

# PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS



## CARPETA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL



Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional



# PROYECTO FORTALECIMIENTO DE FORMACIÓN TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS

## “CARPETA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL”

Dirigido a Institutos de Formación técnica y tecnológica

*Con el apoyo de:*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

*Formación técnica profesional*



PROCOSI



Centro de Multiservicios Educativos

La Paz – Bolivia  
2016

**PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CENTROS DE FORMACIÓN  
TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS**

*Con el apoyo de la Cooperación Suiza en Bolivia*

**CONSORCIO PROCOSI – CEMSE**

**DIRECCIÓN GENERAL**

Federico Escobar Loza

**Director Nacional CEMSE**

Claudia Arandia Schmiedl

**Coordinadora Nacional**

**COMPILACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN**

Inés Mariela Fernández O.

Claudia Arandia Schmiedl

La Paz - Bolivia

**Nº de Depósito Legal 4-1-316-17**

**CEMSE:** c Pichincha N° 750 esq.  
c. Sucre (zona Norte)  
Casilla postal: 283 La Paz  
Teléfonos: 591-2-2280183  
Fax: 591-2-2280800

**PROCOSI:** Calle 9 de Calacoto N° 7898  
Edificio Cámara Nacional de  
Industrias 5to piso. entre Av. Ballivian  
y Av. Inofuentes  
Teléfonos: 591-2-2770050  
- 591 -2 2774747

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Presentación   | 4           |
| Objetivo general   | 4           |
| Objetivo específicos   | 5           |
| Metodología  | 5           |
| Cartilla Gestión Educativa Como Base Conceptual                            | 6           |
| 1. Gestión Educativa   | 7           |
| a. Componente administrativo   | 10          |
| b. Componente pedagógico - curricular                                      | 11          |
| c. Componente organizacional   | 11          |
| d. Componente comunitario - social   | 12          |
| 2. Dimensión Organizacional y Comunitaria: Gobernabilidad como Transversal | 13          |
| 2.1 Componente Organizacional  | 13          |
| 2.2. Componente Comunitario  | 17          |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Gráfico 1<br>Componentes de la Gestión Educativa | 10          |
| Gráfico 2  | 11          |

## **Presentación**

El Proyecto “Fortalecimiento de centros de formación técnica/tecnológica en áreas urbanas” que se lleva adelante con el apoyo de la Cooperación Suiza en Bolivia, ha iniciado su implementación en febrero de 2014 centrandose en veinte Institutos técnicos y tecnológicos en los departamentos de Cochabamba, La Paz, Chuquisaca, Potosí, Oruro y Tarija para valorizar la formación técnica, considerando que este tipo de formación es importante para el desarrollo de las capacidades productivas de las y los jóvenes, lo que incidiría positivamente en la mejora de la empleabilidad e ingresos y por ende en la mejora de la calidad de vida de las personas.

El Proyecto está orientado al fortalecimiento de la gestión institucional -organizacional, de los Institutos seleccionados, de manera que se pueda facilitar la articulación con actores sociales y económicos con miras a generar redes, alianzas que les permitan acercarse al mundo laboral; mejorar el desarrollo de capacidades de los equipos directivos y administrativos para mejorar las ofertas formativas de los Institutos ofreciendo una formación de mayor calidad y pertinencia.

Uno de los aspectos que se consideran importantes para incidir en la mejora de calidad educativa y consecuentemente en las oportunidades laborales para egresados y egresadas de formación técnica es el fortalecimiento de la gerencia y administración de los institutos de educación técnica, que deben fortalecer las capacidades y habilidades de los equipos directivos en temas de calidad educativa -organizacional, planificación y gerencias, habilidades gerenciales, relacionamiento y asociado con autoridades públicas y privada como el empresariado de modo de buscar propuestas pertinentes y de alta calidad.

Esta carpeta tiene es fin.

### **OBJETIVO GENERAL**

Promover una cultura de calidad educativa a partir de la entrega de información, conocimientos, estrategias y recursos para optimizar la gestión y organización de las instituciones de educación técnica – tecnológica superior.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Fijar contenidos de fortalecimiento y capacitación de los Directivos que respondan a las características y necesidades de las nuevas exigencias de las instituciones de educación superior
- b. Contribuir a la formación de directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo, mediante la aplicación de estrategias que permitan mejorar la gestión educativa de los institutos técnico-superiores
- c. Trabajar y reflexionar sobre conceptos claves que mejoren las capacidades y habilidades gerenciales.
- d. Promover la articulación de las instituciones de educación técnica – tecnológica superior con la comunidad.

## METODOLOGÍA:

La siguiente Carpeta estará dividida en cartillas por áreas temáticas, los temas centrales que se han definido como importantes para el fortalecimiento organizacional son:

- Base Conceptual: Gestión educativa y sus componentes
- Conexión con el sector empresarial: Construcción participativa de Perfiles ocupacionales.
- Fortalecimiento y generación de capacidades y habilidades gerenciales.
- Gobernabilidad como transversal de fortalecimiento organizacional y relacionamiento comunitario.



# PROYECTO FORTALECIMIENTO DE FORMACIÓN TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS

## CARTILLA GESTIÓN EDUCATIVA: COMO BASE CONCEPTUAL

Con el apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional



PROCOSI



Centro de Multiservicios Educativos

## I. GESTION EDUCATIVA

La palabra **Gestión** es muy amplia y utilizada por muchas disciplinas, iniciemos con un concepto simple, en el que gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, está relacionado a Administrar que se relaciona con la idea de **gobernar** lo cual implica un acto deliberado de organizar, dirigir, definir aquello que tenga que ver con la organización. La gestión se define entonces como un proceso sistemático de ejecución y monitoreo de mecanismos, acciones y medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.

Si bien este concepto, ya nos muestra el camino que tomaremos, tratemos de especificar un poco más y hablemos específicamente sobre la Gestión educativa.

Entendiendo que estamos trabajando con instituciones de educación superior técnica tecnológica tomaremos como base para definir este concepto la gestión educativa, que es el proceso de administración y organización cuyo





fin es lograr un nivel de calidad previamente establecido en una institución educativa.

La gerencia educativa se convierte en una herramienta que articula tanto las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución, así como la administración de los recursos de manera eficaz y eficiente y la capacidad de dirigir a partir de liderazgo fuerte y comprometido que cuenta con la habilidad y capacidad de planificar, organizar, administrar y evaluar la institución y sus procesos para lograr resultados sólidos que mejoren el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión educativa sólo puede ser entendida como una forma estratégica de comprender y conducir las organizaciones educativas, por ello tiene que ver con un concepto clave que es la gobernabilidad. Gobernabilidad entendida como la capacidad de “gobernar” adecuadamente pero en base a una necesaria integración con el contexto, con la comunidad y sus necesidades.

Es decir, gobernabilidad implica la capacidad de gobernar adecuadamente vinculada a las políticas públicas necesarias para mejorar la calidad educativa como objetivo estratégico final. Sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además,



abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas, imaginarlas y reinventarlas como ciclos abiertos de acción y aprendizaje, dispuestas a articularse y comprenderse en relación con su entorno.

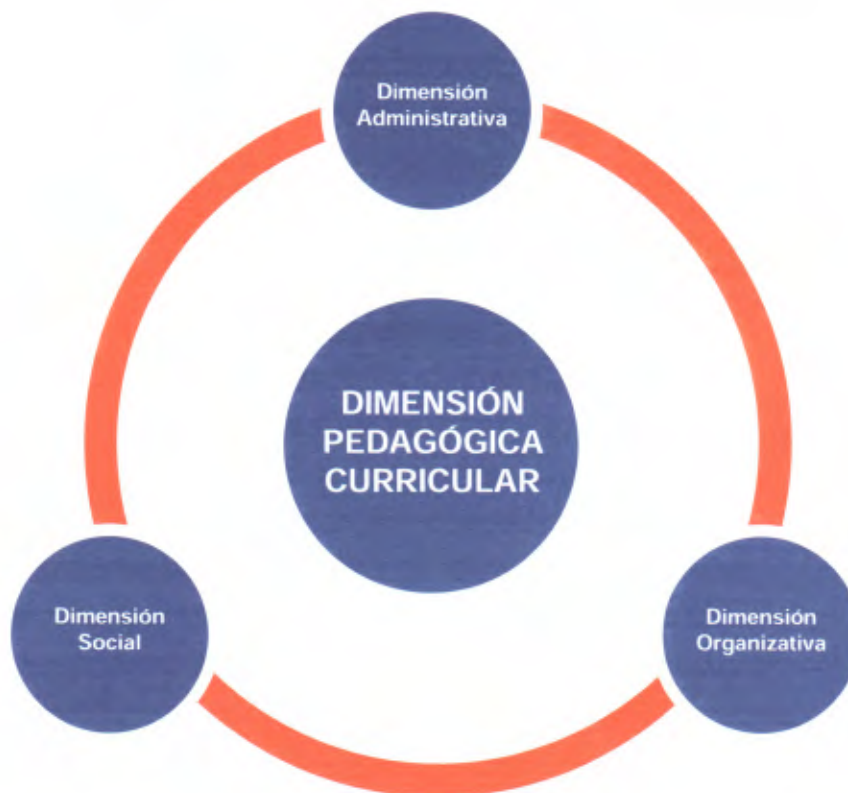
Gestión Educativa, por lo tanto, no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades, sino más bien de articulación de procesos teóricos y prácticos que recuperen el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación. Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas (Montaño, 2015, Pag. 5).

Así, la gestión educativa debe ser entendida como un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, (por tanto la calidad educativa que llega al estudiante) así como los procesos administrativos, organizacionales (directivos), y comunitarios.

Si bien en esta documento nos centraremos sobre todo en los procesos organizacionales y comunitarios, primero dejemos claro que cada una de estos componentes trabaja en forma coordinada y vinculada con el resto de los componentes y no pueden funcionar de manera aislada. Cada una cumple y desarrolla una función diferente, específica y vital en la organización educativa, sin el funcionamiento adecuado y coordinado de los mismo la Gestión educativa como proceso sistemático, debidamente articulado y organizado se trunca y afecta no solo el funcionamiento interno. Sino y sobretodo la calidad educativa que afecta a los estudiantes directamente involucrados.

Por tanto, es vital reconocer estas funciones específicas de cada componente:

## Gráfico 1 Componentes de la Gestión Educativa



**a. Componente administrativo,** se halla orientado a proveer los recursos financieros, físicos, logísticos y humanos necesarios a la prestación del servicio educativo. En esta área se analizan la capacidad de la institución para guiar sus sistemas y procesos que apoyan el proceso académico.

Dentro de esta gestión administrativa debemos tener en cuenta los siguientes procesos claves: Manejo financiero y contable, apoyo a la gestión académica que se orienta a la administración de la información y los procesos para el apoyo a la gestión académica de la institución (matrícula, certificados, boletines de notas y otros documentos), administración de recursos físicos (laboratorios, biblioteca, talleres y salas de informática, entre otros) y de la infraestructura; también debe establecer la coherencia entre las demandas institucionales y el personal reclutado que se requiere para atender la demanda y el trabajo directo con los estudiantes.

Las acciones de esta dimensión se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar

acciones de seguridad e higiene; control de la información relativa a los actores de la escuela; cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

**Gráfico 2**



**b. Componente pedagógico - curricular**, se encarga de revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa frente a la sociedad. Sus procedimientos, medios e instrumentos como el análisis de planes y programas; el enfoque pedagógico; las estrategias didácticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje; la relación docente-alumno, el estilo de enseñanza; el uso de materiales y recursos didácticos; la actualización de los profesores; el enfoque de la evaluación, y la orientación educativa o tutoría.

