y estarán disponibles para recibir comentarios antes de finalizar el 2003. Los grupos de interés voluntarios deben demostrar apego a los criterios para recibir la aprobación de NSSB.

⁷² Using Skill Standards & Certifications in Workforce Investment Board Programs. Workforce Excellence Knowledge Series. Published November 2002 by the Workforce Excellence Network. p. 9.

Criterios relacionados con la metodología

1. La evaluación es confiable, justa, y válida, midiendo exactamente las habilidades, y es congruente con las leyes federales civiles con respecto a la raza, color, género, edad, religión, pertenencia étnica, discapacidad, y nacionalidad. Para alcanzar la confiabilidad, validez, e imparcialidad, la evaluación se desarrolla en forma conjunta con los representantes profesionales, los estándares técnicos y directrices del gobierno. Los estándares profesionales incluyen los estándares de APA/AERA/NCME para las pruebas educativas y psicológicas, a través de los principios de la psicología industrial y organizacional para la validación y el uso de los procedimientos de selección de empleados. Las pautas del gobierno se encuentran en el código 29 de regulaciones federales con 1607 patrones uniformes en procedimientos de selección y reclutamiento.
2. La evaluación es neutral con respecto a los grupos protegidos por ley civil.
3. La evaluación es relativa al trabajo y congruente con las necesidades de la industria, reflejando el conocimiento y las habilidades (comunicación y habilidades físicas) realmente requeridos para el funcionamiento competente.
4. La evaluación es tan objetiva como es posible. Cuando son subjetivas las medidas son necesarias, las técnicas (por ejemplo, administración y entrenamiento y reinstrucción, incluyendo el entrenamiento contra mediciones reales, las guías o las escalas observación, las listas de cotejo, la medición estructurada, la entrevista por escrito, los métodos de control aseguramiento de la calidad, tales como observación de expertos, revisión de la evaluación por medio de video/audio, etc.) todo lo anterior se aplica para aumentar la consistencia y la exactitud de juicios.
5. La evaluación es práctica en términos de tiempo, costo, y requisitos de los recursos implicados en su desarrollo.

Criterios relacionados con los componentes del sistema de Evaluación

1. La evaluación mide el trabajo y los estándares de habilidad del trabajador. Esto significa que el conocimiento y las habilidades se miden en el contexto de trabajo

- descrito por las funciones críticas del trabajo, las actividades dominantes, y los indicadores funcionamiento.
2. La evaluación incorpora medidas de funcionamiento que reflejan las características de las mejores prácticas, lugares de trabajo de alto rendimiento. Además, el contenido de la evaluación y el formato se diseñan para maximizar la aceptabilidad de la evaluación a los usuarios y maximizar el valor de la evaluación reconocida por los lugares de trabajo de alto rendimiento.
 3. La evaluación es modular, permitiendo que los individuos demuestren habilidad y que reciban la certificación para el logro de una unidad del estándar de habilidad. La calidad técnica (es decir, ayuda psicometrica) debe cubrir las necesidades para tomar decisiones válidas y confiables.
 4. La evaluación no se limita a una sola herramienta o método de medición y pueden incluir medidas múltiples de la misma habilidad, mientras sean congruentes con los criterios de evaluación del NSSB.
 5. Los métodos innovadores de evaluación (por ejemplo, los nuevos tipos de simulaciones o las medidas de funcionamiento), tan bien como métodos innovadores de entrega del medición (por ejemplo, la evaluación por computadora o video recreado), se desarrollan, mientras sean congruentes con los criterios de evaluación del NSSB.

Criterios relacionados con el uso de la evaluación

1. La evaluación se analiza para su impacto adverso en los grupos protegidos por ley por lo que los grupos voluntarios seleccionan la evaluación válida, para reducir al mínimo impacto adverso.
2. La evaluación es accesible a toda la gente, sin importar cómo desarrollaron sus habilidades y experiencia.
3. Los formatos alternativos, la ayuda, u otras provisiones se utilizan para hacerla flexible a personas con discapacidad.
4. C4. Para asegurar el mayor acceso, la información del diagnóstico se proporciona a los candidatos potenciales y otros usuarios incluyendo la información sobre la

- evaluación y su proceso (por ejemplo, los estándares de la habilidad a cubrir, costo, tiempo, donde está disponible, y materiales de preparación).
5. La evaluación está disponible en localidades que no generan gasto de tiempo o costos indebidos.
 6. Si un individuo no es competente en una unidad se establecen mecanismos para ofrecer la certificación modular y obtener la certificación completa tan pronto como sea posible. Este criterio no requiere sociedades voluntarias, divulgar la información sobre la evaluación, o con la reprogramación valorar la nueva evaluación y poner en riesgo la seguridad del medición.
 7. Permite a los individuos que no terminan con éxito la evaluación una oportunidad de ser dictaminado nuevamente.
 8. Los sistemas de evaluación se administran de una manera constante con criterios del NSSB y según lo aprobado por el NSSB. La administración del sistema de evaluación incluye su desarrollo, negligencia, control de calidad, y funcionamiento general.

Actividades relacionadas

El *Diccionario de Títulos Ocupacionales* (DOT), elaborado por la comisión Nacional de Aprendizaje en el Trabajo, reconstruye y revitaliza el sistema de calificación ocupacional utilizado en Estados Unidos. Por otro lado, un grupo de asesores técnicos auxilia a las organizaciones en el establecimiento de normas académicas en áreas como ciencias, matemáticas y geografía. Los resultados de estos dos grupos condujeron a una aseveración:

El Acta Nacional de Normas de Habilidades requiere que las normas de competencia incluyan tanto el contenido como el desempeño. Al sustituir la palabra *ocupación* por la *disciplina* puede crearse una nomenclatura común entre normas académicas y ocupacionales. El DOT hizo notar que no se trata de utilizar conceptos unitarios en discusiones acerca de actividades académicas u ocupacionales. Para que las normas voluntarias sean comunes, deben desarrollarse términos comunes y conceptos que trasciendan específicos terrenos de interés.

El DOT menciona, también, que el término tradicional *normas de habilidades* ha sido utilizado únicamente en sentido técnico –aplicándolo a gran variedad de circunstancias-. Los términos *habilidad* y *norma* se emplean con propósitos diferentes. Una herramienta útil es lo que el DOT denomina el Modelo de Contenido, que identifica una jerarquía de habilidades que incluye aptitudes y habilidades básicas, habilidades transfuncionales, habilidades específicas, conocimiento específico y cualidades personales (interés y experiencia).

Reconocimiento y articulación con otras certificaciones

El NSSB deberá tomar en cuenta las normas relevantes utilizadas en otros países y las normas internacionales.

Como parte de la asistencia técnica para el desarrollo de los proyectos piloto, el DOL fundó la Alianza Nacional de Empresas y el Centro Nacional de la Educación y la Economía, para preparar guías de referencia para cada uno de los proyectos. Las guías se desarrollaron para examinar las normas de otros países y proporcionar detalles acerca de los sistemas de educación y capacitación dentro de los que cada norma opera, la forma de la industria en cada país y la información comparativa acerca de normas individuales. Una significativa contribución a este esfuerzo ha sido la traducción de normas de otras naciones al inglés.

Dificultades/ condicionantes No se encontraron reportes estadísticos sobre resultados estadísticos específicos del sistema.

Resultados Derivado de los informes anuales, en el 2003 cambia la estructura del Consejo como a continuación se describe, incluyendo que los objetivos institucionales no han sufrido cambios significativos.

El Instituto Nacional del Consejo de Normas de Competencia Laboral (The National Skill Standards Board Institute)⁷³

En el Pasado

El Consejo Nacional de Normas de Competencia Laboral (NSSB) fue creado como resultado del Acta Nacional de Estándares Habilidad en 1994. El Acta incluyó una disposición para la puesta en marcha del Consejo. El congreso evaluó el progreso de NSSB anualmente, mientras que el marco de un sistema nacional emergió con el desarrollo de los estándares de la habilidad de la industria en cinco sectores económicos importantes. Consecuentemente, el Consejo continuó centrándose en esta amplia misión hasta el 2003. Durante su vida como entidad federal, el Consejo adquirió importante experiencia centrándose en los requisitos necesarios para adquirir la habilidad, las obligaciones de la habilidad, y los procesos de certificación. El desarrollo de la investigación para validar las habilidades a través de todo el sector industrial, el desarrollo de los criterios de calidad para todos los elementos de ese sistema, y los diseños para una estrategia continua de la mejora fueron las innovaciones del Consejo. El NSSB también reunió y organizó la base de datos de las credenciales y las certificaciones de la industria que actualmente existen

Actualmente

En el verano de 2003, fue creada una estructura sucesora para continuar con las funciones del NSSB. Muchos titulares del Consejo creyeron que era necesario optimizar la inversión federal. La estructura fue organizada para continuar apropiadamente las funciones nacionales, extender el trabajo a otros sectores industriales, y traducir el valor del trabajo del Consejo para usos específicos de la empresa, la industria regional, o la industria secundaria. La estructura se divide elementos correlacionados: 1. Los estándares nacionales de la habilidad ingresan al instituto (la fundación de la calidad como miembro del NSSBI)- que representará a comunidades relacionadas con el desarrollo y el uso de requisitos de las habilidades de la industria, de la obligación de las habilidades, selección, y certificación. Las comunidades del interés incluyen: certificadoros, industrias y asociaciones

⁷³ <http://www.nssb.org>

profesionales, proveedores de la educación y de la capacitación, creadores de política, y defensores de la certificación. El NSSBI será responsable de convocar líderes industriales y del desarrollo y sostenimiento de los estándares a nivel industrial de la habilidad del macro-nivel. 2. El instituto de educación e investigación del NSSB (NSSBE&RI) será responsable de reunir y difundir información sobre el aseguramiento de la calidad e integridad del sistema.

En el Futuro

Los elementos que abarcan la estructura sucesora tiene los mismos principios y metas del Consejo de origen como entidad federal encargada.

Las organizaciones industriales y las asociaciones profesionales

Diseñada para proporcionar información, oportunidades para el establecimiento de una red, ayuda y defensa industrial, y organización para profesiones y ocupaciones específicas.

Fuerza Educativa y Capacitación

El universo de la educación y de la capacitación de mano de obra y las iniciativas privadas se centraron en la alfabetización de individuos, y el ingreso de la mano de obra.

Empleadores

Entidades del sector público y privado de empleadores utilizan las habilidades, el conocimiento y los talentos de individuos para resolver objetivos organizacionales.

Certificadores

Proveedores de programas de certificación y aprendizaje diseñan estrategias para ampliar el conocimiento de los individuos, y con ello se verifica la mano de obra.

Uniones

Se formaron para promover los intereses de los miembros con respecto a salarios, condiciones de trabajo y a otros temas relacionados.

Estándares de Habilidad prácticos

Implica el desarrollo y la puesta en práctica de los estándares y de las certificaciones habilidades en el desarrollo de la mano de obra y/o programas de los recursos humanos.

Voluntarios

Coaliciones voluntarias sociales y asociaciones industriales unen sus esfuerzos para construir un sistema de estándares de habilidades industriales incluyendo obligaciones, y certificaciones, en apoyo a los empleadores y el talento del sector industrial. Estas sociedades pueden existir a través de la industria entera (o de la industria secundaria) u organizaciones intermediarias regionales. Los miembros de estas sociedades podrían incluir compañías, organizaciones de empleados, uniones, proveedores de la educación y de la capacitación, organizaciones sociales y otros interesados de la industria dominante.

Al término de el estudio de la experiencia en estos países podemos observar los siguientes resultados:

Gran Bretaña

Las Calificaciones Vocacionales Nacionales, se han desarrollado ampliando cada vez más su cobertura. Actualmente, 40% de las empresas de Reino Unido utilizan NVQs, entre las que destacan: Ford, British Telecom, Schell, Rolls Royce, Rover, Peugeot, IBM, etc. Esta tipo de titulación establece los niveles de estándar de rendimiento para las diferentes profesiones. Debido a que se basan en la observación sobre lo que realmente ocurre en el trabajo, las NVQ sirven para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y facilitar el aprendizaje al personal a lo largo de su vida laboral

Se han normalizado aproximadamente el 90% de las ocupaciones, situación que habla del grado de avance de la competencia laboral en este país.

El crecimiento de la Certificación de NVQ creció a un promedio del 50% anual, en donde la mayoría eran desempleados y mayores de 24 años. Los empleadores en su mayoría valoran los certificados y el reconocimiento nacional.

Australia

Hasta 1996 se habían registrado normas en 203 sectores, subsectores, empresas, grupos profesionales y comunitarios. Destacan en mayor cobertura el agro, los gobiernos locales, turismo y hospitalidad, gastronomía e industria textil y vestimenta.

Canadá

Inicialmente se desarrolló un sistema comprensivo de estándares ocupacionales a través de las Juntas de Desarrollo del Mercado Laboral, a los niveles nacional, provincial y local. Dicha propuesta fracasó y se están desarrollando otros enfoques más descentralizados y más aptos dada la realidad política, fiscal y sindical.

Existen 209 estándares ocupacionales, de los cuales, 197 fueron desarrollados con el apoyo del Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos hasta 1997. Es cierto que existen más de los 209 estándares reconocidos, debido a que el sector privado, como en el caso del sector Turismo, está desarrollando estándares nacionales sin el apoyo financiero del Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos.

Estados Unidos

La incorporación de este país al sistema en 1994 y recientemente cambia su estructura en el año de 2003, por lo que no se cuenta con reportes estadísticos actualizados; sin embargo, se conoce que el sistema funciona actualmente más en la iniciativa privada.⁷⁴

De los casos anteriores, se retoman las experiencias de aprendizaje que podrían ser de utilidad para el modelo mexicano:

- El sector laboral, se encuentra ampliamente relacionado con el sistema educativo.
- La normalización en los sectores productivos sin encontrarse disgregada o sectorizada.
- La valoración y reconocimiento nacional e internacional de la certificación.
- Descentralización política, fiscal y sindical en el sistema.
- Participación equilibrada de los sectores privado y público en el desarrollo de estándares nacionales.

⁷⁴ Información aportada por un habitante de EUA, funcionario del condado de Texas, 19 de septiembre de 2004.

Capítulo 5

Competencia Laboral en México

5.1. Origen y Evolución del Sistema en México.

5.2. Resultados Generales del Sistema de Evaluación y Certificación.

5.1. Origen y Evolución del Sistema en México.⁷⁵



En 1995, se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), de carácter tripartito, que empezó a operar a partir de 1996.

Aunque la iniciativa es del gobierno, el Consejo cuenta con la representación de organizaciones empresariales, sindicales, secretarías y organismos públicos vinculados a los campos del empleo, la educación y la producción.

Componentes del sistema de competencias laborales:

1. Definir normas técnicas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, por parte de los actores sociales y con apoyo del Gobierno.
2. Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia.
3. Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular, basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos, de acuerdo con sus necesidades.
4. Crear estímulos a la demanda, para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas, y buscando la equidad en la distribución de oportunidades de capacitación y certificación, atendiendo también a las necesidades de la población marginada.
5. Realizar investigaciones en apoyo al sistema en su conjunto.

A continuación se presentan antecedentes del sistema que han funcionado hasta el momento, en espera del cambio de identidad jurídica.

5.1.1. Sistema

Contexto En el origen y diseño del sistema se valoraron un conjunto de transformaciones, tanto mundiales como propias de México:

La últimas dos décadas están pautadas por:

- La globalización de los mercados.
- El acelerado avance tecnológico de la producción.
- Los nuevos esquemas de gestión del trabajo, que exigen cambios fundamentales en la formación y capacitación.

⁷⁵ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/mexico/index.htm>

Entre los elementos que explican este proceso de cambio están:

- La transición de una economía dominada por la oferta a una orientada por la demanda. En donde las empresas están abandonando el modelo de producción masiva basada en un tipo de tecnología fija, ya que la producción es ahora más flexible.
- Las empresas requieren adoptar un sistema de organización abierto que les permita adaptarse con rapidez a las transformaciones del medio que las rodea. Por esta razón, el desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles y centradas en redes y equipos de trabajo, capaces de innovar y aportar soluciones creativas a los problemas de la actividad productiva son muy necesarias.
- La transformación progresiva de los contenidos del trabajo. Bajo un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, los trabajadores deben demostrar y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia al proceso de producción.

Propósito Fomentar el desarrollo competitivo de la fuerza laboral, al promover y coordinar el establecimiento de normas y procesos de evaluación y certificación de competencia laboral, que fortalezcan el sistema de educación y capacitación nacional y orientarlo hacia la satisfacción de las necesidades de los sectores productivo laboral.

El acuerdo mediante el cual se establecen lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral, establece que se pondrá en operación un Sistema Normalizado de Competencia Laboral y un Sistema de Certificación de Competencia Laboral. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral fue propuesto con la siguiente característica: generar normas técnicas que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral y que vinculen, de manera eficiente, a los trabajadores, empleadores y prestadores de servicios de formación y de capacitación para el trabajo.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con la siguiente característica: definir los criterios que habrán de satisfacer los procedimientos de evaluación que permitan, de manera imparcial y objetiva, verificar si un individuo posee los conocimientos, habilidades o destrezas comprendidas en las normas técnicas de competencia laboral, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas.

Institucionalidad El PMETYC, financiado básicamente por el Banco Mundial y el Estado, es la respuesta del gobierno, trabajadores y empresarios para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

El PMETYC se implementa a partir de 1995 en forma coordinada con las Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), las que se articulan con el sector empresarial, laboral y educativo.

El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación se desarrolla a través de cinco componentes:

1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
2. Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
3. Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación.
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral. Información, evaluación y estudios.

Corresponde al Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral (CONOCER), instalado el 2 de Agosto de 1995, el desarrollo de los dos primeros componentes; a las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social los siguientes dos, respectivamente y el último corresponde a los tres en su conjunto.

Organización interna Las organizaciones claves del sistema son las siguientes:

1. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Es el órgano rector, integrado por seis consejeros del sector público, del privado y social. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público invita a un auditor externo para que participe con derecho a voz, en las Sesiones del Consejo.
2. Secretaría Ejecutiva. Entre otros cometidos es la encargada de supervisar la utilización efectiva del Manual de Aseguramiento de la Calidad para Comités de Normalización y para organismos certificadores. Audita los procesos de evaluación y Certificación y asegura la validación de las normas técnicas de competencia laboral.
3. Comités de Normalización. Son los que determinan, de acuerdo con las prioridades de la rama o área correspondiente, cuáles funciones productivas se normalizarán. Los Grupos Técnicos, a partir de la metodología del Análisis Funcional, obtienen la información necesaria para la definición de las normas técnicas de competencia laboral. No tienen facultades ejecutivas y sus integrantes son a título honorario.
4. Organismos Certificadores. Son instancias de tercera parte, (es decir entidades independientes de los actores responsables de la normalización y capacitación), acreditadas ante el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para realizar la Certificación. Con base en la capacidad técnica y administrativa que demuestren.
5. Centros de Evaluación. Están autorizados por los organismos certificadores para realizar la evaluación de la competencia laboral en el lugar de trabajo del individuo o bajo condiciones lo más parecidas posibles a la situación laboral, a través de instrumentos adecuados al desempeño que se pretende evaluar.

Los organismos certificadores y centros de evaluación deberán desarrollar los procedimientos que garanticen la calidad de su organización, funcionamiento y procesos, en los términos que se estipulan en las Reglas Generales y Específicas.

Aseguramiento de calidad El CONOCER ha definido como políticas de calidad:

Que las áreas, proyectos y consultores del CONOCER deberán desarrollar permanentemente sus competencias y procurar ampliar las de los clientes y proveedores de los Sistemas Normalizado y de Certificación.

Que los pensamientos, juicios y paradigmas de la institución serán revisados y recreados permanentemente.

Que la visión del CONOCER se compartirá con los integrantes de la institución, clientes y proveedores,

Que los documentos y trabajos producidos por las áreas deberán ser discutidas con los clientes internos y externos, y con aquellas personas cuya competencia pueda enriquecerlos.

Que el aprendizaje institucional y su puesta en práctica será responsabilidad de todos los integrantes del CONOCER

Que en la realización del trabajo y la solución de problemas será imprescindible tomar en cuenta las relaciones que existen en el sistema del CONOCER.

Participación de los actores

Rol del Estado La iniciativa es del Gobierno, pero cuenta con la representación tanto de las organizaciones empresariales y sindicales, como de los ministerios y organismos públicos vinculados a los campos del empleo, la educación y la producción.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) se basa en un esquema participativo, en el que los sectores productivos, empresarios y trabajadores tiene la responsabilidad de constituir Comités de Normalización de Competencia Laboral y generar las normas técnicas de competencia laboral.

El SNCL tiene como criterio ser abierto, complejo y dinámico. Por lo tanto, requiere de un balance de la participación de los sectores productivos, educativo y laboral.

Estrategia de implementación El sistema ha sido impulsado por el Gobierno se parte de un Consejo Nacional que debe dar coherencia al sistema y coordinar todos los esfuerzos. Si bien en el Consejo están representados los empleadores y trabajadores, el impulso se debe a las instancias del Gobierno.

Las Reglas Generales y Específicas del Sistema proporcionan el apoyo metodológico para el logro de los cometidos de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, según los lineamientos establecidos en el Acuerdo Intersecretarial SEP-STPS, que dio origen a los Sistemas y al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

El gobierno se propone promover la participación de los actores, por ejemplo, aplicando estímulos a la demanda, con el propósito de apoyar la conformación y desarrollo de una capacitación basada en normas de competencia y su certificación, y condicionando de esa manera el apoyo que se va a ofrecer.

Grados de desarrollo/ Etapas

Durante 1995 y hasta marzo de 1996, se estableció la estructura de las reglas generales, el producto principal fue de 14 Reglas Generales y 6 específicas, que constituyen las metodologías y los lineamientos que dan sustento a los sistemas de normalización y certificación de competencia laboral. Estas reglas fueron aprobadas por los consejeros el 13 de marzo de 1996.

Dificultades/ condicionantes La estrategia de impulsar desde el gobierno tiene el riesgo de guiar demasiado el proceso y que los actores no lo identifiquen como una actividad propia.

Relaciones con el sistema educativo y de formación Se pretende que el sector educativo cuente con información amplia para orientar su oferta de programas de capacitación y formación en función de la demanda; establecer programas modulares y lograr la congruencia, adecuación y vinculación de los planes de estudio y los requerimientos reales del aparato productivo.

Financiamiento Fondos Públicos

5.1.2. Identificación y normalización de competencias

Propósito El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como propósito que el sector productivo, conjuntamente con los trabajadores, definan y establezcan normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral.

Contenidos La competencia laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer. (SNC 2500.00)

El modelo de competencia laboral clasifica la competencia de los individuos en tres tipos:

1. **Básica**, que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados con conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita.
2. **Genérica**, que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar.

3. **Específica**, que identifica comportamientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y una función productiva determinada.

Metodologías El método para la obtención en el sector productivo, de la información de partida para la elaboración de las normas técnicas de competencia laboral es el método de Análisis Funcional. El mismo permite obtener la información de las funciones productivas, de modo tal, que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

Participación de los actores sociales Los **Comités de Normalización** son órganos integrados por empresarios, trabajadores y representantes del sector educativo, constituidos por área o subárea de competencia laboral.

Grupos Técnicos de los Comités de Normalización, están formados por personal experto de empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionales) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones a normalizar. La actividad principal del grupo es desarrollar propuestas de normas técnicas de competencia laboral, para lo cual efectuarán las consultas necesarias dentro de las organizaciones del área de competencia para su validación. Asimismo, se encargarán de establecer criterios para la evaluación y verificación de la competencia de los individuos.

Rol del Estado A través del CONOCER que:

1. Asegura el control de calidad, con seguimiento y la evaluación continua del sistema.
2. Acredita a los organismos certificadores.

Instancias/ organismos Los Comités de Normalización se integran por representantes de los trabajadores, empresarios y del sector educativo (en calidad de asesores/observadores) de una misma rama productiva o área de competencia; para su funcionamiento cuentan con una Junta Directiva y uno o varios Grupos Técnicos.

El organismo certificador de tercera parte, acreditado por el Consejo de Normalización y Certificación tiene como objeto la certificación de la competencia laboral conforme a las normas técnicas establecidas.

5.1.3. Evaluación y Certificación

Propósito La **evaluación** basada en criterios de competencia laboral es el procedimiento por medio del cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo de conformidad con la norma de competencia laboral establecida para la función laboral específica, determinando si el individuo es competente o todavía no para desempeñar la función.

La **Certificación** de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a la norma técnica de competencia laboral. Es decir, la certificación es el

reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas. La certificación de competencia laboral tiene como base la evaluación. Permite compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con los requerimientos de la empresa. Facilita la transferibilidad de la competencia laboral entre empresas y ramas de actividad, con lo que además de estimular la productividad de la economía en su conjunto.

Calificaciones/

títulos/niveles Con la finalidad de contar con un sistema común de clasificación de las calificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el CONOCER convinieron establecer una matriz de calificaciones, representada por las correspondientes áreas (12) y (70) subáreas de Competencia Laboral y por los (5) niveles de competencias laboral, los cuales tiene como base el distinto grado de autonomía en la ejecución de los trabajos y los diferentes grados de responsabilidad que pueden identificarse en una actividad.

De esta forma, una calificación se concibe como un conjunto de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas a un cierto nivel de complejidad, variedad y autonomía y para una determinada área de competencia.

Los cinco **niveles** que se han establecido son prácticamente correspondientes con los niveles que se han tipificado en Europa, en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

Nivel 1° de competencia. Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.

Nivel 2° de competencia. Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en diversos contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y deja responsabilidad y autonomía. Se requiere a menudo, colaboración con otros y trabajo en equipo.

Nivel 3° de competencia. Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, desempeñadas en diversos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere a menudo, controlar y supervisar a terceros.

Nivel 4° de competencia. Competencia en una amplia gama de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en una amplia variedad de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros, y ocasional en la asignación de recursos.

Nivel 5° de competencia. Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recurso, en análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

El nivel de competencia describe el desempeño laboral que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones.

Reconocimiento y articulación c/otras certificaciones

Los certificados de competencia laboral serán válidos en todo el país al tener como base para su expedición las normas técnicas de competencia laboral con carácter nacional y las reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación aprobadas por el CONOCER. Su reconocimiento a nivel internacional dependerá de la reglamentación existente en cada país.

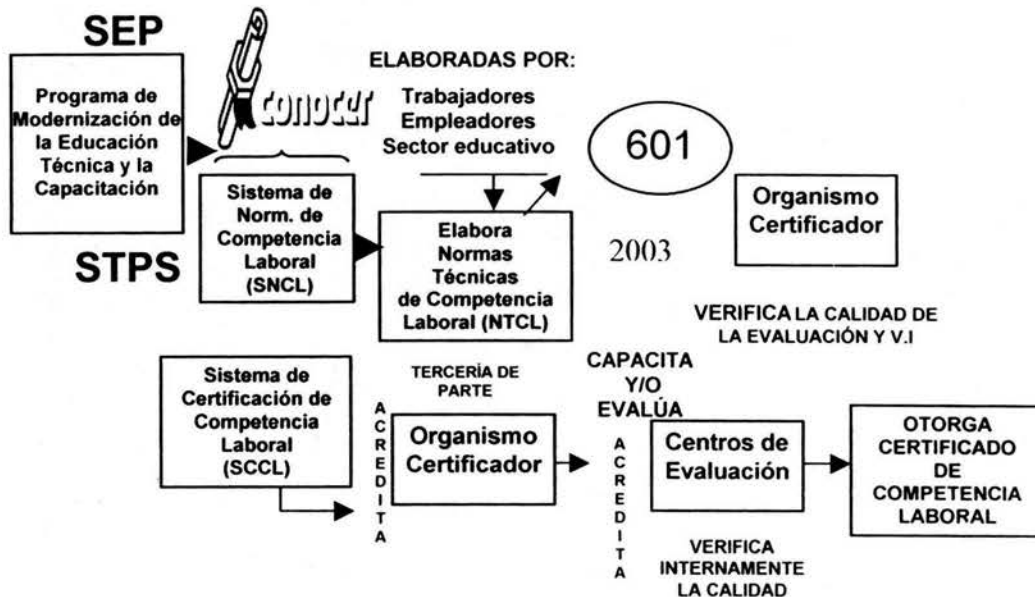
No existe una relación directa entre niveles educativos y calificación por competencia, ya que la Certificación reconocerá los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes del individuo para realizar una función laboral, sin importar la forma en que éstos fueron adquiridos. Sin embargo, en la medida en que la transformación de planes y programas avance hacia la modalidad basada en competencia, esta relación será más estrecha.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) de adhesión voluntaria permitirá dar un reconocimiento social, equivalente al académico, a los conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente en el ejercicio de una ocupación. La Certificación de la competencia laboral será independiente de la certificación de grados o niveles escolares, que es atribución exclusiva de las autoridades educativas.

Dificultades/ condicionantes Uno de los principales problemas que enfrenta el Sistema de certificación de competencia laboral, específicamente en lo relacionado con la evaluación, es la existencia de una cultura de evaluación orientada por los procesos educativos y no de la mejora de procesos.

Una dificultad que ha emergido durante el proceso de elaboración de normas es la relacionada con la interpretación y análisis de su contenido, y, consecuentemente, cómo la norma va orientando el proceso de su evaluación. Esa dificultad no aparece de manera inmediata a los evaluadores, pero comienza a perfilarse como una preocupación de los integrantes de los Comités de Normalización como un riesgo que se corre si no se tiene una participación estrecha entre evaluadores y grupos de normalización.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO



1993

1995

2003

CONOCER

Fuente: CLyC Organismo Certificador

A continuación se presentan los avances más representativos de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, emitidos en informes oficiales por el CONOCER a julio de 2003, en los cuales se identifican desarrollo de 601 normas técnicas de competencia laboral (NTCL), acreditación de organismos certificadoros (OC) y centros de evaluación (CE), y avances en la certificación de unidades de competencia laboral en las entidades federativas del país.

5.2. Resultados Generales del Sistema de Evaluación y Certificación

En este apartado se presentan algunos resultados que nos permiten ubicar a nivel general desarrollo del sistema a partir de los datos oficiales que reconoce el CONOCER al 31 de julio de 2003 y finalmente se proporciona información declarada por el Ejecutivo Federal en el Tercer Informe de Gobierno con respecto a las políticas laboral, educativa y turística, únicos rubros en los que se declara la participación de la competencia laboral en México.

Cuadro 1
Indicadores del sistema de Certificación y normalización de
Competencia Laboral en México

Año	Número de Organismos certificadores	Número de Centros de Evaluación	Número de normas elaboradas	Emisión de certificados por unidad ⁷⁶ dictaminada
1998	7	9	150	364
1999	5	158	155	5621
2000	11	433	141	47396
2001	7	212	72	46787
2002	2	390	89	58000
2003	--	122	60	47738
Total	32	1324*	667	205 906

Fuente: Resumen de Resultados de CONOCER 2002 y julio 2003.

*Debido a que un mismo centro de evaluación se puede certificar dos veces, en realidad existen 1 068 centros.

Inicialmente el CONOCER realizó la promoción del sistema de certificación dando apoyo económico a los organismos certificadores⁷⁷ por lo que se aprecia un rápido crecimiento de los cuatro indicadores hasta el año 2000 (ver cuadro 1). Después se observa una disminución en la creación del número de centros de evaluación como en el número de normas creadas. Sin embargo, la emisión de certificados siguió creciendo hasta el 2002 en que se alcanzaron 58 mil certificaciones anuales. En 2003 hubo una ligera disminución de la actividad que tiene que ver con falta de credibilidad del sistema, debido a que el Banco Mundial les retiró el apoyo y fue necesario redefinir las figuras jurídicas.

Respecto a la elaboración de normas se observa que el número ha ido disminuyendo cada año, además de que su uso no es el esperado: de 667 normas elaboradas, únicamente 308 fueron adquiridas por los organismos certificadores, estos a su vez otorgaron los derechos de 256 normas a los centros de evaluación quienes mantienen en uso 170 normas. Tener en actividad solamente 28% de las normas es preocupante si se considera que en promedio cada norma ha costado 27 mil dólares.⁷⁸

⁷⁶ Una norma está compuesta de varias unidades. Se puede certificar a un individuo en todas las unidades de la norma o solo en algunas.

⁷⁷ Entrevista realizada con Director de un Centro de Evaluación, marzo de 2004.

⁷⁸ BID, Programa multifase de formación de recursos humanos con orientación de competencia, fase I, noviembre, 2003, página 3.

Cuadro 2**Participación de Centros de Evaluación en el Total de Unidades Dictaminadas (1998-2003)**

Tipo de centro de evaluación	Total de Centros	Unidades dictaminadas	% de unidades por centro	Promedio de unidades dictaminadas por centro
Escuelas Públicas	610	88539	43%	145.14
Escuelas Privadas	48	4118	2%	85.79
Empresas Privadas	329	47358	23%	143.94
Empresas o dependencias Públicas	128	43240	21%	337.81
Cámaras empresariales	98	6178	3%	63.04
Asociaciones	64	16473	8%	257.39
Evaluadores independientes	46	--	0	0
Sindicatos	1	--	0	0
Total	1324	205906	100%	

Fuente: Resumen de Resultados de CONOCER, 2002 y julio 2003

En el cuadro 2 se observa la dinámica de los centros de evaluación al analizar el número de unidades dictaminadas por centro. En primer lugar se encuentran las empresas o dependencias públicas con 337 unidades. En segundo lugar están las asociaciones que tienen 257 unidades certificadas por centro. Las escuelas públicas y las empresas privadas tienen una dinámica muy parecida ya que han certificado 145 y 143 unidades por centro, respectivamente. Por otro lado, si consideramos el tamaño, las escuelas públicas son las que cuentan con más centros de evaluación y han certificado el 43% de las unidades.

La intensa actividad de las instituciones públicas ha sido impulsada por los acuerdos establecidos por el Poder Ejecutivo sobre el servicio profesional de carrera. En éste se señala la obligación de la profesionalización de la educación y capacitación en el trabajo en materia de competencia laboral en instituciones gubernamentales.⁷⁹

⁷⁹ Diario Oficial de la Federación. Ley del Servicio Profesional de Carrera. 10 de abril de 2003.

Cuadro 3
Unidades Dictaminadas por Área y Nivel de Competencia

Área													
Nivel ⁸⁰	Cultivo, crianza, aprovechamiento...	Extracción y beneficio	Construcción	Tec., mec., eléc. y electrónica	telecomunicacione	Manufatura	Transporte	Venta de bienes y servicios	Servicios de finanzas, gestión...	Salud y protección social	Comunicación social	Desarrollo y extensión	Total
5								5,530					5,530
4				18		48		171	3,390			4	3,631
3			77		39	2,741	482	9,950	325	586		5,924	20,124
2	10,123	7,490	418	5,430		5,615	5,763	21,510	70,311	9,550	3,002		139,212
1	4,539	3,180				26,444	1,019	2,227					37,409
Total	14,662	10,670	495	5,448	39	34,848	7,264	39,388	74,026	10,136	3,002	5,928	205,906

FUENTE: Resumen de resultados de CONOCER, julio de 2003.

En el cuadro 3 se observa que tres áreas han concentrado el 72% de las unidades certificadas. El área de Servicios de Finanzas, Gestión y Soporte Administrativo ha certificado 74 026 unidades que corresponde al 36% del total; de éstas la mayor parte se han certificado en el segundo nivel. En segundo lugar se encuentra el área de Ventas de Bienes y Servicios que ha certificado 39,388 unidades que corresponde al 19% del total. Cabe resaltar que esta área es la única que ha dictaminado unidades en el quinto nivel de competencia. En tercer lugar tenemos el área de Manufatura con un total de 34,848 unidades que corresponden al 17% del total, en dónde el primer nivel es el que más se ha certificado.

Es importante señalar que el área de Servicios de Finanzas Gestión y Soporte Administrativo contiene cuatro grupos que detallamos a continuación y que permite ver cuáles son las normas más certificadas.

- Servicios de informática (nivel 2) con 65,867 unidades dictaminadas. En esta área la norma certificada es la de Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo.
- Trabajo de oficina (nivel 2) con 4,186 unidades dictaminadas. En esta área la norma certificada es la de Atención a Clientes Mediante Información Documental.
- Administración de recursos humanos con 2, 895 unidades dictaminadas. En esta área la norma certificada es la de Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación.
- Comercio, servicios educativos, administración pública y servicios aduanales con 988 unidades dictaminadas.

⁸⁰ Los niveles reflejan los diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía.