**c. Componente organizacional**, esta dimensión tiene como foco central la “Gerencia” de todas las otras dimensiones que deben ir orientadas a cumplir con la misión, visión y valores de la institución, además de ser el soporte de las otras dimensiones y de esta manera asegurar el correcto funcionamiento de la misma. La dimensión busca impulsar la conducción de la institución a partir de una organización y planificación preestablecida.

En su componente formal, la dimensión organizativa tiene que ver con la estructura formal (organigrama, distribución de tareas, división del trabajo, definición de políticas internas, uso del tiempo y de espacios) mientras en su estructura informal está relacionada con factores que hacen a las capacidades y habilidades blandas de los directivos de estas instituciones, es decir, motivación, liderazgo, cultura laboral, saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar y también a la parte de interrelacionamiento (estructura y vinculación informal) formas de relacionarse, ritos, ceremonias, etc. que influyen y hacen a la Cultura Organizacional.

En esta dimensión se debe verificar constantemente que exista congruencia entre las políticas institucionales que norman el comportamiento de la comunidad, y los principios y la visión institucional.

En esta guía nos concentraremos en la dimensión organizativa, específicamente en el fortalecimiento de las capacidades blandas, que desarrollaremos más adelante.

**d. Componente comunitario-social**, comprende aquellos procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad, comprende los planes, programas y servicios que la institución pone a disposición de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida, hacerla partícipe de la vida institucional, de sus procesos y decisiones, y estimula el involucramiento del contexto (organizaciones sociales, comunitarias, municipales, estatales) en la gestión educativa .

En la cartilla uno nos concentraremos también en este componente comunitario específicamente en la capacidad de vinculación de la institución educativa con el contexto, específicamente con autoridades públicas y privadas locales a partir del concepto de Gobernabilidad como transversal clave para hablar sobre la gestión educativa y también abordaremos la vinculación y trabajo con el empresariado privado a partir de la metodología de elaboración de Perfiles Ocupacionales.

## II. DIMENSION ORGANIZACIONAL Y COMUNITARIA: GOBERNABILIDAD COMO TRANSVERSAL

### 2.1 Componente Organizacional.

Iniciemos con el concepto de Gobernabilidad que es un término bastante amplio y comprende varias dimensiones de análisis, reflexión y trabajo; Gobernabilidad tiene que ver con el “arte de gobernar, administrar, liderar, responder”. Es basta la literatura que define al acto de la gobernabilidad como la capacidad de un gobierno para ejercer las funciones de gobierno y orden social (Arbós, X., & Giner. 2005).

Puede entenderse como capacidades de tomar decisiones para poder lograr objetivos que han sido encomendados por la sociedad y que son responsabilidad de la autoridad para la toma de decisiones y la formulación de acuerdos (López Zárate, 2003).

El término gobernabilidad define la manera de ejercer el poder, tomar decisiones y responder a demandas y se aplica a diferentes niveles, de gobierno y estados, global (relación entre estados) e institucional. La



Cooperación Suiza comprende la gobernabilidad de las instituciones («corporategovernance») a partir de “los diferentes procedimientos, políticas y costumbres, que influyen en la manera de administrar, dirigir y controlar una institución. Esta noción incluye también las relaciones entre los diferentes actores implicados (gerencias, equipos, socios y beneficiarios) y los objetivos de la propia institución (misma)” (COSUDE, Pág. 4).

En términos generales, la gobernabilidad se refiere a “... la capacidad para darle tratamiento institucional a la variedad de conflictos que se presente en un determinado contexto social, mediante soluciones que generen equilibrios relativos, ordenamiento de las expectativas y de los cursos de acción, así como regulaciones para tratar esos conflictos” (Millán, Blanco, 2001, Pág. 118).

La gobernabilidad como enfoque debe ser anclada en una institución paulatina y sistemáticamente en temas estratégicos, programas, formas de trabajo y debe hacerse de manera explícita, es decir, mediante un proceso vinculado a una decisión de gestión o de manera indirecta e implícita, es decir, a través de discusiones sobre los conceptos y las prácticas (COSUDE, Pág. 7 y 8).

Esta guía continua y nos explica que el anclaje de la gobernabilidad comprende también la disposición de recursos para ejecutarlos puede ser para sensibilización y capacitación al personal de los institutos técnicos tecnológicos, como actividades concretas que permitan que los principios de la gobernabilidad se vuelvan operacionales en cada una de estas instituciones.

Pero cuáles, de acuerdo a la Cooperación Suiza, son estos principios y cómo afectan al fortalecimiento organizacional y comunitario?

Los principios son (COSUDE, Pág. 7 y 8): rendición de cuenta, transparencia, participación, no discriminación y eficacia» y el reto es hacerlos parte de la vida cotidiana de los procesos internos de los institutos. Los principios relacionados a la dimensión organizativa se detallan a continuación:

- **Rendición de cuenta (accountability):** La rendición de cuentas es el acto por el cual los funcionarios o cualquier otra persona que actúa por delegación de terceros, cumplen con la obligación de responder por la responsabilidad que le asignaron, es decir, tiene la obligación de explicar sus decisiones y las instancias de control, destacando los buenos resultados. No se refiere solo al dinero, sino al desempeño de roles, responsabilidades, resultados.



- **Transparencia:** implica que el público en general o, como mínimo, los directamente afectados dispongan de información sobre los fundamentos y los criterios de decisión del Estado, los motivos de las decisiones adoptadas, las disposiciones previstas para su implementación y lo que se sabe acerca de sus eventuales efectos.





- Práctica social relacionada con la accesibilidad de la población, a toda la información sobre hechos o circunstancias. Tiene que ver con que la opinión pública adquiera confianza hacia quienes tienen responsabilidad en el manejo de instituciones y acciones del Estado.
- Eficacia: implica que los recursos financieros y humanos deben ser usados de manera óptima (es decir, que el objetivo debe fijarse en función de los recursos o que los recursos deben adaptarse al objetivo fijado); sin derroches, ni corrupción, ni retrasos.



Mientras los principios de la gobernabilidad relacionados al Componente Comunitario y que exigen vinculación con el entorno son:

- No discriminación: significa que ningún grupo debe ser excluido del poder y de los recursos. Esto supone la necesidad de establecer unas políticas públicas activas para integrar a los grupos excluidos o marginados. El principio de no discriminación debe aplicarse de manera explícita a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres, entre la población urbana y rural o entre grupos étnicos.

- Participación: implica que todos los grupos de la población puedan tomar parte en los procesos de decisión políticos y sociales que les afectan. Esto significa que existen espacios abiertos a la confrontación de opiniones y de intereses expresados por diferentes grupos y que se toman en serio sus opiniones en la toma de decisiones.

## 2.2 Componente Comunitario.

La gobernabilidad como ya establecimos se refiere al arte de gobernar, al arte de administrar, de liderar y de construir en base a alianzas preestablecidas.

La gobernabilidad, por tanto depende de una combinación virtuosa de los principios establecidos y de tres elementos centrales:

- a. El fortalecimiento político – institucional, que tiene que ver con el principios de rendición de cuentas, de eficacia y eficiencia y transparencia.
- b. La integración social a partir de la generación de políticas/programas/ procesos que satisfagan las necesidades básicas del conjunto de la población estudiantil, y está relacionado a los principios de no discriminación y de participación.
- c. La promoción de un clima que privilegie la resolución pacífica y negociada de conflictos, directamente relacionado con el principio de participación y de relacionamiento con la sociedad civil, organizaciones, estudiantes, autoridades, etc.

En este punto nos concentramos en la gestión comunitaria, y la relevancia de la “Gerencia” vinculada y relacionada con los actores sociales (autoridades sociales, comunitarias, municipales, organizaciones de estudiantes, etc.) y con el principio de Participación y de No discriminación, que establecimos previamente.

La pregunta entonces es ¿Hasta qué punto las personas tienen derecho a participar en las decisiones que le afectan?, o ¿Cómo se deben involucrar las personas en la implementación de estas decisiones? Cómo gerentamos/ manejamos estos procesos?

Para responder a estas interrogantes es importante que entendamos bien el concepto de Participación y que es lo que implica.

“Participación es la capacidad que tiene todo ciudadano de intervenir en las diferentes etapas de la aprobación de una decisión que le atañe, esto incluye:

- Capacidad para presentar propuestas.
- Capacidad para intervenir en las deliberaciones.
- Capacidad para decidir en la aprobación de las decisiones.
- Capacidad para evaluar los resultados de sus decisiones.



Participar es un derecho y un deber, es la intervención de los ciudadanos en la vida pública de su municipio; es su “contribución” a la gestión (Fernández Ortiz Inés Mariela, 2011, Pág. 30).

Es decir, la participación, no significa solo asistir a una reunión sino que existan los espacios y las opciones para definir y tomar decisiones estratégicas que atañan a la institución educativa- en este caso- y a todo lo que concierne (el fin es este caso será la calidad educativa y todas las políticas, programas, procesos, etc.).

Este tipo de participación implica el empoderamiento popular, de los actores participantes del contexto del instituto, implica un mayor balance en la toma de decisiones, el acceso y control de los recursos y las oportunidades que se ofrecen.

Finalmente, deben establecerse las condiciones para que todos y todas puedan participar libremente, emitir sus opiniones, deliberar sin ningún tipo de discriminación.

### Referencias Bibliográficas

1. Consultoría “Gestión organizacional” elaborada para el Consorcio PROCOSI - CEMSE por Lic. Edson Montaña - Año 2015. Pág. 5.
2. Arbós, X., & Giner, S. (2005). La gobernabilidad: ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial. Madrid: España.
3. LA GOBERNABILIDAD COMO TEMA TRANSVERSAL: Guía de orientación para su implementación. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores (DFAE).Pág. 4
4. Millán, R. (2001) “La gobernabilidad en la UNAM”, en J. Blanco (coord.), La UNAM: su estructura, sus aportes, su crisis su futuro, FCE, México. Pag.118.
5. LA GOBERNABILIDAD COMO TEMA TRANSVERSAL: Guía de orientación para su implementación. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores (DFAE).Pág. 7 y 8
6. LA GOBERNABILIDAD COMO TEMA TRANSVERSAL: Guía de orientación para su implementación. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores (DFAE).Pág. 7 y 8
7. Fernández Ortiz Inés Mariela (2011) “INSERCIÓN, INFLUENCIA Y DECISIÓN DE LA MUJER EN LA GESTION MUNICIPAL” en Repositorio Digital FLACSO <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/2437>. Pág. 30.

# PROYECTO FORTALECIMIENTO DE FORMACIÓN TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS

**“Cartilla: Conexión con el sector empresarial y productivo como alianza estratégica para los Centros de Formación técnica y tecnológica”**

*Con el apoyo de:*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional



PROCOSI



Centro de Multiservicios Educativos

La Paz – Bolivia  
2016

**PROYECTO FORTALECIMIENTO DE CENTROS DE FORMACIÓN  
TÉCNICA EN ÁREAS URBANAS**

*Con el apoyo de la Cooperación Suiza en Bolivia*

**CONSORCIO PROCOSI – CEMSE**

**DIRECCIÓN GENERAL**

Federico Escobar Loza

**Director Nacional CEMSE**

Claudia Arandia Schmiedl

**Coordinadora Nacional**

**COMPILACIÓN Y COMPLEMENTACIÓN**

Nadia Iris Durán Vila

**ELABORACIÓN**

Luis Fernando Acuña Ibarra

Wenddy Davezies Martinez

Nadia Iris Durán Vila

**REVISIÓN Y APROBACIÓN**

Inés Mariela Fernández O.

La Paz - Bolivia

**Nº de Depósito Legal 4-1-316-17**

**CEMSE:** c Pichincha N° 750 esq.  
c. Sucre (zona Norte)  
Casilla postal: 283 La Paz  
Teléfonos: 591-2-2280183  
Fax: 591-2-2280800

**PROCOSI:** Calle 9 de Calacoto N° 7898  
Edificio Cámara Nacional de  
Industrias 5to piso. entre Av. Ballivian  
y Av. Inofuentes  
Teléfonos: 591-2-2770050  
- 591 -2 2774747

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| Introducción  | 5    |
| Objetivo general  | 6    |
| Objetivo específicos  | 6    |
| Alcance   | 6    |
| Capítulo 1. Marco Conceptual  | 7    |
| 1. Formación Profesional Técnica y Tecnológica conforme a las actuales normativas educativas nacionales | 7    |
| 2. Articulación de Centros Formativos con actores locales empresariales y productivos.                  | 12   |
| 3. Concepto de Perfil   | 13   |
| 3.1. Tipos de Perfiles  | 14   |
| 3.1.1. Perfil profesional   | 14   |
| 3.1.2. Perfil ocupacional   | 14   |
| 4. Definición de competencia/capacidad  | 15   |
| 4.1. Competencia laboral  | 16   |
| 4.2. Identificación de capacidades para elaborar Perfil Ocupacional                                     | 16   |
| 4.2.1. DACUM  | 16   |
| 4.2.2. Mesa Sectorial   | 19   |
| 4.2.3. Análisis ocupacional o de funciones  | 20   |
| 4.2.4. Equipo de Gestión  | 20   |
| 4.2.5. Mesa de docentes   | 21   |
| 4.2.6. Mapa de competencias/capacidades   | 21   |
| 4.2.6.1. Capacidad global   | 21   |
| 4.2.6.2. Dimensiones de empleabilidad   | 22   |
| Capitulo II. Marco Metodológico   | 23   |
| 1.1. Conformación de Equipo de Gestión  | 24   |
| 1.1.1. Análisis del contexto.   | 26   |
| 1.2. Implementación de la Mesa Sectorial  | 28   |
| 1.2.1. Previo a la implementación de la Mesa Sectorial.   | 28   |
| 1.2.2. Implementación de la Mesa Sectorial, aplicando Método DACUM                                      | 31   |
| 1.3. Desarrollo Mesa de docente   | 37   |
| Capitulo III. Conclusiones  | 43   |
| Capitulo IV. Instrumentos   | 44   |
| Referencias bibliográficas  | 51   |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico 1<br>Organización de trabajo Método DACUM         | 6           |
| Gráfico 2<br>Fases para elaboración de Perfil Ocupacional | 11          |
| Gráfico 3   | 17          |
| Gráfico 4   | 24          |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1<br>Diferencia entre un perfil ocupacional y un perfil profesional  | 15          |
| Tabla 2<br>Descripción de mapeo de actores y contenido de interés  | 29          |
| Tabla 3<br>Ejemplo: Mapa DACUM de la Familia laboral: Redacción y correspondencia de la carrera de Secretariado Ejecutivo        | 35          |
| Tabla 4<br>Ejemplo: Mapa DACUM de la Ocupación Docencia  | 36          |
| Tabla 5<br>Ejemplo: Capacidad global de la familia laboral Proyectos socioeducativos orientados a población infantil             | 38          |
| Tabla 6<br>Ejemplo: Dimensiones de empleabilidad de la familia laboral Proyectos socioeducativos orientados a población infantil | 39          |



## INTRODUCCIÓN

En el marco del “Proyecto de Fortalecimiento de Centros en áreas urbanas” se pretende lograr que los Centros de formación en áreas urbanas con capacidades fortalecidas, ofrezcan una formación adecuada que permita a las y los participantes mejorar su acceso al empleo y auto-empleo. (TDR Proyecto de Fortalecimiento a Centros en áreas urbanas, 2016)

El proyecto mencionado está organizado en líneas de acción, siendo una de ellas el área organizativo - institucional del Centro en la que incluye articulación con actores locales, disponibilidad de recursos para la sostenibilidad técnico financiera y recursos técnicos pedagógicos, para efectivizar esta línea de acción y potencializar la formación técnica y tecnológica es importante generar acciones para el cambio y la mejora, por lo que uno de los resultados es el acceso a la empleabilidad, para lo cual es importante la formación de los estudiantes en el contexto real de trabajo, es decir establecer acciones para vincular el proceso formativo en aula con el mundo de trabajo, como también generar conexiones laborales para que los estudiantes tengan la posibilidad de contar con un empleo o un autoempleo.

Por lo tanto, una de las operaciones para viabilizar esta mejora, es elaborar perfiles ocupacionales de forma participativa, vinculante, integral e interinstitucional, ya que el perfil ocupacional se convierte en un medio de acercamiento a la realidad laboral de carreras específicas respetando las diferentes identidades plurinacionales locales y/o regionales, con los espacios empresariales, productivos e institucionales tanto público y privado, resultados de estos procesos es el fortalecimiento de la mejora continua en la calidad de la formación, estableciendo un diálogo constructivo entre Centros de formación y actores del mundo productivo y empresarial.

En este marco el presente documento denominado “Conexión con el sector empresarial y productivo como alianza estratégica para los Centros de formación técnica y tecnológica”, tiene el propósito de orientar conceptualmente y metodológicamente para el diseño de perfiles ocupacionales de forma participativa, vinculante, integral e interinstitucional, con el sector empresarial afines a las carreras y promover un encuentro entre las necesidades del mercado laboral y la oferta académica de los Centros de formación técnica y tecnológica.

El documento está organizado en cuatro capítulos, el primer capítulo hace referencia al marco conceptual, el segundo capítulo es el desglose metodológico, el tercer capítulo se incluye las conclusiones y el cuarto capítulo se describe los instrumentos aplicados en la metodología.

### OBJETIVO GENERAL.

Establecer orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño de perfiles ocupacionales de carreras de formación **técnica y tecnológica** de forma participativa, vinculante, integral e interinstitucional, con el sector empresarial afín a las carreras.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Iniciar un proceso de acercamiento entre el sector empresarial y los centros de formación técnica y tecnológica.
- Promover un encuentro entre las necesidades del mercado laboral y la oferta académica de los Centros de formación técnica y tecnológica.
- Describir referentes conceptuales para identificar los procesos requeridos en la elaboración de perfiles ocupacionales.
- Describir los procedimientos metodológicos para la elaboración de perfiles ocupacionales tomando en cuenta las necesidades laborales de los espacios empresariales, productivos e institucionales.

### ALCANCE.

Dirigida a técnicos, profesionales, docentes, directivos de Centros de formación **técnica y tecnológica** que intervienen con procesos de fortalecimiento institucional y generan alianzas con el sector productivo empresarial afín a las carreras técnicas.

Gráfico 1



## CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL

### OBJETIVO DE APRENDIZAJE.

*Describir referentes conceptuales para identificar los procesos requeridos en la elaboración de perfiles ocupacionales*

#### 1. Formación profesional técnica y tecnológica conforme a las actuales normativas educativas nacionales

La Formación profesional técnica y tecnológica conforme a las actuales normativas educativas “se constituye en un espacio privilegiado de formación profesional, porque posibilita la continuidad de estudios superiores a los estudiantes que concluyen el bachillerato y fundamentalmente fortalece el desarrollo económico productivo de las ciudades, las comunidades, los municipios y el país” (Terrazas, A; Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional. Bolivia)

Es decir que la Formación técnica y tecnológica a partir de la promulgación de las nuevas leyes educativas del modelo socio comunitario productivo, involucra en el proceso formativo la metodología del aprender haciendo y aprender produciendo, aspectos que generan cambios a nivel pedagógico, para que la formación sea una preparación cualificada para los estudiantes vinculando una “pedagogía comunitaria activa e integral, como la de Warisata” (Diseño Curricular Base la formación profesional técnica y tecnológica. 2012. Bolivia), que involucre la práctica, la teoría y la producción, en beneficio del desarrollo socio productivo del estado, porque vincula la tecnología y la producción a la vida.

El modelo socio comunitario productivo, establecen las bases pedagógicas de la Educación superior técnica y tecnológica, las cuales deben responder a una educación descolonizadora, comunitaria, productiva, revolucionaria, antiimperialista, intra–intercultural y plurilingüe. Así mismo se considera las bases políticas educativas de la siguiente manera:

- **Educación para la producción.** Se caracteriza en que la educación debe convertirse en aprendizaje productivo integral de redes de conocimientos prácticos, es decir debe ser dinámica, propiciadora de la participación y el incentivo al trabajo.

Para lograr el aprendizaje productivo integral será importante considerar “las nuevas demandas laborales, las necesidades socioeconómicas productivas de las comunidades, recuperando los saberes, conocimientos y tecnologías ancestrales para formar profesionales técnicos con la visión productiva y no así sólo consumidores. Además, la educación productiva deberá tomar en cuenta no sólo la producción, sino también la distribución y consumo interno” (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia. Pág. 21.)

- **Educación para la innovación productiva integral.** Se espera que los Institutos generen, adapten y apliquen ciencia y tecnología en su formación, a través de la práctica de la pedagogía comunitaria de aprender produciendo y aprender haciendo. Así mismo, “tomando en cuenta el aprendizaje innovador, como la incorporación y la práctica de nuevos valores, actitudes, metodologías y destrezas necesarias para encarar la vida y la actividad en un mundo en constante cambio, sin descuidar la visión de desarrollo productivo. En otras palabras, la formación profesional técnica debe articular los saberes, conocimientos y tecnologías ancestrales con los conocimientos universales”. (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia. Pág. 23.)



Esta práctica-teoría- producción favorecerá la contribución en el desarrollo de las diferentes comunidades, y regiones de Bolivia.

- **Educación para el Vivir Bien.** Conforme a las normativas actuales “Vivir Bien es el proceso de restablecer el equilibrio y relación armónica con la Madre tierra (...) la formación de profesionales técnicos y tecnológicos, se diversificará” (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia. Pág. 24). Para lograrlo se espera que el currículo sea flexible y se adapte a los contextos socioculturales del entorno promoviendo así la incorporación y participación activa de todos los actores sociales, sectores productivos, anteriormente excluidos de la vida socioeconómica y política del país.

Por otra parte se espera que en la formación se vincula la producción y los servicios con la investigación aplicada .

- **Educación “de” la Vida y “en” la Vida.** Implica tomar en cuenta a la persona como un complejo integral que tiende a construir su humanidad, su crecimiento personal y el de su comunidad o sociedad mediante el trabajo. (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia)



Por tal motivo es fundamental establecer un proceso permanente de formación profesional, que duren lo que dura la vida de una persona.

- **Educación para la permanencia.** Posterior al proceso formativo se espera que los nuevos profesionales deben retornar a sus lugares de origen para coadyuvar a su región y mejorar la calidad de vida de la población

En efecto la Formación técnica y tecnológica implica la profesionalización altamente cualificada en el ámbito científico práctico, que conlleva la articulación con los sectores socio productivos de cada región, según sus capacidades y potencialidades en el marco del Modelo Educativo Socio comunitario Productivo, en este sentido las ofertas curriculares deben responder a las necesidades de diversos sectores que requieren profesionales técnicos especializados.

Para lograr la implementación del currículo, conforme al Plan Nacional de Desarrollo (2006) y Documento Diseño Curricular Base de la Formación Profesional Técnica y Tecnológica (2012), se plantea estrategias como ser.