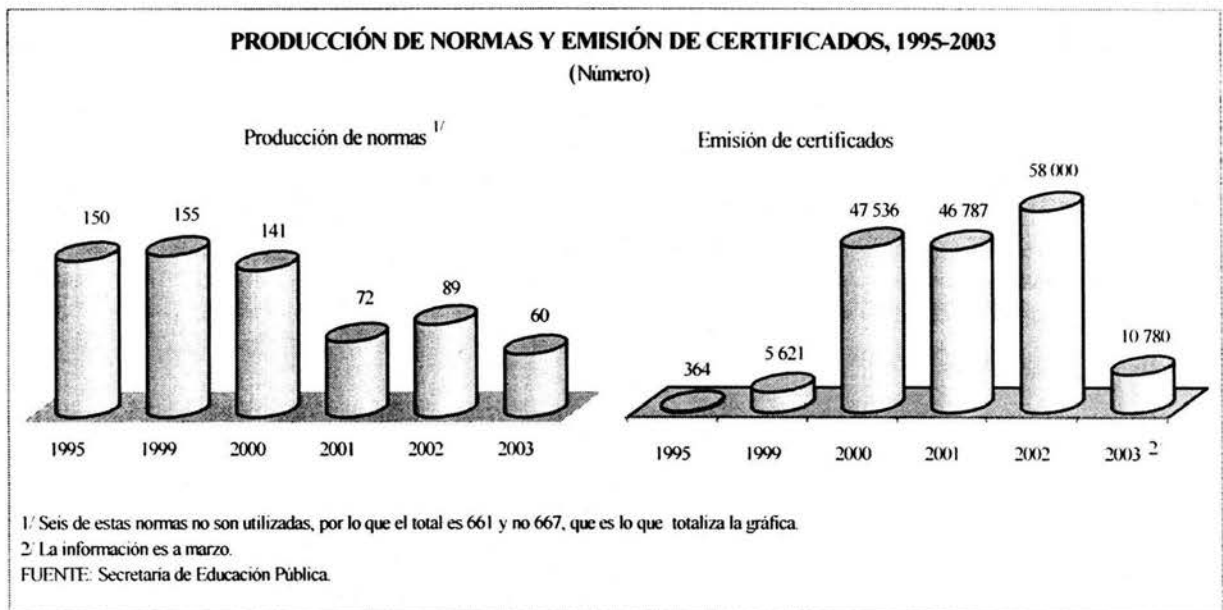
Para identificar los resultados oficiales del sistema, se revisó la información declarada por el actual gobierno en el Tercer Informe Presidencial, destacando tres rubros que se relacionan directamente con la competencia laboral.

A continuación se cita cada uno de ellos:

5.2.1. Políticas Laborales

Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral

- Durante el periodo 2002-2003, las actividades realizadas se centraron en acciones de consolidación y revisión de estrategias para el mejoramiento de dicho Sistema. Destacan los siguientes resultados:



En la gráfica anterior, se manifiestan 661 normas aprobadas, sin embargo, la fuente oficial del Conocer declara en todos sus reportes, a la fecha 601 normas vigentes.

- Se pusieron en operación 65 Comités de Normalización, cuya función principal se refiere a la identificación de funciones objeto de normalización y la definición de las normas técnicas correspondientes.
- A marzo de 2003 se definieron 60 normas técnicas de Competencia Laboral, con lo cual se alcanzó un total acumulado de 661 normas.
- El número de Organismos Certificadores se mantuvo en 32 y los certificados emitidos fueron 46 mil durante el periodo 2002-2003.

Asimismo, se acreditaron 225 Centros de Evaluación más en el periodo 2002-2003, con lo que actualmente existen alrededor de 1 250 de estos Centros.

Al igual que en las citas experiencias en otros países, México también ha tenido importantes experiencias en materia educativa, a través de las instituciones de formación; en el sector

empresarial, a través de la formación y la Certificación por Competencias Laborales y en distintas Secretarías de Gobierno del Distrito Federal, así como en diferentes entidades del país.

Diario Oficial de la Federación. Ley de la Administración Pública⁸¹

En la relación que se puede otorgar entre el SNCCL y los requerimientos establecidos para la aplicación de la Administración Pública, se encontraron los siguiente puntos, los cuales de alguna manera dan soporte y justifican la certificación en las dependencias gubernamentales.

Del Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos

Registrará y procesará la información necesaria para la definición de los perfiles y requerimientos de los cargos incluidos en el Catálogo, en coordinación con las dependencias; elaborará estudios prospectivos de los escenarios futuros de la Administración Pública para determinar las necesidades de formación que requerirá la misma en el corto y mediano plazos, con el fin de permitir a los miembros del Sistema cubrir los perfiles demandados por los diferentes cargos establecidos en el Catálogo; analizará el desempeño y los resultados de los servidores públicos y las dependencias, emitiendo las conclusiones conducentes...

Del Subsistema de Ingreso

La selección es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo. ...

... Los candidatos que no cumplan con la calificación mínima establecida no podrán continuar con las siguientes etapas del procedimiento de selección. En igualdad de condiciones, tendrán preferencia los servidores públicos de la misma dependencia.

Del Subsistema de Desarrollo Profesional

Para estos efectos, los Comités deberán tomar en cuenta el puntaje otorgado al servidor público en virtud de sus evaluaciones del desempeño, promociones y los resultados de los exámenes de capacitación, Certificación u otros estudios que hubiera realizado, así como de los propios exámenes de selección en los términos de los lineamientos que emitan los Comités.

Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.

Se establecerán los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

⁸¹ DIARIO OFICIAL . Op. cit. (Primera Sección)

Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública.

La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública. La Secretaría emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias.

Los Comités, con base en la detección de las necesidades de cada dependencia establecerán programas de capacitación para el puesto y en desarrollo administrativo y calidad, para los servidores públicos.

Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo. Esta Certificación será requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su cargo.

La dependencia a la que pertenezca el servidor público deberá proporcionarle la capacitación necesaria antes de la siguiente evaluación. De no aprobar la evaluación, se procederá a la separación del Servidor Público de Carrera de la Administración Pública Federal y por consiguiente, causará baja del Registro.

Del Registro Único del Servicio Profesional de Carrera

El Registro sistematizará la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y Certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del Sistema.

Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral:

La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

Las razones anteriores, explican el porqué quizá, existen mayor número de organizaciones públicas incorporadas al SCCL, por lo menos, en lo que representó el primer periodo de operación del Proyecto, observándose al inicio que la evaluación y Certificación era pagada por la institución, situación que ha ido disminuyendo, de acuerdo a la experiencia laboral que se ha experimentado recientemente.

Acuerdo “Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo”⁸²

Se crea la Comisión intersecretarial de carácter permanente, denominada Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo, como órgano colegiado de asesoría, apoyo técnico y de coordinación para articular las acciones que garanticen educación para la vida y el trabajo...

El Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo tendrá por objeto coordinar, promover, vincular e impulsar los programas, mecanismos y servicios de educación para la vida y el trabajo de jóvenes y adultos, con la finalidad de conformar un sistema nacional solidario que consolide y fortalezca la unidad de la función social educativa en todo el país y facilite a estos mexicanos el acceso a procesos continuos de aprendizaje a lo largo de toda su vida...

...Propiciar la coordinación y armonía, en las políticas y mecanismos de las distintas instituciones públicas relacionadas con la educación no escolarizada y con la capacitación para y en el trabajo de los jóvenes y adultos del país, y orientarlos hacia una real participación en red nacional de educación para la vida y el trabajo;

...Impulsar coordinadamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes, la instrumentación de sistemas y estructuras curriculares flexibles de acreditación, certificación, equivalencia y revalidación de estudios y de *competencia laboral*, para lograr la mayor vinculación entre el sector productivo y el sector laboral;

...Propiciar el incremento de los espacios educativos en los centros de trabajo y auspiciar la formación de promotores, instructores, educadores y especialistas en educación para la vida y el trabajo;

...Analizar periódicamente las normas vinculadas con la educación para la vida y el trabajo, así como las de su financiamiento, y proponer al titular del Poder Ejecutivo Federal las modificaciones que considere adecuadas;

...Proponer al interior de la Administración Pública Federal la práctica de políticas sociales y económicas que permita a los adultos actualizar sus habilidades y capacidades para participar con éxito en actividades productivas del país...

En el tercer informe del actual gobierno, en lo que se refiere a la aplicación de la competencia laboral en la educación, se menciona en el apartado Educación Media Superior de Buena Calidad, el diseño y consolidación de programas para mejorar el aprovechamiento escolar. Específicamente en la actualización de planes y programas de estudio. A continuación se citan algunas acciones concretas mencionadas en durante informe:

- En el bachillerato tecnológico, se revisaron los perfiles de las 15 carreras ofertadas con el propósito de actualizar los programas de estudio con base a su entorno regional y 20 planteles del Subsistema Tecnológico Agropecuario transformaron los módulos 12 al 18 correspondientes al área tecnológica para su integración a la propuesta de reforma curricular, que contiene las *Normas Técnicas* y Normas de Institución Educativa bajo los enfoques centrados en el aprendizaje y Competencia Laboral.

⁸²<http://www.presidencia.gob.mx>

- En el nivel profesional técnico, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) revisó y actualizó los planes y programas de estudio de cada una de las carreras que integran su oferta educativa, mediante la realización de 44 paneles de expertos en las entidades federativas del país, en los que participaron 1 358 personas (50 por ciento del sector productivo, 35 por ciento de prestadores de servicios académicos y 15 por ciento de egresados); y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), durante el periodo 2002-2003 analizó y evaluó los contenidos de los planes de estudio de las 41 carreras que se ofrecen en este nivel, incluyendo la revisión técnico-pedagógica impartida en educación media superior a distancia.

5.2.2. Políticas de educación

A través de este componente se pretende lograr una oferta educativa más pertinente y flexible mediante la transformación de la currícula "tradicional", que considere el modelo de *Educación Basada en Competencias* (EBC) con el diseño de materiales didácticos acordes, la capacitación de personal, el equipamiento a planteles y la instrumentación del proceso de evaluación en éstos. Durante el ciclo 2002-2003 se registraron los siguientes avances:

- Se diseñaron 220 cursos bajo el modelo de *Educación Basada en Competencias*.
- Se capacitaron a más de 3 500 instructores, y de los casi 400 planteles equipados, 21 fueron atendidos durante el periodo 2002-2003.
- Se matricularon aproximadamente 64 mil estudiantes para formarse bajo el modelo EBC, lo que se suma a los más de 665 mil alumnos beneficiados.
- De las cerca de 53 mil personas evaluadas en Competencias Laborales, más de 17 400 corresponden al periodo de estudio, y casi 100 planteles más, obtuvieron su acreditación como Centros de Evaluación.
- Dentro del **Programa de Apoyo a la Capacitación y el Empleo** (PACE) opera una nueva modalidad de la STPS en sustitución de los programas PROBECAT y CIMO.
 - Durante el periodo 2002-2003 se realizaron acciones para beneficiar a trabajadores desempleados, mediante el otorgamiento de cerca de 13 mil becas para recibir capacitación con base en normas técnicas de Competencia Laboral, con lo que el total de apoyos proporcionados desde el inicio del Programa (PMETYC) se ubica en cerca de 77 400 becas.

Bajo el **Programa de Apoyo a la Capacitación** (PAC) de los más de 50 mil trabajadores que han recibido cursos en las empresas donde laboran, alrededor de 3 300 corresponden al periodo 2002-2003.

En materia de capacitación la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) informó que de enero a abril del 2003, se capacitó a dos mil 294 empleados de 318 empresas de las ramas comercio, textil, construcción, restaurantes y hoteles, servicios técnicos, computación, agricultura, editorial y otras. En un comunicado, la dependencia señaló que se realizaron 251 cursos especializados con el propósito de elevar los conocimientos, la productividad y el nivel de vida de los trabajadores en todo el país. Mediante el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), se realizaron acciones de concertación y promoción para el desarrollo de más de seis mil 500 cursos, con los cuales se dará atención a 40 mil 474 trabajadores de más de siete mil empresas en este año. Mientras que con el Proyecto de

Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) se brinda capacitación en normas técnicas de competencia laboral, y para ello se concertaron 86 cursos con la participación de 618 empleados. En ese rubro se han programado para este año 29 mil 647 cursos a los que asistirán casi 184 mil empleados de 32 mil 325 empresas en todo el país, y adicionalmente se llevan a cabo cursos de Formación de Instructores en diversas áreas. También se han otorgado autorizaciones y registros a mil 704 agentes de capacitación externos, lo cual representa un avance de 251 por ciento respecto a la meta que se tenía prevista de enero a abril.⁸³

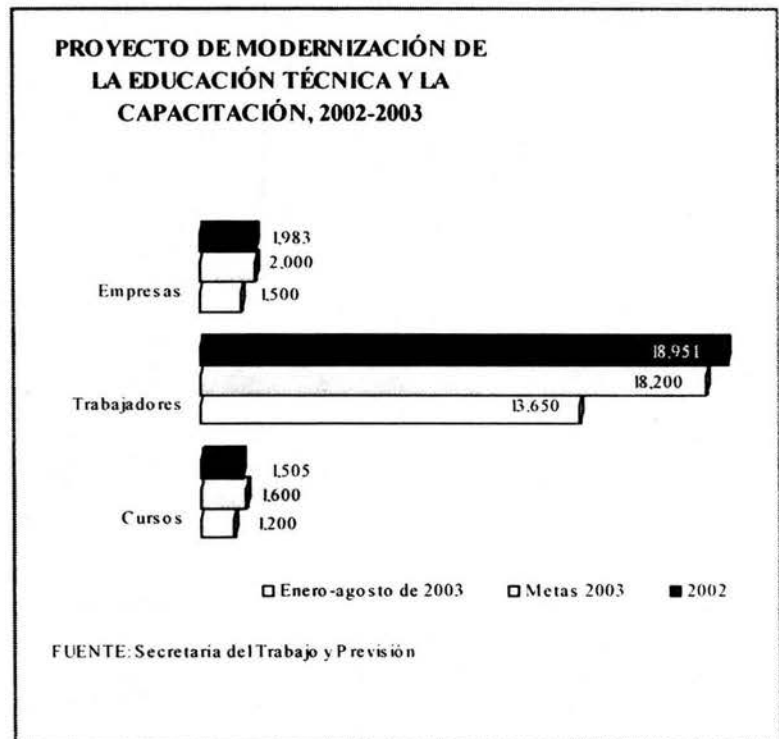
Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC)

En el marco del Programa de Apoyo a la Capacitación, el PMETyC^{1/} redireccionó las instancias de formación y capacitación laboral, hacia un enfoque de competencias (Norma Técnica de Competencia Laboral) que tiene como punto de referencia estándares de calidad en el desempeño laboral, definidos por el consenso de todos los actores involucrados en la actividad productiva.

En 2002, se realizaron 1 505 eventos, con la participación de 18 951 trabajadores de 1 983 empresas, cifras superiores en 56.2, 52.7 y 31.6 por ciento,

respectivamente, con relación a 2001, periodo en el que se realizaron 659 eventos y se atendieron 8429 trabajadores de 1 355 empresas.

Se destaca que para el ejercicio 2003, se asignaron recursos por 17.6 millones de pesos y que este proyecto tuvo una duración de enero a junio, derivado de la terminación del contrato con el financiamiento del Banco Mundial, en dicho periodo se llevaron a cabo 1 200 eventos de capacitación, con 13 650 trabajadores beneficiados de 1 500 empresas, resultados superiores en 258.2, 380 y 165 por ciento, respectivamente, con relación a los obtenidos en igual periodo de 2002 y avances de 75 por ciento respecto a la meta programada en los tres casos. Para la ejecución del Proyecto en 2003 (enero a junio) la variación positiva obedece a la necesidad de ejecutar en seis meses el proyecto.



⁸³ TERCER INFORME DE GOBIERNO EN MÉXICO. 2003.

¹ Financiado con recursos provenientes de créditos del Banco Mundial.

Registro de obligaciones legales

El registro de obligaciones legales se facilitó a las empresas y a los agentes capacitadores, a través de la simplificación de trámites administrativos, lo que contribuyó a agilizar los procesos y hacerlos amigables a los usuarios en los centros de trabajo.

Concepto	REGISTRO DE OBLIGACIONES LEGALES, 2002-2003					
	Datos anuales		Enero-agosto		Enero-agosto 2003 (%)	
	2002 Observado	2003 Meta	2002	2003 ^{1/}	Avance respecto a la meta anual	Variación anual
Planes y programas ^{2/}	17 516	16 000	11 566	14 400	90.0	24.5
Trabajadores beneficiados ^{3/}	2 345 265	2 100 000	1 791 057	1 926 180	91.7	7.5
Listas de constancias	16 456	15 000	13 850	13 846	92.3	-0.02
Constancias a trabajadores ^{5/}	5 658 654	5 000 000	5 223 071	5 115 857	102.3	-2.1
Agentes capacitadores ^{6/}	8 052	3 000	5 204	4 710	157.0	-9.5
Cursos de difusión normativa	43	44	32	30	68.2	-6.3

1/ Cifras estimadas al mes de agosto con datos reales al mes de julio.

2/ Son los planes y programas que presentan las empresas ante la STPS, con base en el Artículo 153-N y 153-O de la Ley Federal del Trabajo.

3/ Son los trabajadores considerados en los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

4/ Son las listas que las empresas presentan ante la STPS, con base al Artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

5/ Son las constancias de habilidades laborales entregadas a los trabajadores capacitados, considerados en las listas correspondientes.

6/ Son los agentes capacitadores externos registrados en la STPS, con base a los Artículos 153-C y 153-P de la Ley Federal del Trabajo.

FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En materia de educación y empresas

En relación a la participación del sector educativo y empresarial, durante el 2002 en México se han puesto en marcha programas de estudios que incorporan materias vinculadas al sector industrial se busca que la empresa llegue a las aulas.

Diversas universidades en coordinación con empresas de las ramas automotriz, comercio, tecnología, manufactura y alimentos, entre otras, están dando los primeros pasos para resolver el problema de la falta de egresados que se incorporen directamente a los centros de trabajo y que le genere ahorros en tiempo y adiestramiento a corto plazo.

Bimbo, Cemex, Cisco, FEMSA, Ford, Enterasys e IBM, son algunas empresas que trabajan con Instituciones de educación superior privadas o públicas, como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad del Valle de México, la Universidad Autónoma de Coahuila, el Instituto Politécnico Nacional, y otras, en un concepto que estará incorporando a sus planes de estudios materias con referencias del sector productivo.

Las materias y laboratorios, que en algunas instituciones de educación media y educación superior son impartidos por propios directivos y técnicos especialistas de diversas ramas industriales, permiten al estudiante adquirir y desarrollar competencias profesionales (aptitudes y habilidades) que les serán útiles en el campo *laboral*, pues se lleva literalmente la empresa a las aulas.

Se trata, de impulsar un sistema de competencias laborales o profesionales, en el que se identifican y explotan las habilidades y el potencial del universitario para que éste pueda sumarse a la actividad productiva.

En breve las universidades tendrán programas con referencia en las normas técnicas de *competencia laboral* que emite el Conocer, de tal manera que si un estudiante cursa los primeros semestres, al tomar ciertas materias prácticas, podrá ir evaluándose y recibir una Certificación.

Si bien se tiene algún tiempo trabajando en niveles técnicos, ahora se centra en tener como referencias las normas de *competencia laboral* en educación superior, para lo cual Conocer cuenta con convenios con varias universidades del país.

Los casos de Enterasys y Cisco

Actualmente dos directivos de la compañía visitan constantemente los laboratorios del IPN para instruir a dos profesores del instituto quienes serán a su vez los que enseñen a los estudiantes, que serán certificados por la empresa.

Dicho programa forma parte del plan de estudios de los dos últimos semestres de la carrera en Comunicaciones y Electrónica que incluye cinco especialidades: comunicaciones, computación, acústica y electrónica.

Por su parte, el gerente de Cisco Networking Academy Program de Cisco Systems, afirma que ante el déficit de ingenieros de redes, se han desarrollado modelos de competencias y firmado convenios con universidades y empresas, a fin de actualizar los planes de estudios y enfocarlos al mundo *laboral*.

Actualmente Cisco tiene convenios con al menos 40 universidades de todo el país y cuenta con un programa de certificación denominado CCNA, validado internacionalmente.

Algunas universidades y empresas que trabajan conjuntamente en este esquema de educación son: Bimbo, Cemex, Cisco Systems, Enterasys, Ford, IBM, Conalep, Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad del Valle de México, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Autónoma del Estado de México, entre otras.⁸⁴

Los datos más recientes de la conformación de la nueva figura del CONOCER, aun no se encuentran definidos de manera oficial. A continuación se cita el último referente del que se tiene conocimiento a la fecha.

⁸⁴ PERIODICO REFORMA. 15 de Julio de 2002. Por Fernando Pedrero.

BID Crédito de 121 Mdd A Programa Educativo: SEP⁸⁵

Esta referencia periodística, es hasta el momento, el dato más actual con el que cuento sobre la actualización Jurídico Administrativa del Proyecto de Modernización para la Educación Técnica y la Capacitación Fase II.

México, 23 May (Notimex).- El Programa para la Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC) contará con un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por 121 millones de dólares, para los siguientes seis años, informó la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En un comunicado, la dependencia indicó que de ese monto, 51 millones de dólares se utilizarán en 2004, 2005 y 2006, y 70 millones de dólares se aplicarán en los siguientes años, a dicho Programa, creado y aplicado por al SEP y que utilizan empresas y organizaciones nacionales para incrementar sus niveles de productividad y eficiencia.

La SEP indicó que el programa toma en cuenta la pertinencia que debe tener la oferta educativa, acorde con las necesidades de desarrollo de la región, así como de los diversos sectores productivos y de servicios, que son los encargados de absorber a los egresados de las instituciones educativas.

Entre las empresas que aplican el PMETyC sobresalen la Comisión Federal de Electricidad, la cual ha obtenido 47 mil certificados que acreditan altos estándares de Competencia Laboral, y la recientemente creada Financiera Rural, específicamente en el marco de su programa de capacitación para el campo, refirió.

Sobre el ámbito académico, dijo que el PMETyC beneficia a estudiantes de los subsistemas de Educación Tecnológica Industrial, Agropecuaria, de Ciencias y Tecnología del Mar; de Formación para el Trabajo, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, los bachilleratos generales, las Universidades Tecnológicas y algunas universidades Autónomas de los estados.

El subsecretario de Planeación y Coordinación de la SEP, José María Fraustro Siller, informó que el programa ha obtenido resultados que superan las metas planteadas en su diseño, como la atención a cerca de 755 mil estudiantes y más de 66 mil trabajadores, además de emitirse más de 232 mil certificados de competencia.

En cuanto a la preparación de docentes y capacitados, indicó que el programa también ha desarrollado nuevas técnicas para la elaboración de materiales didácticos y nuevas formas de administración de la enseñanza-aprendizaje.

⁸⁵ NOTIMEX, 23 de mayo de 2004.

5.2.3. Políticas de los Servicios Turísticos

Para elevar la calidad de los servicios turísticos, con el aporte de las capacidades de los trabajadores y de las empresas para satisfacer a los turistas, durante el periodo de septiembre de 2002 a agosto de 2003, se realizaron las siguientes acciones, en el marco del Programa de Profesionalización del Sector Turismo.

Sector Turismo:

...Se celebraron 15 foros de divulgación del modelo de *Normas Técnicas de Competencia Laboral* en los estados de Baja California Sur, Guerrero, Michoacán, Nayarit, Tabasco, Veracruz, Zacatecas y el Distrito Federal, con la asistencia de 413 participantes, principalmente empresarios y personal directivo.

Participación de la Secretaría de Turismo en el Proyecto de Competencia Laboral.

Entre las facultades que señala el Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística, y que ejerce a través de su Dirección de Capacitación se encuentran el “promover la profesionalización del factor humano para el turismo a través de la coordinación de acciones de capacitación turística, del fomento a la Certificación bajo Normas Técnicas de Competencia Laboral en el sector...

y “Promover, en coordinación con la autoridades que corresponda, así como con Empresas, Cámaras, Asociaciones, y Gremios Sindicales, los Programas de Certificación en Competencias Laborales.⁸⁶

Como se puede advertir en este capítulo, el sistema de certificación en su primera etapa de operación a presentado los resultados siguientes:

- Sobre la elaboración de normas se observa que el número ha ido disminuyendo cada año, además de que su uso no es el esperado.
- Las áreas con mayor certificación son las de Servicios de Finanzas, Gestión y Soporte Administrativo, Ventas de Bienes y Servicios y Manufactura. En dónde el primer nivel es el que más se ha certificado abarcando un 36%, destacando las Normas Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo, Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación y Atención a Clientes Mediante Información Documental.
- La penetrante actividad de las instituciones públicas ha sido apoyada por los acuerdos establecidos por el Poder Ejecutivo, como se puede apreciar en la Ley del Servicio Profesional de carrera, los programas de Apoyo a la Capacitación y el Empleo, el Consejo Nacional para la Vida y el Trabajo, entre otros.
- También se encontró una naciente participación de las empresas privadas en el rubro de la certificación y la educación con las empresas Bimbo, Cemex, Cisco, FEMSA, Ford, Enterasys e IBM en escuelas como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad del Valle de México, la Universidad Autónoma de Coahuila, y el Instituto Politécnico Nacional.

⁸⁶ TERCER INFORME DE GOBIERNO. Op. cit.

Capítulo 6

Experiencia de Certificación de Competencias Laborales en cinco Dependencias del Gobierno Federal

- 6.1. Descripción del Proceso de Evaluación de Competencia Laboral.**
- 6.2. Resumen de Evaluación de Competencia Laboral.**
- 6.3. Experiencia en el Proceso de Evaluación.**

6.1. Descripción del Proceso de Evaluación de Competencia Laboral

6.1.1. Estructura del Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) está conformado por tres niveles de operación y responsabilidad: en primer nivel se encuentra el CONOCER; el segundo nivel lo ocupan los organismos certificadores; y, el tercer nivel, los centros de evaluación y evaluadores independientes acreditados.

El CONOCER es la entidad reguladora del sistema de certificación de competencia laboral. Se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los organismos certificadores y, por su conducto, a los centros de evaluación y evaluadores independientes.

Los organismos certificadores autorizadas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para realizar la certificación de la competencia laboral de conformidad con una norma técnica de competencia laboral, garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones productivas. Se encuentran facultados igualmente para acreditar centros de evaluación y evaluadores independientes.

Las entidades de evaluación son instituciones o personas físicas acreditadas por un Organismo Certificador, interesadas en capacitar y/ o evaluar la competencia laboral de sus trabajadores o capacitandos con propósitos de certificación.

Las cuotas autorizadas para la certificación tendrán una vigencia anual y serán del conocimiento público. Incluirán los servicios de registro del candidato en el sistema de información, elaboración de un diagnóstico previo, dictamen de un grupo especializado, y la impresión y emisión del certificado por unidad de competencia laboral. Una vez que el candidato haya acumulado los certificados por unidad, se les proporcionará sin costo adicional, el certificado de calificación que ampara las unidades correspondientes.

	Precio
1	4.5 días de salario mínimo vigente en la zona económica "C".
2	5 días de salario mínimo vigente en la zona económica "C".
3 a 5	Propuesto por cada Organismo Certificador en función de los costos y la demanda en el Área y Subárea de la Competencia laboral.

El tiempo de evaluación, varía de acuerdo a la norma, y condiciones del proceso establecidos por la institución o por las características individuales del candidato, por ejemplo, la norma Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo. Nivel 2, tiene un promedio de 8 a 10 horas de evaluación.

A continuación se presenta la descripción del proceso de evaluación de competencia laboral y un resumen de los cinco casos que permiten describir las circunstancias y experiencias de evaluación.⁸⁷

- a) Promoción del proyecto de certificación a organizaciones y candidatos independientes. Se proporciona orientación general y específica sobre el proceso de evaluación y certificación de competencia laboral.
- b) Registro del candidato. Se registra a los interesados en iniciar un proceso de evaluación con fines de certificación de competencia laboral.
- c) Evaluación Diagnóstica. Se aplica a los candidatos previo al proceso de evaluación para conocer el nivel de competencia que tiene respecto a una norma.
- d) Capacitación. Es el proceso que debe seguir un candidato que, después de haber sido diagnosticado, requiere capacitación conforme a la norma en que se pretenda realizar un proceso de evaluación y certificación.
- e) Acuerdo del plan de evaluación. Una vez que el candidato aprueba el diagnóstico se elabora un plan de trabajo en que se comunica a candidato la forma de trabajo. Por ejemplo, horarios, lugar de evaluación, y actividades específicas relacionadas con el proceso de evaluación.
- f) Evaluación. Contempla tres evidencias: conocimiento, desempeño y producto, la cuales integrarán un portafolio de evidencias.

⁸⁷ Claudia Verónica De la O Pérez, Jefe de Proyecto y Evaluadora en las cinco dependencias gubernamentales.

- g) Emisión de juicio de competencia. Compara las evidencias recopiladas en el portafolio de evidencias contra los requerimientos de la norma especificados en los instrumentos de evaluación. El resultado será competente o no competente.
- h) Orientación a candidatos: Con base en los resultados del juicio de evaluación el evaluador orienta al candidato, atendiendo sus necesidades e intereses, así como áreas por fortalecer. En cada fase del proceso se informa de los resultados y se recaba la firma de conformidad del candidato.
- i) Entrega de portafolios al verificador interno. Es un mecanismo de control interno que permite verificar que el proceso de evaluación de la competencia laboral se realice de acuerdo a los procedimientos establecidos para la operación del centro de evaluación y en apego a las reglas generales del sistema de certificación de competencia laboral.
- j) Verificación externa por parte del organismo certificador en tres formas: revisión documental, observación directa y entrevistas o cuestionarios a organizaciones que se hayan certificado. La forma en que se desarrolla la verificación con el centro de evaluación la determina cada organismo certificador.
- k) Entrega de portafolios al coordinador. En esta etapa, el verificador interno elabora un reporte de realimentación y lo entrega al coordinador del centro evaluador.
- l) Entrega de portafolios al organismo certificador. Una vez que se integra la documentación y procedimientos administrativos de los candidatos que resultaron competentes, el organismo certificador, recibe los portafolios de evidencias para dictaminar dichos portafolios y finalmente, notifica al coordinador los portafolios que proceden a certificación.

6.1.2. Beneficios

Candidatos

1. Los candidatos a certificar se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones.

2. Encontrarán motivación para alcanzar progresivamente la certificación de las Unidades que integran una calificación, continuar con la certificación en otras calificaciones o bien proseguir a los distintos niveles de competencia.
3. Podrán transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
4. Podrán conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y estarán facultados para orientar su información posterior y la búsqueda de empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia previa.
5. Los candidatos más jóvenes y los recién egresados del sistema educativo contarán con mayores posibilidades para elegir las opciones que ofrece el mercado laboral.

Empresas

1. Podrán utilizar los productos de la evaluación y la certificación, para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados.
2. Contar con el personal competente que le permitirá mejorar o desarrollar la productividad a la empresa, y con ello, su competitividad.
3. Reducir sus costos y mejorar los resultados de la selección, evaluación y promoción de sus trabajadores. Ganar prestigio al contar con personal competente y certificado.
4. Apoyar esfuerzos relacionados con las normas internacionales de calidad de procesos y productos, tales como la ISO 9000, lo que elevará, seguramente, su productividad.

6.2. Resumen de Evaluación y Certificación de Competencia laboral

Tabla 6

Resumen de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
en cinco dependencias del Gobierno Federal

Características del proceso de evaluación	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
	Centro de Evaluación de dependencia gubernamental	Organismo del sistema de Certificación	Centro de Evaluación de dependencia gubernamental	Centro de Evaluación de dependencia gubernamental	Organización del sector Eléctrico
Personal evaluado	30	15	5	130	73
Requisito	Servicio civil de carrera	Servicio civil de carrera	Servicio civil de carrera	Servicio civil de carrera	Servicio civil de carrera
Recibieron Capacitación	No	En una unidad de la Norma (5 candidatos)	No	No	Si
Existe área funcional de competencias	Si	Si	Si	Si	No
Hay un encargado del proyecto	Si	Si	Si	Si	Si
Criterio de selección de la norma por la empresa	Norma transversal fácil de usar Prueba	Necesidades del centro para capacitar. Norma transversal ⁸⁸ fácil de usar	Norma transversal fácil de usar	Norma transversal fácil de usar. Formación de recursos humanos para Centro Evaluación.	Necesidades del centro. Formación de recursos humanos para capacitación
Criterio para seleccionar a personal a certificar.	Personal relacionado secretarías y área de cómputo	Personal relacionado capacitación y secretaria. Problemas 1 candidato para instructor interno	Formación de evaluadores para el Centro de Evaluación	Personal relacionado Secretarías, área de cómputo y evaluadores.	Instructores internos de la institución
Normas evaluadas	Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo Nivel 2	Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Nivel 4 Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo Nivel 2	Atención a Clientes Mediante Información Documental Nivel 2	Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo Nivel 2	Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación Nivel 4
Resultados	100% personal certificado No hay seguimiento	100% personal certificado No hay seguimiento	100% personal certificado No hay seguimiento	100% personal certificado No hay seguimiento	100% personal certificado No hay seguimiento

⁸⁸ Normas Transversales: son las que se requieren en diversas áreas ocupacionales o que son transferibles entre distintas actividades de un sector u organización.

6.2.1. Empresa 1. Sector Turismo, certificada en 2001

Se inició un proyecto para certificar a 30 miembros de la organización la cual funge como centro de evaluación. Se certificó a 30 integrantes del cuerpo de evaluadores y verificadores internos de la organización. Se atendieron las Delegaciones Regionales de Baja California, Chiapas, Puebla, Sonora, Tamaulipas, Veracruz, Quintana Roo y Distrito Federal, en la primera fase y en la segunda fase las Delegaciones Regionales de Sonora, Veracruz y Distrito Federal.

6.2.2. Empresa 2. Sector Administración de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, certificada en 2002

Se inició un proyecto para certificar a 15 miembros de la institución, la cual participa en el Sistema de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral. Uno de los candidatos fungiría como instructor interno de los procedimientos metodológicos del Sistema. Debido a que fue el primer proyecto de la organización, se apreció cierto rechazo a la evaluación por parte del personal ubicado en mandos medios. También se detectaron limitaciones en algunas tareas de las funciones relativas a la norma, pues cuentan con un *software* denominado SAP, que cubría con algunas de las evidencias, para ello se programó capacitación específica.

6.2.3. Empresa 3. Sector Seguridad Pública, certificada en 2002-2003

Se inició un proyecto para certificar a 5 miembros de la organización, que se están preparando como evaluadores del centro de evaluación interno. Después de certificarlos se presentó una nueva propuesta para la certificación de los 5 candidatos en otra norma: funciones clave de la evaluación de competencia laboral, evaluación y verificación interna. Este proyecto no se realizó porque se dieron cambios de personal y de estructura organizacional. En el primer proyecto se mantuvo una buena relación con el Subdirector de área, quien fungía como responsable del proyecto pero se perdió la posibilidad de hacer el seguimiento porque fue transferido. Posteriormente se indicó que no tenían apoyo económico para los proyectos de certificación y se suspendieron las relaciones.

6.2.4. Empresa 4. Sector Administración de la Función Pública, certificada en 2003-2004

Se inició un proyecto para certificar a 130 miembros de la organización quienes participan como colaboradores de la institución, la que está constituida como centro de evaluación de Metodologías. Se mantuvo una buena relación con la coordinadora del centro de evaluación, y no hubo dificultades porque la dependencia tiene experiencia en certificación.

6.2.5. Empresa 5. Sector de la Industria Energética 2003-2004

Se inició un proyecto para certificar a 73 miembros de la organización, quienes participan como instructores internos de la institución en diferentes Regiones como son: Puebla, Querétaro, Guerrero, Hidalgo, Texcoco, y Cuernavaca. Actualmente se encuentra abierto el programa de evaluación. Se mantuvo una buena relación con el líder del proyecto del área central no hubo contratiempos ya que la organización se encuentra involucrada y sensibilizada en el sistema de certificación.

6.3. Experiencias en el Proceso de Evaluación

1. El número de personas certificadas es representativo, en función de que se trató del primer contacto de las instituciones con el Sistema, y que estas personas fungirían a su vez como multiplicadores internos de la competencia laboral en la institución.
2. Después de aplicar varias evaluaciones se comprendió que había gran nerviosismo en el empleado. El evaluador puso especial énfasis en dar confianza y respeto al personal evaluado.
3. En la evaluación de la norma Elaboración de Documentos mediante Herramienta de Cómputo las organizaciones seleccionaron a secretarías ejecutivas o personal del área de cómputo. En algunas ocasiones se incluyeron subdirectores pero se tenían problemas porque argumentaban que no era el nivel de norma requerido para ellos. Sin embargo sí fueron evaluados.
4. Las dependencias están formando sus cuadros de capacitadores y evaluadores para después certificarse ellos mismos. Esta situación debe manejarse con mucho cuidado porque puede perder seriedad el sistema.
5. Las condiciones para trabajar son diferentes en cada organización. Se pueden tener espacios especiales para evaluar pero en ocasiones hay que hacer la evaluación en el lugar de trabajo del empleado. Esto ocasiona interrupciones y demoras de varias horas en la evaluación.
6. Se enfrentan diferentes situaciones que hay que resolver. Por ejemplo, comunicarle al evaluado que el examen se suspende porque le faltan conocimientos, detectar a las personas que sabotean la evaluación para que no les asignen más responsabilidades, hacer una inducción adecuada para que el personal no sea renuente a la evaluación, detectar y reportar a las personas que hacen trampa tratando de conseguir las pruebas que ya fueron aplicadas a sus compañeros.
7. Los empleados se empiezan a interesar en certificarse. Esto se debe a que hay experiencias positivas que se comunican entre compañeros de trabajo y a que el programa de certificación de las instituciones gubernamentales está a punto de terminarse.
8. Los candidatos temen que en el diagnóstico se identificaran factores que afectarían posibles promociones o permanencia en sus puestos, además de implicar mayor

trabajo. Estas situaciones responden a la dinámica interna de la organización y a la mala comunicación por parte de los responsables de los programas de evaluación de competencia laboral de la institución.