- a. La universalización de la Formación técnica, significa que la formación profesional comienza con la formación técnica, lo que implica que todos los profesionales deben ser prácticos-teóricos-productivo;
- b. Desarrollo de capacidades de gestión y fortalecimiento institucional, implica incorporar los mecanismos de gestión y regulación pertinentes de acuerdo al nuevo modelo educativo



- socio comunitario productivo y la Ley de Educación Boliviana Avelino Siñani - Elizardo Pérez;
- c. Fortalecimiento y creación de Institutos de Educación Superior técnica con relevancia en sectores deprimidos (...) en sinergia con el potencial productivo de las regiones y del sentido comunitario de producción; d) Gestión y transformación curricular articulado a la producción, se organizará y articulará el currículo de la Educación Superior técnica y tecnológica según las necesidades socioeconómicas productivas, locales, regionales, demanda laboral y desde la base de una pedagogía ancestral aprender haciendo y aprender produciendo, incorporando saberes y tecnologías ancestrales en los planes curriculares para institucionalizar el rango de estatus académico, incluyendo la formación y actualización docente, educación Superior técnica y tecnológica vinculada al desarrollo de procesos productivos de valor agregado, pasantías curriculares y laborales de docentes y estudiantes, mejoramiento de la gestión institucional, fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento de maquinarias, herramientas y de insumos didácticos, actualización de planes y programas curriculares permanentemente, su revisión periódica (...) y adaptaciones de accesibilidad y curriculares” (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia. Pág. 67-68)

**Gráfico 2**



Para lo cual una de las acciones encaminadas que contribuyan a la articulación de la Formación técnica y tecnológica con el sector productivo y empresarial, con el contexto laboral local y las actuales demandas laborales, es la elaboración de perfiles ocupacionales, tomando en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los empleadores actuales y potenciales.

## **2. Articulación de Centros Formativos con actores locales empresariales y productivos.**

Conforme el CEPAL (2004), es evidente la “necesidad de vincular las universidades regionales y los centros de investigación científica y tecnológica con los sistemas productivos locales” debido a que la tradicional formación en la Educación Superior y Profesional en América Latina queda limitada a la transmisión de los conocimientos, y conforme a las demandas actuales del contexto es necesaria formar en los Centros de formación futuros profesionales capaces de plantearse diversas respuestas y preguntas, no sólo de memorizar respuestas ya escritas, y que contribuyan a su región desde las necesidades y demandas reales, en efecto la formación debe adaptarse a la realidad actual.

Conforme a (Albuquerque, F; 2004 Pág. 168):

“Con todo, hay que superar cuanto antes el desencuentro existente entre la oferta de capacitación de universidades y centros formativos y las necesidades de innovación en los diferentes sistemas productivos locales. Para ello es fundamental que las entidades educativas, universitarias y de investigación científica y tecnológica se incorporen activamente a las iniciativas de desarrollo económico local”.

Para lo cual es importante la articulación de los Centros formativos con actores productivos, desde el enfoque del desarrollo local presupone la construcción de un conjunto de redes construcción y las alternativas para responder al mercado laboral y económico apoyando al desarrollo local. “Estas relaciones requieren configurarse en un nivel amplio de acuerdos y compromiso entre los actores privados y públicos, cuyas acciones y omisiones condicionan las dinámicas de cooperación mutua” (Cravacuore, D.)

Esta articulación resulta determinante para el tejido institucional que enmarque la acción de los actores que dan impulso a definir gestiones en beneficio de la





mejora continua institucional, además de las regiones propias, dando respuesta a los lineamientos estratégicos propios de la normativa educativa para implementar el Currículo en el marco de la “Gestión y transformación curricular articulado a la producción, se organizará y articulará la currículo de la Educación Superior técnica y tecnológica según las necesidades socioeconómicas productivas, locales, regionales, demanda laboral” (Diseño Curricular Base la Formación profesional técnica y tecnológica. Bolivia. Pág. 68).

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las acciones planteadas desde el Proyecto del Consorcio CEMSE – PROCOSI es la elaboración de perfiles ocupacionales de forma participativa, vinculante e integral, valorando sobre todo la participación del empresariado y de los actores productivos para favorecer a la gestión educativa de los Centros de formación, para generar alianzas estratégicas con diferentes sectores laborales de índole público y privado, para contribuir a la inserción laboral de los estudiantes, todas estas acciones contribuyen al desarrollo económico local de cada región.

### 3. Concepto de Perfil

El Perfil, es definido como “un conjunto de rasgos particulares que caracterizan a una persona o cosa” (Davezles, W; 2016).

En el contexto de recursos humanos, el perfil se define como las características que debe tener un postulante para ocupar un puesto de trabajo determinado.

### 3.1. Tipos de Perfiles

En cuanto a los tipos de perfiles, principalmente se describen a continuación el perfil profesional y ocupacional.

#### 3.1.1. Perfil profesional

Según el Modelo Académico de la Universidad Boliviana, 2011 un perfil profesional es:

“La descripción de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben desarrollarse en el estudiante para solucionar problemas del contexto, en el ejercicio profesional. La caracterización del profesional que se requiere y se necesita formar y desarrollar académicamente para dar respuesta a las demandas de un contexto social en correspondencia con la misión, visión, objetivos formativos y fundamentos”.

En este sentido el perfil profesional es un conjunto de características de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio de la profesión determinada para solucionar y responder a las demandas del contexto. Son capacidades que se esperan que adquieren los estudiantes después de un proceso de formación.

#### 3.1.2. Perfil ocupacional

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades, actitudes, conocimiento que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.



**Tabla 1**  
**Diferencia entre un perfil ocupacional y un perfil profesional**

| Perfil profesional  | Perfil ocupacional  |
|---|---|
| Descripción de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar el estudiante al concluir un proceso formativo, para lograr profesionalizarse y asumir funciones profesionales | Incluye capacidades vinculadas con el ejercicio específico de la profesión, relacionadas fundamentalmente con el aspecto procedimental; vale decir con el saber hacer y las actitudes que debe tener el trabajador para responder a las necesidades del sector productivo; en este entendido el perfil debe elaborarse necesariamente a partir de la recolección de necesidades, intereses y expectativas de los potenciales empleadores. |

Fuente. Davezles, W; 2016

El perfil ocupacional entonces, se convierte en un medio de acercamiento a la realidad laboral de carreras específicas respetando las diferentes identidades plurinacionales locales y/o regionales, con los espacios empresariales, productivos e institucionales tanto público y privado, resultados de estos procesos es el fortalecimiento de la mejora continua en la calidad de la formación, estableciendo un diálogo constructivo entre instituciones de formación y actores del mundo productivo.

#### **4. Definición de competencia/capacidad.**

La definición de competencia fue progresando conforme al tiempo, se identifica a continuación, los principales autores que han lo abordado a nivel teórico y metodológico.

Según Chomsky, N. (1965) “es la capacidad que desde muy pequeños tienen los humanos de entender frases nuevas y de producir mensajes nuevos, inéditos; y la performance, la actuación, la realización de esa capacidad, entendiendo y produciendo mensajes nuevos con una vieja lengua”

Boterf, L. (1995) refiere es “un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten”

En cuanto Ketele, D. (1996) es “un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, y cuya

integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una categoría de situaciones”

Finalmente Tobón, S. (2008) menciona que “son procesos complejos de desempeño generales con idoneidad y ética, que articulan saberes desde el proceso meta cognitivo”

En suma, se define como competencia un saber complejo que moviliza conocimientos, destrezas, actitudes para resolver problemas del contexto.

#### 4.1. Competencia laboral

Son aquellas capacidades que permiten a las personas establecer estrategias procedimentales, cognitivas, y actitudinales en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales.

#### 4.2. Identificación de capacidades para elaborar el perfil ocupacional

De acuerdo a Irigorin, M. y Vargas, F. para la identificación, definición o construcción de las competencias para elaborar perfiles ocupacionales se realiza a partir de un trabajo participativo.

Para realizar la construcción es importante utilizar métodos, entre el más utilizado es el DACUM que permite contar con información sobre el análisis ocupacional de forma participativa vinculando sobre todo al sector empresarial, productivo, profesionales en ejercicio y expertos a fines a una ocupación o carrera.

##### 4.2.1. DACUM

El DACUM (Developing a Curriculum). “Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación”. (Davezles, W; 2016)



Es una metodología cualitativa participativa cuyo fin es la descripción del contenido de las ocupaciones, mediante la técnica lluvia de ideas guiado por un facilitador/a que conozca y domine la metodología y que tenga experiencia en el manejo de grupos de adultos. (Mertens, L; 1997).

### Gráfico 3 Organización de trabajo Método DACUM



Fuente. Mertens, L: (1997). DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD

Una de las modalidades de trabajo, es realizar el análisis ocupacional tomando en cuenta las funciones, tareas, conocimientos, actitudes y manejo de herramientas tecnológicas a partir de un análisis y consenso de las especificaciones de una carrera determinada.

- Las funciones son las actividades generales que se desarrollan laboralmente en un área y está conformada por varias tareas.
- Las tareas se refiere a cómo se hace las actividades, un conjunto de pasos observables, verificables, repetibles para alcanzar la función determinada.

- Los conocimientos son los saberes conceptuales requeridos para efectuar las funciones y tareas.
- Las actitudes son conductas esperadas a realizar para desenvolver adecuadamente las funciones y tareas.
- Manejo de herramientas tecnológicas son las máquinas, equipos, instrumentos, programas y materiales utilizados para realizar las funciones esperadas.

Conforme a Mertens, L: (1997) se describen las ventajas y desventajas de su uso:

#### **Ventajas:**

- Utiliza un lenguaje sencillo y evita academicismos
- El facilitador/a, tiene un rol de mediador porque la principal interacción es la que se genera entre los participantes
- Es un método flexible en cuanto a la profundidad con que puede ser desarrollado
- Facilita una descripción ocupacional fácil de entender tanto por los educadores, como por los empleadores y empleados.

#### **Entre las desventajas:**

- La posibilidad de subdividir las funciones conforme a la visión específica de los trabajadores. Prever que las funciones sean generales, para evitar tareas específicas.
- Los materiales didácticos elaborados pueden estar orientados de modo excesivo a tareas y descuidar el contexto en el que se da el desempeño y su complejidad

La implementación de la metodología DACUM, se espera realizarlo en un espacio de interacción denominado Mesa Sectorial.

#### 4.2.2. Mesa Sectorial

Es el escenario principal de participación, integración y vinculación en el cual se incluyen diferentes sectores productivos, empresariales, institucionales privados y públicos, cuyo fin es de recabar información, concertar, analizar sobre la situación actual, las necesidades del contexto laboral de una carrera determinada.

También es un espacio de acercamiento y vinculación con el sector empresarial y productivo, como medio para generar alianzas estratégicas.

Entonces, la Mesa Sectorial es un espacio de acercamiento con actores interinstitucionales, empresariales y productivos, con los Centros de formación que elaboraran en conjunto de forma participativa un análisis ocupacional o de funciones, base para establecer un perfil ocupacional de una determinada carrera, así mismo esta Mesa es un escenario para propiciar alianzas estratégicas que beneficien a la gestión educativa institucional del Centro de formación técnica y tecnológica.



### 4.2.3. Análisis ocupacional o de funciones

Es el análisis o desglose de ocupaciones, se toma en cuenta las áreas de desempeño, nodos problematizadores y familias laborales.

Las Áreas de desempeño “Son las áreas que se están desempeñando o se requiere el desempeño del futuro profesional y qué funciones se articulan a ésta área. Son espacios y objetos en y sobre los cuales un profesional ejerce su labor”. (Fautapo, 2008)

Los Nodos problematizadores, es el argumento del conjunto integrado de las características de cada área de desempeño identificado. Conforme a Fautapo, “Incluyen las demandas, requerimientos del contexto, retos a ser afrontados, problemáticas a ser resueltas, tendencias a futuro, nuevas tecnologías, características sociales, políticas y culturales y otros, relacionadas con un área de desempeño”, (Fautapo, 2008).

Las Familias laborales, “son las áreas o campos profesionales en los que se desempeñará el futuro profesional y las necesidades concretas que demanda el contexto en cada una de éstas familias laborales definidas en los nodos” (Fautapo, 2008).

Las Familias laborales es la denominación técnica profesional de las áreas de desempeño identificadas previamente.

### 4.2.4. Equipo de Gestión

Es la integración de un grupo de personas conformado por un Director/a de Carrera y Docentes del área comprometidos con los procesos de cambio y mejora del proceso de formación técnica y tecnológica.





Las tareas vinculadas al equipo se encuentran en apoyar a la mejora de la calidad educativa y organizativa de una institución determinada, participan de la Mesa Sectorial y la Mesa de docentes.

#### 4.2.5. Mesa de docentes

Es un escenario participativo integrado por el plantel docente con un grado de especialización del área de profesión vinculada al perfil ocupacional. Cuyo rol es de revisar, complementar y validar el Análisis ocupacional elaborado en la Mesa Sectorial y elaborar el Mapa de competencias, para contar con el Perfil ocupacional.

#### 4.2.6. Mapa de competencias/capacidades

Es la descripción de capacidades globales y las dimensiones de empleabilidad, basadas en el Análisis ocupacional.  
Está integrado por la capacidad global y dimensiones de empleabilidad.

##### 4.2.6.1. Capacidad global

Son aquellas capacidades que permiten a las personas establecer estrategias procedimentales, cognitivas, y actitudinales en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales.

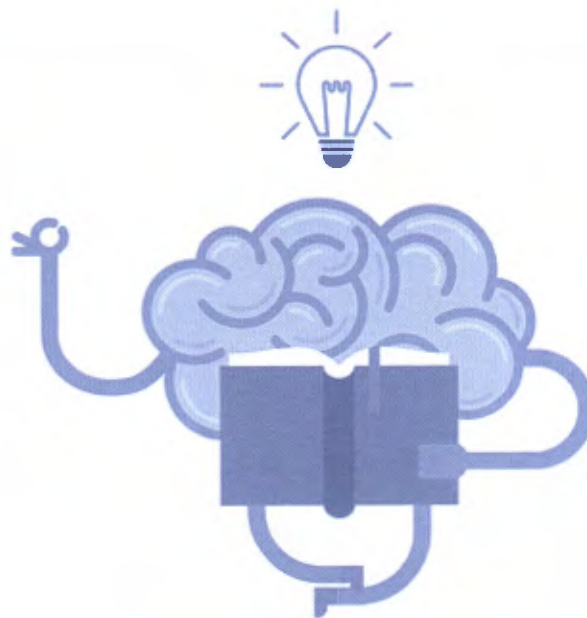


#### 4.2.6.2. Dimensiones de empleabilidad

Son los “requisitos” que debe cumplir la persona, independientemente del cargo que vaya a ocupar, y al ser capacidades integran tres saberes: cognitivos, actitudinales y procedimentales

Los dimensiones según Fautapo, 2008 son:

- Saber Conocer, consiste en la apropiación y dominio de conceptos y conocimientos específicos en torno a la competencia
- Saber Hacer, consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o resolución de problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación y aplicación de procedimientos y técnicas.
- Saber Ser, consiste en el control del proceso emocional, actitudinal en la realización de una actividad. Se compone de valores y actitudes.

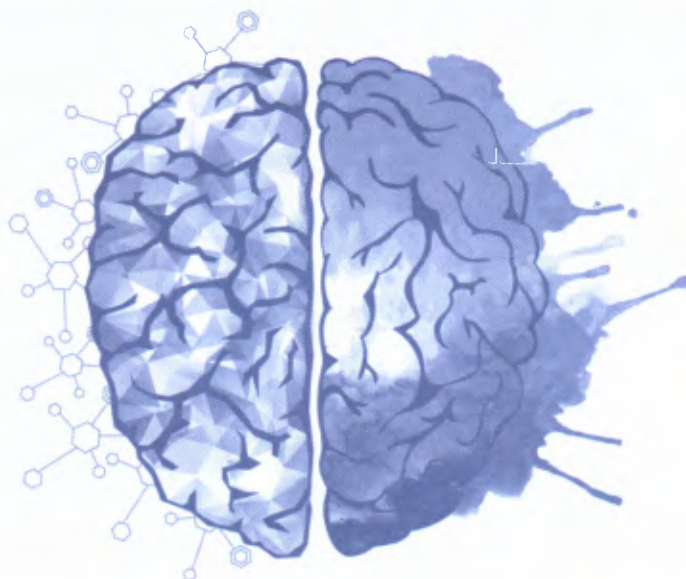


## CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

### OBJETIVO DE APRENDIZAJE

*Describir los procedimientos metodológicos para la elaboración de perfiles ocupacionales tomando en cuenta las necesidades laborales de los espacios empresariales, productivos e institucionales.*

Es importante mencionar que el proceso metodológico para realizar un perfil ocupacional u otros procesos parte de la Gestión educativa, “deberá adaptarse a las características del contexto educativo, social, cultural, institucional, etc.; por lo tanto, la metodología que a continuación se presenta tiene un carácter flexible que debe acomodarse a los contextos específicos donde se le implementará”. (Acuña. F; 2016)



La metodología propuesta se caracteriza en ser participativa, integradora y vinculante, tomando en cuenta el enfoque del modelo actual educativo “Aprender haciendo”, organizada en tres fases, la primera fase se sugiere conformar un Equipo de gestión quienes liderizaran las actividades propias para la construcción del perfil ocupacional y además deberán apoyar en la sostenibilidad de las acciones de mejora organizativa y curricular de cada carrera; la segunda fase es la implementación de Mesas Sectoriales como un encuentro interinstitucional con empresarios, empleadores actuales y potenciales y otros; y la última fase es desarrollar la Mesa de docentes para dar continuidad a la elaboración de perfiles ocupacionales.

A continuación se grafica las fases propias para la elaboración del Perfil Ocupacional.

## Gráfico 4 Fases para elaboración de Perfil Ocupacional



Fuente. Construcción propia. 2016

### 1.1. Conformación del Equipo de gestión

Se entiende como equipo a "un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia la consecución de objetivos compartidos". (Acuña. F; 2016)

Para generar cambios internos en los Centros de formación y propiamente en cada carrera y hacerlos sostenible los resultados es importante contar con un Equipo de gestión que apoyara los procesos de gestión educativa

Así mismo, el Equipo de gestión dinamizara las acciones propias del Perfil ocupacional.

El equipo estaría compuesto por:

- Director/a de Carrera (1 persona), cuya función será de Coordinador/a
- Docentes del área comprometidos con los procesos de cambio y mejora (3 personas), contarán con responsabilidades específicas

Con el fin de formalizar el trabajo del equipo de gestión es importante su designación formal para institucionalizarlo al interior de la carrera.

Para que el ejercicio sea adecuado del equipo de gestión es de vital importancia, contar con el respaldo y compromiso de las autoridades de la Carrera, y el directorio del Centro de formación. “Ya que mientras la Carrera no asuma que tiene la necesidad de mejorar y se haga cargo del proceso, no se tendrá resultados esperados” (Fautapo, 2008).

Así mismo se puede proceder su conformación tomando en cuenta los siguientes pasos, descritos a continuación conforme a Acuña. F; 2016:



- ◇ Inicialmente es recomendable sensibilizar al plantel docente para que vayan comprometidos con los objetivos que se encomendarán al equipo gestor y la importancia que tiene si es que se quiere trabajar a partir de un clima colaborativo en desmedro de un clima social individualista.
- ◇ A partir de una reunión del plantel docente se elige democráticamente al equipo gestor en consenso con todos los docentes, para posteriormente elaborar

un acta de constitución del equipo gestor (Ver Formulario 1).

- ◇ Una vez conformado el equipo gestor, este deberá proceder a aprobar su primer reglamento, donde este estipulado las funciones que cada miembro debe tener y cumplir. Es bueno definir roles y tareas antes de iniciar con los procesos. (Ver Formulario 2)
- ◇ Por último debe elaborar el plan de trabajo que contemple actividades relacionadas inicialmente con el diseño de perfiles ocupacionales en lo que corresponde a la gestión presente

Los pasos descritos pueden ser ajustados conforme a las características propias de cada Centro formativo.

Por otra parte, el Equipo de gestión, previo a la construcción del Perfil ocupacional es recomendable realizar un Análisis del contexto.

### 1.1.1. Análisis del contexto.

El contexto:

“Es entendido como el entorno complejo en el que se encuentra inmersa la institución Educativa, al cual debe responder con pertinencia e idoneidad, porque, se debe a ella, por qué el entorno productivo es su razón de ser. Los elementos más visibles del entorno son: las vocaciones productivas, las empresas y fábricas relacionadas con la vocación, los trabajadores, las instituciones formativas relacionadas con la vocación, los sectores terciarios que se relacionan etc.”. (Acuña. F; 2016)

Para identificar la situación actual del contexto en relación con la Carrera, es importante realizar un Análisis del contexto, que será insumo para la elaboración del perfil ocupacional, y al mismo tiempo para el rediseño macro curricular.

El análisis del contexto, es un análisis cualitativo para contextualizar la carrera en relación a la demanda que tiene el contexto. El estudio se realizará por una parte a través de una revisión documental y un trabajo de campo con la aplicación de técnicas como entrevistas, observación e instrumentos como encuestas.

Conforme a Fautapo (2008) citado por Acuña. F; 2016, se considera tomar en cuenta los siguientes aspectos: el contexto académico, socioeconómico, normativo, profesional.

- Contexto académico. Hace referencia a la ciencia en sí, sus avances, sus innovaciones y sus problemáticas epistemológicas mundiales, regionales o nacionales, generados en el campo del conocimiento.
- Contexto socioeconómico. Son aspectos económicos basados en las vocaciones productivas del entorno inmediato relacionados con la profesión.
- Contexto legal o normativo que rige al ejercicio de la profesión. Si bien es importante concentrarse en el contexto nacional, es importante complementar la información de ofertas internacionales. Lineamientos normativos educativos.
- Contexto profesional. Son las demandas del contexto de formación de desempeños ya sea básicas, genéricas o específicas de la profesión. Identifica las funciones, ocupaciones, actividades, potencialidades y debilidades de los profesionales en ejercicio. Identificar las tendencias de cambio que se están percibiendo.

Independientemente del método empleado para realizar el análisis del contexto, este “puede ser interpretado de acuerdo a la percepción que tengan los distintos involucrados, por ello, para lograr una visión compartida, es necesario desarrollar procesos de socialización y validación de la información y percepción del contexto” (Acuña. F; 2016) uno de estos espacios de validación puede ser tanto la Mesa Sectorial como la Mesa de docentes.

## 1.2. Implementación de la Mesa Sectorial

Como ya se mencionó anteriormente, la metodología para la elaboración de perfiles ocupacionales se caracteriza por ser participativa integradora y vinculante con los diferentes representantes interinstitucionales e intrainstitucionales relacionadas a una carrera profesional determinada.

Entonces, la Mesa Sectorial es un encuentro de actores interinstitucionales, empresariales y productivos vinculados a una determinada profesión.

Entre las acciones esperadas de la Mesa Sectorial es por una parte: validar el estudio de contexto en caso el Centro formativo lo defina, construir de forma conjunta y participativa el Análisis de funciones base del perfil ocupacional de una carrera que responda a las necesidades del contexto laboral utilizando el Método DACUM y por otra parte la Mesa Sectorial es un espacio estratégico para generar alianzas y vínculos asociativos con el Centro de formación, por lo que la definición de los actores debe ser analizada y priorizada previo a la implementación de la Mesa.