9. Los factores que se pueden relacionar con la satisfacción del cliente son: cumplimiento con el programa inicial de evaluación; la obtención de juicio de competencia laboral para cada uno de los candidatos programados; adecuación a las necesidades del cliente como es la adaptación en el número de personas evaluadas o tiempo requerido; presentación del informe final claro y con evaluación del servicio prestado observando puntualidad, instrucciones claras al candidato, aclaración de las dudas, ambiente de confianza y respeto, información oportuna de los resultados de evaluación al candidato.
10. En los meses de noviembre y diciembre se incrementa el trabajo. Las instituciones buscan utilizar los remanentes del presupuesto del año, por lo que hay más solicitudes para evaluar de parte de las empresas.
11. No se hace una evaluación de desempeño antes ni después de la certificación. Sería conveniente hacerla para poder comprobar los beneficios de la certificación.
12. Cuando se sugiere la evaluación hay un ligero nerviosismo tanto de los encargados de la certificación en la empresa como de los directivos de centros de evaluación.
13. La ISO9000-2000 establece como requisito en el apartado de recursos humanos 6.2, que todo el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto elaborado deberá ser competente. Dicha competencia debe estar basada en una educación apropiada así como en el entrenamiento, habilidad y experiencia para llevar a cabo tales actividades⁸⁹. Esta norma requiere que se presenten los resultados de la capacitación en forma concreta. También, en los apartados 18.1.1, 18.1.4, 18.2, 18.3.1 y 18.4 se encuentran recomendaciones sobre la identificación de necesidades de capacitación, la capacitación de supervisores, la importancia de la evaluación, la medición de la calidad y el reconocimiento al desempeño⁹⁰.

⁸⁹ Esponda, Alfredo. Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000.2000. Ed. PANORAMA, México 2001. Pág. 110

⁹⁰ Mertens, Leonard; Baeza, Mónica. Loc. cit.

Capítulo 7

Entrevista sobre el Funcionamiento del Sistema de Competencia Laboral

- 7.1. Perfil de los Entrevistados.**
- 7.2. Entrevista a Expertos.**
- 7.3. Aplicación de Cuestionarios.**
- 7.4. Resultados.**

7.1. Perfil de los entrevistados

Se identificaron 15 expertos por medio de redes sociales que pueden clasificarse en tres niveles: el nivel político o de organismos rectores, el nivel ejecutivo o de organismos sectoriales y el nivel operativo o perteneciente a organismo certificador y centro de evaluación.

7.2. Entrevista a Expertos

Nivel Político

Se entrevistó un funcionario activo del CONOCER, quien se desempeña desde hace tres años como jefe de departamento en el comité ejecutivo de normalización; un exfuncionario que participó como líder de proyecto y asesor ejecutivo, durante seis años en el CONOCER, un miembro activo del sistema de normalización del comité de consultoría, quien cuenta con cinco años de experiencia y otra persona que colaboró durante cinco años en el sistema de normalización en las reuniones regionales sectoriales.

A continuación se presentan los comentarios generales:

- Se ha logrado mantener la operación de los sistemas de normalización y certificación, lo cual establece el cumplimiento del CONOCER.
- Se ha pasado de una etapa de implementación y adecuación del sistema a una fase de mejoramiento continuo, a partir de la experiencia adquirida: actualización de programas de formación en funciones clave y específica y corrección de desviaciones.
- El análisis funcional, es una metodología que ha logrado ser interpretada en la parte de configuración de los sistemas de normalización y certificación, aun cuando para muchos es un procedimiento complejo que requiere definición de perfiles.

- El gobierno debe reforzar su intervención en el área de mercadeo social y respaldar la figura del sistema a través de diversas estrategias de negocio, no sólo en las instituciones públicas.
- Se observan problemas de coordinación entre las Secretarías de Educación y del Trabajo y Previsión Social.
- Se dio la centralización de la atención en sectores productivos que podían cubrir los gastos de certificación, lo cual se observa claramente en la mayor certificación como es el caso del sector finanzas, gestión y soporte administrativo.
- No se ha identificado e involucrado de manera integral a los representantes del sector educativo, es decir, los estudiantes y personas cuya formación tiene características rutinarias y predecibles, como es el caso de los obreros.
- Se ha puesto énfasis en el enfoque de productividad y calidad por encima del mejoramiento de las condiciones de trabajo y salariales, situación que desmotiva a los integrantes del sistema.
- Se ha logrado afianzar la suma de esfuerzos de los distintos actores, ya que los recursos invertidos en esta primera etapa del CONOCER ha logrado un compromiso mayor entre los que operan el sistema. El principal resultado es la renovación jurídica del órgano rector.

Nivel Ejecutivo

Se entrevistó a un Gerente de Recursos Humanos del área de agroindustria con experiencia de tres años, un Gerente de Capacitación de la Industria Farmacéutica con experiencia de siete años y un Director de Servicios Profesionales en el área óptica, cuya experiencia es de cinco años. Tienen experiencia en las Normas de Prácticas de Exámenes de Refracción y Adaptación de Lentes de Contacto Nivel 3, Manufactura de Dispositivos Médicos Nivel 2 y Surtimiento de Órdenes de Embarque.

A continuación se presentan los comentarios generales:

- Las empresas en las que participan si detectaron las competencias que eran importantes para la empresa y en la que había que certificarse. Cuando las normas

existentes no se ajustaron a sus necesidades ellos mismos participaron en la creación de la norma y ahora certifica esa norma a nivel nacional.

- Consideran que el Sistema se encuentra en sus inicios y que aún hay mucho que hacer.
- Consideran que debido a que la norma ISO 9000:2000, requieren la certificación de competencias muchas empresas privadas se tendrán que interesar por certificarse.
- Habrá muchas oportunidades en el futuro y hay que aprovecharlas.
- Reconocen que ha habido apoyo del gobierno en foros como el de innovación, pero no se ha tenido la suficiente intervención.

Nivel Operativo

En este nivel se entrevistó a siete personas: un ejecutivo de un organismo certificador, cuatro coordinadores de centros de evaluación y dos evaluadores.

- Consideran muy importante lograr la continuidad del Sistema de normalización y certificación de competencia laboral, mejorando la forma de operación.
- En un primer momento el sistema se manipuló, había que impulsar la certificación y las decisiones se tomaban sin hacer estudios, se basaban en los acuerdos de los directivos del CONOCER.
- Aprendizaje para la implementación integrada del sistema, afianzamiento de sectores clave.
- Se observa mayor apoyo de instituciones gubernamentales.
- Se debe impulsar la participación en foros de intercambio sobre la experiencia acumulada, en donde se tiene contacto con todos los representantes del sistema. Los organismos certificadores y centros de evaluación activos, deberían cumplir con un perfil que identifique un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Hay que hacer una revisión de normas y definir las intersectoriales, por rama y por empresa.

- Ha habido una participación sin interrupciones con procesos de aprendizaje importantes.
- Los costos de certificación son altos y deben de reducirse.

7.3. Aplicación de Cuestionarios

Para este estudio, se entrevistaron 30 personas, representantes de los sectores público y privado, quienes tienen presencia en el impacto de la certificación de competencia laboral, por lo cual, pueden considerarse como Sectores Líderes.

Se entrevistan 15 informantes participantes en el sistema de competencia laboral, caracterizados en la Entrevista A, y 15 personas potencialmente participantes del sistema, clasificados en la Entrevista B.

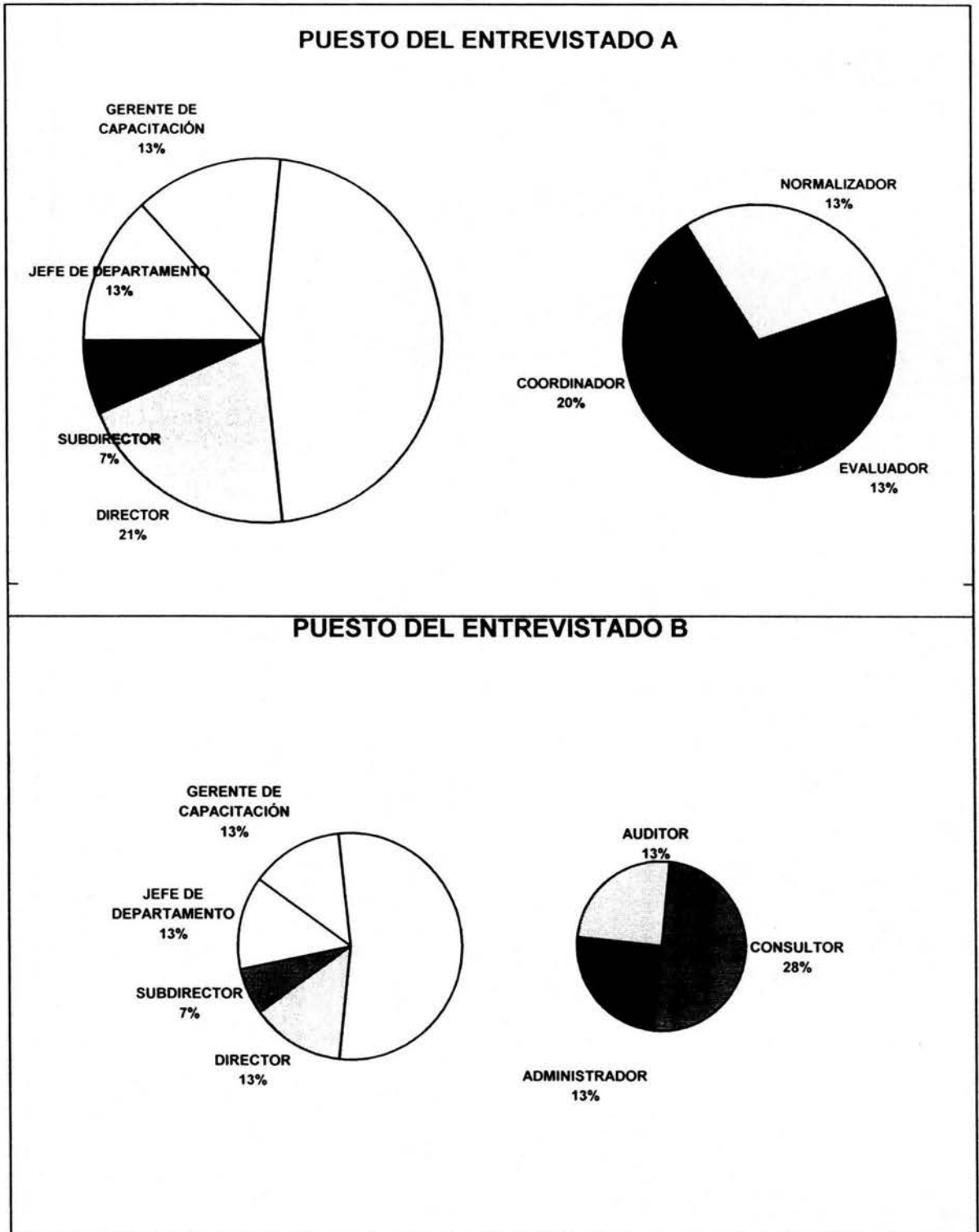
Para conocer las características generales del tema de estudio, se parte de una entrevista estructurada, a través de un cuestionario mixto, aplicado por juicio de selección.

Para ambas entrevistas, fue condición de la entrevista, que las personas contaran con perfil específico, sosteniendo que fueran representantes con un nivel jerárquico importante, relacionado con el proyecto de certificación y normalización de la competencia laboral en la organización, además de responder a los criterios de conocimiento amplio y diferenciación.

7.4. Resultados

A continuación se mencionan los principales resultados de las entrevistas aplicadas:

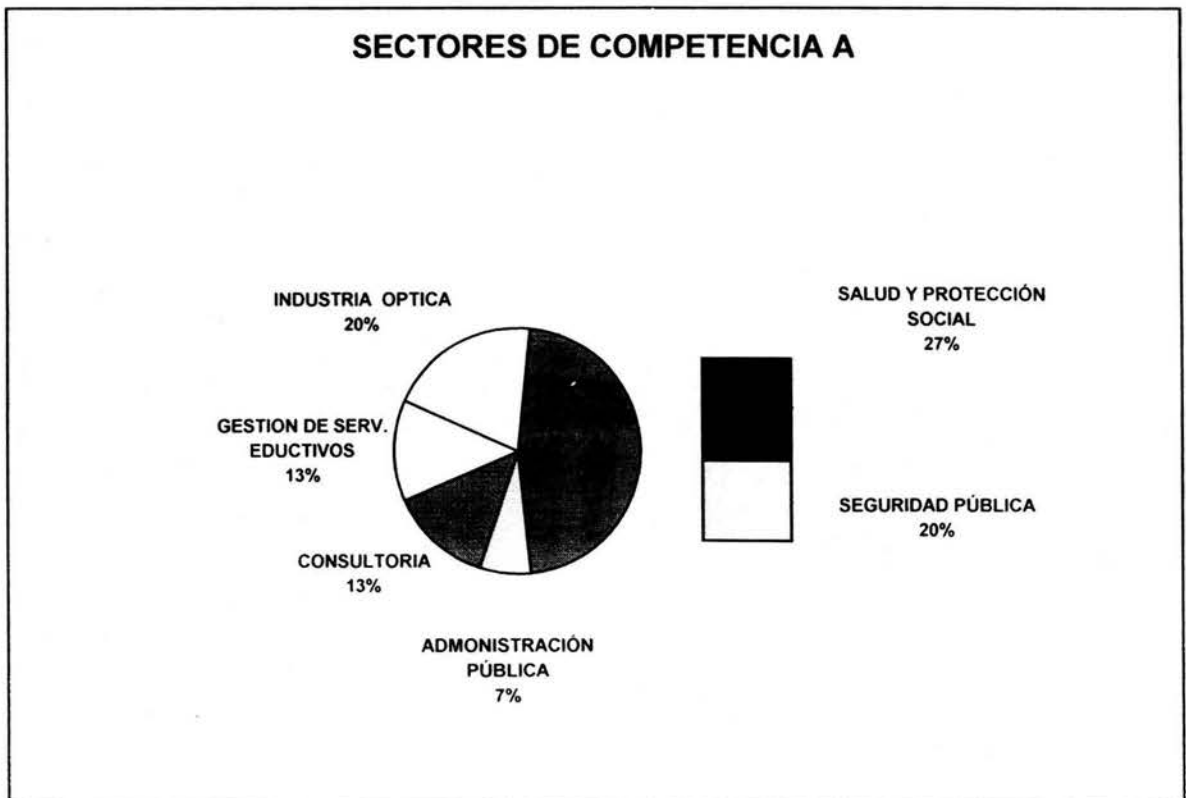
TIPO DE ORGANIZACIÓN			
Entrevista A	%	Entrevista B	%
Pública	53.3	Pública	93.0
Privada	46.7	Privada	6.7

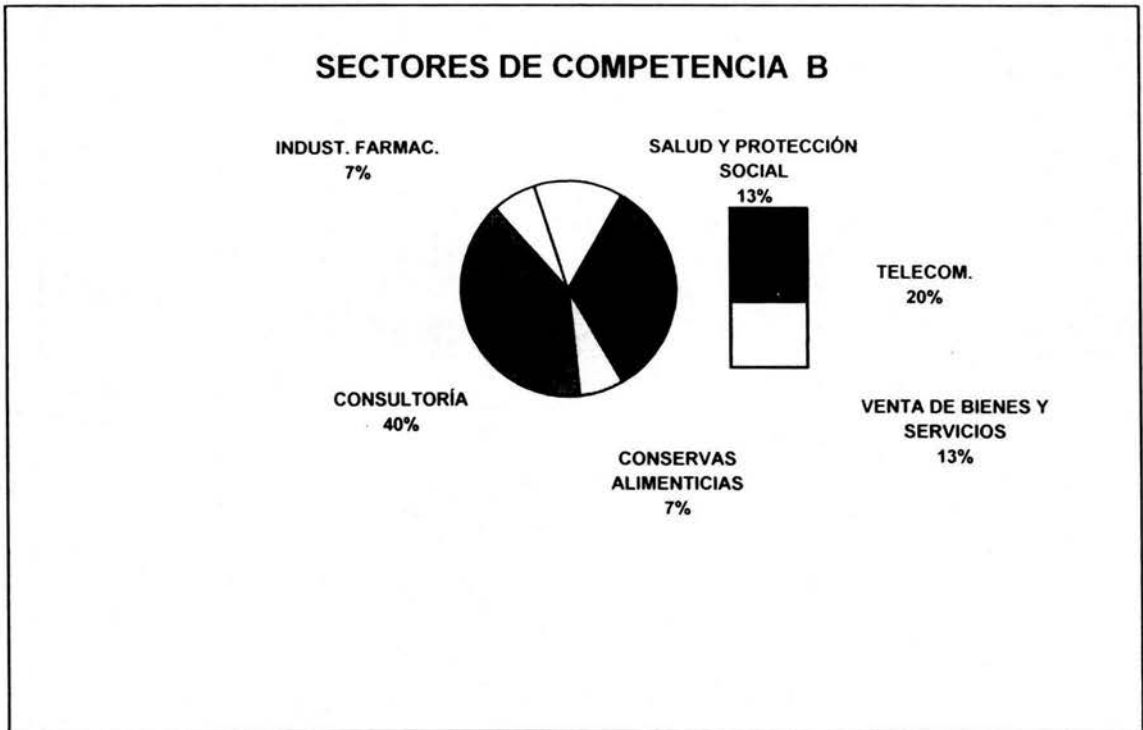


Para ambos casos, se entrevistó en un mayor grado a personas que se encuentran relacionadas con el manejo de proyectos de competencia laboral, o en su caso, quienes tuviesen una mayor relación directa con este tipo de proyectos, como es el caso de los coordinadores o gerentes de capacitación, así como consultores especializados.

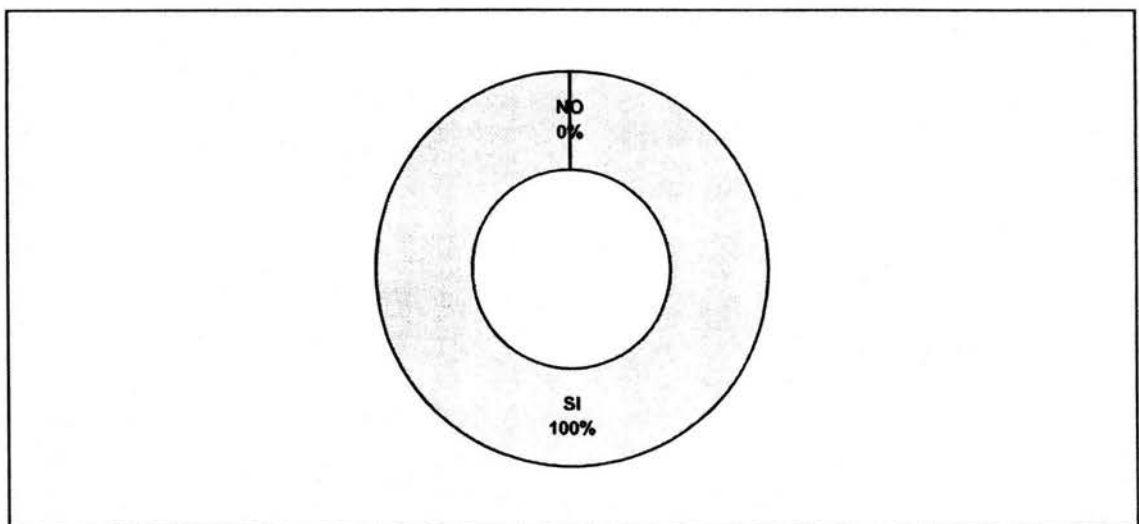


Se realizaron entrevistas en proporción a los niveles de operación de los sistemas de normalización y certificación de la competencia laboral. Por cuestiones jerárquicas se obtuvo menor acceso al nivel del órgano rector, así como organismos certificadores, siendo de mayor facilidad y alcance los centros de evaluación, quienes cuentan con información confiable, válida y real.



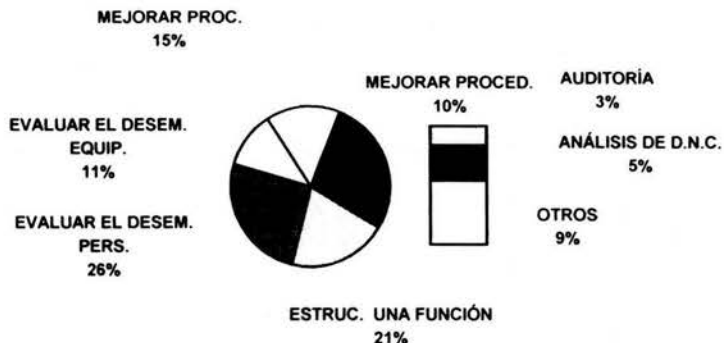


ENTREVISTADO B. LA COMPETENCIA LABORAL ES NECESARIA EN LA ORGANIZACIÓN

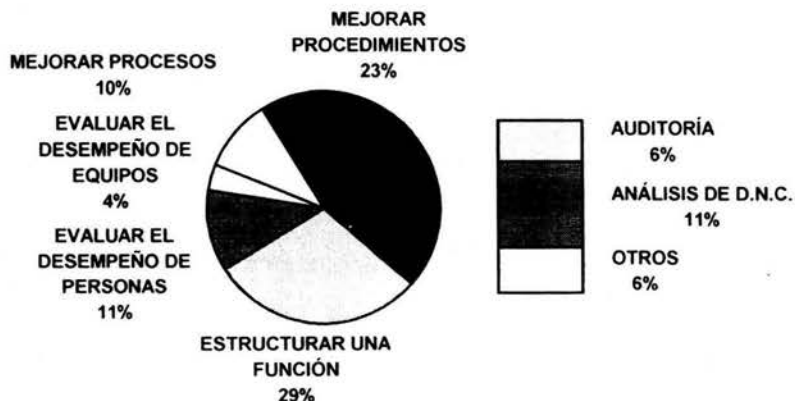


Los entrevistados sugirieron, para la implementación de sistemas de calidad, elaboración de normas específicas de empresa y análisis curricular.

MARCO DE USO DE LA COMPETENCIA A



MARCO DE USO DE LA COMPETENCIA B

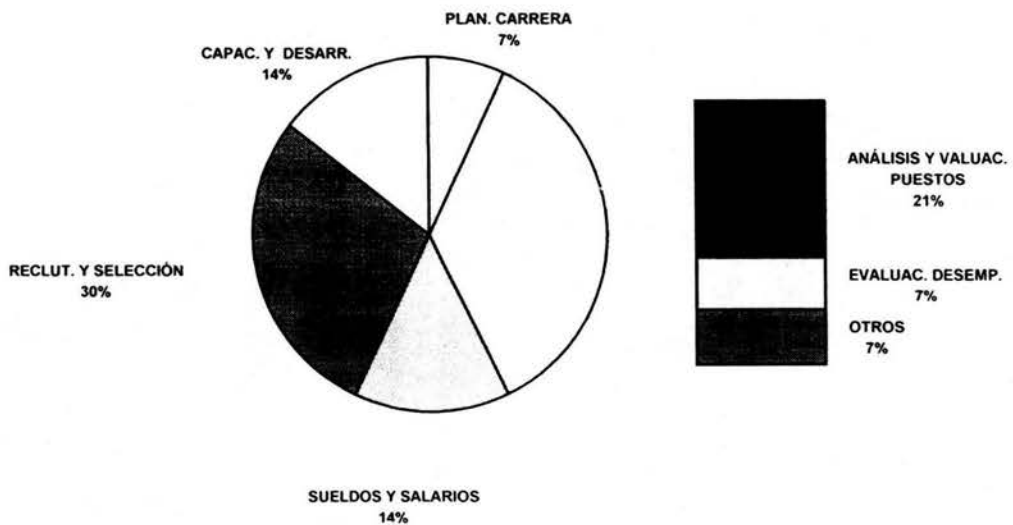


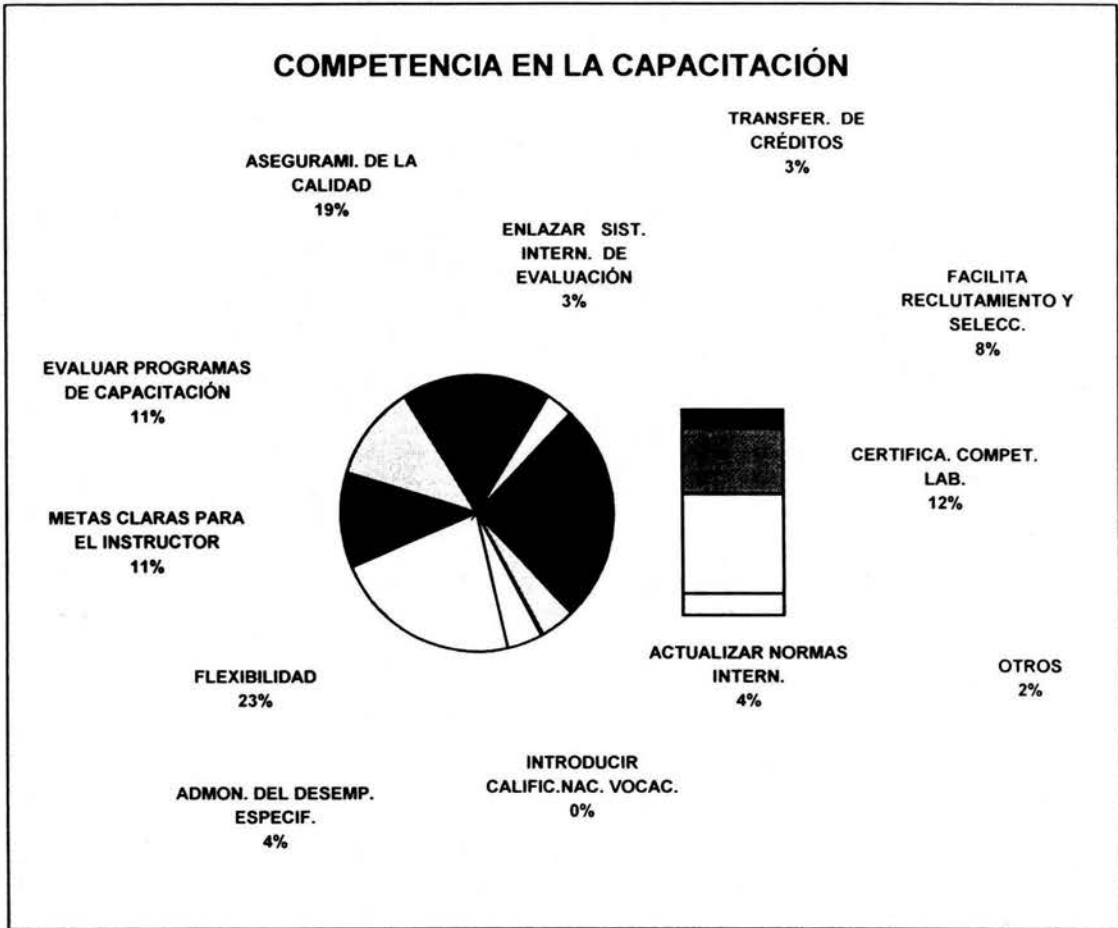
La recomendación se propone en las áreas de: atención a clientes, prestaciones, finanzas.

ÁREAS RELACIONADAS A



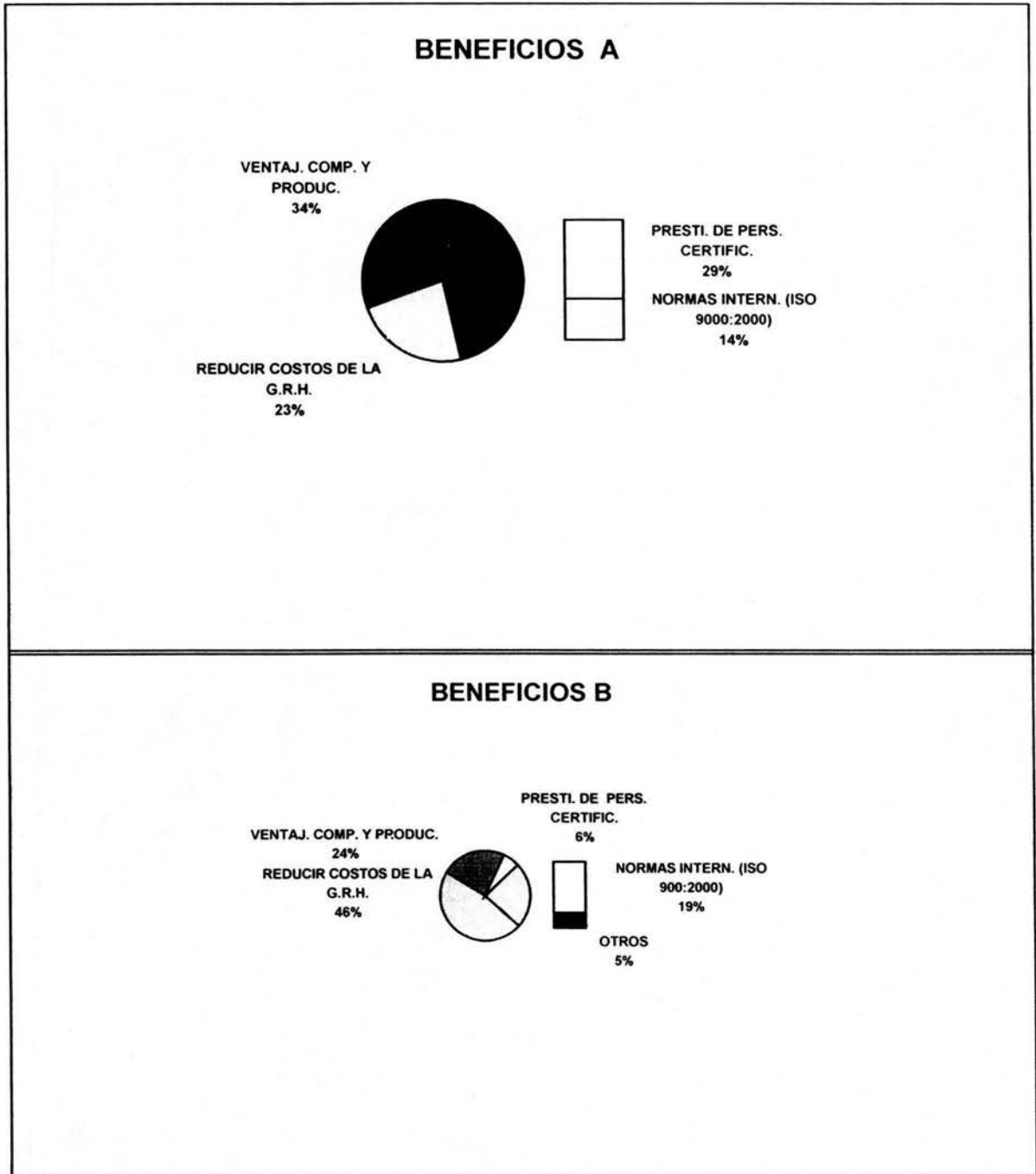
ÁREAS RELACIONADAS B





Los entrevistados comentan que la capacitación deben ser más flexible, en función de las necesidades específicas de cada organización, aunque por otro lado la competencia laboral es genérica, pues admite la transferencia del conocimiento; sin embargo, la capacitación específica sólo es útil para la empresa en cuestión.

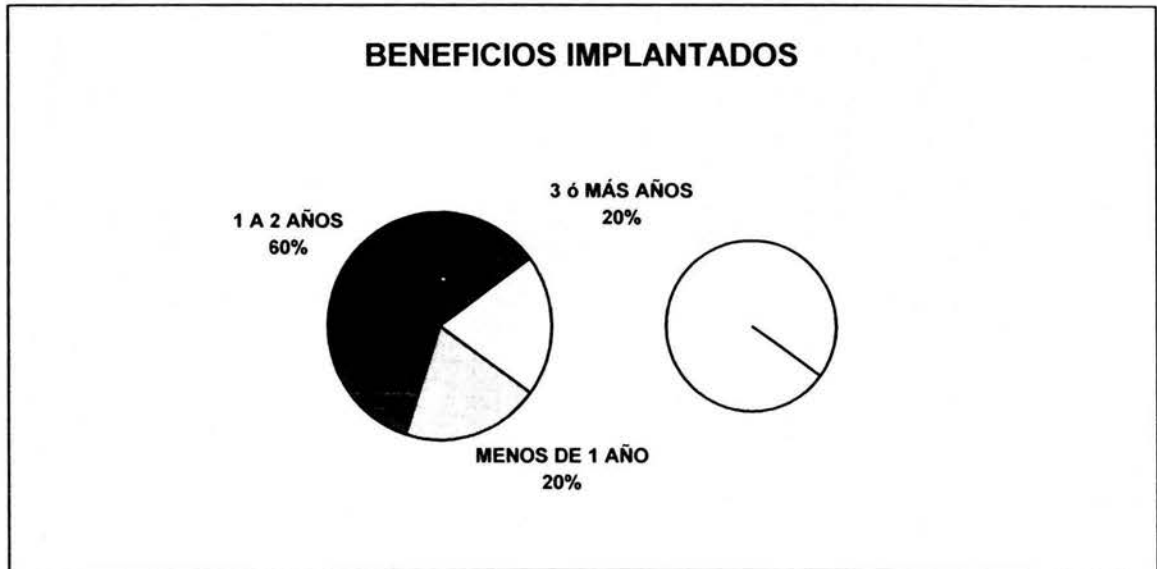
Se admite que al tener planes y programas de capacitación más específicos, y de llevar grupos de control y continuidad, puede lograrse el aseguramiento de la calidad en las operaciones.



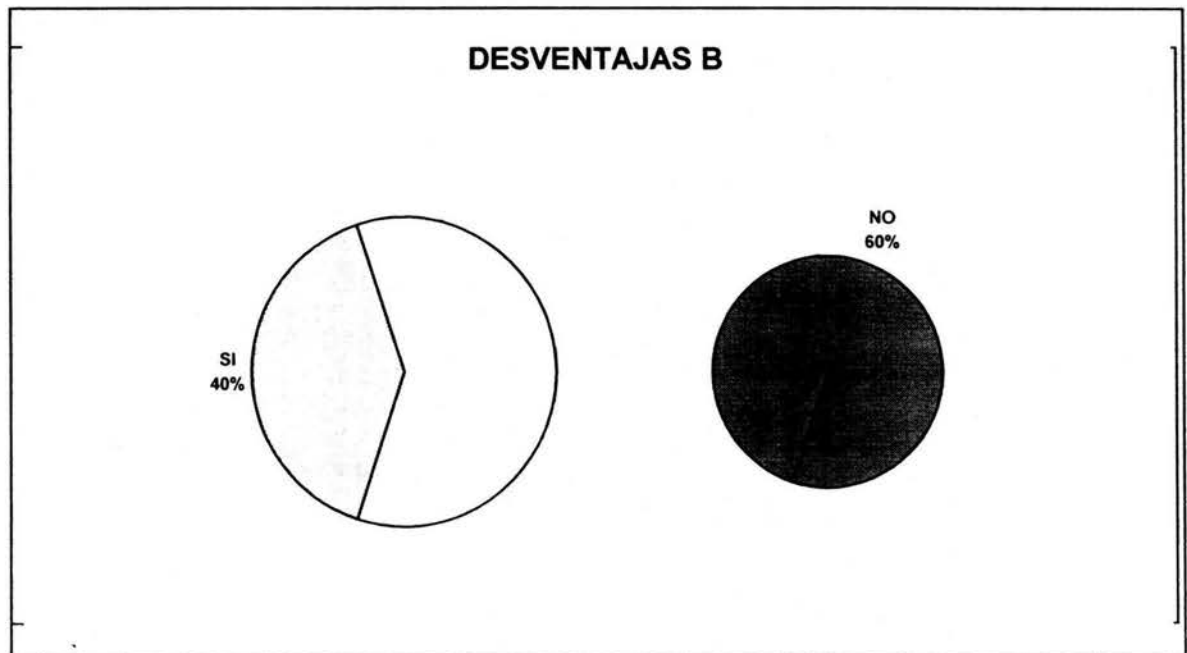
En las empresas del tipo A, el mayor beneficio se encuentra en el mejoramiento de las ventajas competitivas, mientras que en las empresas del tipo B se supone una reducción de costos en la gestión del recurso humano, en un menor sentido, pero no menos importante que en las empresas A.

Las empresas A. sugieren que contar con personal certificado les genera prestigio.

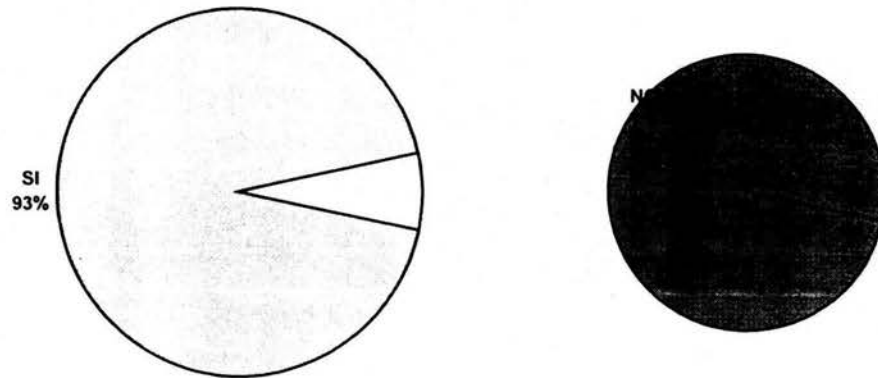
Ambas organizaciones utilizan los referentes de la competencia laboral para el cumplimiento de la nueva versión de la certificación ISO 9000:2000, la cual, como observamos anteriormente, se encuentra mencionada en el apartado de recursos humanos de dicha certificación.



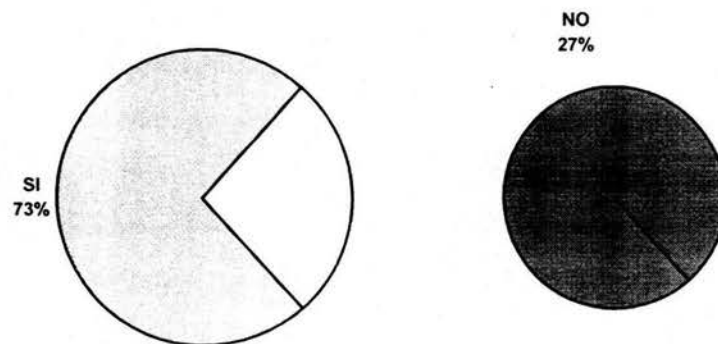
Algunos entrevistados aseguran que no se cuenta aún con el clima organizacional necesario para recibir correctamente los productos de competencia; además de la constante participación de sindicatos en contra de las actividades de certificación; tiempo y costos elevados y poca flexibilidad de las NTCL.



INTERÉS EN LA CERTIFICACIÓN A

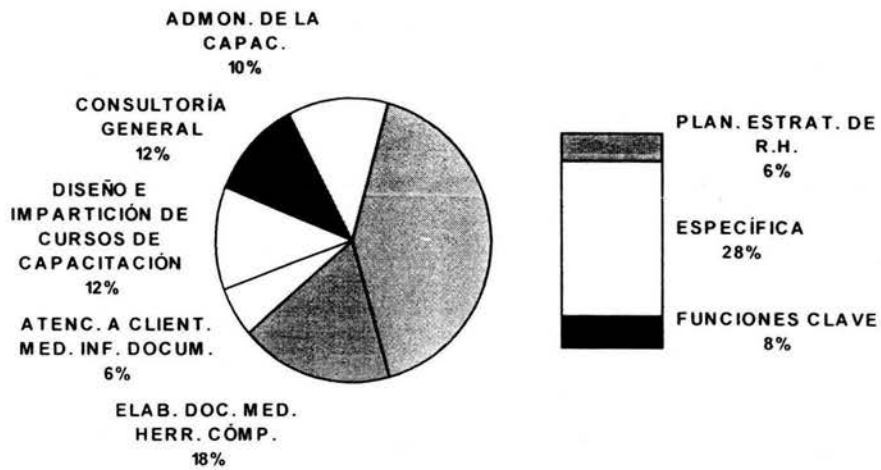


INTERÉS EN LA CERTIFICACIÓN B

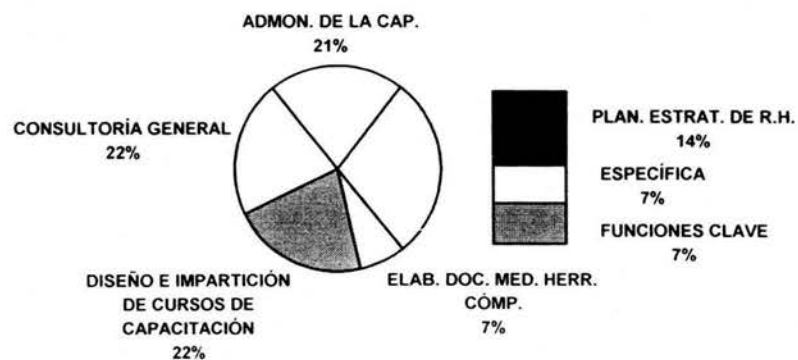


Los principales motivos para la no certificación, incidieron en situaciones de política interna, por la posición jerárquica de los entrevistados, cambios estructurales en la administración, y en el menor de los casos, por falta de credibilidad en el proyecto.

INTERÉS DE CERTIFICACIÓN ENTREVISTA A



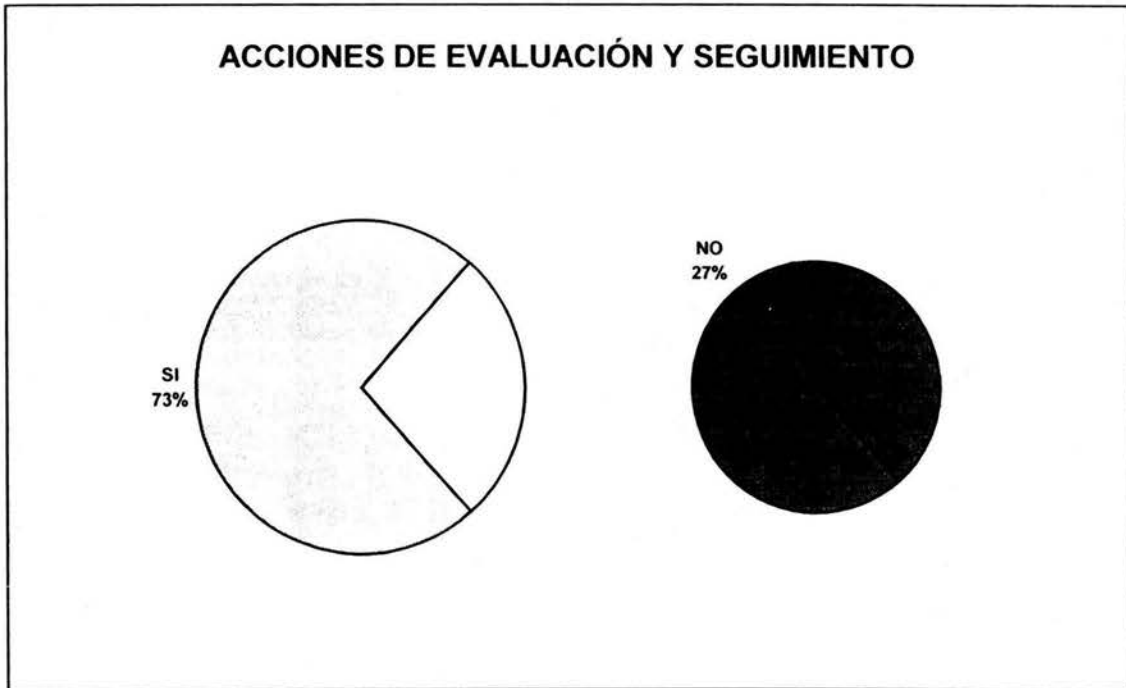
INTERÉS DE CERTIFICACIÓN B





Las NTCL de mayor demanda se encuentran en los sectores de Finanzas y Gestión de Recursos Humanos como son: Informática, Trabajo de Oficina y Recursos Humanos, entre ellas se encuentran: Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo, Atención a Clientes Mediante Información Documental, Consultoría General, Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación, Administración de la Capacitación, y las normas específicas de empresa.

Es conocido, dentro del ambiente operativo, que existe concentración en la certificación de determinadas NTCL, si hablamos de la primera fase del programa, la cual concluye al cambio de la figura jurídica del proyecto, especialmente por que se buscaban normas transversales que garantizaran la aplicabilidad en la mayoría de las instituciones, especialmente de orden público. Entre ellas se encuentran Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Computo, Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación y Funciones Clave (evaluación y verificación).



Los entrevistados que refirieron no realizar acciones de evaluación y seguimiento, aseguraron no emplear dicho procedimiento por estar recientemente incorporados al sistema.

CAMBIOS A PARTIR DE QUE SE OPERA EL SISTEMA DE COMPETENCIA LABORAL

Los principales cambios reconocidos por los entrevistados fueron:

Haber mejorado su visión del resultado y proceso de competencia de las personas en su función productiva; mejoramiento de identificación de oportunidades de la organización con la elaboración de propuestas de trabajo más sólidas; incremento de la calidad de trabajo del personal certificado; mejor organización y mayor competitividad; incremento del porcentaje de clientes satisfechos; mejoramiento de las ventas; mayor interés de las personas en la certificación, mayor disciplina en el trabajo con técnicas mejoradas; redefinición de puestos de trabajo; interés de las personas por actualizarse y reorientación de la capacitación.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA

A continuación, se mencionan las respuestas que en las entrevistas a profundidad fueron incidentes relevantes sostenidos por los representantes activos del SNCCL.

- Proceso de operación lento por la falta de difusión masiva.
- Falta de continuidad en los procedimientos metodológicos y normativos en los sistemas de normalización y certificación.
- Reacciones desfavorables por el desconocimiento de la metodología de operación.
- Mayor inversión en sectores productivos convenidos como proyectos piloto al inicio del Proyecto del PMETyC.
- Encarecimiento de la normalización y certificación, difícil de cubrir por la demanda del servicio.
- Las organizaciones privadas realizan mayores y mejores inversiones proyectadas con visión de negocio.
- Escasas acciones de diagnóstico, evaluación y seguimiento de los proyectos de competencia laboral en las organizaciones.
- Vicios en el sistema, como problemas de coordinación entre los órganos rectores y complejidad de los procedimientos.
- Necesidad de mejorar los contenidos programáticos en el desarrollo curricular de programas de estudio.
- Incrementar la identificación correcta de los procesos de certificación, a partir de las competencias clave o medulares específicas de la organización.
- Formación y capacitación reorientada por competencia laboral.
- Funcionamiento continuo del sistema, a pesar de las dificultades.

Además, reconocen, en cierto sector del nivel político rector, un mal manejo de la normalización con una visión generalmente pro empresarial y no de impacto social, conllevando problemas de encarecimiento de la certificación; problemas de coordinación en

el nivel ejecutivo representado por los organismos sectoriales encargados, en este caso, entre la SEP y la STPS; inversión trunca en planteles de educación para el trabajo; alta prioridad de la productividad y calidad por sobre la mejora de condiciones de trabajo y salariales.

Se asegura por otra parte, que los actuales resultados del SNCCL, obedecen a la implantación de un modelo en el cual se han creado metodologías, formas de trabajo, casos piloto, entre algunos otros aprendizajes.

También se afirma optimistamente, que se está por comenzar una segunda fase donde los organismos rectores, tendrán que reestablecer las acciones de mejora, ya con la experiencia adquirida asegurando: cambios en la metodología de operación, actualización de programas de formación en funciones clave (evaluación y verificación interna), mejoramiento de los procesos de evaluación y certificación.

En el nivel de entrevistados político rector del comité de normalización y certificación de competencia laboral, en cuanto a las acciones de evaluación, y seguimiento, afirman se iniciará una evaluación diagnóstica, implementación de “evaluación de medio camino”, por resultado de proyecto, satisfacción del cliente e impacto del mismo.

Así mismo, aseguraron la realización de evaluación de contrastación entre lo desarrollado o ejecutado y lo planeado originalmente, a través de actividades de revisión y corrección, calidad del trabajo, evaluación del desempeño e informes periódicos.

Se concluye con la necesidad de la suma de los esfuerzos de los agentes participantes, en sus diferentes niveles, a través de los recursos que se destinen a la nueva fase de operación.

Capítulo 8

Conclusiones

8.1. Resultados Generales de Evaluación y Certificación del Sistema.

8.1. Resultados Generales de Evaluación y Certificación del Sistema

El objetivo de esta tesis es analizar el proceso de certificación de competencia laboral en cinco dependencias gubernamentales federales. Específicamente se detectaron los factores que inciden en el proceso de certificación; cómo se seleccionan las normas a certificar y se describieron y analizaron las experiencias obtenidas durante los procesos de certificación.

Sobre la hipótesis consideramos que hemos aportado evidencia a favor respecto a que la certificación en nuestro país se ha implementado en forma apresurada y sin el consenso integral de los principales actores como son: los sectores público (instituciones de educación), privado (grupos industriales) y social (representantes de asociaciones y trabajadores) por lo que la certificación fue impulsada desde el gobierno federal provocando una selección de normas inadecuadas para las organizaciones.

Las dependencias gubernamentales son las organizaciones que mayor actividad han tenido en el proceso de certificación, impulsadas por el poder ejecutivo, y para los casos revisados, se han certificado principalmente las normas: Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo, Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación y Atención a Clientes Mediante Información Documental, además de las funciones claves de la certificación.

La dinámica obedece al impulso del ejecutivo mientras que la selección de normas se relaciona con dos factores: la formación de cuadros de capacitadores y evaluadores para las dependencias y las pruebas con normas transversales que se pueden aplicar en el personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Se propone que las empresas o dependencias gubernamentales deben establecer procedimientos para detectar sus competencias centrales y con base en estas seleccionar las normas que se deben certificar. También se plantea que la selección de normas una

selección de normas inadecuada a las necesidades de las organizaciones, lo cual conduce a que no se haya desarrollado adecuadamente el sistema.

La implementación del sistema de normalización ha encontrado algunos obstáculos como: alto costo en la elaboración de normas, falta de concentración en la generación de normas en determinados segmentos de la estructura productiva. Esto quiere decir que el número de normas existentes es relativamente reducido y que estas se encuentran dispersas entre los distintos niveles y sectores, por lo que se concluye que no se ha dado un desarrollo completo e integral de las normas que el sector productivo necesita y por lo tanto el funcionamiento de los sistemas de evaluación y certificación.

En algunas de las actividades iniciales, como las relacionadas con entendimiento y el ajuste de otros modelos de certificación de competencias laborales que sirvieron de base para el modelo adoptado, es posible imaginar un tiempo de elaboración menor al que les tomó a quienes diseñaron los sistemas de referencia. No ocurre lo mismo en la fase de aprendizaje, de quienes tienen la responsabilidad de operar esos esquemas y procedimientos. La existencia de otros modelos de referencia probados en otros países permite reducir una parte del tiempo para crear los componentes y los procedimientos. No obstante; el aprendizaje desde cero del funcionamiento del sistema por parte de los actores involucrados, sólo se logra cuando estos participan en la validación de los procedimientos y en la ejecución de las actividades involucradas.

Respecto al proceso de evaluación se deben mejorar las reglas de operación de las condiciones en las que se evaluará a un individuo. No es lo mismo ser sometido a evaluación en condiciones de total concentración a hacerlo mientras se realizan las funciones de trabajo.

Por otro lado, también es cuestionable el hecho de que el sistema permita que existan centros de evaluación que se evalúen a sí mismos, pues ello debe considerarse como un problema; las organizaciones pueden preparar a su capacitadores pero al crear su centro de evaluación y autoevaluarse el sistema pierde credibilidad.

En este aspecto se sugiere que los centros de evaluación acreditados, ofrezcan como valor agregado la evaluación de competencia laboral, apegándose a los estándares de la misma y encontrando mayor prestigio al buscar la certificación acreditada por centros de evaluación o evaluadores independientes ajenos a la organización de referencia.

Se debe tener cuidado de no permitir ninguna presión sobre el evaluador para dictaminar como competente al candidato. Por ejemplo, uno de los factores que se pueden relacionar con la satisfacción del cliente es la obtención de juicio de competencia laboral para cada uno de los candidatos programados. Esto quiere decir que si no se obtiene habrá insatisfacción del cliente. Por otro lado, debe de sentirse aún mayor presión cuando se es evaluador interno y se está evaluando al personal de la empresa específicamente a alguien que tiene una jerarquía superior.

El evaluador presenta un proceso de aprendizaje. Aprende a planear el proceso de evaluación: solicitar los materiales y equipo requeridos para las pruebas, calcular el tiempo que le llevará aplicar las pruebas, cómo dirigirse a los candidatos que deben suspenderse para no provocar una reacción negativa, cómo suspender a un candidato a quién ha encontrado haciendo trampa.

De la encuesta a expertos se concluye que el sistema ha mejorado la visión del resultado y proceso de competencia de las personas en su función productiva: la identificación de oportunidades de la organización con la elaboración de propuestas de trabajo más sólidas; incrementado la calidad de trabajo del personal certificado; mejor organización; mayor interés de las personas en la certificación, mayor disciplina en el trabajo con técnicas mejoradas; redefinición de puestos de trabajo; interés de las personas por actualizarse y reorientación de la capacitación.

Como condiciones adversas los expertos señalaron que el proceso de operación es lento por la falta de difusión masiva; falta de continuidad en los procedimientos metodológicos y administrativos en los sistemas de normalización y certificación; reacciones desfavorables por el desconocimiento de la metodología de operación; mayor inversión en sectores

productivos convenidos como proyectos piloto; encarecimiento de la normalización y certificación, difícil de cubrir por la demanda del servicio; las organizaciones privadas realizan mayores y mejores inversiones proyectadas con visión de negocio; escasas acciones de diagnóstico, evaluación y seguimiento de los proyectos de competencia laboral en las organizaciones; vicios en el sistema, como problemas de coordinación entre los órganos rectores y complejidad de los procedimientos; necesidad de mejorar los contenidos programáticos en el desarrollo curricular de programas de estudio; incrementar la identificación correcta de los procesos de certificación, a partir de las competencias clave o medulares específicas de la organización; y formación y capacitación mal orientada por competencia laboral.

Como hemos visto, el sistema de certificación aún está en construcción y se debería redefinir a partir de un primer periodo de aprendizaje. Se observa cierta inercia, esto se vio con el crecimiento de las certificaciones cuando todo lo demás se mantuvo estático. El crédito de BID podría dar nuevas oportunidades por lo que se requiere un análisis completo de las actividades y de los actores en sus distintos niveles de intervención que permita estructurar nuevas estrategias para la certificación en México. Sería un error dejar morir el sistema sin evaluar los resultados y hacer las correcciones. Desgraciadamente el gobierno ha presentado ese comportamiento errático desde hace mucho tiempo. Se proponen nuevos programas se implementan mal, no se evalúan adecuadamente y se dejan morir para proponer otros que los sustituyan.

Este trabajo finaliza con la propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencia, el cual se presenta a continuación, a partir del planteamiento de que este pueda ser útil para el desarrollo de programas y proyectos.

Capítulo 9

Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

9.1. Premisas Básicas de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

9.2. Modelo.

9.3. Ventajas.

9.1. Premisas Básicas de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

De acuerdo con las conclusiones del estudio exploratorio, las dependencias gubernamentales son las organizaciones que mayor actividad han tenido en el proceso de certificación y se han trabajado principalmente tres normas: Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo, Diseño e Impartición de Cursos de Capacitación y Atención a Clientes Mediante Información Documental.

La denominación de las dependencias gubernamentales obedece al apoyo del ejecutivo federal, mientras que la selección de normas se relaciona con dos factores institucionales: la formación de cuadros de capacitadores y evaluadores para las dependencias gubernamentales y las pruebas con normas transversales que se pueden aplicar en el personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa. Las empresas y dependencias gubernamentales deben establecer procedimientos para detectar sus competencias centrales y con base en estas seleccionar las normas que se deben certificar.

Participación de las empresas como Centros de Evaluación

El sistema de certificación de competencia laboral en México aprueba la acreditación de las empresas como centros de evaluación de sus propios trabajadores⁹¹, principalmente, o bien de otras empresas tal como ha sucedido en otros países que han adoptado el modelo (ver Anexo *Listado de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación en México*), como en el caso de Gran Bretaña. En este sentido, se juzgó conveniente conocer la experiencia de las empresas participantes sobre aspectos relacionados con su disposición a acreditarse como centro de evaluación.

En 1999 en México, se encuestaron a 58 empresas participantes en la evaluación y certificación, localizadas en diez entidades federativas, identificadas en la industria de la

⁹¹ Estudio de Evaluación del Inicio de Operación del SCCL. Op. cit. p. 49.

impresión, servicios de restaurante y hotelería – Banquetes Ambrosia y Hotel Fiesta Americana -, comercio y servicio de restaurante – Palacio de Hierro – el perfil de dichas empresas considera que estas tienen capital cien por ciento nacional, cuentan con varios años de operación en promedio de 21 años, disposición a la introducción de nuevas tecnologías y procesos de trabajo y más de la mitad de las empresas realizan mediciones de productividad.

Se encontró que tres cuartas partes del grupo de empresas encuestadas manifestó su preferencia porque la evaluación de la competencia laboral de sus trabajadores se realice dentro del mismo establecimiento donde éstos laboran. La mitad manifiesta esta preferencia pues consideran que sería más económico, cerca de una tercera parte argumenta que la evaluación sería más confiable, y el 7% opina que así los trabajadores no tendrían que descuidar sus labores. Solo nueve empresas micro y pequeñas dedicadas a la impresión prefieren que la evaluación se realice fuera del establecimiento y, de éstas la mayoría confiaría más en una evolución externa.

Al respecto, se debe tener mucho cuidado, generando y aplicando procedimientos claros pues es probable que al certificarse así mismos, se pierda la seriedad y credibilidad en el sistema.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:⁹²

- Se debe estar conciente de que cada tipo de organización necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Se debe reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

⁹² Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/gesporcomp.htm>

- Se debe estar convencido de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que las exigencias de un buen desempeño de una tarea cambian con frecuencia.

Estas ideas deben ser promovidas hasta lograr que formen parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

9.2. El Modelo

Un modelo es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.

El presente modelo encuentra sus fundamentos en los enfoques constructivista-funcionalista, con anterioridad descritos en el capítulo 2, los cuales sugieren por un lado identificar las capacidades de fondo de la persona en a partir de desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica ante circunstancias no predefinidas. Posteriormente los desempeños o resultados concretos y predefinidos derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo nivel operativo y con aspectos técnicos.

Con este enfoque se deben identificar competencias que surgen en los procesos de mejora.

A continuación se presenta un modelo que permite detectar, describir, normalizar, evaluar y organizar los recursos humanos por competencias. Dicho modelo puede ser aplicado tanto en empresas públicas como privadas.

Las siete fases del modelo no son independientes, y aún cuando hablemos de fases, que no necesariamente se deban desarrollar, como el caso de la normalización de competencias, se deben encontrar las relaciones e interdependencias en todas las etapas y aplicar en lo posible los elementos que se integran en cada una de las fases, para evitar desvíos, pérdida de recursos e inconsistencias en los procesos.

FIGURA 9.1

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



9.2.1. Etapa I. Contacto Inicial

En esta etapa, la detección de necesidades, problemas o carencias es posible cuando logran identificarse las necesidades reales del cliente, a nivel consultoría o de centros de evaluación, se deben conocer las características de la organización, como son: forma de organización, procesos productivos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder estar en la oportunidad de iniciar un proyecto de Competencia Laboral.

El tipo de contacto Inicial en cada organización, dependerá de sus características, y a partir de ello se podrá elaborar una propuesta de intervención, misma que podrá modificarse a medida que evoluciona el proyecto implantado.

9.2.2. Etapa II. Identificación de Competencias Centrales

Las competencias centrales de la empresa (Core Competencies)⁹³ se definen como cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías en las empresas del grupo y en los productos finales.⁹⁴

Para identificar una competencia central se debe analizar los recursos de la empresa, clasificados como físicos, de capital humano y organizacionales.

Los recursos deben ofrecer ventajas competitivas y cumplir las siguientes características:

- Deben ser valiosos. Ayudan a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.
- Deben ser raros o poco comunes entre los competidores. Generalmente, el número de empresas que tienen un recurso particular valioso es menor al número de empresas que se requieren para generar la dinámica de la competencia equilibrada.
- Deben ser inimitables. Esto es por la habilidad de la empresa para obtener recursos, especialmente aquellos con características únicas, además de la complejidad de las relaciones existentes entre los recursos y las ventajas competitivas.
- Deben ser insustituibles. Esto significa que no haya equivalentes.

⁹³ También traducidas como competencias esenciales o medulares.

⁹⁴ Álvarez Medina Ma. de Lourdes. Competencias Centrales y Ventaja Competitiva, el concepto, su evolución y aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración Núm. 209. pág. 8.

Pasos para administrar Competencias Centrales:⁹⁵

- Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa y *bench marks*.
- Deducir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros.
- Establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién.
- Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, propagando esa competencia entre las empresas del grupo.
- Defender y proteger las competencias centrales.

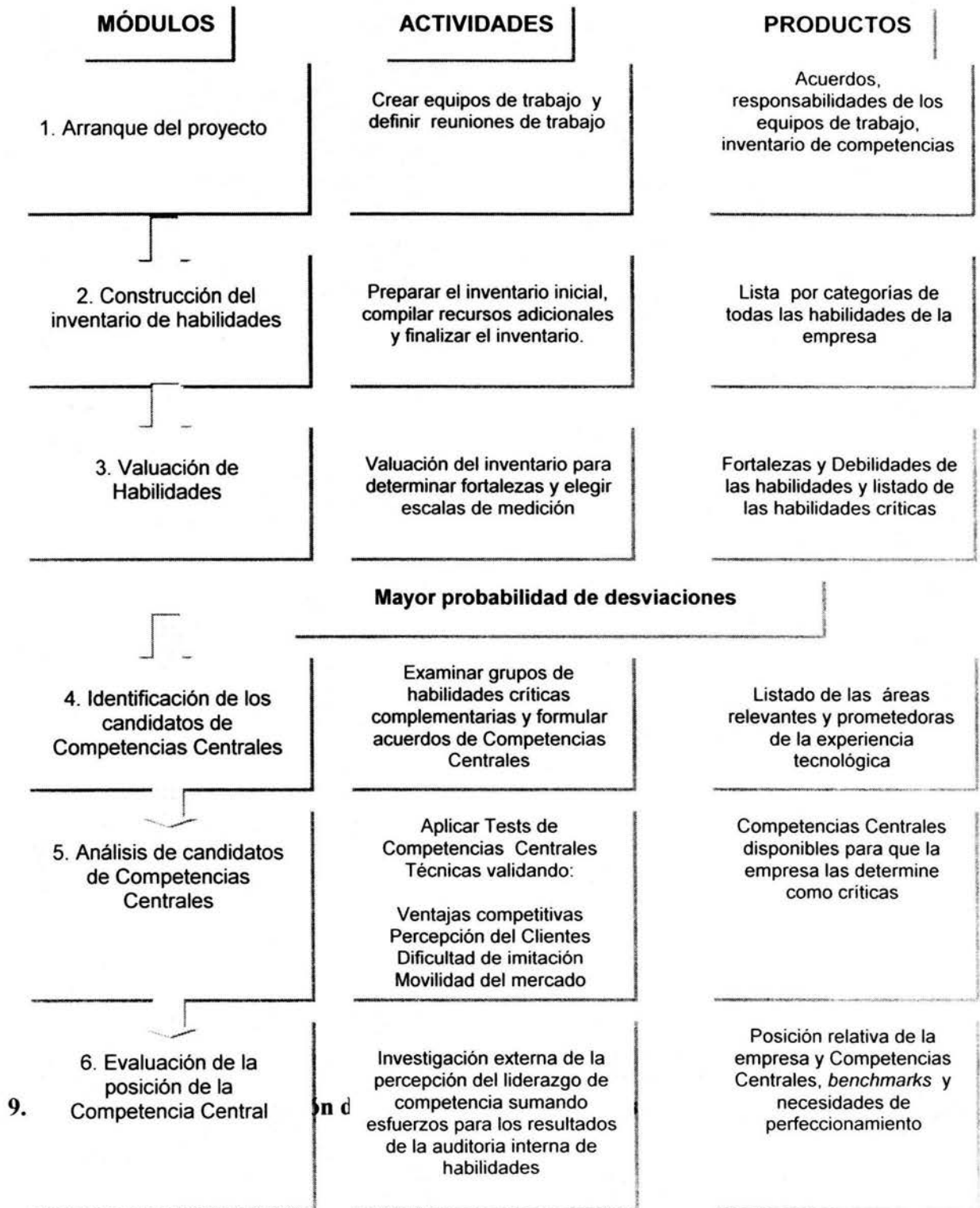
9.2.2.1. Jerarquía de las Competencias Centrales

Se debe elaborar un mapa que señala cuáles competencias centrales construir y las tecnologías que las constituyen; se identifican los proyectos y personas que se encuentren incorporados o relacionados con éstas.

A continuación se presenta un proceso para detectarlas:

⁹⁵ Id.

CUADRO 9.1
Proceso de detección de Competencias Centrales⁹⁶

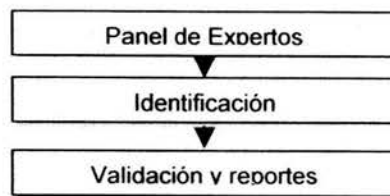


⁹⁶ Fuente: Taket, Khalil. Management of Technology. The Key to Competitiveness and Wealth Creation. Ed. Mc Graw Hill. p. 241.

9.2.3. Etapa III. Identificación de Competencias Laborales

Una vez detectada la competencia central aplicamos un proceso de identificación de Competencias Laborales. Por ejemplo, si se presenta nuestra Competencia Central se basa en la tecnología de fibra óptica debemos de identificar cuáles para las Competencias Laborales para mantener la tecnología.

Proceso de Identificación de Competencias



9.2.3.1. Panel de Expertos

Se conforma un grupo de especialistas laborales en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados y especialistas áreas técnicas que cubran las competencias de la empresa.

9.2.3.2. Identificación de las Competencias y Conductas Requeridas

De acuerdo con los resultados de la tabla 8.1, en el que se identifican las competencias centrales, se debe hacer un inventario de competencias que debe interpretarse o describirse en una lista de Competencias Laborales.

Debido a que la descripción de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos para detectar conductas críticas a una muestra representativa.

Se debe obtener abundantes datos e información para la identificación de la competencia, así como descripciones concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Ventajas que ofrecen:

- Identificación empírica de competencias diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.

9.2.3.3. Validación y reportes

La identificación de competencias laborales y conductas requeridas se puede validar mediante una entrevista con un nuevo grupo de personas, y comprobar si las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, tal como la identificó el panel de expertos.

9.2.4. Etapa IV. Normalización de Competencias

En esta fase se trata definir el proceso metodológico para definir las competencias centrales y laborales para su normalización.

Una norma técnica de competencia laboral es el documento elaborado por un comité de normalización de competencia laboral en consenso con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública y Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la capacidad o Competencia Laboral⁹⁷.

⁹⁷ Reglas Generales de los SNCCL. CONOCER. 2000. p. 2.

Clasificación de Normas:

1. Normas de Competencia Laboral de Empresas. Son generadas por y para una empresa. Sólo tienen valor al interior de la organización.
2. Normas de Competencia Laboral de Asociación. Son determinadas para un determinado grupo o corporación de empresas.
3. Normas de Competencia Laboral de Carácter Nacional. Se aplican a todas las empresas de un mismo sector.

Usualmente, cuando se organizan Sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

Conforme a la metodología del análisis funcional de la empresa, se deben incluir el nivel y las áreas ocupacionales, así como criterios de desempeño, las evidencias (desempeño, producto y conocimiento), campos de aplicación y guías de evaluación.

Así mismo se identifican los comités de trabajo que se deben conformar básicamente por una junta directiva integrada por trabajadores y empresarios que cuenten con representatividad suficiente (trabajadores, supervisores profesionistas) apoyados por representantes de instituciones educativas y por un secretario técnico que cumple con funciones de enlace y coordinación con el CONOCER, quienes cuentan con un coordinador y asesoría en la metodología para el desarrollo de normas.

Elementos esenciales de la metodología

1. Para la identificación de las Funciones de cada Área Funcional se considera que cada uno de los Productos o Servicios generados constituye *una función*; las funciones así identificadas serán, en general, de carácter específicos (técnicas). A nivel de cada Área Funcional se pueden identificar también funciones de carácter genérico (planificación, dirección, control, supervisión, coordinación, etc.)
2. A cada función corresponde un *Proceso*. Estos procesos se analizan utilizando una metodología Insumo-Producto, mediante la cual se identificarán todas las actividades necesarias para su ejecución. Estas actividades se agrupan con el fin de definir los *Procedimientos*.

Los niveles de Competencia se basan en:

- Variedad en la actividad.
- Complejidad en la actividad.
- Autonomía personal en el trabajo.

El esquema general reconoce cinco niveles:

Nivel 1. Actividades rutinarias y predecibles.

Nivel 2. Actividades con cierto grado de complejidad y autonomía.

Nivel 3. Actividades con responsabilidad y autonomía.

Nivel 4. Actividades con responsabilidad y autonomía (supervisión y administración de recursos).

Nivel 5. Actividades de trabajo con autonomía y responsabilidad de recursos y materiales.

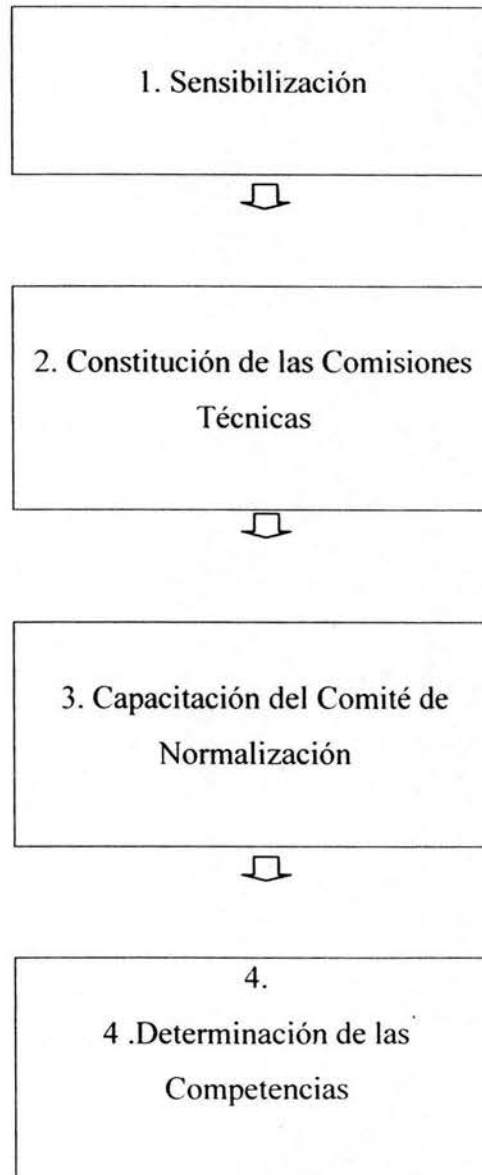
Validación de las Normas

Es necesaria una amplia consulta al sector productivo (pequeñas, medianas y grandes empresas) a nivel nacional.

Aprobación y divulgación de las Normas

Una vez que se validan las normas estas son aprobadas por las Comisiones Técnicas y se procede a divulgarlas a nivel nacional.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN



1. Sensibilización

Consiste en una campaña de información y divulgación, para identificar a los diferentes actores (empleadores, trabajadores, gobierno, etc.)

2. Constitución del Comité de Normalización

Se integra por los representantes del sector productivo y del Sistema de formación profesional, considerándose la participación de otros profesionales independientes del sector. El Comité tiene las funciones de diseñar, elaborar, divulgar y actualizar las normas.

3. Capacitación del Comité de Normalización

Se basa en talleres y jornadas de trabajo sobre Competencias y explicación de la metodología para elaborar las normas.

4. Determinación de las Competencias

Se determinan aplicando el Análisis Funcional, lo que tendrá como resultado una serie de Competencias Laborales, conformando un Mapa Funcional. Para construir un Mapa Funcional supone la definición de cuatro niveles que van de lo más general a lo más particular o específico, describiéndose un Área Funcional desde sus Propósitos Generales hasta los elementos individuales que permitan alcanzar dicho propósito.

COMPONENTES DE UNA NTCL

Propósito Principal del Sector Productivo o Empresa

Es la identificación de los principales objetivos del sector o empresa, reflejando la estrategia y condiciones de competitividad que le permite destacarse en el mercado.

Propósito Principal del Área Funcional del Sector o de la Empresa

Surge como desagregación del propósito anterior y caracteriza los propósitos del área funcional o de la empresa, adicionalmente se pueden identificar y describir los propósitos complementarios, es decir, funciones específicas para alcanzar el propósito principal.

Unidades de Competencias Laborales

En esta fase se identifican las funciones críticas que responden a la pregunta ¿qué deberá ocurrir para que se logre el objetivo?.

Preferentemente la redacción se deberá presentar en la siguiente forma:

Verbo + Objeto + Condición

Elementos de Unidades de Competencia

Las unidades de competencia se desagregan a su vez en elementos, es decir, en la especificación última y precisa de la Competencia Laboral y se refieren al agrupamiento de las acciones y conocimientos que contribuyen al logro de la unidad de competencia.

La norma debe estar integrada por los siguientes componentes:

- a) Criterios de Desempeño. Hace referencia a las características más relevantes de las actividades que deberán desarrollarse para obtener los resultados requeridos, así como los medios para alcanzarlos.

Responde al qué y al cómo del desempeño esperado.