En cuanto el Perfil ocupacional, la información que se rescata, en las Mesas Sectoriales “está en función de las necesidades y demandas reales del contexto laboral, lo cual garantiza la pertinencia de los resultados” (Fautapo 2008, citado por Durán, N; 2016) para dar validez a los datos.

### 1.2.1. Previo a la implementación de la Mesa Sectorial.

Para hacer efectivo este evento es importante desarrollar ciertos pasos previos que a continuación se describen:

#### **Paso 1. Mapeo de actores y definición de participantes.**

Elaboración de un mapeo de actores productivos. “Consiste en identificar los actores interinstitucionales que mejor aporten a este análisis” (Acuña. F; 2016). Y al mismo tiempo claves para generar futuras alianzas institucionales. Por tal motivo el mayor número de invitados deben ser los participantes institucionales, empresariales deben estar vinculados laboralmente en el carrera específica del análisis, así mismo se puede considerar la participación de profesionales en ejercicio, expertos, autoridades locales- regionales- nacionales relacionadas al campo laboral, y en menor número de invitados son los participantes parte del



Centro formativo como los egresados de la carrera vinculados laboralmente en empleos o autoempleos, desempleados, estudiantes que realizan prácticas, pasantías laborales y el Equipo de gestión de la carrera.

A continuación en la tabla 2, describe el mapeo de actores y el interés del contenido de su participación:

**Tabla 2 Descripción de mapeo de actores y contenido de interés**

| Mapeo de actores  | Contenido de interés   |
|---|--|
| Profesionales en ejercicio, empleadores actuales y potenciales representantes de empresas, de sectores productivos, instituciones públicas o privadas                                 | Brindar información sobre tendencias actuales laborales de la carrera en cuestión.<br>Brindar información sobre las necesidades, demandas actuales laborales.<br>En cuanto al sector empresarial, productivo, institucional público y privado generar alianzas estratégicas. |
| Expertos que se desempeñan laboralmente en la profesión en estudio.   | Se espera rescatar las tendencias actuales disciplinares, laborales de la carrera en cuestión.   |
| Autoridades municipales, departamentales y nacionales en relación al campo relacionado a la carrera   | Información sobre las necesidades, indican las falencias actuales y dan pautas del futuro de las actividades a fin de la carrera.  |
| Egresados con vinculación laboral a fin a su profesión<br>Egresados desempleados<br>Egresados vinculados laboralmente en áreas diferentes a su profesión<br>Estudiantes de último año | Brindan información sobre su formación y vinculación laboral, sobre las necesidades y falencias.   |
| Equipo de gestión<br>Rector de cada instituto   | La perspectiva académica sobre la formación del profesional.   |

Fuente. Adaptado Fautapo, 2008.

## **Paso 2. Convocar a los participantes a la Mesa Sectorial.**

Una vez identificados los participantes prioritarios y estratégicos, se procede con la invitación a los mismos, con anticipación respectiva y prever la participación al evento de los invitados, ya que el éxito de la calidad de información dependerá de la información proporcionada.

Juntamente con la invitación es necesario enviarle el programa de las actividades a desarrollar en la Mesa Sectorial.



## **Paso 3. Organización de la parte logística y coordinación.**

Prever un equipo que apoye en preparar un ambiente adecuado conforme al número de participantes, preparación del material, carpetas, refrigerio, equipos de sonido, entre otros.

La coordinación para llevar adelante el evento es importante contar con un facilitador/a, cofacilitador/a y sistematizador/a. Conforme a la cantidad de participantes (30 personas)

El facilitador/a tiene el rol de llevar adelante la metodología y al mismo tiempo generar participación en el grupo.

El cofacilitador/a tiene la función de coadyuvar al facilitador/a, apoyando con la participación y por otra parte atender aspectos logísticos del evento

El sistematizador/a tiene el rol de registrar la información de las mesas trabajadas durante el evento.

### 1.2.2. Implementación de la Mesa Sectorial, aplicando Método DACUM

Teniendo ya realizados los pasos anteriores para la implementación de la Mesa, a continuación se implementa la metodología DACUM propiamente en la Mesa Sectorial para elaborar el perfil ocupacional, y a continuación se da continuidad a los pasos:

#### Paso 4. Encuadre inicial.

Teniendo a los participantes reunidos en la Mesa Sectorial, es importante realizar un encuadre inicial donde se defina aspectos relacionados a los horarios, propósitos del evento, resultados esperados, reglas de la participación, explicación previa sobre conceptos y definiciones que se desarrollaran durante el evento, información del Centro de Formación, de la carrera en cuestión, entre otros. Se resalta la importancia de la participación de cada invitado para la construcción del perfil ocupacional.

#### Paso 5. Presentación y validación del Análisis del contexto. (En caso lo defina el Centro de formación)

El facilitador/a presentará los resultados del Análisis del contexto, posterior se recoge insumos, observaciones y complementaciones de los participantes con la finalidad de enriquecerlo.



## Paso 6. Descripción del Análisis Ocupacional

A partir de la técnica de tormenta de lluvia de ideas el facilitador/a invita a todos los participantes que identifiquen de forma general las Áreas que se están desempeñando o se requiere el desempeño del futuro profesional que ejerce en ámbitos laborales de la carrera en cuestión.

Cada participante desde su experiencia personal y laboral, anota sus ideas en fichas de colores, y estas se colocan en un panel o pizarra, visible al público. El facilitador/a motiva la participación de todos/as.

Posterior se da lectura a todas las fichas, y se identifica las Áreas de desempeño diferenciando las funciones, tareas, actitudes o campos laborales u otros escritos por los participantes. La definición de las Áreas debe ser argumentada y consensuada con todos los participantes, en caso haya diferencia de opiniones se puede aplicar la Técnica de grupo nominal que consiste en argumentar cada respuesta de forma y posterior en conjunto con todos/as los participantes se procede a realizar una votación, la idea que tenga mayor votación conforme a la argumentación se define como área de desempeño.

Una vez identificadas las Áreas de desempeño, se procede a desarrollar los Nodos problematizadores, conforme a la cantidad de participantes y experticia en las áreas, se puede conformar sub grupos para que desarrollen los Nodos problematizadores, si el grupo es pequeño se puede realizarlo de forma participativa y conjunta con todos los participantes.

Ya que los Nodos problematizadores es la argumentación de las características de cada Área de desempeño se considera demandas, requerimientos del contexto, retos a ser afrontados, problemáticas a ser resueltas, tendencias a futuro, entre otros.

Para facilitar la construcción de los Nodos, se utiliza una guía de preguntas (Ver formulario 3), esta puede ser ajustada o adaptada a los requerimientos de la Carrera.

En caso se realice esta por sub grupos, va ser importante socializarlo y validarlo en plenaria, para ajustar o modificar si fuese necesario.

Una vez desarrollados los Nodos problematizadores, de forma participativa y consensuada se identifican las Familias laborales de cada Área de desempeño definida previamente, es decir la denominación técnica profesional de las áreas

de desempeño, los campos profesionales en los que se desempeñará el futuro profesional.

Cada área de desempeño debe contar con la descripción de su Nodo problematizador, y su Familia laboral.

Posterior se desglosara la Descripción ocupacional de cada Familia laboral, utilizando la Matriz DACUM.

Para lo cual se puede utilizar, una de dos modalidades que se describen a continuación:

- a) Modalidad A, la descripción ocupacional incluye: Funciones, Tareas, Conocimientos, Actitudes- aspectos personales y Manejo en tecnología. (Ver Formulario 4)
- b) Modalidad B, la descripción ocupacional incluye: Campo o área laboral de la ocupación o especialidad, Desempeño general de la ocupación o especialidad, Problemáticas o demandas laborales, Evidencias de desempeño y Estándar de calidad. (Ver formulario 5)

Ambas modalidades son válidas para la construcción del perfil ocupacional, en caso se considere aplicar la **modalidad A**, los pasos de aplicación son los siguientes:

Conforme a la cantidad de participantes se puede trabajar por sub grupos conforme a la experticia de cada participante en funciones a las Familias laborales definidas previamente, o se pueden realizar de forma conjunta y participativa.

En caso sea de forma conjunta, el facilitador/a desarrolla la técnica de la lluvia de ideas para identificar funciones generales y tareas que cumple un profesional de cada familia laboral determinada, mediante tarjetas. Es importante diferenciar las funciones como actividades generales y las tareas como acciones específicas, que apoyan al logro de la función.

La forma de redacción de funciones se sugiere:

| VERBO (Acción) | OBJETO (Al que se aplica)               |
|----------------|---|
| Elaborar       | documentos administrativos y ejecutivos |

Durante la descripción el facilitador/a puede cuestionar la redacción de funciones, tareas para dar claridad, y evitar términos confusos.

Una vez descritas las funciones y tareas, se ordena cada una según la complejidad de las tareas por cada función.

Es decir organizar las tareas que componen cada función empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Se finaliza la organización cuando se cuente con todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad por cada Familia laboral.



Posterior con la misma técnica de la lluvia de ideas y el uso de tarjetas, se identifica los Conocimientos a nivel de conceptos, teorías, metodológicas, enfoques esperados que debería contar el profesional para realizar las tareas determinadas y ejercer adecuadamente las funciones. Los conocimientos se describen por cada función también pueden describirse por cada tarea.

A continuación se describe las Actitudes, con la misma técnica descrita anteriormente, es decir las características personales, valores, personalidad propia del profesional que se espera que cuente para realizar las tareas y alcanzar acertadamente las funciones definidas.

Finalmente se identifica por cada tarea o función el uso de herramientas tecnológicas, materiales, instrumentos que se requieren para realizar las tareas y funciones determinadas por cada Familia laboral.

Durante el desarrollo del Mapa DACUM el facilitador/a leerá en voz alta pegará

las tarjetas en la pizarra o panel para posteriormente eliminar las repetidas, aclarar las incomprensibles y a la vez incorporar nuevas tarjetas, todo ello en el marco de las necesidades y demandas actuales laborales.

Una vez concluido el Mapa DACUM en plenaria se lo revisa, ajusta y se válida para lo cual es importante contar con un Acta de Validación, (Ver Formulario 6) que asevere la definición del Análisis ocupacional.

A continuación ejemplo de la modalidad A:

**Tabla 3**

**Ejemplo: Mapa DACUM de la Familia laboral: Redacción y correspondencia de la carrera de Secretariado Ejecutivo**

| FUNCIONES  | TAREAS   | CONOCIMIENTOS  | TECNOLOGÍA                            | ACTITUD   |
|--|--|--|---------------------------------------|---|
| Elaborar documentos administrativos y ejecutivos | Planificar la redacción de un documento<br>Redactar el documento<br>Remitir al inmediato superior para revisión y posterior firma<br>Derivar la documentación a la instancia correspondiente | Gramática<br>Redacción textual<br>Transcripción<br>Mecanografía<br>Caligrafía<br>Sintaxis<br>Taquigrafía<br>Medios de comunicación | Ofimática<br>Manejo de redes sociales | Escucha activa<br>Atención<br>Precisión<br>Memoria<br>Creatividad<br>Concentración<br>Orden, limpieza |

Fuente. Consultoría Elaboración de Perfiles Ocupacionales. Carrera Secretariado Ejecutivo. Oruro. 2016

En caso se opte por la **modalidad B**, se consideran los siguientes pasos:  
 A través de la técnica de lluvia de ideas se identifica la función principal de cada Familia Laboral.