La redacción deberá realizarse en la segunda persona del singular (ejemplo, controlas, ejecutas, mezclas, etc), respondiendo a la frase “*Eres Competente cuando*”. De esta manera el trabajador se sentirá identificado en la norma y podrá evaluar sus condiciones para lograr el desempeño descrito.

b) Campo de Aplicación

Se describen las condiciones de contexto en las que la persona debe ser capaz de demostrar el dominio del elemento. La descripción alude a los aspectos organizativos, técnicos, de seguridad, información, comunicación, etc. es posible que se presenten áreas del campo de aplicación que sean homogéneas a distintos elementos y Unidades de Competencia, mientras que otras se referirán a los aspectos específicos ligados a uno o pocos elementos de una Unidad.

c) Requerimientos de Evidencias

Son indicadores que permiten inferir el núcleo de destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para evaluar la competencia.

Se clasifican en evidencias de desempeño, conocimiento y producto.

d) Guía de Evaluación

Se elaboran bajo la base de la selección y aplicación de técnicas que permitan evaluar en forma adecuada las evidencias. Dichas técnicas pueden ser. Observaciones directas en el lugar de trabajo, ejercicios de simulación, resolución de problemas, entrevistas, entre otras. La selección de técnicas se realiza en relación con el perfil de desempeño que se desea evaluar

EJEMPLO

NTCL Código CRCH0542.01 **Título** Diseño e impartición de cursos de capacitación.

I. Datos Generales de la Calificación**Propósito**

Presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los

capacitandos.

Nivel de Competencia: Cuatro.

Justificación del Nivel Propuesto

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos.

Área de Competencia. Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo.

Subárea de Competencia. Administración del personal.

Tipo de Norma. Nacional

Cobertura. Personas que se dedican al diseño e impartición de cursos presenciales y grupales a nivel nacional.

Justificación

Se espera que con la Certificación masiva de esta calificación surjan comentarios que permitan

enriquecerla, analizando y aprovechando los comentarios recibidos del sector.

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Administración de

Recursos Humanos

II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

Código URCH1426.01 **Título** Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación

Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en la función de diseño tanto de cursos de capacitación como de los instrumentos para evaluar el curso diseñado.

Elementos que conforman la unidad

1 de 2 e04129 Diseñar cursos de capacitación

Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El curso diseñado está basado en la detección de necesidades o en una NTCL.
2. El contenido del curso diseñado incluye las competencias requeridas por la población meta, la duración parcial y total del curso y los materiales didácticos a utilizar.
3. Los objetivos redactados incluyen a quién va dirigido el curso, el resultado del aprendizaje, las condiciones de operación y el nivel de ejecución.
4. Los temas y subtemas a tratar son congruentes con el nivel de aprendizaje definido en los objetivos terminales y específicos respectivamente.
5. Las técnicas instruccionales determinadas están en función a los objetivos de aprendizaje, el número y las características de los participantes.
6. Las características definidas para el lugar de instrucción están de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, la técnica de enseñanza/aprendizaje, los materiales didácticos y la cantidad de participantes.
8. Los instrumentos de medición del aprendizaje están definidos para cada uno de los objetivos específicos de aprendizaje.
9. La guía de instrucción incluye los objetivos de aprendizaje, los temas y subtemas a tratar y las actividades de instrucción.

Campo de aplicación

1. Principales características de las técnicas instruccionales expositiva, de diálogo-discusión y de demostración-ejecución, y su aplicación en el diseño de un curso.
2. Principios de las teorías de aprendizaje (cognoscitivismo, conductismo) aplicados en el diseño de un curso.
3. Principios de educación para adultos y su aplicación en el diseño de un curso.
4. Correspondencia entre el nivel de los objetivos parciales con el objetivo general del curso.

Evidencia por desempeño

Evidencia de conocimiento

1. Un curso diseñado.
2. El contenido de un curso diseñado.
3. Los objetivos redactados en el diseño de un curso.
4. Los temas y subtemas a tratar en el diseño de un curso.
5. Las técnicas instruccionales determinadas en el diseño de un curso.

6. Las características definidas para el lugar de instrucción en el diseño de un curso.
7. Los instrumentos de medición del aprendizaje en el diseño de un curso.
8. La guía de instrucción en el diseño de un curso.
9. Las actividades de instrucción en el diseño de un curso.

Evidencia por producto

Orden:

Evidencia por producto

1. La guía de instrucción en el diseño de un curso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

Lineamientos Generales para la evaluación

Si el candidato tiene un curso diseñado anteriormente, puede presentarlo para su evaluación, si no lo tuviera, se le pedirá que desarrolle uno con base en cualquier Detección de Necesidades o NTCL proporcionada por el evaluador.

Para verificar la autenticidad de la autoría, el evaluador, independientemente de verificar el documento contra el instrumento de evaluación apropiado, deberá hacer preguntas al evaluado sobre el contenido del material presentado con la finalidad de asegurar el dominio del mismo. Para la evaluación del criterio de desempeño 1, el evaluado deberá presentar la detección de necesidades o la NTCL en que se basó para el diseño del curso.

9.2.5. Etapa V. Formación y Capacitación Basada en Competencias

desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos basado en competencias laborales se pueden abarcar las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. En este aspecto, se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia, enmarcadas dentro de un Sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de competencia.

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la formación para el trabajo será más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto quiere decir que la formación para generar competencia, tendrá más impacto que aquella desvinculada de las necesidades de las organizaciones.

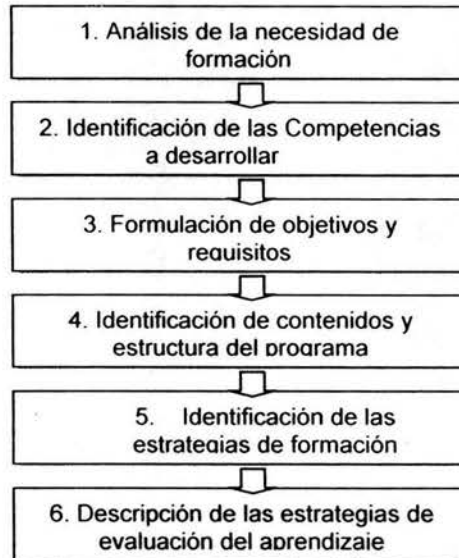
Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.⁹⁸

Es el diseño de un mapa curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento.

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le corresponde solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio del mapa curricular, creando de esta forma un plan de estudios para ellos el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

⁹⁸ <http://www.gestiopolis.com> Loc. cit.

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



1. Análisis de la necesidad de formación. Debe identificar la población destinataria con aspectos como nivel de escolaridad, funciones y actividades, experiencia de trabajo y nivel de competencia. Finalmente se describen las Competencias Laborales necesarias.

2. Identificación de las competencias a desarrollar. Se seleccionan entre las unidades y elementos de competencia, aquellas que se utilizarán como referencia para la formación. Se toma en cuenta: 1. nivel de la población, 2. posibilidad de adquirir el dominio de las mismas en el limitado tiempo de duración del curso, 3. Necesidad de abordar en el curso las unidades críticas e imprescindibles para las funciones, y 4. condicionamientos internos entre las diferentes unidades de competencia identificadas. Unidad de competencia puede volverse un modulo de formación, o constituido por dos unidades o una parte de una unidad, es decir, se tienen que revisar aspectos psicopedagógicos.

3. Formulación de objetivos y requisitos. Se deben utilizar frases cuya sintaxis contenga: sujeto (por lo general tácito); verbo activo que expresa una actividad

observable a ser aprendida por el participante; complemento, describe el objeto sobre el que recae la acción del verbo así como el producto de esta acción.

Se deben formular objetivos específicos para cada elemento de competencia. Se deben considerar los mismos aspectos de sintaxis descritos anteriormente. Incluye los siguientes componentes: condiciones de ejecución, refieren una descripción de las circunstancias concretas y criterios de desempeño, que son una identificación de los factores que evidencian una actividad aprendida y realizada de forma correcta.

La definición de requisitos se realizan teniendo en cuenta: el nivel de competencia de la población destinataria, los objetivos del curso y la duración del mismo.

4. Identificación de contenidos y estructura del programa. Se desprenden, en general, de los objetivos específicos formulados y, en particular, de los conocimientos, destrezas y actitudes identificados como necesarios para los elementos de competencia seleccionados en relación con cada objetivo específico. La secuencia es Unidad de enseñanza, igual a Elemento de Competencia a desarrollar, temas y subtemas.

La definición de la secuencia y distribución por materias del tiempo de formación debe contemplar los posibles condicionamientos entre los diferentes contenidos, ya que el aprendizaje de ciertos contenidos depende de otros. Para asignar el tiempo, el diseñador se basará en: la dificultad o complejidad que presenta el aprendizaje en las diferentes materias; la capacidad del aprendizaje y el nivel de escolaridad; la disponibilidad de recursos del programa el tiempo máximo de formación previsto

5. Identificación de las estrategias de formación. Para cada tema a desarrollar se deben indicar: el tipo de razonamiento y los métodos y medios didácticos. El diseñador debe tener en cuenta que no existen métodos y medios didácticos universales. El resultado de este proceso permitirá al responsable de la actividad de formación, un amplio panorama para orientar a los formadores (internos y/o externos) y negociar los términos de su intervención.

6. Descripción de la estrategia de evaluación del aprendizaje. Para cada objetivo, se deberá diseñar la estrategia de evaluación del aprendizaje (preguntas, ejercicios prácticos, simulaciones, etc.). El responsable de la actividad de formación, podrá utilizar estos resultados para orientar a los formadores. Finalmente, es muy importante, diseñar la estrategia de evaluación de competencias en su conjunto a partir de un pre test y un pos test con el seguimiento del grupo y su vinculación y actualización articulada con otros cursos o talleres, y lo más importante, la evaluación del impacto en la organización.

En las empresas que se constituyan como Centro de Evaluación de su propio personal, el proceso de evaluación se puede dar dentro de la organización y obtener como resultado un programa de capacitación que sirva para subsanar las deficiencias de conocimientos, habilidades o destrezas identificadas en la evaluación.

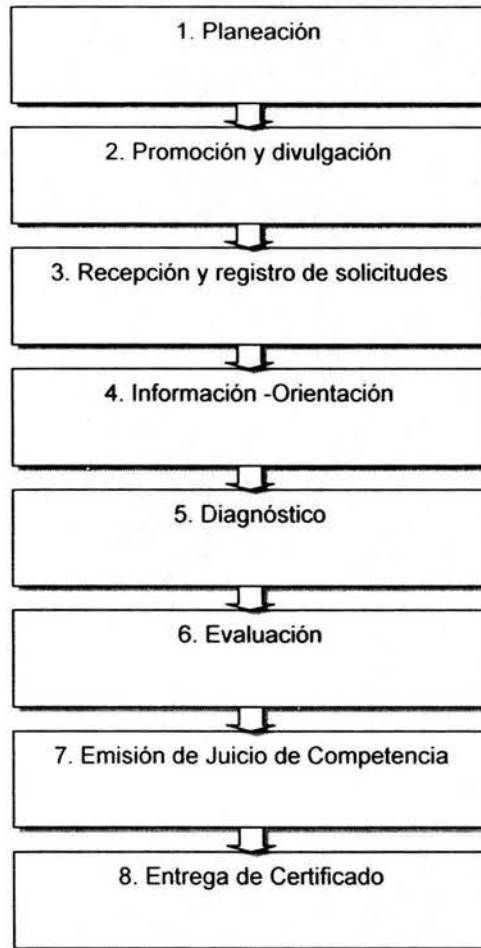
9.2.6. Etapa VI. Evaluación y Certificación de Competencias

Los objetivos de esta fase son:

- a. Promover el desarrollo de una cultura de evaluación y Certificación que facilite la accesibilidad a la población que lo requiera.
- b. Apoyar el desarrollo de la oferta pública, privada y social de servicios de capacitación, evaluación y Certificación de Competencia Laboral.

Al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un Sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Evaluación y Certificación de la Competencia Laboral



1. Planeación. Cada organización, así como organismos certificador y centro de evaluación, debe incluir un plan operativo de las acciones a ejecutar en un proceso de evaluación y certificación de competencia Laboral.
2. Promoción y Divulgación. Definir los medios de promoción y difusión de acuerdo a la población y objeto de la acción.
3. Recepción y registro de solicitudes. Los interesados en participar en acciones de evaluación y certificación deberán dirigirse a las instancias correspondientes como son los organismos certificadores y centros de evaluación, quienes realizarán los registros correspondientes.
4. Información-Orientación. Será necesaria una reunión de información e inducción sobre aspectos como: perfil del candidato, plan de evaluación, etc.

5. Diagnóstico. Una vez informado el candidato, se aplicarán instrumentos de diagnóstico para determinar las probabilidades de éxito del candidato. Por medio de este análisis se evitan la pérdida de recursos y se programa al candidato para su evaluación o capacitación de ser necesario el refuerzo de aspectos que aún no domina el candidato.
6. Evaluación. Consiste en la aplicación de instrumentos de evaluación, para recopilar tres tipos de evidencia: conocimiento, desempeño y producto. Siendo ideal la aplicación en el lugar de trabajo del candidato ya que se puede observar su verdadero desempeño. En esta fase se compara el resultado obtenido en las diferentes evidencias con lo requerido por la norma de competencia.
7. Emisión del juicio de evaluación. El juicio emitido por el evaluador puede ser competente o aún no competente.
8. Entrega del certificado. Una vez que se dictamino el juicio de Competencia Laboral, se realiza la entrega del documento oficial, ya sea al individuo que certifico su competencia o al encargado del proyecto en la organización.

9.2.7. Etapa VII. Seguimiento y Mejoramiento Continuo

El seguimiento, constituye un crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo, ya que como hemos analizado antes, las organizaciones se caracterizan por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza constantemente, entre otros factores. Esto puede observarse claramente en la experiencia descrita en el capítulo 6, en donde ninguna organización declara acciones de evaluación y seguimiento, siendo esto una importante área de oportunidad para el buen desarrollo de proyectos permanentes y continuos.

Cada organización, en conjunto con el Centro de Evaluación deberá especificar las acciones de evaluación y seguimiento de los Sistemas de normalización y Certificación, así mismo de manera interna, la organización deberá establecer los procedimientos de evaluación y seguimiento a partir de grupos de control antes, durante y después de la evaluación, emitiendo los reportes correspondientes con la finalidad de poder evaluar las mejoras continuas del proceso.

Para asegurar la calidad de los procesos se recomiendan algunas medidas como:

- Verificar que las NTCL, se desarrollen de acuerdo a los procedimientos de las Reglas del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- Aplicación de Sistemas de información y de indicadores de calidad para la evaluación de desempeño de la competencia laboral.
- Realizar, promover y participar en eventos que refuercen la cultura organizacional.
- Promover acciones para el mejoramiento de la gestión del recurso humano en las organizaciones.

9.3. Ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy escrupulosa en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

1. Lograr que las empresas desarrollen normas de sobre sus competencias centrales ya que están relacionadas con las ventajas competitivas.
2. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
3. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
4. La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.

5. La dirección del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
6. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
7. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
8. Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- 9 La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

ANEXO

COMPILACIÓN DOCUMENTAL

MANZANILLA, Lorenzo y De la O Pérez Claudia

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo tiene como destino formar parte del acervo de la Biblioteca del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La compilación que se presenta, es una investigación documental, realizada desde los orígenes de la Competencia Laboral en México, cuyo funcionamiento se inicio desde 1995 a la fecha.

Dicha colección es propiedad del C. Dr., CPC y MAO, Lorenzo Manzanilla López de Llergo, sobre la cual la autora de la presente tesis realizó un trabajo de análisis y organización de la información.

Se advierte que los contenidos de los documentos son responsabilidad de sus autores.

La estructura de los archivos responde a el orden temático los Componentes del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación los cuales se mencionan a continuación:

PMETyC:

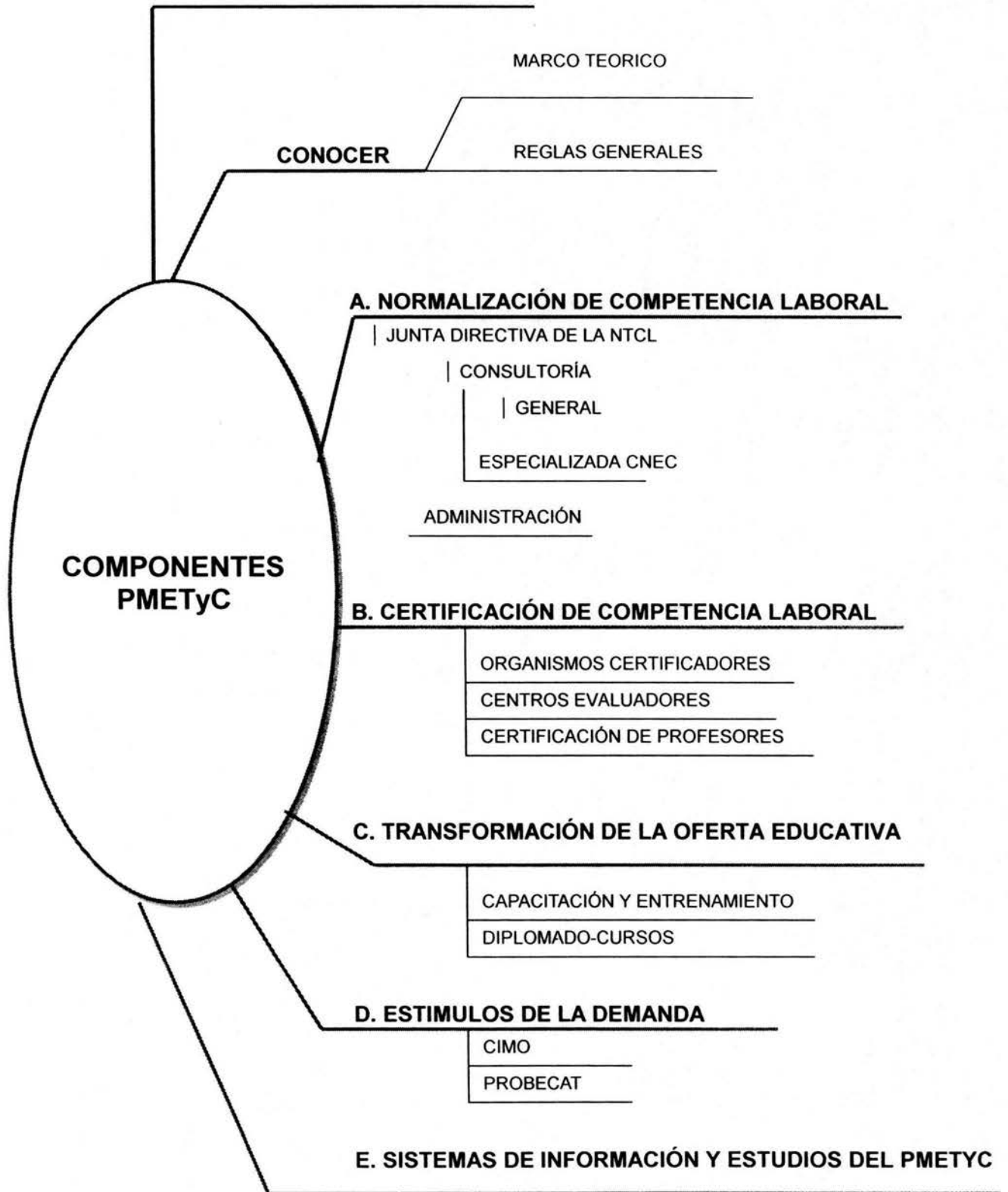
- A. Normalización de la Competencia Laboral.
- B. Certificación de la Competencia Laboral.
- C. Transformación de la Oferta Educativa.
- D. Estímulos a la Demanda.

Además de un anexo, que contiene Sistemas de Información y Estudios publicados por el PMETyC.

Para facilitar el manejo de la información, se adjunta por cada índice, información general relacionada con autores, expedientes, palabras clave, resumen, fuentes y filiación de autores.

Finalmente se propone un formato que se adjunta en medio electrónico para el registro y control de los documentos prestados.

REUNIÓN ANUAL PMETyC 1999-2001



PMETyC Índice de Archivo

PMETyC

- 1. Reunión anual del PMETyC**
- 1.1. Primer foro sobre evaluación y certificación de Competencia Laboral.
- 1.2. Foro de Evaluación PMETyC, 25 de octubre 2001.
- 1.3. Reunión anual PMETyC 1999.
- 1.4. Reunión anual PMETyC 2000. (2 engargolados y un libro)
- 1.5. Reunión anual PMETyC 2001.

CONOCER

1. Carpeta Conocer
- 1.1. Reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. Septiembre de 1996.
Folletos: Guía Didáctica para uso de CD; Folletos CONOCER: 3, 4, 6, 7, "El que más conoce", "El que se capacita gana", "¿Qué es la certificación de Competencia Laboral"; SEP: "El Sistema Nacional de educación Nacional en cifras 1999-2000"; PMETyC: FODECUM; Perfil de unidad y Bibliografía Básica.
2. CONOCER, ¿Qué es? Marco teórico.
3. Participación de la Secretaría de Planeación Académica FCA, en CONOCER.

A NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

- 1. Junta Directiva de la NTCL**
- 1.2. Consultoría.**
 - 1.1.1. Marco Teórico de la Consultoría.
 - 1.1.1.1. Folletos para oportunidades de negocios para firmas consultoras.
 - 1.1.1.2. Congreso Nacional de Consultoría.
 - 1.1.2. Estudio de Consultoría /S.E/Crece/ JICA/UNICO Proyecto Piloto.
- 1.1.3. General**
 - 1.1.3.1. NTCL del Sector de Consultoría.
 - 1.1.3.2. Comité de Normalización de Competencia Laboral. Sector Consultoría. Reunión de trabajo de la Junta Directiva del SC.
 - 1.1.3.2.1. Apuntes LM.
- 1.1.4. Especializada CNEC**
 - 1.1.4.1. Directorio de socios 2001
 - 1.1.4.2. Solicitud de Ingreso CNEC y boletines informativos.
 - 1.1.4.3. NTCL Diagnostico de PyMes en Capital Humano y Dirección Estratégica.
 - 1.1.4.4. Diagnóstico y evaluación PyMes.
 - 1.1.4.5. Estudio sobre el sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMes JICA.

- 1.1.4.6. NTCL. Recursos Humanos.
- 1.1.4.7. Consultoría de comunicación.

1.2. Administración

- 1.2.1. Comité de Normalización de Competencia Laboral en Administración 1ª Reunión ordinaria 2000.
- 1.2.2. CONLA-CONOCER. Programa de Trabajo 2001.
- 1.2.3. Grupo técnico de Mercadotecnia y Ventas.
- 1.2.4. Comité de Finanzas y ética económica.
- 1.2.5. Comité de Normalización de Administración.

B CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

1. Organismos Certificadores.

- 1.1. Normatividad.
 - 1.1.1. Regla General de Acreditación O.C.
 - 2.1.2. Bases para la Acreditación de un O.C.
- 2.1. Acta Constitutiva.
 - 1.2.1. Modelo de acta constitutiva para O.C.
- 1.3.1. Directorio de O.C y C.E. y de presidentes de CNCL.
- 1.3.2. CIPI Proceso de certificación de consultores. Láminas "Acreditación de O.C. y C.E."
- 1.3.3. Asesoría para instalación de Organismo Certificador Índice S.A.

3.1. Centros Evaluadores

- 1.3.1. Normatividad.
 - 1.4.1.1. Requisitos y documentos para acreditación como C:E.
 - 1.4.1.2. Guía para obtener la acreditación como C.E.
 - 1.4.1.3. Proyecto SPA para CE.
 - 1.4.1.4. Acuerdo de acreditación de C.E.
 - 1.4.1.5. Guía de funcionamiento para grupo de dictamen.
- 1.4.2. Reuniones.
 - 1.4.2.1. DEC
 - 1.4.2.1.1. Juriquilla.
 - 1.4.2.2. O.C.
 - 1.4.2.2.1. Calmecac.
 - 1.4.2.2.1.1. Calmecac.
 - 1.4.2.2.2. Ricsa.
 - 1.4.2.2.3. LGAI.
 - 1.4.2.3. Centro Evaluador Espacio Empresarial.

4.1. Certificación de Profesores.

- 1.4.1. Certificación en Consultoría (personal FCA UNAM).
- 1.5.1. Presentación de propuesta para certificación de profesores en Consultoría general.
- 1.5.2. Asesoría para Certificación en Calificación de Consultoría (Ver **1.5.3.** Índice. S.A).

C. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

1. Capacitación y entrenamiento

- 1.2. VI congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos.
- 1.2. Programa de Capacitación y Entrenamiento para técnicos en Líneas Blanca (MABE).
- 1.2. NTCL de Capacitación.
- 1.2. Importancia de la escolaridad y la capacitación en el empleo.
- 1.2. Evaluación de Competencia Laboral.

2. Diplomado- Cursos

- 1.2. Diseño de Planes de estudio NCL
 - 2.1.1. Cartas, comunicados e invitaciones.
 - 2.1.2. Diplomado en Dirección de Proyectos.
- 2.2. Manual de Evaluación.
- 2.3. Manual de Verificación.
- 2.4. Acetatos Cursos.

D. ESTÍMULOS A LA DEMANDA

1. CIMO

3. Diario Oficial (Recursos asignados para...)

2. PROBECAT

3. Diario Oficial (Recursos asignados para...).

E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL PMETyC.

3. Marco Teórico, Contexto, libros.

- 3.1. Redacción de la NTCL.
- 3.2. Revista Competencia Laboral, Septiembre 2000.
- 3.3. PMETyC. Origen, avances y perspectivas.
- 3.4. PMETyC. Avances y Compromisos 1995-2000.

REUNIÓN ANUAL DE PMETyC

Autor(es): ¹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Expedientes

PMETyC

1. Reunión anual del PMETyC

- 1.1. Primer foro sobre evaluación y certificación de Competencia Laboral.
- 1.2. Foro de Evaluación PMETyC, 25 de octubre 2001.
- 1.3. Reunión anual PMETyC 1999.
- 1.4. Reunión anual PMETyC 2000.
- 1.5. Reunión anual PMETyC 2001.

Palabras clave

PMETyC: Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, Sistematización y Normalización de la Competencia Laboral, Análisis Ocupacional,

Resumen

PMETyC

1. Reunión anual del PMETyC

- 1.1. Primer foro sobre evaluación y certificación de Competencia Laboral.

Propósito: Intercambiar planteamientos e ideas que permitan enriquecer el planteamiento de evaluación y certificación basada en Competencia Laboral.

- 1.2. Foro de Evaluación PMETyC, 25 de octubre 2001. Cd. De México.

Propósito: Valorar los avances y problemáticas en la ejecución; Contribuir a la planeación estratégica del proyecto, a través de propuestas conjuntas; establecer compromisos institucionales para mejorar la ejecución del proyecto.

- 1.3. Reunión anual PMETyC 1999. Juriquilla , Querétaro

Propósito: Valorar los avances y problemáticas en la ejecución; Contribuir a la planeación estratégica del proyecto, a través de propuestas conjuntas; establecer compromisos institucionales para mejorar la ejecución del proyecto.

Contiene relataría de Mesas de trabajo en manuscrito y trabajos impresos de las Mesas 3-5.

- 1.4. Reunión anual PMETyC 2000.

Propósito: Valorar los avances y problemáticas en la ejecución; Contribuir a la planeación estratégica del proyecto, a través de propuestas conjuntas; establecer compromisos institucionales para mejorar la ejecución del proyecto.

Contiene: CARPETA 1: sistematización de la estrategia de intervención del programa CIMO en el Marco del PMETyC al 2000; Ponencia Aplicaciones del Estudio del Análisis Ocupacional; El Proyecto de Procesos Referenciales (Mesa 5), Reporte de avances ante el BM, Rendimiento del uso de Computadoras en el mercado laboral; FODECUM; Resultados de la Evaluación del Sub componente "Estudios"; Contribución al desarrollo de la Formación basada en el Enfoque de Competencia Laboral Dirección General de Capacitación y Productividad STPS; Universidad Tecnológica y Unidad Promotora de Capacitación (CIMO), Tabasco y Avances del Sistema Normalizado de Competencia Laboral. Noviembre 2000.

Contiene: CARPETA 2: programas de trabajo; Reflexiones sobre avances y retos del Modelo Mexicano de Competencia Laboral. Conocer; La Curva de aprendizaje del PMETyC M.A. Tamayo Taype; La transformación de las políticas de formación profesional de A.L. Dra. Ma. de Ibarrola IPN; The National Skill Standards Board: Creating the Workforce of Tomorrow,

Today. USA; PROBECAT, bajo NTCL Balance y Prospectiva; Estado del Arte y Perspectivas del Sistema Normalizado de Competencia Laboral; El sistema de certificación de Competencia Laboral: Balance, aprendizajes, puntos críticos y perspectiva CONOCER.

1.5. Reunión anual PMETyC 2001. Cd. De México.

Propósito: Valorar los avances y problemáticas en la ejecución; Contribuir a la planeación estratégica del proyecto, a través de propuestas conjuntas; establecer compromisos institucionales para mejorar la ejecución del proyecto.

Contiene: Casos Piloto de Competencias Laborales Bimbo; La normalización en el sector pesca y acuicultura SEIT; Comité de Normalización de Competencia Laboral sector óptico; Comité del Vestido; Papel de CE CONASEP; Problemas asociados con la implementación de la educación de la educación basada en la competencias: de lo atomístico a lo holístico; Tarjetas de presentación: C.E. Sistemas de Calidad Total S.C.; CONOCER: Jefe de Proyectos; Serv. Estatal de Empleo STPS: Capacitación Mixta, Coordinación de Normalización del CONOCER y Coordinación del área de Certificación del CONOCER; Normalización de Competencias laborales (Mesa 1); Formación y Capacitación en Competencias Laborales (Mesa 2); Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (Mesa 3); PROBECAT-PMETyC Tabasco; Avances en la implementación de procedimiento para dar reconocimiento académico a los conocimientos adquiridos en forma auto dicta SEP; Propuesta de orientación al desarrollo curricular y la capacitación docente y directiva para la oferta de formación y capacitación del PMETyC; La modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Servicio Estatal de Empleo Aguascalientes; Diseño y Desarrollo Curricular en la educación Basada en Normas de competencia del CONASEP; Asesoría para la elaboración de paquete didáctico por competencia y capacitación en el manejo tros de y dispensación de medicamentos en farmacias. Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo; El sector auto transporte de Carga y la Competencia laboral de México; Proyecto Piloto Agroindustria del beneficiado húmedo del Café; El rol del marco nacional de Calificaciones en el Modelo de Educación Permanente. Ing. M.A. Tamayo Taype; Normalización. Aspectos Generales de Calificaciones Profesionales Nacionales. CONOCER; Aspectos Clave por considerar y beneficios. Flexibilidad de la formación Profesional.

Fuentes y/o filiación de autores

1. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Rosaleda 34, Col. Lomas Altas C.P.11950 México, D.F. tels. 2598057, 5701322 Fax 5701039.
2. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Av. Constituyentes No. 810, Col Lomas Altas.

CONOCER

Autor(es): ¹ | CONOCER, STPS, SEP Y FCA UNAM.

Expedientes

CONOCER

1. Carpeta Conocer
 - 1.1. Reglas generales y específicas de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral. Septiembre de 1996.
2. Folletos. Guía Didáctica para uso de CD; Folletos CONOCER: 3, 4, 6, 7, "El que más conoce", "El que se capacita gana", "¿Qué es la certificación de Competencia Laboral"; SEP: "El Sistema Nacional de educación Nacional en cifras 1999-2000"; PMETyC: FODECUM; Perfil de unidad y Bibliografía Básica.
3. CONOCER, ¿Qué es? Marco teórico.
4. Participación de la Secretaría de Planeación Académica FCA, en CONOCER. 2001

Palabras clave

Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Resumen

1. Carpeta Conocer
 - 1.1. Reglas generales y específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de competencia laboral. Septiembre de 1996.
Detalla el funcionamiento del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Contiene nueve capítulos: 1º disposiciones generales; 2º integración y organización del Consejo; 3º atribuciones del Consejo; 4º - 6º Presidente, Secretario, Actas y Secretario ejecutivo del Consejo; 7º características de las sesiones del Consejo; 8º Comites de Normalización y atribuciones y 9º Organismos Certificadores.
2. Carpeta, (folletos: 6 de CONOCER y 1 de PMETyC número), Bibliografía Básica y Perfil de Unidad.
3. CONOCER, ¿Qué es? Marco teórico.
CONOCER, su propósito es plantear, implantar, operar, fomentar, evaluar y actualizar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia laboral.
4. Participación de la Secretaría de Planeación Académica FCA, en CONOCER. 2001.
Proyecto de la Modernización de la Educación y la Capacitación desde enero de 1999 a enero de 2001.

Fuentes y/o filiación de autores

1. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Av. Constituyentes No. 810, Col Lomas Altas. www.conocer.org.mx
2. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. www.stps.org.mx
3. Secretaría de Educación Pública. www.sep.org.mx
4. F.C.A. UNAM. www.fca.unam.mx

A. NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Autor(es): ¹ C. DR., CPC Y MAO Lorenzo Manzanilla López de Llergo | ² Lic. Miguel Ángel Reta Martínez |

Expedientes

1 Junta Directiva de la NTCL

1.1. Consultoría.

- 1.1.1. Marco Teórico de la Consultoría.
 - 1.1.1.1. Folletos para oportunidades de negocios para firmas consultoras.
- 1.1.1. Congreso Nacional de Consultoría.
- 1.1.2. Estudio de Consultoría /S.E/Crece/ JICA/UNICO Proyecto Piloto.

1.1.3. General

- 1.1.3.1. NTCL del Sector de Consultoría.
- 1.1.3.2. Comité de Normalización de Competencia Laboral. Sector Consultoría (CNCL. S.C)
 - 1.1.3.2.1. Apuntes LM.

1.1.4. Especializada CNEC

- 1.1.4.1. Directorio de socios 2001.
- 1.1.4.2. Solicitud de Ingreso CNEC y boletines informativos.
- 1.1.4.3. NTCL Diagnostico de PyMes en Capital Humano y Dirección Estratégica.
- 1.1.4.4. Estudio sobre el sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMes JICA.
- 1.1.4.5. NTCL. Recursos Humanos.
- 1.1.4.6. Consultoría de comunicación.

1.2. Administración

- 1.2.1. Comité de Normalización de Competencia Laboral en Administración 1ª Reunión ordinaria 2000.
- 1.2.2. CONLA-CONOCER. Programa de Trabajo 2001.
- 1.2.3. Grupo técnico de Mercadotecnia y Ventas.
- 1.2.4. Comité de Finanzas y ética económica.
- 1.2.5. Comité de Normalización de Administración.

Palabras clave

Sector Consultoría, Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Secretaría de Economía, CRECE, JICA, UNICO.

Resumen

1. Junta Directiva de la NTCL

Contiene referentes de los miembros fundadores de Organismos Certificadores en la FCA-UNAM; citados en oficios, documentos y minutas de reuniones con la CNEC desde enero de 1994; copias de anexos sobre asociaciones y sociedades; obligaciones de personas morales no contribuyentes, integrados en una carpeta (2 copias del documento). Se conforma el Comité de Normalización del Sector consultoría.

1.2. Consultoría.

1.1.1. Marco Teórico de la Consultoría.

Manuscritos y comunicaciones electrónicas de gestión créditos, así como negociaciones con la Cámara Nicaraguense de la Construcción, estimaciones económicas; propuesta técnica 1 Diseño y Establecimiento del Sistema de Capacitación Continua y Diagnóstico para fomentar la oferta de capacitación; propuesta Servicios profesionales en consultoría administrativa en donde se establecen términos y condiciones de operación.

1.1.1.1. Folletos para oportunidades de negocios para firmas consultoras.

En este apartado se incluye información para la participación en eventos promovidos por American Consulting Engineers Council 2000 Annual Convention, Sistema de Información Empresarial Mexicano –SIEM- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C –COMPITE-; Sistema Nacional de Orientación al Exportador –SNOE-ECOFI y la Red Satelital SECOFI; Premio Nacional de Exportación México 1999; Instituto Mexicano de Desarrollo Tecnológico IMDT Estatuto de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Lineamientos de Conducta y Práctica de la Consultoría; Diplomado de Calidad Mundial Grupo. Capacitación y Consultoría en Calidad y Desarrollo Empresarial –CENCADE-; Plan Estratégico de la CNEC 2000-2003 y II Foro ABRIL Nacional CRECE, abril 2001

1.1.1. Congreso Nacional de Consultoría. 1996.

Con motivo de la Expo-conocimiento celebrada del 20 al 23 de mayo de 1996, la CNEC, presento el Plan Estratégico 1996-1999 para guiar las acciones de la CNEC y de la consultoría organizada en México.

1.1.2. Estudio de Consultoría /S.E/Crece/ JICA/UNICO Proyecto Piloto 2001.

Reportes e informes de avances de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) Sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para Pequeñas y medianas empresas de México con la participación de la empresa Único Internacional Corporation con apoyo de la Secretaría de Economía y de la Red CENTRO-CRECE. Incluye tres informes marzo 2001, agosto 2001 y noviembre 200, así como un borrador del informe final. Consultoría en México: S.E. Humberto Noguera, JICA Kazutero Kuruda y JETRO Swao Oshima Y Lorenzo Manzanilla- Carmen Nolasco.

1.1.3. General

1.1.3.1. NTCL del Sector de Consultoría.

Listado de 10 NTCL: 1. CCON0085.02 Implantación y evaluación de nuevos sistemas; 2. CCON0147.02 Consultoría general; 3 CCON0148.02 Diseño y evaluación de sistemas; 4. CCON0219.01 Diagnóstico de empresas micro, pequeñas y medianas-operaciones; 5. CC0220.01 Diagnóstico de empresas micro, pequeñas y medianas-Capital Humano y Dirección Estratégica; 6. CCO0396.02 Ventas consultivas; 7. CCON0398.01 Asesoría general en metrología; 8. CCON0416.01 Consultoría en imagen pública; 9. CCON0480.01 Asesoría especializada en metrología de temperatura y 10. CCON0507.01 Coordinación del proceso de elaboración de un Plan Estratégico.

CCON0085.02 Implantación y evaluación de nuevos sistemas.

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, instalar un sistema de ayuda a las pequeñas y medianas empresas para que éstas mejoren su actividad empresarial, así como evaluar el resultado de dicha ayuda. Nivel Cuatro.

CCON0147.02 Consultoría General.

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a las pequeñas y medianas empresas para que éstas mejoren su actividad empresarial. Nivel Cinco.

CCON0148.02. Diseño y evaluación de sistemas.

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, diagnosticar y diseñar sistemas de ayuda a las pequeñas y medianas empresas para que éstas mejoren su actividad empresarial, así como evaluar dichos sistemas de ayuda una vez implantado. Nivel Cuatro.

CCON0219.01. Diagnóstico de empresas micro, pequeñas y medianas-Operaciones.

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para diagnosticar los aspectos relacionados con las operaciones de una empresa micro, pequeña o mediana. Nivel Tres.

CCON0220.01. Diagnóstico de empresas micro, pequeñas y medianas –Capital Humano y Dirección Estratégica.

Propósito: Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para diagnosticar los aspectos relacionados con el capital humano y la dirección estratégica en una empresa micro, pequeña o mediana. Nivel Tres.

1.1.3.2. Comité de Normalización de Competencia Laboral. Sector Consultoría. Reunión de trabajo de la Junta Directiva del SC.

Reuniones de trabajo para la conformación del CCL-SC. Se presentan los diversos trabajos elaborados por el comité para las NTCL citadas; también, proporciona copia del Diario Oficial de la Federación publicado el 17 de mayo de 2000, sobre Prácticas comerciales-Elementos normativos para la comercialización de servicios de consultoría en materia de calidad.

1.1.3.2.1. Apuntes LM.

Relacionados con la identificación de la participación de los profesores de la Junta Directiva y esquemas de los diferentes niveles de intervención de los Sistemas de Certificación y Normalización de Competencia Laboral.

1.1.4. Especializada CNEC

1.1.4.1. Directorio de socios 2001 y boletines informativos.

Directorio por orden alfabético con CD interactivo.

1.1.4.2. Solicitud de Ingreso CNEC.

Solicitud de registro 1999, adjunta copias fotostáticas de Recomendaciones para el pago de Servicios de Consultoría –aranceles-

Adjunta cuatro folletos promocionales y boletines: 142-148, 152, 154 (2), 155, 157 Y 158.

1.1.4.3. NTCL Diagnostico de PyMes en Capital Humano y Dirección Estratégica.

Presenta Mapa Funcional de la NTCL, descripción de componentes normativos y estrategias por grupos de trabajo.

1.1.4.4. Estudio sobre el sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMes JICA.

6ª Reunión del Comité Directivo, Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas en México 29 de noviembre de 2001; dos carpetas con el Informe de Avance (II) a mayo de 2001.

El expediente contiene un disco flexible.

1.1.4.5. NTCL. Recursos Humanos.

CRCH0387.01. Impartición de Cursos de Capacitación.

Propósito: Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función del facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto de la capacitación en empresas, basándose en los principios de didáctica y la educación de adultos así como en técnicas instruccionales que favorezcan el aprendizaje de los participantes en un curso. Nivel Tres.

CRCH0233.01. Planeación estratégica de recursos humanos.

Propósito: Diseñar y administrar el plan estratégico de recursos humanos alineado a los objetivos, estrategias y visión de negocio de la organización así como los aspectos que influyen de su entorno, Nivel Cinco.

CRCH0201.01. Operación del sistema administrativo de gestión humana.

Propósito: Operar, controlar y mantener actualizado el sistema administrativo de gestión humana de la organización con el objeto de asegurar el cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos derivados de la planeación estratégica de recursos humanos así como del marco legal vigente en materia laboral. Nivel Cuatro.

CRCH0386.01. Administración de la capacitación.

Propósito: Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores. Nivel Cuatro.

CRCH0156.01. Integración de personal a la organización.

Propósito: Reclutar, seleccionar, contratar e integrar al personal de acuerdo a los requerimientos de la organización. Nivel Tres.

CAPE04400.01. Gestión de las prestaciones y remuneraciones del personal.

Propósito: Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben demostrar los trabajadores encargados de realizar las funciones relativas a proporcionar las prestaciones y remuneraciones al personal, a fin de hacer más eficientes los servicios que se ofrecen. Nivel Tres.

CAPE0515.01. Establecimiento de vínculos y programas de desarrollo de la micro, pequeña y medianas empresas.

Propósito: Identificar los conocimientos y habilidades de los candidatos para establecer vínculos entre las entidades, así como diseñar, coordinar y evaluar los programas de desarrollo de la micro, pequeña y medianas empresas. Nivel Tres.

1.1.4.6. Consultoría de comunicación.

Participación del CONOCER para que el Maestro Miguel Ángel Reta Martínez participe en el grupo de dictamen para la ampliación de la acreditación del Organismo Certificador Internacional Certification of Quality Systems, S.C" con fecha del 21 de julio de 2000. Contiene Fichas de Emisión de Juicio.

1.2. Administración

1.2.1. Comité de Normalización de Competencia Laboral en Administración 1ª

Reunión ordinaria 2000.

El propósito del Comité es generar NTCL correspondientes a las funciones productivas del sector, que permitan atender de manera más efectiva las necesidades de las empresas y trabajadores en materia de capacitación y educación y favorezcan un mejor desarrollo de los recursos humanos, para elevar la competitividad.

1.2.2. CONLA-CONOCER. Programa de Trabajo 2001.

La Comisión para la Certificación de Competencia Laboral en Administración CONLA, presenta su proyecto es presentado a consideración de las autoridades del CONOCER.

1.2.3. Grupo técnico de Mercadotecnia y Ventas.

Propuestas en manuscrito y mapa funcional para la administración de un negocio.

1.2.4. Comité de Finanzas y ética económica.

Comunicado del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, 20 de mayo de 201, dirigido al C.P. y Mtro. Arturo Díaz Alonso Director General de la Asociación Nacional de Escuelas de

Contaduría y Administración.

1.2.5. Comité de Normalización de Administración.

Ayuda de Memoria de la 1ª Reunión de la Junta Directiva del Comité de Administración: presentación del programa CONLA, funciones administrativas constitución del Grupo Técnico para el desarrollo del Mapa Funcional de la función de administración.

Fuentes y/o filiación de autores

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).

Comisión para la Certificación de Competencia Laboral en Administración CONLA

Secretaría de Economía www.se.gob.mx

Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, www.secofi.gob.mx.

B. CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Autor(es): ¹ CONOCER | ² ORGANISMOS CERTIFICADORES | ³ CENTROS DE EVALUACIÓN Y EVALUADORES INDEPENDIENTES Y CONSULTORES.

Expedientes

B CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

1. Organismos Certificadores.

1.1. Normatividad.

1.1.1. Regla General de Acreditación O.C.

1.1.2. Bases para la Acreditación de un O.C.

1.2. Acta Constitutiva.

1.2.1. Modelo de acta constitutiva para O.C.

1.3.1. Directorio de O.C y C.E. y de presidentes de CNCL.

1.3.2. CIPI Proceso de certificación de consultores. Láminas "Acreditación de O.C. y C.E."

1.3.3. Asesoría para instalación de Organismo Certificador Índice S.A.

1.3. Centros Evaluadores

1.3.1. Normatividad.

1.3.1.1. Requisitos y documentos para acreditación como C.E.

1.4.1.2. Guía para obtener la acreditación como C.E.

1.4.1.3. Proyecto SPA para CE.

1.4.1.4. Acuerdo de acreditación de C.E.

1.4.1.5. Guía de funcionamiento para grupo de dictamen.

1.4.2. Reuniones.

1.4.2.1. DEC

1.4.2.1.1. Juriquilla.

1.4.2.2. O.C.

1.4.2.2.1. Calmecac.

1.4.2.2.1.1. Calmecac.

1.4.2.2.2. Ricsa.

1.4.2.2.3. LGAI.

1.4.2.3. Centro Evaluador Espacio Empresarial.

1.4. Certificación de Profesores.

1.4.1. Certificación en Consultoría (personal FCA UNAM).

Promoción de la primera generación de profesores a certificarse en las normas de Consultoría General de la FCA-UNAM.

1.5.1.1. Presentación de propuesta para certificación de profesores en Consultoría general. Acetatos y proyecto de inversión.

1.5.2. Asesoría para Certificación en Calificación de Consultoría (Ver 1.5.3. Índice. S.A).

Palabras clave

CONOCER, ORGANISMO CERTIFICADOR, CENTRO DE EVALUACIÓN, EVALUADORES INDEPENDIENTES.

Resumen

B CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

1. Organismos Certificadores.

1.1. Normatividad.

1.1.1. Regla General de Acreditación O.C.

1.1.1.1. Bases para la Acreditación de un O.C.

Garantizar la calidad del procedimiento por medio del cual es autorizado por el Secretario Ejecutivo del CONOCER para realizar actividades de certificación y verificación externa de conformidad con determinadas NTCL para facilitar el acceso de la fuerza de trabajo a los esquemas de formación, capacitación, evaluación y certificación. Así como generar información para todos los participantes en el mercado laboral de las alternativas disponibles para la certificación de competencia laboral.

1.2. Acta Constitutiva.

1.2.1. Modelo de acta constitutiva para O.C.

Se incluyen seis ejercicios con diversas modificaciones.

1.3.1. Directorio de O.C y C.E. y de presidentes de CNCL.

Proporciona información sobre: representante, contacto, fecha de dictamen, área y subárea y calificaciones., Directorio de Comité de Normalización y Casos Piloto de Normalización.

1.3.2. CIPI Proceso de certificación de consultores. Láminas "Acreditación de O.C. y C.E."

Comisión Intersecretarial de Política Industrial –CIPI-. Informa sobre: presentación general del CONOCER; OC y CE y certificación de consultores bajo la norma de competencia laboral (prueba piloto).

1.3.3. Asesoría para instalación de Organismo Certificador Índice S.A.

Propuesta de servicios de consultoría, asesoría, capacitación y evaluación que ofrece Aplicaciones Profesionales de Investigaciones S.A. (Índice).

1.4 Centros Evaluadores

1.4.1. Normatividad.

1.4.1.1. Requisitos y documentos para acreditación como C:E.

Definiciones, quiénes pueden ser OC y CE, requisitos, etapas y acreditaciones.

1.4.1.2. Guía para obtener la acreditación como C.E.

generalidades, requisitos, acreditación inicial, aplicación de la acreditación y anexos.

1.4.1.3. Proyecto SPA para CE.

Manuscritos, dirigidos a la Secretaría de Planeación Académica de la FCA-UNAM, así como diversos comunicados en reconocimiento a la labor lograda ante el CONOCER.

1.4.1.4. Acuerdo de acreditación de C.E.

Formato de acta sin información.

1.4.1.5. Guía de funcionamiento para grupo de dictamen.

Visión general, características de Grupo de Dictamen, mecanismos de funcionamiento, procedimientos para dictaminar y cómo resolver diferencias.

1.4.2. Reuniones.

Manuscrito.

1.4.2.1. DEC

1.4.2.1.1. Juriquilla.

Reúne oficios y un artículo de la Revista Contaduría y administración julio-septiembre de 1999, titulado "Modelo de creación de la División de Educación Continua de la FCA-UNAM en Juriquilla Querétaro.

1.4.2.2. O.C.

1.4.2.2.1. Calmecac.

1.4.2.2.1.1. Calmecac.

22ª Reunión Ordinaria. Calidad Mexicana Certificada, A .C. Organismo Nacional de Certificación y Verificación de Competencia Laboral. 22 de mayo de 2001.

1.4.2.2.2. Ricsa.

Propuesta y cotización para ser CE y certificación en la norma de Consultoría, febrero de 2001.

1.4.2.2.3. LGAI.

Cuestionario previo de evaluación del sistema de calidad para cotización

1.4.2.3. Centro Evaluador Espacio Empresarial.

Folleto de información general de la empresa.

1.5. Certificación de Profesores.

1.5.1. Certificación en Consultoría (personal FCA UNAM).

1.5.1.1. Presentación de propuesta para certificación de profesores en Consultoría general.

1.5.2. Asesoría para Certificación en Calificación de Consultoría (Ver **1.5.3.** Índice. S.A).

Fuentes y/o filiación de autores

www.conocer.org.mx

C. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

Autor(es): ¹ MABE | ² CONOCER | ³ UNAM | ⁴ ITESM |

Expedientes

C. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

1. Capacitación y entrenamiento

- 1.1. VI congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos.
- 1.2. Programa de Capacitación y Entrenamiento para técnicos en Líneas Blanca (MABE).
- 1.3. NTCL de Capacitación.
- 1.4. Importancia de la escolaridad y la capacitación en el empleo.
- 1.5. Evaluación de Competencia Laboral.

2. Diplomado- Cursos

- 2.1. Diseño de Planes de estudio NCL
 - 2.1.1. Cartas, comunicados e invitaciones.
 - 2.1.2. Diplomado en Dirección de Proyectos.
- 2.2. Manual de Evaluación.
- 2.3. Manual de Verificación.
- 2.4. Acetatos Cursos.

Palabras clave

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y NORMAS TECNICAS DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL)

Resumen

C. TRANSFORMACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

1. Capacitación y entrenamiento

- 1.1. VI congreso Nacional de Capacitación Integral y de Recursos Humanos. Desarrollo de Competencias Laborales en un enfoque Milenario de Recursos Humanos, facultad de Psicología UNAM, Acapulco, Gro. Mayo 2000.
- 1.2. Programa de Capacitación y Entrenamiento para técnicos en Líneas Blanca (MABE). Copias del manual de capacitación.
- 1.3. NTCL de Capacitación. Taller de formación de evaluadores, información relacionada con los propósitos y contenidos de los talleres de las funciones clave del Sistema de Certificación de Competencia Laboral y del talleres de Diseño de Programas de Formación con Enfoque de Competencia Laboral, nota informativa emitida por el CONOCER. Adjunta Unidad e Impartición de Cursos de Capacitación y administración de la Capacitación.
- 1.4. Importancia de la escolaridad y la capacitación en el empleo. Artículo elaborado por las Maestras Sylvia Schmelkes y Raquel Ahuja
- 1.5. Evaluación de Competencia Laboral. Material emitido por el CONOCER a nombre de Ma. Teresa Ramírez Díaz.

2. Diplomado- Cursos

- 2.1. Diseño de Planes de estudio NCL
 - 2.1.1. Cartas, comunicados e invitaciones. Propuesta de profesores para cursos sobre Competencia Laboral de la FCA-UNAM, como "Taller de Formación de Evaluadores". "Acuerdo que delega y distribuye competencia para efectos de la suscripción de convenios,

contratos y demás instrumentos consensuales en que la Universidad sea parte" Gaceta UNAM, 5 de junio de 2000.

Invitación del ITESM, para el intercambio de conocimientos y experiencias en el evento Nuevos Modelos de Negocios ante la Globalización.

2.1.2. Diplomado en Dirección de Proyectos.

Propuesta por el Instituto Mexicano de Desarrollo, junio 2001.

2.2. Manual de Evaluación.

Orientar al evaluador para realizar la evaluación de candidatos a certificación con base en Unidades de Competencia Laboral.

Servir de insumo para el desarrollo de los instrumentos de evaluación de la función de evaluación de competencia laboral.

UCNC0027.03. Desarrollar instrumentos de evaluación de competencia laboral, referida en NTCL.

Propósito de la Unidad: Proporcionar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si una persona es competente o todavía no lo es para elaborar instrumentos válidos y confiables para evaluar la competencia de candidatos de una función laboral dada. Esos parámetros también pueden servir de referente para otros procesos como la capacitación.

UCNC0026.02 UCNC00001 Evaluar la competencia laboral de candidatos con base en los lineamientos establecidos por el SCCL y en NTCL de una función determinada.

Propósito de la Unidad: Proporcionar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si una persona es competente o todavía no lo es para desarrollar la función de evaluar la competencia de candidatos, desde la elaboración de un plan de evaluación hasta la orientación de los mismos, con base en sus resultados. Estos parámetros también pueden servir de referente para otros procesos como la capacitación.

2.3. Manual de Verificación.

Orientar al Verificador Interno sobre su intervención en el aseguramiento de la calidad de las condiciones, procedimientos y productos relativos al proceso de evaluación de competencia laboral;

Orientar al Verificador Interno sobre las maneras de estimular la mejora continua de las prácticas de evaluación; y

Proporcionar parámetros técnicos y operativos conforme a los cuales el CE garantice la consistencia, equidad e imparcialidad del proceso de evaluación de competencia laboral, así como transparencia, validez y confiabilidad de sus resultados.

2.4. Acetatos Cursos.

Material didáctico sobre la metodología del SNCL y del SCCL.

Fuentes y/o filiación de autores

¹ MABE

² CONOCER

³ UNAM

⁴ ITESM

D. ESTIMULOS A LA DEMANDA

Autor(es): ¹ DIARIO OFICAL DE LA FEDERACIÓN ² CIMO| ³PROBECAT

Expedientes

D. ESTÍMULOS A LA DEMANDA

1. CIMO. PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN.

1.1. Diario Oficial (Recursos asignados para...)

2. PROBECAT. PROGRAMA DE BECAS DE CAPACITACIÓN PARA DESEMPLEADOS.

2.1. Diario Oficial (Recursos asignados para...).

Palabras clave

Resumen

1.CIMO. PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN.

1.1. Diario Oficial (Recursos asignados para...)

El programa surge por la escasa formación y cultura empresarial que existe ene. Sector comercio, además de contar con una estrategia que sirva de modelo para apoyar a la micro y pequeña empresa en su razón de ser, objetivos, metas de modernización, posicionamiento, calidad, crecimiento y productividad; además de eficiencia en sus relaciones laborales.

2.PROBECAT. PROGRAMA DE BECAS DE CAPACITACIÓN PARA DESEMPLEADOS.

2.1. Diario Oficial (Recursos asignados para...).

DOF, 15 de mayo de 2001. Representa las acciones de capacitación que promueve el Servicio Nacional de Empleo, en coordinación con los gobiernos de los estados, su propósito es a través de procesos de capacitación acelerada , proveer de habilidades y destrezas a personas desempleadas sin experiencia laboral, o a actualizar y recapacitar a personas desempleadas con antecedentes laborales, a fin de que tengan mayores posibilidades de obtención de un empleo productivo.

Fuentes y/o filiación de autores

¹ DIARIO OFICAL DE LA FEDERACIÓN

² CIMO

³PROBECAT

E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL PMETyC

Autor(es): ¹ CONOER | ² PMETyC

Expedientes

E. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL PMETyC.

3. Marco Teórico, Contexto, libros.

- 3.1. Redacción de la NTCL.
- 3.2. Revista Competencia Laboral, Septiembre 2000.
- 3.3. PMETyC. Origen, avances y perspectivas.
- 3.4. PMETyC. Avances y Compromisos 1995-2000.

Palabras clave

NTCL Y PMETyC.

Resumen

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL PMETyC.

E. Marco Teórico, Contexto, libros.

- 3.1. Redacción de la NTCL.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), es un documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y directrices para la evaluación de la Competencia Laboral.

- 3.2. Revista Competencia Laboral, Septiembre 2000.
Revista No 4. Educación para la vida, un caso para analizar.
- 3.3. PMETyC. Origen, avances y perspectivas.

La problemática de la educación técnica y la capacitación para el trabajo, LA capacitación laboral, Las características generales de la reforma, La participación del Banco Mundial, Administración del PMETyC, Creación del CONOCER y sus características institucionales, Componentes del Proyecto y Avances del Proyecto,

- 3.4. PMETyC. Avances y Compromisos 1995-2000. (3 ejemplares)
Cambios en los mercados de trabajo e implicaciones para la formación y la capacitación, PMETyC, CONOCER, SNCL, CNCL, coordinación con los gobiernos de las entidades, acciones asociadas y de apoyo, Beneficios principales y Expetaivas.

Fuentes y/o filiación de autores

¹ CONOCER

² PMETyC

FORMATO DE PRESTAMO DE DOCUMENTOS

DOCUMENTOS PRESTADOS

1.	
2.	
3.	

Nombre del solicitante: _____ Tel. _____ e-mail _____

Fecha de recibido y Firma _____

Fecha de devolución y Firma _____

ANEXO

**LISTADO DE ORGANISMOS CERTIFICADORES Y
CENTROS DE EVALUACIÓN EN MÉXICO**

Organismos Certificadores acreditados

1. ACADEMIA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA (ANSP)
2. ASESORES EN COMPETENCIAS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD, S.C. (ACLYP)
3. ASESORÍA Y CERTIFICACIÓN, A.C. (ACERTI)
4. ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN ADUANERA, A.C. (ANAAC)
5. ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C. (ANCE)
6. ASOCIACIÓN MEXICANA DE EQUIPOS CONTRA INCENDIOS Y RECARGADORES DE EXTINTORES, A.C. (AMECIRE)
7. ASOCIACIÓN NACIONAL PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y LA COMPETENCIA LABORAL, A.C. (ACERTAR)
8. CALIDAD INTEGRAL AUTOMOTRIZ, S.C. (CIA)
9. CALIDAD MEXICANA CERTIFICADA, A.C. (CALMECAC)
10. CALIDAD Y COMPETENCIA LABORAL, S.C. (CCL)
11. CENTRO DE DIAGNÓSTICO DE OPERADORES, A.C. (CDO)
12. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASESORÍA TECNOLÓGICA EN CUERO Y CALZADO, A.C. (CIATEC)
13. CENTRO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, A.C. (CENEVAL)
14. CENTRO PANAMERICANO PARA EL DESARROLLO Y LA CALIDAD (CEPADEC) A.C. (CEPADEC)
15. CERTIFICADORA DE COMPETENCIA LABORAL EN ALIMENTOS Y BEBIDAS, S.C. (CECOLAB)
16. CERTIMIN A.C. (CERTIMIN)
17. COMPETENCIA LABORAL EMPRESARIAL, S.C. (CLE)
18. COMPETENCIA LABORAL Y COMPETITIVIDAD, S.C. (CLYC)
19. COMPETENCIAS LABORALES DE CALIDAD, S.C. (CLC)
20. CONSEJO MEXICANO DE PROFESIONALES CERTIFICADOS EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, A.C. (CPS)
21. DESARROLLO EMPRESARIAL HACIA LA CALIDAD, S.C. (DEC)
22. DESARROLLO INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL, S.C. (DIME)
23. DESARROLLO INTEGRAL, INVESTIGACIÓN Y CERTIFICACIÓN EMPRESARIAL, A.C. (DIICE)
24. EXCELENCIA LABORAL S.C. (EXCELA)
25. IMPULSORA ELECTROTÉRMICA, S. A. DE C. V. (IET)
26. INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN TEXTIL, A.C. (INNTEX)
27. INTERNATIONAL CERTIFICATION OF QUALITY SYSTEMS, S.C. (IQS)
28. NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA, A.C. (NYCE)
29. PROMOCIONES LABORALES Y CERTIFICACIONES INTEGRALES, S.C. (PROLCI)
30. RED INTERAMERICANA DE COMERCIO, S.A. DE C.V. (RICSA)
31. SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. (NORMEX)
32. VELASCO OLIVA Y ASOCIADOS, S.C. (VERI)
33. VERTIC, S.C. (VERTIC)

Nota: Se desconoce el Organismo Certificador que se dio de baja.

Fuente: www.conocer.org.mx

Centros de Evaluación acreditados

1. Adanet México, S.A. de C.V.
2. Administración y Operación de Servicios Institucionales, S.A. de C.V. (COSEEM, UNIVA)
3. Aduanet, S.A. de C.V.
4. Agencia de Desarrollo y Centro de Vinculación Empresarial Rural
5. Agentes Aduanales Asociados en la Aduana Interior de México, A.C.
6. AGRODIMEX, S.A. de C.V.
7. Agrupación Emancipadora de la Industria de la Construcción y Similares del D.F.
8. Agua Purificada Los Volcanes, S.A. de C.V.
9. Aguilar Parroquín y Asociados, S.C.
10. Alarmas Guardián, S.A. de C.V.
11. Alcatel Indetel Industria de Telecomunicación, S.A. de C.V.
12. Alcatel México, S.A. de C.V.
13. Alejandra Vázquez Castellanos
14. Aloser, S.A. de C.V.
15. Alto Desempeño de Negocios, S.C.
16. Ámbito Empresarial Centro de Evaluación de Competencia Laboral, A.C.
17. Ámbito Empresarial Especialistas en Personal, S.C.
18. ANDELLAC, A.C. (Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras, A.C.)
19. Ángel David Guevara Pozas
20. Antonio Pesci Gaytán
21. Aplicaciones Profesionales de Investigaciones, S.A.
22. Aplicaciones Profesionales de Investigaciones, S.C. (INDICE)
23. Apoya Consultores, S.C.
24. Apoyo al Ecodesarrollo Sustentable, S.C.
25. Apoyos al Comercio Exterior de Tijuana, S.A. de C.V.
26. Aprecomp, S.A. de C.V. (New Horizons, Monterrey)
27. Ari Consultores
28. Arnecom Industrias, S.A. de C.V.
29. Asesores Agropecuarios del Norte de Tamaulipas, S.C.
30. Asesores en Control de Calidad, S.C.
31. Asesoría Agrícola Forestal y Ambiental del Centro, S.A de C.V.
32. Asesoría y Capacitación en Artes Gráficas, S.C.
33. Asesoría y Capacitación en Proyectos, S.A. de C.V.
34. Asesoría, Consultoría y Capacitación Empresarial de Morelos, S.C.
35. Asociación de Agentes Aduanales de Cd. Hidalgo, Chiapas, A.C.
36. Asociación de Agentes Aduanales de H. Matamoros, A.C.
37. Asociación de Agentes Aduanales de Nogales, A.C.
38. Asociación de Agentes Aduanales de Piedras Negras, A.C.
39. Asociación de Agentes Aduanales de Reynosa, A.C.
40. Asociación de Agentes Aduanales de Yucatán, A.C.
41. Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Veracruz, A.C.
42. Asociación de Agricultores de la Región Lagunera del Estado de Durango
43. Asociación de Agricultores del Río Culiacán
44. Asociación de Agricultores del Río Sinaloa Poniente
45. Asociación de Consultores de Empresas de Aguascalientes, A.C.
46. Asociación de Desarrollo Económico Local de Zacatecas, A.C.
47. Asociación de Ópticos y Optometristas de Puebla y Tlaxcala, A.C.
48. Asociación de Podólogos y Podiatras de Nuevo León, A.C.
49. Asociación de Productores de Masa y Tortilla del Estado de México, A.C.
50. Asociación Internacional de Capacitación Contra Desastres, A.C.
51. Asociación Jalisciense de Talleres Automotrices, A.C. "AJTA"
52. Asociación Médica Alternativa, S.C.
53. Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos, A.C.
54. Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.
55. Asociación Mexicana de la Industria del Concreto Premezclado, A.C.
56. Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios de Guadalajara, A.C.

Centros de Evaluación acreditados

57. Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios de Monterrey y Área Metropolitana, A.C.
58. Asociación Morelos Automovilística, S.A. de C.V.
59. Asociación Nacional de Arrendadoras de Vehículos, A.C.
60. Asociación Nacional de Controladores de Plagas Urbanas, A.C.
61. Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras, A.C. (ANDELLAC)
62. Asociación Nacional de la Industria Química, A.C.
63. Asociación Nacional Mexicana de Ensambladores de Computadoras, A.C.
64. Astrazeneca, S.A. de C.V.
65. Autobuses Mina, S.A. de C.V.
66. Autocar Cancún, S.A. de C.V.
67. Autotankes Nieto, S.A. de C.V.
68. Baffh Consultores, S.C.
69. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - Guadalajara
70. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - León
71. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - México
72. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - Monterrey
73. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - Puebla
74. Banco Nacional de México, S.A., Centro de Procesamiento y Administración del Efectivo - Veracruz
75. Berdico, S.A. de C.V.
76. Blanca Patricia Rodríguez Valadez
77. Blas Antonio Medrano Ramírez
78. Bridgestone Firestone de México, S.A. de C.V.
79. Bristol Myers Squibb de México, S. de R.L. de C.V.
80. Bufete de Consultoría Múltiple, S.A. de C.V.
81. Buró de Asesoría Educativa y Desarrollo Institucional, S.C.
82. Buró de Servicios de Ingeniería y Administración, S. de R.L. de C.V.
83. Buró Nacional de Consultoría, S.C.
84. CAE Capacitación Automotriz Especializada, S.C.
85. CAEDER
86. Cafeterías TOKS, S.A. de C.V.
87. Calidad Mexicana en Capacitación, S.C.
88. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato
89. Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco
90. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Aguascalientes
91. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Coahuila de Zaragoza
92. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Durango
93. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara
94. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Cd. de México
95. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Los Mochis
96. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Los Mochis
97. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Matamoros
98. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Mazatlán
99. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Orizaba
100. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Saltillo
101. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Tijuana
102. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Xalapa
103. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Zacatecas
104. Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Chihuahua, Chih.
105. Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Guadalajara, Jal.
106. Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Hermosillo, Son.
107. Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Mérida, Yuc.
108. Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Mexicali, B.C.

Centros de Evaluación acreditados

109.	Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Tampico, Tams.
110.	Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Tepic, Nay.
111.	Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, Delegación Tijuana, B.C.
112.	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
113.	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Delegación Mexicali
114.	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentadas (C.A.N.I.R.A.C.) Delegación Aguascalientes
115.	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentadas (C.A.N.I.R.A.C.) Delegación Tlaxcala
116.	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Delegación Jalisco
117.	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Delegación Tlaxcala
118.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido Delegación Distrito Federal
119.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido Delegación La Laguna
120.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido Delegación Monterrey
121.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido Delegación Yucatán
122.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Delegación Aguascalientes
123.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Delegación Aguascalientes, A.C.
124.	Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Delegación Jalisco
125.	Cámara Nacional de la Industria Textil
126.	Cámara Regional de Productores de Masa y Tortilla de los Estados de Tlaxcala, Puebla y Veracruz
127.	Cambio y Capacitación Activa, S.A. de C.V.
128.	Camisas Finas de Hidalgo, S.A. de C.V.
129.	Capacitación Empresarial Automotriz, S.C. CEDVA Ecatepec
130.	Capacitación Gerencia de Proyectos Geotermoeléctricos. CFE. Generación
131.	Capacitación Técnica Automotriz, S.A. de C.V. "CTA"
132.	Capacitación y Evaluación Industrial, S.A. de C.V.
133.	Capinte, S.C.
134.	Caprice Estética
135.	CAREINTRA (Jal.)
136.	Carlos Sepúlveda Trejo
137.	Carmen Vianey Castañeda López
138.	Carrefour a Todo Dar
139.	Casa Autrey, S.A. de C.V.
140.	CAST - Cuautitlán Izcalli - CONALEP
141.	Caza Talentos, S.A. de C.V.
142.	CBTA N°001 La Partida, Torreón, Coah.
143.	CBTA N°002 Delicias, Chih.
144.	CBTA N°006 Molango, Hgo.
145.	CBTA N°007 La Huerta, Mich.
146.	CBTA N°008 Xoxocotla, Mor.
147.	CBTA N°012 Tampico, Tamp.
148.	CBTA N°014 Tizimín, Yuc.
149.	CBTA N°015 Santa Cristina, Camp.
150.	CBTA N°017 Úrsulo Galván, Ver.
151.	CBTA N°019 Sayula, Jal.
152.	CBTA N°020 Río Grande, Zac.
153.	CBTA N°024 Cintalapa, Chis.
154.	CBTA N°029 Linares, N.L.
155.	CBTA N°031 Mascota, Jal.
156.	CBTA N°034 San Luis de la Paz, Gto.
157.	CBTA N°035 Tlalpizahuac, Valle de Chalco, Mex.
158.	CBTA N°038 Marte R. Gómez, Son.
159.	CBTA N°040 Villa Juárez, Ags.
160.	CBTA N°054 Ej. Ocuilzapotlán, Tab.

Centros de Evaluación acreditados

161.	CBTA N°058 Ej. La Laguna, N. L.
162.	CBTA N°062 Escárcega, Camp.
163.	CBTA N°067 El Tephe, Hgo.
164.	CBTA N°069 Tacámbaro, Mich.
165.	CBTA N°072 Rosamorada, Nay.
166.	CBTA N°078 Zaachila, Oax.
167.	CBTA N°081 Ejido 2 de Abril, Sin.
168.	CBTA N°081 El Fuerte, Sin.
169.	CBTA N°086 Perote, Ver.
170.	CBTA N°088 Ojocaliente, Zac.
171.	CBTA N°089 Taretán, Mich.
172.	CBTA N°090 Ciudad Cuauhtémoc, Chih.
173.	CBTA N°094 Jalpa de Méndez, Tab.
174.	CBTA N°095 La Chontalpa, Tab.
175.	CBTA N°099 Coscomatepec, Ver.
176.	CBTA N°107 San Pedro Lagunillas, Nay.
177.	CBTA N°113 Yuriria, Gto.
178.	CBTA N°115 Colón, Qro.
179.	CBTA N°117 Tula, Tamp.
180.	CBTA N°121 Tamuín, S.L.P.
181.	CBTA N°138 Villa Hidalgo, Zac.
182.	CBTA N°140 Coahuayana, Mich.
183.	CBTA N°144 Jonuta, Tab.
184.	CBTA N°147 Meoqui, Chih.
185.	CBTA N°148 Comala, Col.
186.	CBTA N°160 Tampamolón, S.L.P.
187.	CBTA N°162 Francisco I. Madero, Tlax.
188.	CBTA N°162 Mariano Arista, Tlax.
189.	CBTA N°165 Izamal, Yuc.
190.	CBTA N°166 Moyahua, Zac.
191.	CBTA N°171 Nombre de Dios, Dgo.
192.	CBTA N°175 Apaseo El Grande, Gto.
193.	CBTA N°182 Acaponeta, Nay.
194.	CBTA N°185 Chietla, Pue.
195.	CBTA N°195 Pozo de Ibarra, Nay.
196.	CBTF N°01 El Salto, Pueblo Nuevo, Dgo.
197.	CBTF N°02 Santiago Papasquiaro, Dgo.
198.	CBTF N°03 Tuxtepec, Oax.
199.	CBTF N°04 Durango, Dgo.
200.	CBTF N°05 Ayutla, Gro.
201.	CBTis N°001 Fresnillo, Zac.
202.	CBTis N°004 Ciudad Lerdo, Dgo.
203.	CBTis N°006 Nezahualcóyotl, Edo. de Mex.
204.	CBTis N°007 Reynosa, Tamp.
205.	CBTis N°011 Hermosillo, Son.
206.	CBTis N°016 Atlixco, Pue.
207.	CBTis N°021 Mexicali, B.C.
208.	CBTis N°026 Oaxaca, Oax.
209.	CBTis N°030 Cerro Azul, Ver.
210.	CBTis N°032 Villahermosa, Tab.
211.	CBTis N°036 Monclova, Coah.
212.	CBTis N°040 Guaymas, Son.
213.	CBTis N°049 Ocotlán, Jal.
214.	CBTis N°051 Mazatlán, Sin.
215.	CBTis N°053 Apodaca, N.L.
216.	CBTis N°056 Iguala, Gro.