Se realiza la depuración de las funciones (implica eliminar la duplicidad o reiteración de funciones a través de la lluvia de ideas)

Posterior se conforman equipos y se le asignan las siguientes tareas:

- Realizar el planteamiento secuencial de las tareas para cada función identificada

- Formulación de problemas o demandas sociales que van a ser atendidas con esas funciones
- Identificación de producto global con su condición de calidad

Una vez que los equipos concluyan sus tareas, en plenaria se socializa, ajusta y valida el trabajo realizado, utilizando una acta de validación.

Finalmente con los insumos proporcionados el facilitador/a realiza una sistematización que se visibiliza en el mapa o carta DACUM.

**Tabla 4**  
**Ejemplo: Mapa DACUM de la Ocupación Docencia**

|   |  |   |                   |
|---|--|---|-------------------|
| <b>Ocupación:<br/>Docencia</b>  | <b>Función Principal: Diseño curricular de planes programas y proyectos educativos para diferentes grupos etarios en diferentes niveles y modalidades dentro y fuera del sistema educativo</b> |   |                   |
| Producto: Diseño de un plan de estudios   |  |   |                   |
| Condición de calidad: De acuerdo a la estructura otorgada por la Unidad de planificación académica de la Universidad San Francisco Xavier, con coherencia entre las diferentes categorías, pertinencia. |  |   |                   |
| Problemáticas:<br>Incluir las demandas o problemáticas laborales  |  |   |                   |
| Funciones Secundarias   | Tarea 1  | Tarea 2   | Tarea 3           |
| Elaborar plan y programa de trabajo   | Fundamentación curricular  | Planificación estructuración de contenidos planeamiento de objetivos, planteamiento de métodos, medios formas organizativas y evaluación, | Ajustar y validar |

Fuente. Guía de capacitación para la elaboración de perfiles ocupacionales. Davezies. W: 2016

Aplicando la modalidad A o B, para elaborar el mapa DACUM, es relevante el rol de la facilitador/a durante la elaboración, “debe guiar al panel durante el proceso con objetividad y asegurando que el panel logre un consenso en la descripción de la ocupación. Debe vigilar el estado de ánimo del grupo y su ritmo de avance y asegurarse de que el panel reconozca y asuma el compromiso para redactar la descripción ocupacional en cuestión”. (Mertens. L; 1997)



Por lo que la participación del grupo es moderada por el facilitador/a, durante el trabajo el facilitador/a debe mantenerse atento, reforzar y motivar a los participantes para que participen activamente.

### **Paso7. Sistematización de la Mesa Sectorial**

Durante el evento se espera sistematizar la información recabada, además de las observaciones consensuadas, y otros.

La información recabada de la Mesa servirá de insumo base para continuar la elaboración del perfil ocupacional con la Mesa de Docentes, actividad que se describe en el siguiente acápite.

#### **1.3. Desarrollo Mesa de docentes**

La Mesa de Docentes es un espacio participativo cuyas funciones es completar la elaboración de los perfiles ocupacionales a partir de una revisión, complementación y validación del Análisis del contexto, el Análisis ocupacional, y la definición del Mapa ocupacional (Ver Formulario 7).

El Mapa ocupacional es la descripción de las capacidades o competencias globales y las dimensiones genéricas de empleabilidad, descrito por cada familia laboral.

El Equipo de gestión acompaña y lideriza las acciones vinculadas al desarrollo de la Mesa de docentes, la coordinación de la misma es guiada por el director/a de carrera y apoyada por los docentes.

Se sugiere realizar los siguientes pasos:

### **Paso 8. Revisión, ajuste y complementación del Análisis del Contexto y Análisis ocupacional.**

El Análisis del contexto elaborado por el Equipo de gestión es socializado a la Mesa de docentes para ajustarlo y validarlo.

Por otra parte el Análisis ocupacional elaborado en la Mesa Sectorial, el Equipo de Gestión socializa en plenaria la información y esta es revisada, ajustada en cuanto a la redacción y complementada con mayor información si fuese necesario.

## Paso 9. Elaboración de Mapa de competencias/capacidades

Una vez validada la información del **Análisis Ocupacional**, se elabora en conjunto con los docentes utilizando la técnica de lluvia de ideas y usando fichas de colores, el Mapa de competencias/ capacidades, que es la descripción de las competencias globales y las dimensiones globales de empleabilidad, de cada familia laboral.

La redacción de la competencia/capacidad global debe incluir:

| Acción (Verbo)   | Objeto (Sustantivo)  | Finalidad  | Condición de Calidad  |
|--|--|--|---|
| Es una acción o una actividad, medible, verificable, (por eso se redacta en infinitivo y NO pueden utilizarse verbos enunciativos como "conoce", "comprende" "razona") | El objeto debe proyectar una abstracción del mundo real del trabajo (no se puede tener acción sobre objetos que no están presentes en la realidad del contexto). | Después de la acción ejecutada sobre el objeto se deberá haber respondido a una demanda o resuelto un problema de la realidad del contexto | Se refiere al estándar de calidad con el que se debe desempeñar, también se elabora en relación a la demanda del contexto.<br><br>Muchas veces la condición de calidad se refiere a la actitud con la que se debe desempeñar. |

Fuente. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Departamento de Educación. 2015

Tomando en cuenta la redacción, se incluye un ejemplo en la tabla 5.

**Tabla 5**

### Ejemplo: Capacidad global de la familia laboral Proyectos socioeducativos orientados a población infantil

| Acción (Verbo) | Objeto (Sustantivo)   | Finalidad  | Condición de Calidad                                |
|----------------|---|--|---|
| Gestionar      | proyectos socioeducativos destinados a población infantil de 0 a 6 años de edad | que respondan a problemáticas y necesidades del contexto | tomando en cuenta las normativas y leyes educativas |

Fuente. Consultoría Elaboración perfil Ocupacional, Carrera de Parvulario, 2016

Una vez elaborado las capacidades globales de cada familia laboral, en función a la información recabada del Mapa DACUM, se define de forma grupal, las dimensiones globales de empleabilidad, tomando en cuenta los saberes: ser, hacer y conocer, conforme a la Fautapo, 2008.

- Saber Conocer, Para identificar este saber se responde a la pregunta  
¿Qué necesita conocer para desarrollar X capacidad?
- Saber Hacer, Para identificar este saber se responde a la pregunta  
¿Qué necesita hacer para desarrollar X capacidad”?
- Saber Ser, Para identificar este saber se responde a la pregunta  
¿Cuál la actitud o cómo debe reaccionar el profesional al realizar X desempeño”?

En la tabla 6, se presenta un ejemplo relacionado a las dimensiones de empleabilidad.

**Tabla 6**  
**Ejemplo: Dimensiones de empleabilidad de la familia laboral Proyectos socioeducativos orientados a población infantil**

| Dimensiones globales de empleabilidad  |   |   |
|--|---|---|
| Saber Conocer  | Saber Hacer   | Saber Ser   |
| Manejo de técnicas, herramientas cualitativas y cuantitativas de recojo y análisis de información<br>Elaboración de proyectos sociales y educativos<br>Contexto del entorno de trabajo<br>Metodologías participativas e interactivas<br>Herramientas de planificación de actividades<br>Herramientas de evaluación y seguimiento | Recolectar información cuantitativa y cualitativa<br>Analizar e interpretar y sistematizar la información<br>Determinar la problemática existente<br>Establecer metodología de marco lógico<br>Planificar el cronograma de actividades<br>Implementar las actividades<br>Realizar seguimiento y evaluación de las actividades | Respeto<br>Responsable<br>Ético<br>Crítico<br>Objetivo<br>Reflexivo<br>Innovador<br>Trabajo en equipo |

Fuente. Consultoría Elaboración perfil Ocupacional, Carrera de Parvulario, 2016

Una vez concluida este proceso, se revisa y valida de forma conjunta con los

participantes la redacción del Mapa de competencias, firmando el Acta de Validación (Ver formulario 8)

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente la información rescatada de la Mesa de Sectorial, sirve también para definir cambios curriculares. Conforme a Acuña, F; 2016:

“El propósito de la reunión es transformar los valiosos insumos de la mesa sectorial (que se consideran oro en bruto) en dispositivos curriculares que ayuden a mejorar la pertinencia de la oferta formativa de la carrera. Para este cometido deben realizar las siguientes acciones: a) ajustar la redacción de los resultados de la mesa Sectorial, b) formular los objetivos de las áreas y las unidades c) Diseñar una estrategia de formación complementaria para los estudiantes”.

En el marco de lo expuesto, se incluyen el último paso referente a la construcción de la malla curricular

### **Paso 10. Construcción de la malla curricular**

Hasta el paso 9 se ha diseñado el Perfil ocupacional de una determinada carrera.

Para continuar el proceso de la malla curricular,

“la información recabada debe ser vaciada a un formato de malla curricular, es decir, debe ser mezclado con un conjunto de elementos administrativos como ser la carga horaria, la distribución de las unidades en los diferentes niveles y grados, que en este caso se la denomina asignatura. También se debe ubicar cada unidad de desempeño en la estructura piramidal del plan de estudios según los siguientes criterios: Asignaturas básicas generales, Asignaturas Básicas de la profesión, Asignaturas específicas de la profesión, Asignaturas transversales” (Acuña, F; 2016)

Adicionalmente del perfil ocupacional se determina el perfil de entrada de los postulantes a la carrera, el perfil de salida de los estudiantes de la carrera, el perfil de los docentes para impartir la asignatura o las Unidades de desempeño.

Una vez elaborada la nueva malla se contrasta con la malla vigente, cuya finalidad es identificar la brecha entre lo que se tiene y lo que no se tiene a nivel del currículo, para lo cual se plantean las a) Unidades de desempeño nuevas. Cuya implementación debe ser discutida y analizada, en el marco de la Educación Permanente y complementaria al desarrollo curricular de la carrera. b) Unidades de desempeño coincidentes con algunas asignaturas, hacia un enfoque productivo y transformador resultante de la Mesa Sectorial. c) Unidades de desempeño transversales. En relación a las unidades transversales que surgieron en la Mesa Sectorial. (Acuña, F; 2016)



- Sistematizar el proceso.
- Informar periódicamente acerca de los avances a las diferentes instancias.
- Promover la coordinación permanente con los diferentes actores del proceso.
- CEMSE reconocerá a los docentes del equipo gestor con una certificación por el trabajo realizado.

#### **Representación estudiantil**

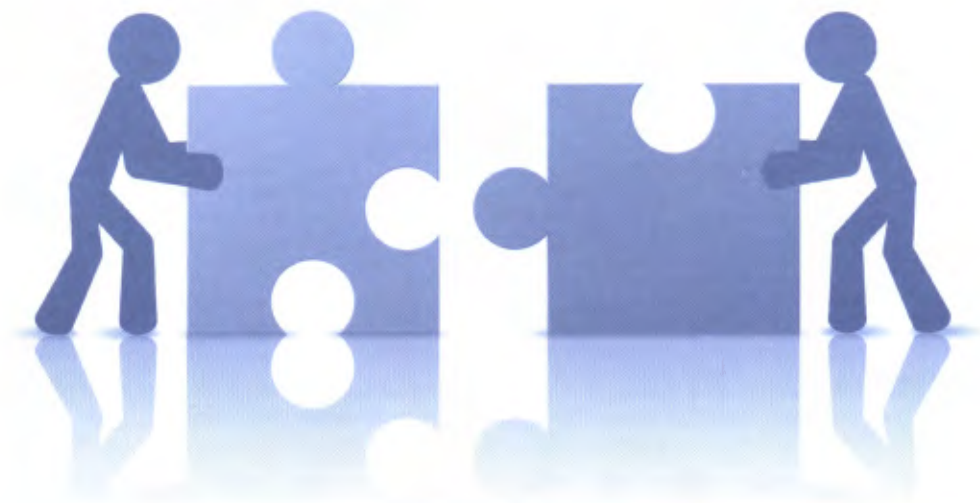
- Participar en la elaboración de los perfiles ocupacionales con una representación idónea.
- Capacitarse en los fundamentos teórico metodológico del proceso.
- Comunicar periódicamente a la comunidad estudiantil del proceso desarrollado.

#### **DE LAS RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO:**

Es responsabilidad del equipo de trabajo:

- Elaborar y ejecutar el cronograma de actividades.
- Organizar el proceso.
- Liderizar las actividades.
- Mantener informadas a las autoridades superiores y estudiantiles sobre los avances.
- Gestionar la institucionalización del equipo de trabajo en la carrera.
- Promover el involucramiento de estudiantes, docentes y administrativos en las diferentes etapas.
- Sustener reuniones de trabajo y evaluación de manera periódicas.
- Informar periódicamente a las autoridades de la carrera y del Instituto.
- Difundir y socializar los avances del proceso.

Fuente. Guía para la elaboración de perfiles ocupacionales. Acuña, F; 2016



## CAPITULO III CONCLUSIONES

El presente documento denominado “Conexión con el sector empresarial y productivo como alianza estratégica para los Centros de formación técnica y tecnológica” tiene el propósito de promover un encuentro entre las necesidades del mercado laboral y la oferta académica de los Centros de formación técnica y tecnológica de forma participativa, vinculante, integral e interinstitucional, con el sector empresarial y productivo afines a las carreras, concretizado con la elaboración participativa del perfil ocupacional que se convierte en un medio para alcanzar alianzas estrategias y conexiones laborales interinstitucionales.

El perfil ocupacional elaborado de forma participativa, vinculante, integral e interinstitucional, con el sector institucional, empresarial y productivo, afines a las carreras apoya a vincular el proceso formativo en aula con el mundo de trabajo, como también generar conexiones laborales para que los estudiantes tengan la posibilidad de contar con un empleo o un autoempleo.

La vinculación con el sector empresarial y productivo, como estrategia de alianza es altamente prioritaria porque contribuirá al desarrollo de acciones para el cambio y la mejora en la Gestión educativa del Centro de Formación **técnico y tecnológico**, así mismo favorecer la articulación con los sectores socio productivos de cada región, según sus capacidades y potencialidades en el marco del Modelo Educativo Socio comunitario Productivo, en este sentido las ofertas curriculares responderán a las necesidades de diversos sectores que requieren profesionales técnicos especializados.



## CAPITULO IV INSTRUMENTOS

En el siguiente capítulo se organizan los instrumentos que son utilizados para la elaboración de Perfiles ocupacionales

### Formulario 1

#### ACTA DE CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA CARRERA

En inmediaciones del ....., en fecha .....del mes de.....de 2016, luego de haberse socializado los objetivos del proyecto " .....", el Rector de Instituto Lic.....y autoridades de la carrera, decidieron conformar el Equipo de Gestión de carrera, con el objetivo de tomar dediciones y desarrollar las acciones requeridas en el proceso de elaboración del Perfil Ocupacional y dinamización curricular

La estructura del Equipo es la que se describen a continuación.

| CARGO               | NOMBRE Y APELLIDO |
|---------------------|-------------------|
| COORDINADOR GENERAL |                   |
| DOCENTE             |                   |
| DOCENTE             |                   |
| DOCENTE             |                   |

Es dado en la ciudad de ..... para fines legales que así se requiera

Firman los miembros elegidos

Fuente. Adaptado. Guía para la elaboración de perfiles ocupacionales. Acuña, F; 2016



## Formulario 2

### REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA CARRERA

#### 1. DE LOS OBJETIVOS:

El Equipo de Gestión de cada carrera estará a cargo de:

- Elaborar, Planificar, ejecutar el Plan de Cambio de la carrera.
- Promover y dirigir la organización del proceso de elaboración de los perfiles ocupacionales.
- Gestionar el proceso de sensibilización y capacitación a docentes y estudiantes en el proceso.
- Elevar informes periódicamente a las instancias superiores sobre el avance de la implementación de la transformación curricular.
- Socializar y/ difundir sistemáticamente los avances del proceso
- Realizar seguimiento al trabajo de elaboración de los perfiles ocupacionales

#### II. DE LAS FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO:

Son funciones de los integrantes del equipo de trabajo las siguientes:

##### Director de Carrera

- Participar en la elaboración de los perfiles ocupacionales
- Supervisar y promover la ejecución las Mesas Sectoriales
- Promover la participación de docentes en los procesos para el desarrollo del Estudio de Contexto y la elaboración de la matriz de desempeños.
- Canalizar el cumplimiento del cronograma consensuado por el equipo gestor y el consultor externo.
- Presentar informes periódicos a instancias superiores sobre el proceso.
- Gestionar la coordinación con todas las instancias involucradas en el proceso.

##### Docentes

- Participar en la elaboración del Plan de transformación
- Capacitarse y actualizarse continuamente en los fundamentos teórico metodológico para la formulación del perfil ocupacional.
- Coordinar la elaboración de Estudio de Contexto.
- Gestionar la validación y posterior proceso de implementación del manual y de las mesas Sectoriales.
- Participar activamente en todo el proceso.
- Coordinar con las instancias a lo largo de todo el proceso.
- Realizar informes periódicos sobre el proceso de implementación.

##### Equipo CFAR CEMSE

- Dinamizar el proceso de la elaboración de los perfiles ocupacionales.
- Asesorar al plantel docente.
- Motivar, facilitar y apoyar a los docentes en el desarrollo de los compromisos adquiridos.
- Sistematizar el documento de diseño y rediseño macro curricular.

### Formulario 3

#### Guía de preguntas para elaborar Nodos problematizadores

¿Cuál es el concepto o definición del área de desempeño?  
 ¿Cuál es la finalidad o propósito del área de desempeño actual?  
 ¿Cuál es el término técnico profesional del área de desempeño?  
 ¿Cuáles son las sub áreas o componentes del área desempeño?  
 ¿Cuáles son las debilidades actuales (conocimientos, habilidades, actitudes) de los profesionales, en el desenvolvimiento laboral en cuanto a las sub áreas y componentes?  
 ¿Cuáles son las necesidades y tendencias de mejora en las sub áreas?  
 ¿Cuáles son los espacios laborales actuales, instancias públicas o privadas para el área de desempeño?

Fuente. Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. Duran, N; 2016

### Formulario 4

#### Mapa DACUM modalidad A

Familia laboral:

| Funciones generales | Tareas Especificas | Conocimientos | Tecnología | Actitud |
|---------------------|--------------------|---------------|------------|---------|
|                     |                    |               |            |         |
|                     |                    |               |            |         |
|                     |                    |               |            |         |

Fuente. Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. Duran, N; 2016

## Formulario 5

### Mapa DACUM modalidad B

|                       |                    |         |         |
|-----------------------|--------------------|---------|---------|
| Ocupación:            | Función Principal: |         |         |
| Producto              |                    |         |         |
| Condición de calidad: |                    |         |         |
| Problemáticas:        |                    |         |         |
| Funciones Secundarias | Tarea 1            | Tarea 2 | Tarea 3 |
|                       |                    |         |         |

Fuente. Guía de capacitación para la elaboración de perfiles ocupacionales. Davezies. W: 2016



## Formulario 6

### Acta de Validación del Análisis Ocupacional

En fecha.....de.....de 2016, en instalaciones del Centro de Formación de la ciudad de , se elaboró y valido el Análisis Ocupacional de la Carrera de .....

Con el total consenso y aprobación de todos los presentes, se valida el Análisis Ocupacional de forma conjunta de quienes firmamos:

| N° | Nombre | Institución | Entidad pública/privada | Cargo | C.I. | Firma |
|----|--------|-------------|-------------------------|-------|------|-------|
| 1  |        |             |                         |       |      |       |
| 2  |        |             |                         |       |      |       |
| 3  |        |             |                         |       |      |       |
| 4  |        |             |                         |       |      |       |
| 5  |        |             |                         |       |      |       |
| 6  |        |             |                         |       |      |       |
| 7  |        |             |                         |       |      |       |
| 8  |        |             |                         |       |      |       |
| 10 |        |             |                         |       |      |       |

Fuente. Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. Duran, N; 2016

## Formulario 7

### Mapa de competencias

| Capacidad global | Dimensiones genéricas de empleabilidad |             |           |
|------------------|--|-------------|-----------|
|                  | Saber Conocer                          | Saber Hacer | Saber Ser |
|                  |  |             |           |
|                  |  |             |           |
|                  |  |             |           |

Fuente. Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. Duran, N; 2016



## Formulario 8

### Acta de Validación del Perfil Ocupacional

En fecha de \_\_\_\_\_ 2016, en instalaciones del Centro de Formación \_\_\_\_\_ de la ciudad de \_\_\_\_\_, se validó el Perfil Ocupacional de la Carrera de \_\_\_\_\_

Con el total consenso y aprobación de todos los presentes, se revisa el Análisis Ocupacional y se valida el Perfil Ocupacional, elaborado de forma conjunta de quienes firmamos:

| N° | Nombre | Institución | Entidad pública/privada | Cargo | C.I. | Firma |
|----|--------|-------------|-------------------------|-------|------|-------|
| 1  |        |             |                         |       |      |       |
| 2  |        |             |                         |       |      |       |
| 3  |        |             |                         |       |      |       |
| 4  |        |             |                         |       |      |       |
| 5  |        |             |                         |       |      |       |
| 6  |        |             |                         |       |      |       |
| 7  |        |             |                         |       |      |       |
| 8  |        |             |                         |       |      |       |
| 10 |        |             |                         |       |      |       |

Fuente. Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. Duran, N; 2016

## Referencias bibliográficas

- Acuña, F. (2016). Guía de capacitación para la elaboración de perfiles ocupacionales. Sucre – Bolivia
- Alburquerque, F; 2004. Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de CEPAL 82. Abril 2004.
- Cravacuore, D. La articulación de actores para el desarrollo local. [http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/recursos\\_bibliograficos/desarrollo\\_local/la\\_articulacion\\_de\\_actores\\_para\\_el\\_desarrollo\\_local.pdf](http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/recursos_bibliograficos/desarrollo_local/la_articulacion_de_actores_para_el_desarrollo_local.pdf)
- Davezies, W. (2016). Guía de capacitación para la elaboración de perfiles ocupacionales. Sucre – Bolivia
- Durán, N. (2016). Guía metodológica para la elaboración de perfiles ocupacionales. La Paz – Bolivia
- Fundación Educación para el desarrollo FUATAPO. (2008) Metodología para la realización de la Mesa Sectorial. <http://fundacionautapo.org/>
- Fundación Educación para el desarrollo FUATAPO. (2008) Estudio de contexto. <http://fundacionautapo.org>
- Irigoín, M y Vargas, F. (2002). Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud. Uruguay. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)
- Ley de Educación Boliviana Avelino Siñani - Elizardo Pérez. 070. La Paz - Bolivia
- Matallana, M (2005) Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud. Programa de Apoyo a la Reforma de Salud. Javegraf. Colombia
- Mertens, L: (1997). DACUM (desarrollo de un currículum) y sus variantes SCID y AMOD.
- Ministerio de Educación. (2012). Diseño Curricular Base la formación profesional técnica y tecnológica. La Paz – Bolivia.
- Proyecto de Fortalecimiento a Centros en áreas urbanas. (2016). TDR Consultoría Asesoramiento técnico y elaboración de perfiles ocupacionales
- Tobon, S. (2008). Manual de gestión curricular por competencias. Centro de investigación y formación. Colombia
- Universidad Católica Boliviana San Pablo (2015). Curso de especialización Diseño Macro Curricular enfoque por competencias. Departamento de Educación. La Paz – Bolivia