Centros de Evaluación acreditados

217.	CBTis N°059 Cd. Sahagún, Hgo.
218.	CBTis N°062 La Paz, B.C.S.
219.	CBTis N°085 Coatzacoalcos, Ver.
220.	CBTis N°088 Tapachula, Chis.
221.	CBTis N°095 Mérida, Yuc.
222.	CBTis N°097 Saltillo, Coah.
223.	CBTis N°100 Tepic, Nay.
224.	CBTis N°111 Cancún, Q. R.
225.	CBTis N°118 Querétaro, Qro.
226.	CBTis N°121 San Luis Potosí, S.L.P.
227.	CBTis N°122 Chihuahua, Chih.
228.	CBTis N°123 Oaxaca, Oax.
229.	CBTis N°149 Morelia, Mich.
230.	CBTis N°168 Aguascalientes, Ags.
231.	CBTis N°173 Guanajuato, Gto.
232.	CBTis N°198 Celaya, Gto.
233.	CBTis N°212 Tetla, Tlax.
234.	CBTis N°224 Culiacán, Sin.
235.	CE Rod's, Asociados, S.C.
236.	CECATI N°007 Guadalajara, Jal.
237.	CECATI N°010 Monterrey, N.L.
238.	CECATI N°012 Gustavo A. Madero, D.F.
239.	CECATI N°013 Coyoacán, D.F.
240.	CECATI N°017 Querétaro, Qro.
241.	CECATI N°018 Puebla, Pue.
242.	CECATI N°023 Guaymas, Son.
243.	CECATI N°027 San Luis Potosí, S.L.P.
244.	CECATI N°033 Río Blanco, Ver.
245.	CECATI N°039 La Paz, B.C.S.
246.	CECATI N°054 Chihuahua, Chih.
247.	CECATI N°057 Jiutepec, Mor.
248.	CECATI N°063 Puerto Vallarta, Jal.
249.	CECATI N°066 Benito Juárez, D.F.
250.	CECATI N°069 Hermosillo, Son.
251.	CECATI N°071 Ciudad Madero, Tamp.
252.	CECATI N°075 Gustavo A. Madero, D.F.
253.	CECATI N°079 Tepic, Nay.
254.	CECATI N°080 Irapuato, Gto.
255.	CECATI N°086 Tapachula, Chis.
256.	CECATI N°090 Cd. Nezahualcoyotl, Edo. de Mex.
257.	CECATI N°091 Durango, Dgo.
258.	CECATI N°097 Tonalá, Jal.
259.	CECATI N°106 Los Cabos, B.C.S.
260.	CECATI N°116 Reynosa, Tamp.
261.	CECATI N°127 Tlalpan, D.F.
262.	CECATI N°128 Gustavo A. Madero, D.F.
263.	CECATI N°129 Santiago Papasquiaro, Dgo.
264.	CECATI N°132 Mazatlán, Sin.
265.	CECATI N°149 Cancún, Q. Roo
266.	CECATI N°151 Xalapa, Ver.
267.	CECATI N°160 Campeche, Camp.
268.	CECATI N°162 Cuauhtémoc, D.F.
269.	CECATI N°164 Aguascalientes, Ags.
270.	CECATI N°169 Mérida, Yuc.
271.	CECATI N°181 San Luis Potosí, S.L.P.
272.	CECATI N°184 Saltillo, Coah.

Centros de Evaluación acreditados

273.	CECATI N°186 Calvillo, Ags.
274.	Cecilia Barroeta León
275.	Cecilia Berenice Calzada Rea
276.	Cecytej Tlaquepaque
277.	Celcon, S.C.
278.	Celia Martínez Paulín
279.	CENNECOL, A. C.
280.	Central Ciclo Combinado Dos Bocas. CFE. Generación
281.	Central Hidroeléctrica Malpaso. CFE. Generación
282.	Central Hidroeléctrica Manuel Moreno Torres. CFE. Generación
283.	Central Hidroeléctrica Mazatepec. CFE. Generación
284.	Central Hidroeléctrica Temascal. CFE. Generación
285.	Central Motzorongo, S.A. de C.V.
286.	Central Termoeléctrica Altamira. CFE. Generación
287.	Central Termoeléctrica Ciclo Combinado el Sauz. CFE. Generación.
288.	Central Termoeléctrica Felipe Carrillo Puerto. CFE. Generación
289.	Central Termoeléctrica Francisco Pérez Ríos. CFE. Generación
290.	Central Termoeléctrica Lerma. CFE. Generación
291.	Central Termoeléctrica Mérida II. CFE. Generación
292.	Central Termoeléctrica Nachicom. CFE. Generación
293.	Central Termoeléctrica Punta Prieta. CFE. Generación
294.	Central Termoeléctrica Salamanca. CFE. Generación.
295.	Central Termoeléctrica Valle de México. CFE. Generación.
296.	Central Termoeléctrica Villa de Reyes. CFE. Generación
297.	Central Turbogas Nizuc. CFE. Generación
298.	Centro Calificador para la Competencia Laboral
299.	Centro Culinario Ambrosía
300.	Centro de Adiestramiento de Operadores Ixtapantongo. CFE. Generación
301.	Centro de Análisis Económico, ITESM-Campus Ciudad de México
302.	Centro de Asesoría Integral para la Capacitación y Evaluación de Competencias Laborales, S.C.
303.	Centro de Asesoría y Capacitación Agropecuaria
304.	Centro de Asesoría, Consultoría y Tecnología, FMVZ UAT, A.C.
305.	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos CAST - CONALEP Tijuana
306.	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos de Coatzacoalcos, Ver. (CAST)
307.	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos de Cuautitlán Izcalli (CAST)
308.	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos de León (Cast)
309.	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos de Zapopan, Jal. (CAST)
310.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 002
311.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 006
312.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 015
313.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 017
314.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 020
315.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 024
316.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 027
317.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 029
318.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 031
319.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 035
320.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 094
321.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 099
322.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 120
323.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 133
324.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 146
325.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 148
326.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 155
327.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 165
328.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 185

Centros de Evaluación acreditados	
329.	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario N° 195
330.	Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 085
331.	Centro de Calidad Hidalgo, S.C.
332.	Centro de Calidad, ITESM-Campus Sinaloa
333.	Centro de Capacitación Celaya. CFE. Generación
334.	Centro de Capacitación Ciudad de México (CECAP) de la CFE
335.	Centro de Capacitación de Calidad (CECAL) de la CFE
336.	Centro de Capacitación de Estudios Fiscales y Finanzas Públicas del Gobierno del Estado (CENCAFI)
337.	Centro de Capacitación INEGI
338.	Centro de Capacitación la Posta, S.A. de C.V.
339.	Centro de Capacitación Noreste. CFE. Generación
340.	Centro de Capacitación para el Transporte en el Estado de Yucatán (CECATEY)
341.	Centro de Capacitación Técnica del Autotransporte, S.C.
342.	Centro de Capacitación Windsor
343.	Centro de Capacitación y Desarrollo
344.	Centro de Creatividad y Desarrollo de la Conciencia, S.C.
345.	Centro de Desarrollo del Sistema Coca Cola, A.C.
346.	Centro de Desarrollo Integral Comex, S.A. De C.V.
347.	Centro de Desarrollo Tecnológico "Salvador Lira López"
348.	Centro de Desarrollo y Evaluación de Competencia Laboral, S.C.
349.	Centro de Educación Continua Unidad Culiacán del Instituto Politécnico Nacional
350.	Centro de Educación y Capacitación Forestal No. 1 Dr. Manuel Martínez Solórzano
351.	Centro de Educación y Capacitación Forestal No. 2 Gral. Lázaro Cárdenas del Río
352.	Centro de Educación y Capacitación Forestal No. 3 Saltillo
353.	Centro de Enseñanza Técnica Industrial
354.	Centro de Enseñanza Técnica Industrial
355.	Centro de Enseñanza y Especialización de Mecánica Dental, A.C.
356.	Centro de Entrenamiento Automotriz, S.C. CEDVA Tlalnepantla
357.	Centro de Estudios Chalcatzingo, S.C.
358.	Centro de Estudios Cristóbal Colón, A.C.
359.	Centro de Estudios de Cosmetología y Belleza "Perfección", A.C.
360.	Centro de Estudios de Cosmetología y Estética, S.A. de C.V.
361.	Centro de Estudios Interactivos
362.	Centro de Estudios Interactivos, S.C.
363.	Centro de Estudios para el Manejo Sustentable de los Recursos Naturales
364.	Centro de Estudios Tecnológicos, Industrial y de Servicios N°016, Querétaro
365.	Centro de Estudios y Capacitación para el Desarrollo Regional, "Marte R. Gómez"
366.	Centro de Estudios y Operaciones de Establecimientos de San Angel, S.C. (CESSA)
367.	Centro de Evaluación CANACO Hermosillo
368.	Centro de Evaluación Concretos Apasco, Veracruz
369.	Centro de Evaluación de Competencias Laborales, Dirección de Vinculación, ITESM - Campus Querétaro
370.	Centro de Evaluación del Servicio de Transportes Eléctricos del D.F.
371.	Centro de Evaluación en Infancia Temprana del DIF Nacional
372.	Centro de Evaluación en Normas Técnicas de Competencia Laboral para los Servicios Turísticos de Zacatecas, CENCOLTUZ
373.	Centro de Evaluación ITESO (CEI)
374.	Centro de Evaluación y Capacitación CECAC
375.	Centro de Evaluación y Certificación Queretano, A.C.
376.	Centro de Expertos en Formación de Capital Humano, S.C.
377.	Centro de Formación Continua, S.C.
378.	Centro de Formación y Especialización en la Industria Gráfica, S.C.
379.	Centro de Formación, Investigación y Divulgación de la Cultura Ambiental, A.C.
380.	Centro de Innovación en Educación del Sistema ITESM
381.	Centro de Investigación y Desarrollo de la Formación para el Trabajo
382.	Centro de Investigación y Promoción Educativa y Cultural, A.C.

Centros de Evaluación acreditados	
383.	Centro de Mejora Empresarial
384.	Centro de Servicios Integrales de Evaluación y Capacitación para la Excelencia, A.C.
385.	Centro Empresarial de Mérida (COPARMEX Mérida)
386.	Centro Empresarial de Mérida (COPARMEX Mérida)
387.	Centro Especializado Interactivo, S.C.
388.	Centro Evaluador de Competencias (ITESM - Campus Monterrey)
389.	Centro Facilitador Global de Comercio Trade Point de México, A.C.
390.	Centro Hispanoamericano de Enseñanza
391.	Centro Informático del Norte, S.C.
392.	Centro Integral de Competencias Laborales, ITESM - Campus Laguna
393.	Centro Internacional de Competitividad Empresarial Puebla - Tlaxcala, S.A. de C.V.
394.	Centro Internacional de Desarrollo Integral y Competitividad, A.C.
395.	Centro Nacional de Formación Profesional, AES, S.C.
396.	Centro Nacional Sistemático de Trabajo y Capacitación, S.C. CONSTANCIA, S.C.
397.	Centro Profesional de Evaluación y Certificación, S.C.
398.	Centro Regional de Educación Abierta, S.C.
399.	Centro Universitario de Negocios y Diplomacia de Zacatecas
400.	Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte, S.C.
401.	Century 21 México, S.A. de C.V.
402.	CEO Consultoría en Efectividad Organizacional, S.C.
403.	Certificadora de Competencia Laboral NACOM, A.C.
404.	Cesvi México, S.A.
405.	CETAC N°01 Jocotepec
406.	CETis N°009 Cuauhtémoc, D.F.
407.	CETis N°011 Cuauhtémoc, D.F.
408.	CETis N°012 Cuernavaca, Mor.
409.	CETis N°014 Zapopan, Jal.
410.	CETis N°041 Acapulco, Gro.
411.	CETis N°053 Iztapalapa, D.F.
412.	CETis N°109 Cd. Madero, Tamp.
413.	CETis N°119 Ecatepec, Edo. de Mex.
414.	CETMAR N°02 Campeche
415.	CETMAR N°03 Guaymas
416.	CETMAR N°04 La Paz
417.	CETMAR N°06 La Cruz de Huanacaxtle
418.	CETMAR N°07 Veracruz
419.	CETMAR N°08 Mazatlán
420.	CETMAR N°09 Ciudad Madero
421.	CETMAR N°10 Chetumal
422.	CETMAR N°11 Ensenada
423.	CETMAR N°12 Manzanillo
424.	CETMAR N°13 Topolobampo
425.	CETMAR N°14 Puerto Peñasco
426.	CETMAR N°15 Coatzacoalcos
427.	CETMAR N°16 Lázaro Cárdenas
428.	CETMAR N°17 Yucalpetén
429.	CETMAR N°18 Acapulco
430.	CETMAR N°19 Frontera
431.	CETMAR N°21 Guerrero Negro
432.	CETMAR N°22 Yavaros
433.	CETMAR N°23 Teacapán
434.	CETMAR N°24 Puerto Madero
435.	CETMAR N°26 San Blas
436.	CETMAR N°28 Altata
437.	CETMAR N°30 San Carlos
438.	CFE Subdirección del Centro Nacional de Control de Energía

Centros de Evaluación acreditados

439.	Ciatur, S.C.
440.	CICE Sonora
441.	CILAG de México S.A. De C.V.
442.	Claudia de la Soledad Gómez Niembro "CEVICOM"
443.	Club Cadena Maíz Tortilla de Guerrero, S.A. de C.V.
444.	Colabora Factor Humano
445.	Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, Plantel Mineral de la Reforma
446.	Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, Plantel San Agustín Tlaxiaca
447.	Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, Plantel Zimapan
448.	Colegio de Bachilleres México / Centro de Actualización y Formación de Profesores (CB / CAFP)
449.	Colegio de Bachilleres México / Centro de Capacitación para el Trabajo (CB / CECAT)
450.	Colegio de Computación del Sureste, S.C.
451.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Edo. de Coahuila - Plantel Piedras Negras
452.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Edo. de Guanajuato - Plantel Celaya
453.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Edo. de Tamaulipas - Plantel Cd. Mante
454.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Jalisco, CONALEP Puerto Vallarta
455.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Jalisco, Plantel Tonalá (235)
456.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Morelos. Plantel Cuernavaca 241
457.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Puebla, Plantel Puebla I
458.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Quintana Roo, CONALEP Cozumel
459.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Tamaulipas - Plantel Tampico
460.	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Zacatecas, CONALEP Zacatecas
461.	Colegio de Educación Profesional Técnica en el Estado de Veracruz, Plantel Juan Díaz Covarrubias, Veracruz
462.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Chiapa de Corzo
463.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Oaxaca
464.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Peñita de Jaltemba
465.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP San Nicolás de los Garza II
466.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Tijuana II
467.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Villahermosa II
468.	Colegio de Educación Profesional Técnica, CONALEP Zapopan
469.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Coahuila
470.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Hidalgo, Plantel Omitlán de Juárez
471.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Hidalgo, Plantel Pachuca de Soto
472.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Hidalgo, Plantel Tetepango
473.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Jalisco (CECYTEJ)
474.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Jalisco (CECYTEJ)
475.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Jalisco, Plantel No. 5 El Salto
476.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Morelos
477.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Tlaxcala
478.	Colegio de Informática y Tecnología, A.C. (CINTED)
479.	Colegio de Ingenieros Mecánicos Electricistas A.C. del Estado de Veracruz
480.	Colegio de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (CIME)
481.	Colegio de Maestras de Educación Preescolar, A.C.
482.	Colegio de Policía y Tránsito del Estado de Tabasco
483.	Colegio de Postgraduados
484.	Colegio Mexicano de Terapeutas Profesionales en Masaje y Enfermería Holística, A.C.
485.	Colegio Nacional de Capacitación Intensiva Plantel Insurgentes
486.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica - Plantel Azcapotzalco
487.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica - Plantel Iztapalapa II
488.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
489.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica CONALEP Plantel Chiapa de Corzo, Chiapas
490.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica CONALEP Plantel Manzanillo, Colima

Centros de Evaluación acreditados	
491.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica CONALEP Plantel San Nicolás de los Garza II, Nuevo León
492.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica de Sonora, CONALEP Plantel General Plutarco Elias Calles, Guaymas
493.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, Plantel Don Roberto Ruiz Obregón
494.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Plantel Veracruz II
495.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, CONALEP Magdalena Contreras
496.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, CONALEP Plantel Álvaro Obregón I
497.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, CONALEP Tlalpan I
498.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Chiapa de Corzo
499.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán, Carlos A. Carrillo, Veracruz
500.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Dr. Guillermo Figueroa Cárdenas, San Andrés Tuxtla, Veracruz
501.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Lic. Jesús Reyes Heróles, Tuxpan, Veracruz
502.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Magdalena Contreras
503.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Manuel Rivas Cambas, Xalapa
504.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Manzanillo 061
505.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Mazatlán I
506.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Poza Rica 177
507.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Puerto Escondido
508.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Plantel Secofi
509.	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Tlalpan II
510.	Colli Alvarado y Asociados, S.C.
511.	Comercializadora Costera, S.A. de C.V.
512.	Comercializadora Costera, S.A. de C.V.
513.	Comercializadora Eugenio Pascual, S.A. de C.V.
514.	Comercializadora Moresa S.A. De C.V.
515.	Comercio Exterior del Desierto, S.A. de C.V.
516.	Comisión Federal de Electricidad "C.T. Carlos Rodríguez Rivero"
517.	Comisión Federal de Electricidad "C.T. Punta Prieta"
518.	Comisión Federal de Electricidad (Centro Nacional de Capacitación Noreste)
519.	Comisión Federal de Electricidad, Área de Generación Hidroeléctrica Culiacán
520.	Comisión Federal de Electricidad, C.D.E. Gral. Agustín Olachea Avilés
521.	Comisión Federal de Electricidad, Central Ciclo Combinado Chihuahua II
522.	Comisión Federal de Electricidad, Central Ciclo Combinado El Sauz
523.	Comisión Federal de Electricidad, Central Ciclo Combinado Gómez Palacio
524.	Comisión Federal de Electricidad, Central Ciclo Combinado Huinalá
525.	Comisión Federal de Electricidad, Central de Ciclo Combinado Dos Bocas
526.	Comisión Federal de Electricidad, Central de Generación Hidroeléctrica Balsas - Santiago
527.	Comisión Federal de Electricidad, Central Geotermoeléctrica Cerro Prieto
528.	Comisión Federal de Electricidad, Central Geotermoeléctrica Los Azufres
529.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica "Ing. Carlos Ramírez Ulloa"
530.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Aguamilpa Solidaridad
531.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Infernillo
532.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Ingeniero Fernando Hiriart Valderrama
533.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Malpaso
534.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Manuel Moreno Torres
535.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Mazatepec
536.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Temascal
537.	Comisión Federal de Electricidad, Central Hidroeléctrica Valentín Gómez Farías
538.	Comisión Federal de Electricidad, Central Presidente Juárez
539.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Altamira
540.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Carbón II
541.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Emilio Portes Gil

Centros de Evaluación acreditados	
542.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Felipe Carrillo Puerto
543.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Francisco Pérez Ríos
544.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Gral. Francisco Villa
545.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Guadalupe Victoria
546.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica José Aceves Pozos
547.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica José López Portillo
548.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Juan de Dios Batiz Paredes
549.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Lerma
550.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Mérida II
551.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Monterrey
552.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Nachi Cocom
553.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Plutarco Elías Calles
554.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Plutarco Elías Calles, sede: Petacalco, Guerrero
555.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Puerto Libertad
556.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Salamanca
557.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Samalayuca
558.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Valle de México
559.	Comisión Federal de Electricidad, Central Termoeléctrica Villa de Reyes
560.	Comisión Federal de Electricidad, Central Turbogás Nizuc
561.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Adiestramiento de Operadores "Ixtapantongo"
562.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Capacitación Celaya
563.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Capacitación del Noreste, Sede: Nava, Coahuila.
564.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Capacitación Noreste
565.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Capacitación Occidente, sede: Manzanillo, Colima
566.	Comisión Federal de Electricidad, Centro de Simulación Geotermoeléctrica Cerro Prieto
567.	Comisión Federal de Electricidad, Centro Nacional de Capacitación Celaya
568.	Comisión Federal de Electricidad, Centro Nacional de Capacitación Celaya, sede: Celaya, Guanajuato
569.	Comisión Federal de Electricidad, Centro Nacional de Capacitación del Sureste, sede: Campeche, Campeche
570.	Comisión Federal de Electricidad, Complejo Termoeléctrico Manzanillo
571.	Comisión Federal de Electricidad, Complejo Termoeléctrico Presidente Adolfo López Mateos
572.	Comisión Federal de Electricidad, División Baja California, sede: Mexicali, Baja California
573.	Comisión Federal de Electricidad, División Bajío, sede: Guanajuato, Guanajuato
574.	Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente, sede: Morelia, Michoacán
575.	Comisión Federal de Electricidad, División Centro Oriente, sede: Puebla, Puebla
576.	Comisión Federal de Electricidad, División Centro Sur, sede: Cuernavaca
577.	Comisión Federal de Electricidad, División Golfo Centro, sede: Tampico, Tamaulipas
578.	Comisión Federal de Electricidad, División Golfo Norte, sede: Monterrey, Nuevo León
579.	Comisión Federal de Electricidad, División Jalisco, sede: Guadalajara, Jalisco
580.	Comisión Federal de Electricidad, División Noroeste, sede: Hermosillo, Sonora
581.	Comisión Federal de Electricidad, División Norte, sede: Gómez Palacio, Durango
582.	Comisión Federal de Electricidad, División Oriente, sede: Xalapa, Veracruz
583.	Comisión Federal de Electricidad, División Peninsular, sede: Mérida, Yucatán
584.	Comisión Federal de Electricidad, División Sureste, sede: Oaxaca, Oaxaca
585.	Comisión Federal de Electricidad, Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Golfo
586.	Comisión Federal de Electricidad, Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas - Santiago
587.	Comité Pro-Cuerpo de Bomberos de San Luis Potosí, S.L.P. A.C.
588.	Compañía Azucarera del Ingenio Bella Vista S.A. De C.V.
589.	Compañía Hulera Tornel S.A. de C.V.
590.	Competencia Laboral y Asesoría Empresarial, S.C.
591.	Competencia Laboral y Asesoría Empresarial, S.C. (CLASE)
592.	Competencia Laboral y Asesoría Empresarial, S.C., CLASE, S.C.
593.	Complejo Termoeléctrico Manzanillo. CFE. Generación

Centros de Evaluación acreditados

594.	Complejo Termoeléctrico Pdte. Adolfo López Mateos. CFE. Generación
595.	Computadoras y Capacitación Técnica Administrativa, S.A. de C.V.
596.	CONALEP Acapulco II
597.	CONALEP Acapulco I
598.	CONALEP Aguascalientes I, Ags.
599.	CONALEP Aguascalientes II
600.	CONALEP Atlacomulco
601.	CONALEP Baja California
602.	CONALEP Baja California CAST Tijuana
603.	CONALEP Cancún
604.	CONALEP CAST Coatzacoalcos
605.	CONALEP CAST Guadalupe
606.	CONALEP Celaya
607.	CONALEP Chiapa de Corzo
608.	CONALEP Ciudad Juárez II
609.	CONALEP Coatzacoalcos
610.	CONALEP Colima
611.	CONALEP Cosamaloapan
612.	CONALEP Cozumel
613.	CONALEP Culiacan II
614.	CONALEP Dolores Castro Varela, Zacatecas
615.	CONALEP Don Roberto Ruiz Obregón, Querétaro
616.	CONALEP Durango
617.	CONALEP Edo. de México - Plantel Atizapan I
618.	CONALEP Edo. de México - Plantel Los Reyes La Paz
619.	CONALEP El Zarco
620.	CONALEP Estado de México - Plantel Almoloya del Río
621.	CONALEP Felipe Carrillo Puerto
622.	CONALEP Fresnillo
623.	CONALEP Guadalajara III
624.	CONALEP Guadalajara III - Plantel Guadalajara III
625.	CONALEP Guanajuato
626.	CONALEP Guasave
627.	CONALEP Gustavo A. Madero II
628.	CONALEP Irapuato
629.	CONALEP Ixtapaluca, Edo. de Mex.
630.	CONALEP Iztacalco
631.	CONALEP Juanacatlán
632.	CONALEP Lagos de Moreno
633.	CONALEP Lic. Guillermo González Galera
634.	CONALEP Magdalena Contreras, D.F.
635.	CONALEP Manzanillo
636.	CONALEP Mazatlán I
637.	CONALEP Mérida II
638.	CONALEP Mérida I
639.	CONALEP Monterrey I
640.	CONALEP Morelia I
641.	CONALEP Moreleón, Gto.
642.	CONALEP Naucalpan I
643.	CONALEP Nuevo León CAST Guadalupe
644.	CONALEP Oaxaca
645.	CONALEP Pachuca
646.	CONALEP Parral
647.	CONALEP Plantel Aguascalientes I
648.	Conalep Plantel Álvaro Obregón II
649.	Conalep Plantel Aragón

Centros de Evaluación acreditados

650.	CONALEP Plantel Aztahuacan
651.	Conalep Plantel Caborca
652.	Conalep Plantel Catalina D´erzell Dulche (Silao)
653.	CONALEP Plantel Centro Mexicano Francés
654.	Conalep Plantel Chiapa de Corzo
655.	CONALEP Plantel Chihuahua I
656.	Conalep Plantel Chihuahua II
657.	Conalep Plantel Chilpancingo
658.	Conalep Plantel Ciudad del Carmen
659.	CONALEP Plantel Ciudad Juárez I
660.	CONALEP Plantel Ciudad Juárez II
661.	CONALEP Plantel Ciudad Obregón
662.	CONALEP Plantel Ciudad Valles
663.	Conalep Plantel Ciudad Victoria
664.	CONALEP Plantel Coacalco
665.	CONALEP Plantel Coatzacoalcos
666.	Conalep Plantel Comercio y Fomento Industrial
667.	Conalep Plantel Cortazar
668.	CONALEP Plantel Coyoacan
669.	Conalep Plantel Cuautla
670.	CONALEP Plantel Del Sol
671.	CONALEP Plantel Don Roberto Ruiz Obregón
672.	Conalep Plantel Dr. Guillermo Figueroa Cárdenas (San Andrés Tuxtla)
673.	CONALEP Plantel Durango
674.	CONALEP Plantel Ecatepec I
675.	Conalep Plantel Ecatepec II
676.	CONALEP Plantel Empalme
677.	Conalep Plantel Ensenada
678.	Conalep Plantel Fresnillo
679.	Conalep Plantel General Antonio de León (Huajuapán)
680.	Conalep Plantel Guadalajara II
681.	Conalep Plantel Gustavo A. Madero I
682.	Conalep Plantel Gustavo Baz
683.	CONALEP Plantel Hermosillo I
684.	CONALEP Plantel Hermosillo II
685.	CONALEP Plantel Hermosillo III
686.	Conalep Plantel Huimanguillo
687.	CONALEP Plantel Ing. Bernardo Quintana Arriola
688.	Conalep Plantel Iztacalco II
689.	CONALEP Plantel Iztapalapa I
690.	Conalep Plantel Iztapalapa III
691.	Conalep Plantel Iztapalapa IV
692.	CONALEP Plantel Jesús María
693.	Conalep Plantel José Ignacio Arizpe Cárdenas (Saltillo II)
694.	Conalep Plantel Juan de Dios Bádiz (Culiacán I)
695.	Conalep Plantel La Peñita de Jaltemba
696.	Conalep Plantel La Piedad
697.	Conalep Plantel Lázaro Cárdenas
698.	CONALEP Plantel León I "Felipe B. Martínez Chapa"
699.	Conalep Plantel León II
700.	Conalep Plantel Lerma
701.	Conalep Plantel Lic. Jesús Martínez Ross (Chetumal)
702.	CONALEP Plantel Lic. Jesús Reyes Heróles (Tuxpan)
703.	Conalep Plantel Los Mochis
704.	Conalep Plantel Magdalena Contreras
705.	Conalep Plantel Manuel Maples Arce (Papanitla de Olarte)

Centros de Evaluación acreditados	
706.	Conalep Plantel Matamoros
707.	Conalep Plantel Mazatlán II
708.	CONALEP Plantel Mexicali II
709.	Conalep Plantel México - Canada
710.	Conalep Plantel Milpa Alta
711.	CONALEP Plantel Monclova
712.	Conalep Plantel Monterrey III
713.	CONALEP Plantel Morelia II
714.	CONALEP Plantel Morelón
715.	CONALEP Plantel Navojoa
716.	Conalep Plantel Nezahualcóyotl III
717.	CONALEP Plantel Nogales
718.	Conalep Plantel Nuevo Laredo
719.	Conalep Plantel Oaxaca
720.	CONALEP Plantel Orizaba
721.	CONALEP Plantel Orizaba
722.	CONALEP Plantel Paraíso, Tabasco
723.	CONALEP Plantel Parral
724.	CONALEP Plantel Piedras Negras
725.	Conalep Plantel Potrero
726.	CONALEP Plantel Puebla II
727.	CONALEP Plantel Puebla III
728.	Conalep Plantel Puerto Vallarta
729.	Conalep Plantel Río Bravo
730.	Conalep Plantel San Cristobal de las Casas
731.	Conalep Plantel San Luis Potosí
732.	Conalep Plantel San Nicolás de los Garza I
733.	Conalep Plantel Santa Fe
734.	Conalep Plantel Santiago Tlanguistenco
735.	CONALEP Plantel Tehuacán
736.	CONALEP Plantel Temixco
737.	Conalep Plantel Tepic
738.	CONALEP Plantel Tijuana I
739.	Conalep Plantel Tijuana II
740.	Conalep Plantel Tizayuca
741.	CONALEP Plantel Tlahuac
742.	Conalep Plantel Tlalnepantla I
743.	Conalep Plantel Tlalpan I
744.	Conalep Plantel Tlaquepaque
745.	Conalep Plantel Tulancingo
746.	Conalep Plantel Tultitlán
747.	Conalep Plantel Tuxtla Chico
748.	Conalep Plantel Valladolid
749.	Conalep Plantel Venustiano Carranza I
750.	Conalep Plantel Venustiano Carranza II
751.	Conalep Plantel Veracruz I
752.	Conalep Plantel Veracruz II
753.	Conalep Plantel Xochimilco
754.	CONALEP Plantel Zamora
755.	CONALEP Potrero
756.	CONALEP Poza Rica
757.	CONALEP Puebla II
758.	CONALEP Puerto Escondido
759.	CONALEP Puerto Vallarta
760.	CONALEP Reynosa
761.	CONALEP Salvatierra

Centros de Evaluación acreditados

762.	CONALEP San Juan del Río, Qro.
763.	CONALEP San Luis Potosí
764.	CONALEP San Luis Río Colorado
765.	CONALEP San Nicolás de los Garza II
766.	CONALEP San Pedro de las Colonias, Coah.
767.	CONALEP Sinaloa
768.	CONALEP Tabasco
769.	CONALEP Teacalco
770.	CONALEP Temixco
771.	CONALEP Texcoco
772.	CONALEP Teziutlán
773.	CONALEP Ticomán
774.	CONALEP Tijuana II
775.	CONALEP Tizayuca
776.	CONALEP Tlahuac
777.	CONALEP Tlalnepantla I
778.	CONALEP Tlalnepantla III
779.	CONALEP Tlalpan I
780.	CONALEP Toluca
781.	CONALEP Tulancingo
782.	CONALEP Veracruz II
783.	CONALEP Veracruz I
784.	CONALEP Villahermosa I
785.	CONALEP Villahermosa II
786.	CONALEP Xalapa
787.	Conalep Zacapu 086
788.	CONALEP Zapopan
789.	CONALEP Zihuatanejo
790.	Confederación Nacional Agronómica, A.C.
791.	Consejo Empresarial de la Industria del Maíz y sus Derivados, A.C.
792.	Consejo Nacional Regulador de Agricultura Orgánica, A.C.
793.	Consortio Mexicano Alimenticio, S.A. de C.V.
794.	Construcción y Reparaciones Industriales Marítimas, S.A. de C.V.
795.	Consultores Agropecuarios y Forestales Asociados, S.A. de C.V.
796.	Consultores Certificados del Sureste, S.C.P.
797.	Consultores en Prevención de Daños, S.A
798.	Consultores Especializados en Desarrollo Rural, S.C.
799.	Consultoría Educativa para el Desarrollo Profesional, S.C.
800.	Consultoría en Procesos Organizacionales, S.C.
801.	Consultoría Integral Especializada de Coatzacoalcos, A.C.
802.	Consultoría Integral para el Desarrollo Rural, S.C.
803.	Consultoría Integral, Negocios, Mercados, Comercialización y Construcción, S.A. de C.V.
804.	Consultoría para la Certificación Técnica y Administrativa, S.C.
805.	Consultoría y Certificación de Servicios Turísticos de México, S. de R.L. de C.V., CONCERTUMEX
806.	Consultoría y Competencia Laboral, CCLAB S.A. de C.V.
807.	Corinalta, S.A. de C.V.
808.	Corporación CyCTA, S.A. de C.V.
809.	Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. de C.V.
810.	Corporativo Macias y Asociados, S.C.
811.	Corporativo Parrales, S.A de C.V.
812.	Cosmíatras, Esteticistas y Cosmetólogos de Occidente, A.C.
813.	CRECER Centro de Capacitación Continua
814.	Creo, S.C.
815.	DAHFSa, S.A. de C.V.
816.	Dalia Marcela González González
817.	Daniel Villalón Alejo

Centros de Evaluación acreditados

818.	Desarrollo del Capital Intelectual, S.A. de C.V., DCI CONSULTING
819.	Desarrollo Empresarial, Educación y Cultura, S.A. de C.V. DEECA
820.	Desarrollo en Servicios Organizacionales, S.C.
821.	Desarrollo Humano Total SCP
822.	Desarrollo Integral de Imagen "Margarita Lori"
823.	Desarrollo y Consultoría Apícola, S.C.
824.	Diagnósticos y Servicios Administrativos, S.C.
825.	DICONSA Centro S.A. De C.V.
826.	DICONSA del Norte S.A. De C.V.
827.	DICONSA Metropolitana S.A de C.V.
828.	DICONSA Pacífico S.A. De C.V.
829.	DICONSA Veracruz, S.A. De C.V.
830.	DICONSA, S.A. de C.V.
831.	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial
832.	Dirección General del ICATMI
833.	Dirección General del Transporte de Tabasco
834.	Distribuidora Echeagaray, S.A.
835.	División Hidrométrica Pacífico Sur. CFE. Generación
836.	Dupont México, S.A. de C.V.
837.	Editorial Santillana, S.A. de C.V.
838.	Ejido El Largo y Anexos
839.	El Colegio de la Frontera Sur
840.	El Palacio de Hierro, S.A. De C.V.
841.	Elena Palestino Gutiérrez
842.	Empacadoras de Mango de Exportación (EMEX)
843.	Empresa Integradora de la Mixteca, S.A. de C.V. (Grupo Metropolitano)
844.	Energía, Mejora Continua y Capacitación, S.A. de C.V.
845.	Enertec México, S. de R.L. de C.V.
846.	Eres Esser Consultoría en Tecnologías de Información, S.C.
847.	Escarda y Asociados, S.C.
848.	Escuela Americana de Telemarketing, A.C.
849.	Escuela Celanese de Brigadas de Emergencia (ECBE)
850.	Escuela de Prótesis Dental Taxqueña
851.	Escuela de Puericultura del Sureste, Dr. Manuel Acevedo Ruiz del Hoyo, A.C.
852.	Escuela Palmer de Masaje Integral y Ciencias Quirofísicas, A.C.
853.	Escuela Podológica de México, S.C.
854.	Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica Plantel Azcapotzalco
855.	Escuela Superior de Ingeniería Textil
856.	Escuela Superior Miguel Alemán Valdés de Tlaxcala, S.C., de la Universidad del Altiplano, A.C.
857.	Espacio Empresarial, S.A. de C.V.
858.	Estrategias Competitivas, S.C.
859.	ETS Consultoría y Capacitación, S.A. de C.V.
860.	Explotadora de Hoteles San Marcos, S.A. de C.V.
861.	Facultad de Contaduría y Administración de la U. A. de C., Unidad Torreón
862.	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
863.	Faram Evaluación Ambiental, S.A. de C.V.
864.	Faram Evaluación, S.A. de C.V.
865.	Farma Editores S.A. de C.V.
866.	Farmacias de Mazatlán, S.A. de C.V.
867.	Federación Estatal "Úrsulo Galván"
868.	Federación Mexicana de Podólogos y Podiatras, A.C.
869.	Federico Ramírez Rodríguez
870.	Félix Castro Cobos
871.	Fermin Gutiérrez Gómez
872.	Fermin Vásquez Villanueva
873.	Fletera Nacional de Gases, S.A. de C.V.

Centros de Evaluación acreditados	
874.	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial
875.	Francisca Salazar de Santiago
876.	Francisco Flores Clapp
877.	Francisco Morales Ocaña
878.	Francisco Nayel Menéndez Pérez
879.	Frasyr, S.A. de C.V. Sede: Guadalajara, Jal.
880.	Frasyr, S.A. de C.V. Sede: Veracruz, Ver.
881.	Fundación del Instituto Tecnológico de Mérida, A.C.
882.	Galvacer
883.	General Motors, S.P. de R.L. de C.V.
884.	Gerardo Rodríguez Tiscareño
885.	Gerencia Regional de Producción Central. CFE. Generación
886.	Gerencia Regional de Producción Noroeste. CFE. Generación
887.	Gerencia Regional de Producción Norte. CFE. Generación
888.	Gerencia Regional de Producción Occidente. CFE. Generación
889.	Gerencia Regional de Producción Sureste. CFE. Generación
890.	Gildan Activewear Castaños, S. de R.L. de C.V.
891.	Global Capital Link, S.A. de C.V.
892.	Global Jeans, S.A. de C.V.
893.	Gobierno del Estado de Hidalgo
894.	Gobierno del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor
895.	Grupo Asirhsc, S.C.
896.	Grupo CINMEC, S.A. de C.V.
897.	Grupo Consultec S.C.
898.	Grupo Consultor para el Desarrollo de la Frontera Sur, S.C.
899.	Grupo Corporativo Sahero
900.	Grupo Empresarial Martínez Chavarria - García, S.A. de C.V.
901.	Grupo Hidalguense de Desarrollo, S.A. de C.V.
902.	Grupo Mexicano de Consultores en Educación, S.C.
903.	Grupo Oyapac
904.	Grupo Vasley, S.A. de C.V.
905.	Guillermo Miguel Luévano Álvarez
906.	High Business Consulting, S.C.
907.	Hogar de la Joven Vicenta María, A.C.
908.	Hogar y Cultura, A.C. (ESDAI)
909.	Hogar y Cultura, A.C. (ESDAI)
910.	Honorina Radilla Ignacio
911.	Hotel Carrousel & Villas
912.	Hotel Carrousel & Villas
913.	Hotel Fiesta Americana (Coral Beach, Cancún)
914.	Hotel Fiesta Americana (Reforma, D.F.)
915.	Hotel Sheraton Cancún
916.	Human Resources Technologies, S.A. de C.V.
917.	Humanitis, S.A. de C.V.
918.	ICAPET Matatlán
919.	ICAPET Oaxaca
920.	ICAPET Tehuantepec
921.	ICAPET Tuxtepec
922.	ICATEP Cholula
923.	ICATEP Tehuacán
924.	ICATEP Texmelucan
925.	ICATEP Teziutlán
926.	ICATEP Zacatlán
927.	ICATEQ Cadereita
928.	ICATHI Actopan
929.	ICATHI Apan

Centros de Evaluación acreditados	
930.	ICATHI Huejutla
931.	ICATHI Huichapan
932.	ICATHI Ixmiquilpan
933.	ICATHI Mineral de la Reforma
934.	ICATHI Mineral de la Reforma
935.	ICATHI Mixquiahuala
936.	ICATHI Tezontepec de Aldama
937.	ICATHI Zacualtipan
938.	ICATHI Zimapan
939.	ICATI Atizapán de Zaragoza
940.	ICATI Chalco
941.	ICATI Cuautitlán Izcalli
942.	ICATI Ixtapan de la Sal
943.	ICATI Jilotepec
944.	ICATI Naucalpan
945.	ICATI Tlalnepantla
946.	ICATI Toluca
947.	ICATI Valle de Bravo
948.	ICATLAX Tlaxcala
949.	ICATMI Ciudad Hidalgo
950.	ICATMI Morelia
951.	ICATMI Quiroga
952.	ICATMI Zitácuaro
953.	ICATMOR (CECATEM 01)
954.	ICATMOR (CECATEM 02)
955.	ICATMOR (CECATEM 03)
956.	ICATMOR Anenecuilco
957.	ICATSIN Culiacán
958.	ICATSIN Culiacán I, Sin.
959.	ICATSIN Culiacán III
960.	ICATSIN Guasave
961.	ICATSIN Los Mochis
962.	ICATSIN Mazatlán
963.	ICATSIN Navolato
964.	ICATSIN Salvador Alvarado
965.	ICATVER Perote
966.	ICATVER Xalapa
967.	IENPAC Golfo - Caribe, S.C.
968.	Ik'Tlan, S.C.
969.	ILADE, S.A. de C.V.
970.	Impulsora Empresarial de Productos Alimenticios, S.A. de C.V.
971.	Impulsora Quintanarroense de la Calidad, S.C.
972.	Industrial BULL - D, S.A. de C.V.
973.	Industrias del Maíz y Derivados, S.A. de C.V.
974.	Informática y Computación Avanzada de México, S.C.
975.	Ingeniería Organizacional, S.A. de C.V.
976.	Ingeniería, Proyectos y Automatización, S.A. de C.V.
977.	Ingenio Alianza Popular, S.A. de C.V.
978.	Inmobiliaria El Kano, S.A. de C.V. Hotel El Cano
979.	Inmobiliaria Hotelera El Presidente Chapultepec, S.A. de C.V.
980.	Innovación e Investigación Estratégica A.C.
981.	Inser Consultores Asociados, S.C.
982.	Instituto Americano de Desarrollo Educativo, A.C.
983.	Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM)
984.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Aguascalientes
985.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Baja California Sur

Centros de Evaluación acreditados

986.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Chihuahua
987.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Coahuila
988.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Distrito Federal
989.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Hidalgo
990.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Mexicali
991.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Michoacán
992.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Morelos
993.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Morelos
994.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Nayarit
995.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Oaxaca
996.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Querétaro
997.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Quintana Roo
998.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Saltillo
999.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación San Luis Potosí
1000.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Sinaloa
1001.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Sonora
1002.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Tabasco
1003.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Tamaulipas
1004.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Tijuana
1005.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Tlaxcala
1006.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Veracruz
1007.	Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación Victoria
1008.	Instituto de Capacitación en Artes Gráficas del Estado de Guanajuato (ICAGG)
1009.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Aguascalientes
1010.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Coahuila
1011.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán
1012.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Morelos (ICATMOR, Plantel Cuernavaca)
1013.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Puebla
1014.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro, Plantel Cadereyta
1015.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro, Plantel Corregidora
1016.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro, Plantel El Marqués
1017.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro, Plantel San Juan del Río
1018.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo (ICATROO)
1019.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, Unidad Chetumal
1020.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Quintana Roo, Unidad Cozumel
1021.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Sinaloa (ICATSIN)
1022.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Tlaxcala
1023.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Tlaxcala (Unidad Chiautempan)
1024.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Tlaxcala, Plantel Tepetitla
1025.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Tlaxcala, Plantel Tetla de la Solidaridad
1026.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Veracruz
1027.	Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Veracruz - Unidad Xalapa
1028.	Instituto de Capacitación para Elevar la Competitividad Empresarial, S.C.
1029.	Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial. (ICATI) Plantel Atlacomulco
1030.	Instituto de Capacitación y Certificación en Comercio Exterior, A.C.
1031.	Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo I
1032.	Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo ICET II
1033.	Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo IV
1034.	Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo, A.C. (ICET)
1035.	Instituto de Capacitación y Evaluación Inmobiliaria, S.C.
1036.	Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado de Oaxaca
1037.	Instituto de Capacitación y Vinculación Tecnológica del Estado de Chiapas ICATECH
1038.	Instituto de Ciencias Estéticas y Cosmiatría, SPA, A.C.
1039.	Instituto de Educación Náutica y Portuaria, A.C.
1040.	Instituto de Eficiencia Empresarial S.C.

Centros de Evaluación acreditados

1041.	Instituto de Estudios Superiores en Turismo, S.C.
1042.	Instituto de Investigaciones Inmobiliarias de la Ciudad de México, A.C.
1043.	Instituto de Tecnologías en Prevención y Seguridad de Monterrey, A.C.
1044.	Instituto del Mueble e Industrias Afines, A.C. (IMAC)
1045.	Instituto en Ciencias Estéticas y Cosmiatría SPA, del Centro, A.C.
1046.	Instituto Estatal de Ciencias Penales y Seguridad Pública de Sinaloa
1047.	Instituto Estatal de Seguridad Pública de Aguascalientes
1048.	Instituto Hacendario del Estado de México
1049.	Instituto Hidalguense de Educación Media Superior y Superior (Telebachillerato del Estado de Hidalgo, Plantel Agua Blanca)
1050.	Instituto Iberomexicano de Estudios Superiores para los Trabajadores, S.C.
1051.	Instituto Iberomexicano de Estudios Superiores para los Trabajadores, S.C.
1052.	Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial, S.A. de C.V.
1053.	Instituto Londres México Tacuba
1054.	Instituto Londres Mixcoac
1055.	Instituto Mexicano de Telemarketing, S.C.
1056.	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Centro de Seguridad Social "Tepeyac"
1057.	Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario (INCA Rural)
1058.	Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A.C.
1059.	Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI)
1060.	Instituto Nacional de Migración - Centro de Capacitación Migratoria
1061.	Instituto Nacional Indigenista (INI)
1062.	Instituto para el Desarrollo de Empresas Rurales Sustentables, A.C.
1063.	Instituto para Formación y Desarrollo Volkswagen, S.C.
1064.	Instituto para la Formación de los Cuerpos de Seguridad Pública del Estado de Guanajuato
1065.	Instituto para la Mujer Zacatecana
1066.	Instituto Poblano de Desarrollo Rural, A.C.
1067.	Instituto Regiomontano de Hotelería, A.C.
1068.	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera
1069.	Instituto Tecnológico de la Laguna
1070.	Instituto Tecnológico de Minatitlán
1071.	Instituto Tecnológico de Tuxtepec
1072.	Instituto Tecnológico de Veracruz
1073.	Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (ITESCA)
1074.	Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Norte
1075.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
1076.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México
1077.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, (Campus Edo. de Mex.)
1078.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México
1079.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey
1080.	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, División Ciencias de la Salud
1081.	Intec de México, S.A.
1082.	Integradora de Servicios para el Desarrollo Empresarial "General Emiliano Zapata"
1083.	Integradora de Servicios para el Desarrollo Empresarial, General Emiliano Zapata, SRL de C.V.
1084.	Interfarm S.A. De C.V.
1085.	International Board for Conformity Assessment, S.C.
1086.	Internet Directo, S.A. de C.V.
1087.	Investigadores y Técnicos en Apicultura de Campeche, A.C.
1088.	ITA N°33 Celaya, Gto.
1089.	Ivonne Butrón Ramírez
1090.	Jannette Klein, Escuela de Diseño y Moda, S.C.
1091.	JANSSEN - CILAG, S.A. de C.V.
1092.	Javier Márquez Miral Río
1093.	Jibia, S.A.
1094.	Johnson & Johnson, S.A. de C.V.
1095.	José Alfonso Armora García

Centros de Evaluación acreditados

1096.	José Antonio Mirón Valdivia
1097.	José Francisco Rosales Torres
1098.	José Guadalupe Flores Feregrino
1099.	José Manuel Santamaría García
1100.	José Nicolás Varona San Martín
1101.	Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000, A.C.
1102.	Juan Carlos Pino Acevedo
1103.	Juan Manuel Salgado Alcaráz
1104.	Juan Yúdico Herrasti
1105.	Kapakol, S.C.
1106.	L.D.T. Amparo Ortega Bonilla
1107.	Laboratorio de Máquinas Térmicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México
1108.	Laboratorio de Procesamiento de Plásticos, Departamento de Ingeniería Mecánica, Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México
1109.	Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales.
1110.	Laboratorios Alpha S.A. De C.V.
1111.	LAPEM de C.F.E.
1112.	Laura Cerón Rubio
1113.	Lázaro López Rodríguez
1114.	Lear Corporation México, S.A. de C.V.
1115.	Lear Corporation, S.A. de C.V.
1116.	Leiser, S.A. de C.V.
1117.	Lic. Alejandro Martínez Palacios, CALABCE
1118.	Liverpool Monterrey, S.A. de C.V. Sede: Monterrey, N.L.
1119.	Liverpool Villahermosa, S.A. de C.V. Sede: Villahermosa, Tab.
1120.	Luis Escalera y Asociados, S.C.
1121.	Luis Orozco Flores
1122.	Luz María Salcedo Hernández (Profesionales en Evaluación y Actualización para el Trabajo)
1123.	Ma. Dolores Pichardo Parodi
1124.	Ma. Paz Ramírez PARRALES
1125.	Mabe México, S. de R.L. de C.V.
1126.	Manufacturas Azo, S.A. de C.V.
1127.	Maquiladora Huixtla, S.A. de C.V.
1128.	Marcelino Dillarza Benítez
1129.	María de Jesús Alvarado Hidrogo
1130.	María del Carmen Barrón Ortiz
1131.	María del Carmen Chapa Domingo
1132.	María Elena Arteaga Solís
1133.	María Elvia Castillo Ramírez
1134.	Marina Edith Lara Rubio
1135.	Materials Handling & Management Society Capítulo México, A.C.
1136.	Mayoreo Madero, S.A. de C.V.
1137.	Medicina Homeopática de Guadalajara, A.C.
1138.	Merc, S.A. de C.V.
1139.	Micropolis, S.A. de C.V.
1140.	Miguel Ángel Guerra Ledezma
1141.	Minera Rofomex, S.A. de C.V.
1142.	Miosa, S.A. de C.V.
1143.	Monfire
1144.	Motorola de México, S.A.
1145.	Nacional de Conductores Eléctricos, S.A. de C.V.
1146.	Novadictum BG Servicios Empresariales S.A. de C.V.
1147.	Nuestros Niños, I.A.P.
1148.	Oftalent de México
1149.	Ok International Business Corporation México, S.A. de C.V.
1150.	Ok International Marketing, S.C.

Centros de Evaluación acreditados

1151.	Operadora los Morales, S.A. de C.V.
1152.	Óptica América de Oaxaca, S.A. de C.V.
1153.	Ópticas Lincoln S.A. De C.V.
1154.	Ópticas York S.A. De C.V.
1155.	Organización Nacional de la Capacitación Empresarial, A.C. (ONAC)
1156.	Organización para el Manejo Sustentable de los Recursos Naturales de la Zona Tomochi, A.C. (Chih.)
1157.	Paul Anoge Martínez
1158.	Pemex - Exploración Producción Region Marina Suroeste, Centro de Adiestramiento Seguridad Ecología y Sobrevivencia Dos Bocas
1159.	Pemex - Refinación Centro de Capacitación de Prevención y Combate de Incendios
1160.	Pemex Coordinación Técnica Operativa Region Marina Suroeste
1161.	Pharmacia & Upjhon S.A. De C.V.
1162.	Pharmacia Corporation
1163.	PIMS, S.A. de C.V. Mitsubishi
1164.	Precise Solutions, S.A. de C.V.
1165.	Precisión Óptica, S.A. (Grupo Óptico Lux)
1166.	Produce
1167.	Productividad y Capacitación Empresarial, S.C.
1168.	Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona, S.S.S.
1169.	Productores de la Baja Tarahumara, A.C.
1170.	Productores y Responsables Técnicos del Sur del Estado de Chihuahua.
1171.	Prof. Q.F. Luis Flores Sarmiento, S.A. de C.V. (Farmacia Lux)
1172.	Programas Educativos S.A. de C.V.
1173.	Prolider Asesores, S.C.
1174.	Promocongresos, S.A. de C.V. - CECL
1175.	Promotora de Evaluación Laboral, S.C.
1176.	Promotora de Servicios y Recursos Aduanales, S.A. de C.V.
1177.	Pronatura Chiapas, A.C.
1178.	Protección Industrial de Chihuahua, S.A. de C.V.
1179.	Proyectos Integrales Agropecuarios y Sociales, S. de S.S.
1180.	Pulsar Consultores Profesionales, S.C.
1181.	QMC Quality & Manufacturing Consulting, S.C.
1182.	Quality Adviser Network, S.C.
1183.	Quality Consultores, S.C.
1184.	Ramón Hernández Otero
1185.	Red Tercer Milenio
1186.	Red Tercer Milenio, S.C.
1187.	Rivera Mayan, S.A. de C.V.
1188.	Rosa Lilia Ornelas Velázquez
1189.	Rubén Lobo Romo
1190.	S.N.T.S.R.A.
1191.	Salud y Educación Médico Dental, A.C.
1192.	Samh Consultores, S.C.
1193.	Sandra Rubio Rosete
1194.	SCAAS, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.L.
1195.	Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Jalisco
1196.	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
1197.	Secretaría de la Función Pública
1198.	Sede de la Subdirección de Generación. CFE. Generación
1199.	Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Golfo. CFE. Generación
1200.	Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Grijalva. CFE. Generación
1201.	Sede de la Subgerencia Regional de Generación Termoeléctrica Peninsular. CFE. Generación
1202.	Selección del Club del Vino, S.A. de C.V. (La Cave)
1203.	Selena Ramírez Cruz
1204.	Selene Ramírez Cruz
1205.	Selvas Latifoliadas

Centros de Evaluación acreditados

1206.	Sergio Valentín de la Vega Aguirre
1207.	Servicio de Administración Tributaria - SAT (Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público - SHCP)
1208.	Servicio Integral en Calidad y Productividad para las Empresas, S.C.
1209.	Servicios Comerciales y Administrativos S.A. De C.V. (CHEDRAUI)
1210.	Servicios Corporativos SABA, S.A. de C.V.
1211.	Servicios de Asistencia Técnica y Proyectos Agropecuarios, S.C.
1212.	Servicios de Capacitación Laboral y Asistencia Técnica Sustentable, S.C. (SCLATS)
1213.	Servicios Educativos Integrados al Estado de México
1214.	Servicios Gastronómicos de Tlaxcala, S.A. de C.V.
1215.	Servicios Integrales de Asesoría Profesional Moderna
1216.	Servicios Integrales del Valle de Santiago
1217.	Servicios Integrales Profuturo GNP, S.A. de C.V.
1218.	Servicios Internacionales Colombia, S.A. de C.V.
1219.	Servicios Liverpool S.A. de C.V.
1220.	Servicios Múltiples para el Desarrollo Agroempresarial, A.C.
1221.	Servicios Profesionales Especializados de Juárez, S.C. (GRUPO DEXTRO)
1222.	Servicios Técnicos Asociados del Noroeste
1223.	Sharing Experiences Consulting, S.C.
1224.	SICAMET, S.A. de C.V.
1225.	Sicce, Internacional
1226.	Silvia Chapa Domingo
1227.	Silvicultores de Tutuaca Oeste, A.C.
1228.	Silvicultores Unidos de Balleza, A.C.
1229.	Silvicultores Unidos de Guachochi
1230.	Sistema Integral de Capacitación Empresarial S.A. De C.V.
1231.	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
1232.	Sistemas de Aprendizaje, S.C.
1233.	Sistemas de Calidad Total, S.C.
1234.	Sistemas Guardián, S.A. de C.V.
1235.	Sistematización y Servicios Aduanales, S.C.
1236.	Sociedad Cooperativa "La Sirenita" de Matamoros, SCL
1237.	Sociedad Mexicana de la Capacitación Profesional para la Prevención de la Delincuencia, S.A de C.V.
1238.	Sociedad Mexicana de Mantenimiento, A.C.
1239.	Sociedad Mexicana de Pit Bull Terrier Americano A.C.
1240.	Soluciones Empresariales, S.A. de C.V.
1241.	Soluciones Totales en Administración Gerencial de Excelencia S.C. (STAGE)
1242.	STAGE; Servicios Profesionales de Consultoría y Capacitación, S.C. de R.L.
1243.	Stardent Peninsular, S.A. de C.V.
1244.	Stelios Jorge Contreras Cedi
1245.	STS Spintex, S.A. de C.V.
1246.	Suderh Grupo México, S.C.
1247.	Super Ópticas Lazer, S.A. de C.V.
1248.	Suprema Corte de Justicia de la Nación
1249.	Takata de México S.A. de C.V.
1250.	Técnicos Dentales del Estado de México, A.C.
1251.	Tecnología y Proyectos para el Desarrollo, A.C.
1252.	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec
1253.	Telebachillerato Acatlán
1254.	Telebachillerato Epazoyucan
1255.	Telebachillerato Plantel Tlahuelompa
1256.	Telebachillerato Santa Cruz
1257.	TFM, S.A. de C.V.
1258.	The West Company México, S.A. De C.V.
1259.	Toledo, Zavaleta y Asociados, S.C. (Ciclos Consultores)
1260.	Trans Textil Internacional, S.A. de C.V.

Centros de Evaluación acreditados

1261.	Transforce, S.A. de C.V.
1262.	Transportes Especializados Regiomontanos, S.A. De C.V.
1263.	Transportes Martínez, S. de R.L. de C.V.
1264.	Transportes Mor, S.A. de C.V.
1265.	TUM Transportistas Unidos Mexicanos División Norte, S.A. de C.V.
1266.	UAC - Torreón - FCA
1267.	Ultimate Training, S.A. de C.V.
1268.	UNCADER Coatepec, Ver.
1269.	Unidad de Administración Forestal "Tepehuanes", S.C.
1270.	Unidad de Administración Forestal Santiago Papasquiaro, S.C.
1271.	Unidad de Administración Forestal Tepehuanes
1272.	Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal Integral Topia, S.C.
1273.	Unidad de Desarrollo Empresarial, Lic. Ramón González Lomeli
1274.	Unidad de Investigación, Capacitación y Evaluación para el Desarrollo Rural
1275.	Unidad de Prestación de Servicios Ejidales de El Salto, Dgo.
1276.	Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT)
1277.	Unión de Auténticos Trabajadores de Autos de Alquiler, A.C.
1278.	Unión de Empresas Acuicolas de Guasave, S.C.
1279.	Unión de Industriales Litógrafos de México A.C.
1280.	Unión de Permisionarios, Prestadores de Servicios Técnicos e Industriales Forestales del Estado de Michoacan, A.C.
1281.	Unión Nacional de Productores de Piña (Loma Bonita, Oaxaca)
1282.	Unión Regional de Pequeños Productores de Nopal Agropecuaria, Forestal y de Agroindustrias de Comunereros de la Zona de Milpa Alta, D.F., S.S.S.
1283.	Universidad Autónoma de Aguascalientes
1284.	Universidad Autónoma de Baja California
1285.	Universidad Autónoma de Baja California Sur, Campus "La Paz"
1286.	Universidad Autónoma de Baja California Sur, Campus "Los Cabos"
1287.	Universidad Autónoma de Chapingo - Sede San Cristobal de las Casas, Chiapas. Programa de Maestría en Desarrollo Rural Regional
1288.	Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Trabajo Social
1289.	Universidad Autónoma del Estado de México
1290.	Universidad Autónoma del Estado de Morelos-Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería
1291.	Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco
1292.	Universidad Chapultepec
1293.	Universidad de Guanajuato - Facultad de Ciencias Administrativas, Sede: Celaya, Guanajuato
1294.	Universidad de Turismo y Ciencias Administrativas, A.C.
1295.	Universidad del Claustro de Sor Juana
1296.	Universidad del Distrito Federal, S.C.
1297.	Universidad Iberoamericana, A.C.
1298.	Universidad la Salle, Escuela de Ciencias de la Educación
1299.	Universidad Mesoamericana de San Agustín, A.C.
1300.	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
1301.	Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Servicios de Cómputo Académico
1302.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Computadoras y Programación
1303.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Dinámica de Suelos y Rocas
1304.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Electricidad y Magnetismo
1305.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Espectrofotometría de Absorción Atómica
1306.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Fluidos de Perforación y Terminación de Pozos Petroleros, Geotérmicos e Hidráulicos
1307.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Ingeniería Ambiental

Centros de Evaluación acreditados	
1308.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Manufactura Avanzada
1309.	Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, Laboratorio de Mecánica de Suelos
1310.	Universidad Nacional Autónoma de México, Laboratorio de Fotogrametría
1311.	Universidad Nacional Autónoma de México, Laboratorio de Máquinas Eléctricas
1312.	Universidad Tecnológica de Aguascalientes
1313.	Universidad Tecnológica de Campeche
1314.	Universidad Tecnológica de Cancún
1315.	Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez
1316.	Universidad Tecnológica de Coahuila
1317.	Universidad Tecnológica de Hermosillo
1318.	Universidad Tecnológica de Hermosillo, Sonora
1319.	Universidad Tecnológica de Jalisco
1320.	Universidad Tecnológica de la Costa Grande de Guerrero
1321.	Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense
1322.	Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense
1323.	Universidad Tecnológica de León (UTL)
1324.	Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl
1325.	Universidad Tecnológica de Nezahualcáyotl
1326.	Universidad Tecnológica de Nogales, Sonora
1327.	Universidad Tecnológica de Puebla
1328.	Universidad Tecnológica de Querétaro
1329.	Universidad Tecnológica de San Juan del Río
1330.	Universidad Tecnológica de San Juan del Río
1331.	Universidad Tecnológica de Tabasco
1332.	Universidad Tecnológica de Tecámac
1333.	Universidad Tecnológica de Torreón
1334.	Universidad Tecnológica de Tula - Tepeji
1335.	Universidad Tecnológica de Tula - Tepeji. (Hidalgo)
1336.	Universidad Tecnológica de Zacatecas
1337.	Universidad Tecnológica del Estado de Zacatecas
1338.	Universidad Tecnológica Fidel Velázquez
1339.	Universo Óptico ODESA, S.A. De C.V.
1340.	UPF México, S.A. De C.V.
1341.	Valinca, S.C.
1342.	Vanguardia Obrera del Metal
1343.	Verdiguel y Asociados, S.C.
1344.	Vicente Medina Guillén
1345.	Vivre Consultores, S.C.

Fuente: Id.

GLOSARIO⁹⁹

⁹⁹ www.conocer.org.mx

Accreditación de Centro de Evaluación

Proceso por medio del cual una persona física o una organización pública o privada es autorizada por un Organismo Certificador para realizar, a su nombre y por designación, las actividades de evaluación de Competencia Laboral de conformidad con las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas y se le indica que ha obtenido la adecuada confianza por considerarse competente para desempeñar dichas actividades.

Accreditación de un Organismo Certificador

Proceso por medio del cual un organismo de tercera parte es autorizado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para realizar actos de evaluación y Certificación de Competencia Laboral, de acuerdo con las Reglas Generales de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral y se le indica que ha obtenido la adecuada confianza por considerarse competente para desempeñar dichas actividades.

Análisis Funcional

Es el método que destaca las relaciones entre las funciones y actividades que constituyen una función productiva. Consiste en aplicar un enfoque que va de lo general a lo particular para identificar las relaciones que se van generando entre el propósito principal y las funciones que se derivan de éste.

Aptitud

Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Área de Competencia Laboral

Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie.

Área Ocupacional

Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una subárea de competencia.

Calificación para el Trabajo

Conjunto de habilidades para desarrollar en su totalidad una función productiva.

Calificación

Sinónimo de Norma Técnica de Competencia Laboral.

Campo de Aplicación

Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que describe el conjunto de circunstancias laborales posibles en las que una persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia.

Candidato o Solicitante a la Certificación de Competencia Laboral

Persona que solicita de un Organismo Certificador acreditado, un certificado de Competencia Laboral de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral establecida, para lo cual está dispuesta a demostrar, mediante un proceso de evaluación, que es competente para el desempeño de la función laboral que describe dicha Norma.

Capacitación basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL)

Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral, sustentado en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño.

Competencia Laboral

Es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados por el sector productivo.

Competente

Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Confiabilidad

Se refiere a la consistencia de los resultados de las evaluaciones, cuando éstas se aplican a las mismas personas en condiciones similares, utilizando los mismos criterios de valoración.

Conocimiento

Es el componente cognitivo que sustenta una Competencia Laboral y que se expresa en el saber como ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la Competencia Laboral de que se trate.

Consenso

Consentimiento unánime. El de todas las personas que componen un grupo.

Control de calidad

Es un proceso de monitoreo y control que asegura que la evaluación, acreditación y Certificación se están llevando de acuerdo a los criterios especificados para los propósitos de la Certificación, minimizando así decisiones equivocadas.

Criterios de desempeño

Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Elementos de Competencia

Son las funciones básicas que debe ser capaz de hacer una persona para desempeñar un trabajo. Es la parte constitutiva de una Unidad de Competencia describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función productiva.

Elementos de Competencia

Son las funciones básicas que debe ser capaz de hacer una persona para desempeñar un trabajo. Es la parte constitutiva de una Unidad de Competencia describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función productiva.

Función Productiva (o función laboral)

Es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio.

Norma de Competencia Laboral de Asociación

Norma desarrollada por un grupo de empresas para su aplicación en el mismo grupo.

Norma de Competencia Laboral de Empresa

Es aquella Norma desarrollada por y para una sola empresa.

Norma Internacional

Norma adoptada por una organización internacional con actividades normativas y/o de normalización y accesible al público.

Norma Regional

Norma adoptada por una organización regional con actividades normativas y/o de normalización y accesible al público.

Norma Técnica de Competencia Laboral de Institución Educativa

Normas Técnica de Competencia Laboral que adopta una institución educativa en forma transitoria como base para el desarrollo de sus programas y para fines de validación del proceso de capacitación basado en Normas de Competencia Laboral.

Norma Técnica de Competencia Laboral Nacional

Norma Técnica de Competencia Laboral Nacional aprobada por el CONOCER.

Norma

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el objeto de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Objetividad

Relación lógica entre el contenido de una evaluación y la administración, calificación e interpretación de sus resultados. Todo lo cual debe ser independiente del juicio subjetivo de quien las elabora y las aplica.

Ocupación

Área laboral referida a un grupo común de competencias Área definida de competencia, relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes compañías, diferentes sitios e incluso en diferentes industrias.

Proceso

Conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento, y expendio o suministro al público de productos y servicios.

Puesto de Trabajo

Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

Rastreo

Acción que permite reencontrar o reconstruir la historia, la aplicación o la localización de un elemento o de una actividad, de elementos o actividades similares.

Registro

Control administrativo para identificar candidatos y hacer su seguimiento.

Subárea de Competencia Laboral

Cada una de las partes en las que se divide un área de Competencia Laboral, caracterizada por un conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados o similares para la producción de bienes o servicios de una misma especie.

Supervisión

Mecanismo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de los Organismos Certificadores y Centros de Evaluación Acreditados, mediante el cual se revisa la consistencia de los procesos y juicios evaluatorios y de Certificación.

Todavía NO COMPETENTE

Individuo que al momento de la evaluación no cuenta aún con el dominio integral de las unidades y elementos que conforman y especifican una Competencia Laboral.

Transferibilidad

Propiedad de las capacidades y de los conocimientos que permite al individuo la posibilidad de aplicarlos a ocupaciones o entornos técnicos diferentes.

Unidad de Competencia

Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Validez

Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al comparar sus resultados con una Norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

Verificación

Constatación o comprobación del cumplimiento de las normas.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, Santiago. Certificación Ocupacional. Manual Didáctico. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993.

Álvarez Medina Ma. de Lourdes. Competencias Centrales y Ventaja Competitiva, el Concepto, su Evolución y Aplicabilidad. Revista Contaduría y Administración Núm. 209. pág. 8.

Baeza G. Mónica, Mertens, Leonard. La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER, México, D.F. 30 p.

BID. Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos con Orientación de Competencias, Fase 1.

Buck Consultants. Competency-Based Performance Management. Washington. D.C. 1998.

Bunck, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1 1994. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. Disponible en www.cinterfor.org.uy/ Publicaciones.

CEDEFOP. Aplicación de la Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Salónica. 1998.

Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. CIU8-88. Ginebra. 1991.

Competencia Laboral, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de Lecturas. Tomo 2. México, CONOCER. 1997.

CONOCER. Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo. Documento de Trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998.

CLAUDE, George y Álvarez M. Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. México. Ed. Pearson, Prentice Hall, 2005.

CONOCER. Estudio de Evaluación del Inicio de Operación del SCCL. 2000.

CONOCER. La Normalización y Certificación de Competencia Laboral: Medio para Incrementar la Productividad de las Empresas. México, 1997.

CONOCER. Normalización y Certificación de Competencia Laboral. México. D.F. 1997. 43 p.

CONOCER. Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER, México, D.F. 1996.

CONOCER. Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL). Resumen de Resultados. 31 de julio 2003.

CONOCER. Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. México. 1997.

Cubeiro, Juan Carlos. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. Mayo 1998.

Dalton, Maxine. Are Competency Models a Waste? Training & Development. October. 1997

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Ley del Servicio Profesional de Carrera. Jueves 10 de abril de 2003.

Ducci, María Angélica. El enfoque de Competencia Laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en Competencia Laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

Esonda, Alfredo. Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000.2000. Ed. PANORAMA, México 2001.

Fletcher, Shirley. Herramientas y técnicas para analiza trabajos, funciones y puestos. Análisis de competencias laborales. Ed. Panorama. México D.F., 2001. 128 p.

Galindo Cáceres, Luis, Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación. Ed. Prentice Hall, México, 2000. p. 297.

Goczi, Andrew; Athanasou. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de a teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996.

Hassan, Abrar. Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación. CEDEFOP. Revista de Formación Profesional. 1994.

Ibarra, Agustín. El desarrollo de los Sistemas normalizado y de Certificación de Competencia Laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México. Ponencia presentada en el Encuentro Andino de Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. Mayo de 1998.

INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995.

INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Madrid. 1997.

Jobert, Annette. Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas. En: Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales. Piette-Humanitas. Buenos Aires. 1990.

Mertens, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo: Cinterford, 1996.

Henry Mintzberg, James B., Quinn y John Voyer, El proceso Estratégico. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1977.

Moloney, Karen. ¿Es suficiente con las competencias?. Training and Development Digest. 1998.

Muñoz, Julián. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Mayo, 1998.

NOTIMEX, 23 de mayo de 2004.

OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993.

PERIODICO REFORMA. 15 de Julio de 2002. Por Fernando Pedrero.

Resnick, Sara. "Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana". En: Formación basada en competencia laboral, CINTERFOR-OIT, México 1996. Cap. 3: 133-145; 203-208

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Catálogo Nacional de Ocupaciones. México. 1986.

SENA. Clasificación nacional de ocupaciones. Dirección de Empleo. Bogotá. 1998.

Spencer, Lyle; McClelland, David. Competency Assessment Methods: History and State of the Art. 1984.

Taket, Khalil. Management of Technology. The Key to Competitiveness and Wealth Creation. Ed. Mc Graw Hill.

TERCER INFORME DE GOBIERNO EN MÉXICO. 2003.

Using Skill Standards & Certifications in Workforce Investment Board Programs. Workforce Excellence Knowledge Series. 2002 Ed. The Workforce Excellence Network.

VOLKSWAGEN MÉXICO. Presentación de la Gerencia de Recursos Humanos de Volkswagen México en el Seminario "Formación y capacitación ante los retos que plantea la apertura económica y la reestructuración de las empresas". Ciudad de México. Julio 15 y 16 de 1999.

SITIOS DE INTERÉS

México

Gobierno Federal

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Asociaciones y Empresas

- Confederación Patronal de la República Mexicana
- Consejo Coordinador Empresarial
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
- Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo
- Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales
- Asociación Mexicana de Capacitación y Personal A.C
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación
- Soluciones de Aprendizaje y Conocimiento
- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información
- Cámara Regional de la Industria de Transformación del Estado de Jalisco
- Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo, A.C.

Internacional

Sistemas de Normas de Competencia Laboral

España

- Instituto Nacional de Empleo-Certificados de Profesionalidad
- Sistema de Cualificaciones Profesionales del País Vasco (SCPPV - España)

Australia

- Australian National Training Authority (ANTA)

Estados Unidos de Norteamérica

- National Skill Standards Board (NSSB)

Nueva Zelanda

- New Zeland Qualifications Authority (NZQA)
- National Qualifications Framework (NQF)

Gran Bretaña

- Scottish Qualifications Authority (SQA - Escocia)

- Qualifications and Curriculum Authority (QCA - Inglaterra)
Sudáfrica
- South African Qualifications Authority
Chile
- Proyecto Certificación de Competencias Laborales

Sitios internacionales relacionados con el tema de Competencia Laboral

- Alemania**
- Federal Institute for Vocational Training (BIBB) BIBB:
Bundesinstitut für Berufsbildung
- Australia**
- Autoridad Nacional de Capacitación de Australia (Australian National Training Authority)
- Departamento para la Educación, el Empleo y Asuntos Juveniles (Department for Education, Employment and Youth Affairs)
- Revista Nacional de las Mejores Prácticas (National Best Practice Newsletter)
- Australian Qualifications Framework
- Canadá**
- Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada
- Chile**
- Proyecto Certificación de Competencias Laborales de Chile
- Fundación Chile
- Colombia**
- Servicio Nacional de Aprendizaje
- Costa Rica**
- Consejo de Normalización y Certificación Técnica (CONOCETE)
- El Salvador**
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
- España**
- Instituto Nacional de las Cualificaciones Español
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales
- Estados Unidos de Norteamérica**
- AutoSkill® International Inc.
- Consejo Nacional de Estándares de Competencia (National Skills Standards Board, NSSB)
- Red de Información Ocupacional (Occupational Network, O*NET)
- Banco de Empleo de EUA (America's Job Bank)
- Centro para la Educación y el Trabajo (Center of Education and Work, Univ. de Wisconsin Madison)
- Alianza Nacional de Empresarios (National Alliance of Business)
- Sistema Integral de Evaluación de Estudiantes Adultos (Comprehensive Adult Student Assessment System, CASAS)
- ACT, Inc.

- Consejo para el Aprendizaje de Adultos y en base a la Experiencia (Council for Adult and Experiential Learning, CAEL)
- Asociación Internacional para la Educación y el Aprendizaje Continuo (International Association for Continuing Education and Training, IACET)
- Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute, PMI)

Francia

- Centro de Estudios e Investigación sobre Calificaciones (Centre de Recherche et Etudes des Qualifications, CEREQ)

Irlanda

- National Qualifications Authority of Ireland

Italia

- Instituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL)

Nueva Zelanda

- Autoridad de Calificaciones de Nueva Zelanda (New Zealand Qualifications Authority, NZQA)

Portugal

- Instituto para la Innovación y Formación de Portugal (INOFOR)

Reino Unido

- Autoridad Curricular y de Calificaciones (Qualifications and Curriculum Authority, QCA)
- Autoridad Escocesa de Calificaciones (Scottish Qualifications Authority, SQA)
- Consejo de Estándares de Capacitación (Training Standards Council)
- Consejo Británico (British Council)
- Council for the Curriculum Examinations and Assessment
- Qualifications Curriculum and Assessment Authority for Wales
- Learning and Teaching Scotland
- Centre for Training and Development, National Vocational Qualifications
- British Training International (BTI)

Organismos Internacionales relacionados con la Educación y el Trabajo

- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Programa de Cooperación para la Formación Profesional (IBERFOP-OEI)
- Centro para el Desarrollo de la Capacitación y la Formación Profesional (European Center for Development of Vocational Training, CEDEFOP)



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Claudia Verónica De la O Pérez**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Miguel Angel Reta Martínez	Presidente
M.A. María Elena Flores Becerril	Vocal
Dra. María de Lourdes Alvarez Medina	Secretario
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llargo	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 30 de septiembre del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez