

Manual de Tutores / Formación Dual

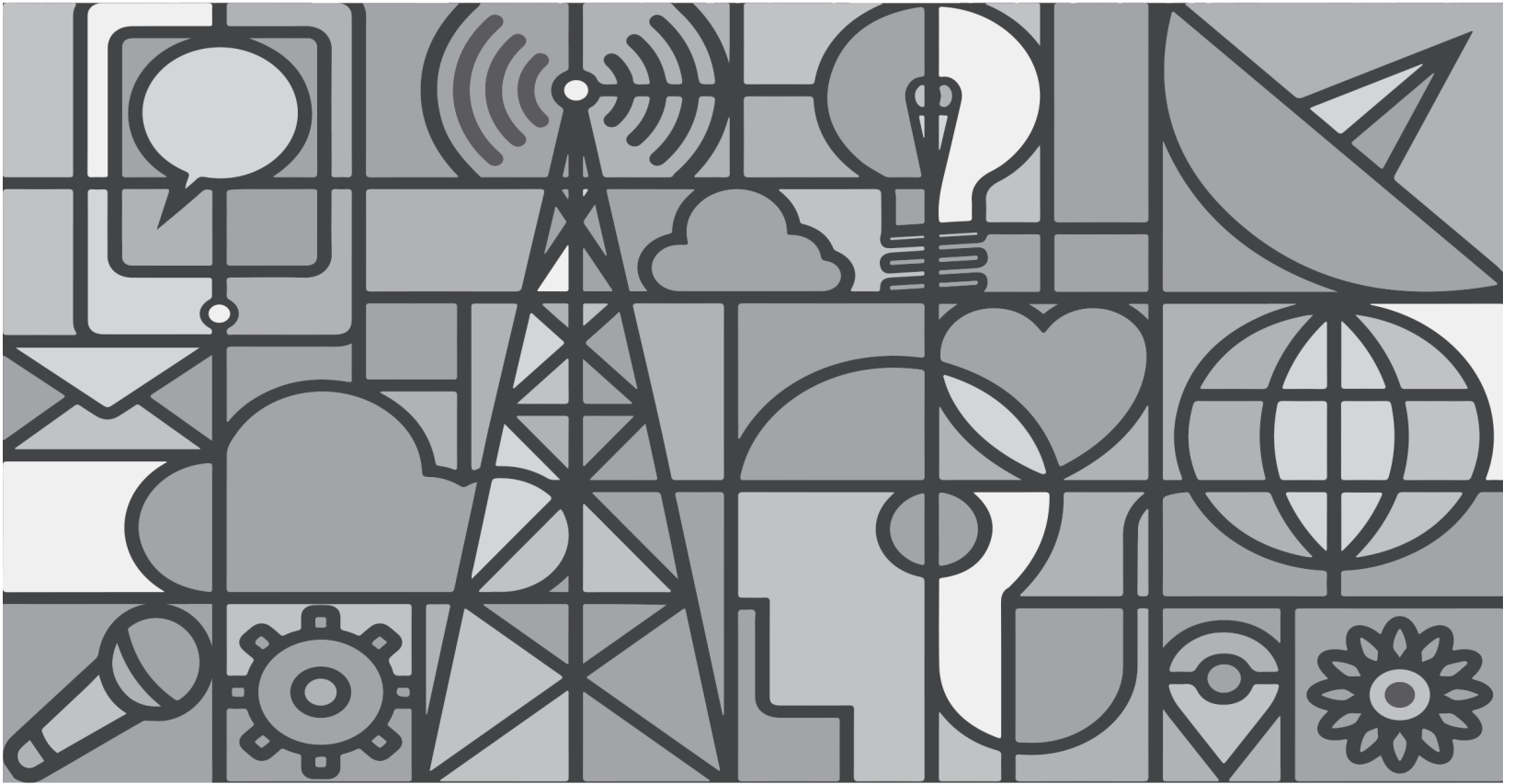
Pasos Prácticos para el Acompañamiento del Aprendizaje en la Empresa

Implementada por:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH







Manual de Tutores / Formación Dual

Pasos Prácticos para el Acompañamiento del Aprendizaje en la Empresa

Implementada por:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH


**cooperación
alemana**
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT





**Título: Manual de Tutores / Formación Dual
Pasos Prácticos para el Acompañamiento del Aprendizaje en la
Empresa**

Depósito legal:
XXXXXXX

ISBN:
XXXXXXX

Autores:
Jürgen Schmierer
Tatiana Fernández
Carlos Portugal

Edición:
Peter Stegemann

Diseño y Diagramación:
Eduardo Requena

Corrección de estilo:
Bernardo Pacheco

Esta publicación es apoyada por la Cooperación Alemana a través de la GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y su proyecto de Formación Dual en Periodismo – ProPeriodismo II.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente documento, sin fines comerciales, citando adecuadamente la fuente.

La Paz, Bolivia, octubre de 2018

Impresión
XXXXXXX



Índice

1. Parte Introductoria	8
1.1. La Formación Dual ¿Qué es?	8
1.2. Ventajas y desafíos de la Formación Dual	9
1.3. Los actores de la Formación Dual	10
1.4. Coordinación del ámbito académico y el ámbito laboral	10
2. La Empresa Formadora	12
2.1. El rol de la empresa.....	12
2.2. El rol del tutor.....	14
3. Contexto pedagógico.	15
3.1. Descripción de la formación basada en competencias.....	15
3.2. La currícula o plan de formación.....	18
3.3. Plan de Formación Empresarial.....	21
3.4. El Plan de Formación Individual.....	24
4. La didáctica en la empresa formadora.	26
4.1. Principios didácticos y metodológicos en la empresa.....	27
4.2. Diferentes enfoques para el aprendizaje y la elección de metodología....	28
4.3. Aplicación metodológica de la formación en la empresa.....	28
4.4. La empresa como lugar de aprendizaje.....	44
5. Resolución de Conflictos Comunes en la Empresa.	48
5.1. Ausencias.....	48
5.2. Coordinación con otras Empresas o Departamentos.....	49
5.3. Problemas de comunicación entre el tutor y el aprendiz.....	49
5.4. Problemas en la empresa para adaptarse a la Formación Dual.....	49
6. Evaluación del aprendizaje en la empresa.	50
6.1. ¿Para qué evaluar?.....	52
6.2. ¿Qué evaluar?.....	52
6.3. ¿Cómo evaluar?.....	52
7. Herramientas.	53
7.1. Plan de Formación empresarial.....	53
7.2. Plan de Formación Individual.....	54
7.3. Reporte Semanal.....	55
7.4. Evaluación Formativa.....	58
7.5. Evaluación Sumativa.....	61



Prefacio

En el sistema de Formación Dual, el tutor juega un rol muy importante. Personifica la enseñanza en la empresa formadora, es el guía que tienen los aprendices para adquirir competencias en la práctica laboral.

En Alemania, el sistema de formación dual tiene una historia centenaria. Su origen reside en que el aprendiz se forma en un lugar de trabajo, guiado por un 'maestro' (*Meister*). Con el paso del tiempo, se complementó este aprendizaje con estancias en la escuela.

A la hora de asesorar a instancias bolivianas para adaptar las ventajas de este sistema, nos hemos enfocado en "traducir" las ideas centrales al contexto del país. Esto ha conllevado una serie de desafíos: La articulación de actores, la motivación a las empresas para arriesgarse a probar algo nuevo, vacíos en el marco normativo, para sólo nombrar algunos.

El presente manual ilustra algunos de los avances sustantivos que hemos tenido en esta bonita experiencia. Es una contribución para las empresas que han asumido un nuevo rol, porque ahora son "empresas formadoras". Los periodistas formados en este sistema han aumentado su empleabilidad y tienen más oportunidades de inserción laboral.

Aunque este documento se ha elaborado en el marco del Proyecto de Formación Dual en Periodismo, ProPeriodismo, esperamos que la utilidad de estos insumos metodológicos no se limite a este sector, sino sean aprovechados en otras áreas interesadas en acercar la formación a la práctica laboral.

Peter Stegemann
Coordinador ProPeriodismo

1. Parte Introductoria

1.1. La Formación Dual ¿Qué es?

La formación profesional dual es predominante en el sistema educativo alemán. Es la base de una formación profesional teórico-práctica integral y, por lo tanto, ofrece mano de obra altamente calificada para la economía alemana. El nombre Formación Dual refiere a dos lugares de aprendizaje, ya que la formación se lleva a cabo tanto en el aula (parte académica) como en la empresa (parte laboral). Ambas partes tienen el mismo valor en el contexto de la formación completa. Para ello, las empresas adoptan el rol de empresas formadoras y el estudiante se convierte en un aprendiz.

Los sistemas educativos más extendidos en el mundo son aquellos en que los estudiantes se forman en centros de formación o en institutos de capacitación. A estos se suma pasantías en empresas. Estas formas tienen algunas desventajas en comparación con el sistema dual.

- La práctica profesional que se enseña en los talleres de los centros de formación es una simulación de la realidad empresarial.- A menudo, los procesos y tecnologías de trabajo no reflejan las realidades profesionales en el sector respectivo.
- Las pasantías que se llevan a cabo en un instituto, en el marco de una educación teórico-académica, son de hecho reales, pero no es un aprendizaje planificado pedagógicamente, para desarrollar competencias laborales concretas.

A menudo los empleadores hacen referencia a la falta de práctica profesional de los profesionales recién graduados. En la formación profesional dual, los aprendices adquieren no solo las competencias teóricas y prácticas, sino también experiencia profesional. Cuando terminan su formación como especialistas calificados, ya están listos para el trabajo.

Una variante de la Formación Dual es la capacitación dual. Es un novedoso sistema dirigido a participantes precalificados (experiencia profesional o educación académica). Este sistema parece prometedor si la formación inicial previa fue sobre todo teórica. La capacitación dual puede cerrar las brechas existentes y dotar de competencias laborales específicas a las y los aprendices.

Otra variante son los estudios duales, donde una institución universitaria tiene la tarea de la enseñanza teórica. A menudo, los graduados completan su carrera con una doble calificación: El diploma profesional y el grado académico de la universidad.

El nombre Formación Dual refiere a dos lugares de aprendizaje: el aula (parte académica) y la empresa (parte laboral).

En la formación dual, los aprendices adquieren las competencias teóricas, prácticas y también experiencia profesional.

1.2. Ventajas y desafíos de la Formación Dual

Con el sistema de Formación Dual pueden percibirse beneficios, tanto para la sociedad como para las empresas y los aprendices.

La receta para el éxito de la formación profesional dual alemana es evidente en muchos países europeos. En América Latina y Asia en particular, se están realizando esfuerzos para implementar programas de Formación Dual exitosos. Las Cámaras de Comercio Alemanas y la Cooperación Alemana para el Desarrollo apoyan estas iniciativas. La formación profesional dual puede formar mano de obra calificada para las empresas y así aumentar la productividad económica, pero también tiene el potencial de reducir el desempleo juvenil así como minimizar la falta de perspectivas de este grupo meta.

Para la sociedad, la Formación Dual puede incidir positivamente en la reducción del desempleo, lo que contribuye a incrementar el ingreso económico y, por lo tanto, la prosperidad del país. También contribuye a impactos positivos mayores, como la reducción de delincuencia juvenil, sectores empresariales dinámicos y a la vanguardia tecnológica.

Para las empresas, la Formación Dual les proporciona empleados altamente calificados. Esto reduce los esfuerzos de reclutamiento del personal, minimiza las decisiones equivocadas sobre contrataciones, reduce el tiempo de capacitación y entrenamiento. En última instancia, los técnicos bien capacitados trabajan de manera más eficiente y, por lo tanto, contribuyen al éxito de la empresa.

Para los aprendices que reciben una Formación Dual, es una ventaja competitiva decisiva en el mercado laboral. Existe la opción de mejor empleabilidad en comparación con profesionales formados en otros sistemas educativos. Los aprobados tienen los conocimientos teóricos necesarios para comprender asuntos empresariales complejos, la competencia de actuar con habilidades prácticas y una experiencia laboral integral después de cursar la Formación Dual y aprobar el examen final. El título profesional es, por lo tanto, una garantía de un empleado capacitado con éxito, en el que los empleadores pueden confiar.

Uno de los cuestionamientos sobre la Formación Dual es el costo que implica para la empresa. Sin embargo, diversos estudios en países donde se aplica este sistema muestran la conformidad de los empleadores. Ellos entienden la Formación Dual como una inversión en el futuro de la empresa. Después de algunas semanas el aprendiz se convierte en un empleado productivo, que contribuye a los logros empresariales.



Para la sociedad, la Formación Dual puede incidir positivamente en la reducción del desempleo



Para las empresas, la Formación Dual les proporciona empleados altamente calificados

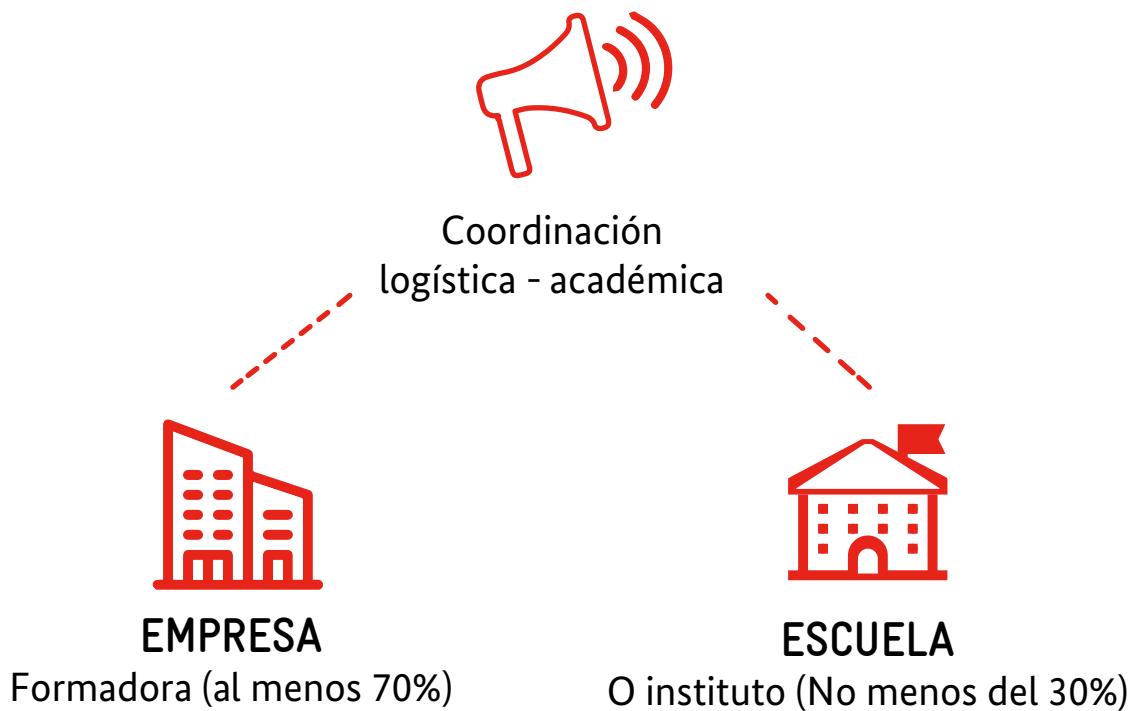


Para los aprendices que reciben una Formación Dual, es una ventaja competitiva decisiva en el mercado laboral.

1.3. Los actores de la Formación Dual

Tres instancias son importantes para el sistema de formación profesional dual: La escuela (Institución de la enseñanza teórica), la empresa formadora y la institución coordinadora.

Gráfico 1: Instancias clave de la Formación Dual



1.4. Coordinación del ámbito académico y el ámbito laboral

Para que el sistema dual funcione, se deben cumplir ciertas condiciones.

- En primer lugar, *los aprendices* deben estar familiarizados con el sistema dual y tener competencias teóricas básicas para seguir la formación.
- En segundo lugar, debe haber una *empresa formadora* que cumpla con ciertos estándares de calidad. La empresa debe tener la infraestructura necesaria y designar a una persona que funja como tutor/a. Esta persona deberá estar calificada técnica y pedagógicamente para cumplir su función.
- En tercer lugar, debe haber una *escuela* que enseñe la teoría. Las lecciones deben ser adaptadas a la currícula por competencias que se elabora de manera específica para la Formación Dual.
- En cuarto lugar, debe haber una *institución coordinadora* que se hará cargo de la Formación Dual. En Alemania, coordinan las Cámaras de Comercio e Industria, que son organismos públicos con poder estatal.

Uno de los pasos iniciales es involucrar a la empresa o sector empleador desde el inicio.

La instancia de coordinación académica – logística articula tanto a las empresas formadoras como al instituto para que caminen hacia el objetivo común.

En el instituto existen los facilitadores o profesores. En la empresa existe un tutor que acompaña al aprendiz, asegurando el proceso de aprendizaje.

Las tareas de coordinación incluyen el registro de los contratos de formación, la supervisión de las empresas formadoras y la realización de los exámenes finales. Los exámenes finales son realizados por un comité independiente compuesto por empleadores (representantes del sector), empleados (representantes sindicales) y profesores técnicos (representantes académicos).

Para Bolivia, el sistema de Formación Dual incluye un nuevo actor en el proceso de enseñanza – aprendizaje: la empresa formadora. La Formación Dual surge de las necesidades de las empresas. Son éstas las que requieren personal técnico y calificado. ¿Cómo es posible incluir este actor de manera proactiva? Uno de los pasos iniciales es involucrar a la empresa o sector empleador desde el inicio. Esto implica una fase diagnóstica de participación activa del sector empleador. Pero no se limita a la consulta sobre sus demandas. Se trata de la formulación conjunta de contenidos. Las necesidades y estándares son los insumos básicos para formular la propuesta curricular. Esta currícula es el “techo” que ampara la formación académica y la formación en la empresa.

¿Qué tienen en común las instituciones de la Formación Dual? La currícula. La primera actividad de la institución coordinadora es, por tanto, elaborar una currícula que responda a las necesidades del mercado y de las empresas. Las necesidades, vacíos identificados y estándares para el sector, son herramientas básicas para definir dos puntos fundamentales del diseño curricular: el perfil de ingreso y el perfil de egreso. Ambos dimensionados por tiempos y secuencias que son particulares al sector. Bajo el techo curricular, la institución coordinadora es la encargada de lograr sinergias entre los aprendices, las empresas, los tutores y los representantes de las instituciones involucradas. Ni las empresas ni el instituto actúan de manera independiente. La instancia de coordinación académica – logística es la que enlaza, articula y supervisa todo el proceso de formación, asegurando que tanto las empresas formadoras como el instituto caminen hacia el objetivo común: cumplir con el perfil de egreso planteado.

El éxito de la participación empresarial además se debe a que la formación laboral está supervisada y acompañada internamente por un tutor; es decir: en el instituto existen los facilitadores o profesores como en cualquier otro espacio de formación tradicional y en la empresa existe un tutor que acompaña al aprendiz, asegurando el cumplimiento y desarrollo de competencias de acuerdo con la currícula.

2. La Empresa Formadora

2.1. El rol de la empresa

En el mundo, se implementan sistemas de formación de aprendices similares a la Formación Dual alemana. Empresas grandes, medianas y hasta emprendimientos familiares participan de procesos de Formación Dual en diversos países. Dichos procesos suceden en contexto específicos, pues cada país establece medidas legales, de coordinación y de incentivo para el ámbito formativo y los sectores empleadores, las empresas.

Cuando el proceso es nuevo, esto se traduce en grandes incógnitas: *¿Los jóvenes se forman para luego hacerle competencia a la empresa que los formó? ¿En qué marco normativo – contractual debería operar la Formación Dual? ¿Formar es meramente una labor altruista? ¿Qué responsabilidades concretas asume la empresa? ¿Quiénes intervienen en este sistema?*

Para que el sector empleador se comprometa con procesos formativos, tiene que tener claros los beneficios que puede recibir. Estos no sólo tienen que ver con el rédito económico, sino también con las condiciones en las cuales se reciben aprendices.

En 2016, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presentó la investigación “Aprendices para el siglo XXI - ¿Un modelo para América Latina y el Caribe?” (Fazio, M. y otros). Este documento sistematiza las experiencias de formación vinculadas a empleo en dieciséis países del mundo, entre ellas la experiencia alemana de Formación Dual. El estudio concluye que el 81 % de los empleadores encuestados a nivel mundial está satisfecho con su programa de aprendices y que el 68 % ha comprobado una mejora en la productividad (Fazio M. *et al*, p. 16).

Los empleadores pueden identificar beneficios claros (mejora de la productividad, reducción de costos por menor rotación de personal, entre otros), frente a costos como formación de formadores, asignación de personal para la mentoría o tutoría, por ejemplo.

El estudio concluye que el 81 % de los empleadores encuestados a nivel mundial está satisfecho con su programa de aprendices y que el 68% ha comprobado una mejora en la productividad

(Fazio M. et al, p. 16).

Cuadro 1. Costos y beneficios identificados por empleadores que participan de formación de aprendices.

COSTOS	BENEFICIOS
Salario > productividad, sobre todo al inicio	Incremento de la productividad laboral (desde la fase intermedia hasta el final)
Asignación de personal de capacitación	Reducción de costos de contratación
Uso de recursos y materiales de la empresa	Menor rotación de personal
Costos por errores de aprendices, daño de equipamiento	Soluciones a problemas complejos, desde la creatividad y la innovación
Posibilidad de formar un nuevo profesional para la competencia	Posibilidad de formar un profesional comprometido con la empresa

Fuente: Elaboración propia basada en Fazio, M. y otros, 2016, BID.

La empresa que asume el desafío de ser *empresa formadora* es una empresa real que apuesta por la formación. Asume nuevos desafíos para ello y debe cumplir con ciertos requisitos. En primer lugar, el tipo, tamaño y naturaleza de la empresa debe ser adecuada para enseñar los contenidos del perfil de la respectiva profesión. En segundo lugar, la empresa formadora debe tener un tutor capacitado y consciente de sus nuevas tareas. *El tutor* tiene competencias técnicas, personales y pedagógicas para acompañar el aprendizaje de los aprendices a su cargo, motivando la autorresponsabilidad y el sentido crítico.

La formación práctica, en la empresa, se puede llevar a cabo en otras instituciones u otros espacios que sean sitios reales de trabajo y de producción (productos o servicios) que no fueron creados únicamente con fines de capacitación. También se pueden incluir algunas instancias de instituciones públicas, dado el caso.

2.2. El rol del tutor

Una figura clave en la Formación Dual es el tutor al interior de la empresa formadora. El tutor es un profesional con experiencia que aporta competencias técnicas sólidas en la respectiva profesión. Para que pueda transferir sus competencias de manera eficiente, debe tener además otras aptitudes, personales y pedagógicas. Como regla general, el o la profesional experto en su tema se forma con destrezas didácticas y pedagógicas adaptadas a la empresa. Esta es la «Formación de Formadores». Aquí aprende las bases esenciales de la didáctica de la educación profesional y de metodologías específicas para planificar y llevar a cabo la instrucción práctica en la empresa.

El tutor es un profesional con experiencia que aporta competencias técnicas sólidas en la respectiva profesión.

2.2.1. Tareas del tutor

El tutor realiza diversas tareas para acompañar el aprendizaje del aprendiz. La figura de tutor surge en la Edad Media, cuando la carpintería, la soldadura y otros oficios se enseñaban de manera práctica. El “maestro” tomaba a su cargo al aprendiz y se aseguraba de enseñarle desde lo básico hasta lo complejo. En esta lógica, el tutor acompaña el proceso del aprendizaje asegurándose que avance de manera adecuada en la adquisición de competencias laborales. Desafía al aprendiz a practicar, aplicar y crear productos innovadores.

El tutor acompaña el proceso del aprendiz asegurándose que avance de manera adecuada en la adquisición de competencias laborales.

En la Formación Dual actual, el tutor acompaña, motiva y supervisa al aprendiz. Para ello, una de sus tareas centrales es la planificación. Planifica ciclos de trabajo, por tiempo o productos específicos. Además, emplea ciertas técnicas que le permiten acompañar oportunamente el aprendizaje. La **planificación** incluye etapas en otras secciones de la empresa, actividad que el tutor coordina y planifica con anticipación, si se diera el caso.

Otra de las tareas es el **seguimiento**. Se trata de impulsar al aprendiz a cumplir las tareas planificadas y hacerlo de forma reflexiva: si se logró, cómo se logró. Si no se pudo realizar, cómo se puede reprogramar y lograr. Es una combinación de monitoreo a la planificación y acompañamiento al proceso particular de aprendizaje de cada aprendiz. Para ello, el tutor debe desarrollar destrezas vinculadas a la escucha, la resolución de conflictos y la motivación.

Finalmente, el tutor debe tener parámetros para medir los avances del aprendiz y hacer una **evaluación**. Si bien el ámbito laboral no emite calificaciones, es posible que el tutor incorpore la evaluación formativa para determinar la adquisición de competencias laborales, de acuerdo con la currícula. La evaluación, además, provee herramientas para que el aprendiz

reflexione sobre su propio proceso de aprendizaje y busque profundizar conocimientos o destrezas en ámbitos específicos.

Por estas tareas, el tutor es una pieza clave en la Formación Dual. Es el responsable de planificar la estadía del aprendiz en la empresa, acompañar la realización de las labores asignadas, asesorar al aprendiz, realizar el respectivo seguimiento y finalmente evaluar los productos presentados.

3. Contexto pedagógico

¿A qué apunta el tutor con la planificación, el seguimiento y la evaluación del aprendizaje? El desarrollo de habilidades y destrezas en el aprendiz está determinado por las *competencias generales y específicas* nombradas en el Plan Curricular.

3.1. Descripción de la formación basada en competencias

El modelo socio-comunitario productivo en el que se basa el sistema de educación boliviano, nos plantea la mirada holística de los saberes: la habilidad de convivencia (*ser*), el desarrollo del pensamiento (*saber*), la capacidad creativa y productiva (*hacer*) y la armonía con la Madre Tierra (*decidir*). Este enfoque es fundamental para comprender la importancia de formar en torno a saberes, con calidad, con proactividad y valores que construyan sociedades más justas. Además, enfatiza que una de las razones principales de este modelo es generar capacidades de responder de manera creativa y oportuna a las demandas del entorno, de la comunidad.

Bajo estas premisas, una de las adecuaciones que se realiza para la Formación Dual en Bolivia es incorporar esta mirada holística que aglutina los saberes desde el pensamiento complejo. En el modelo alemán original, la Formación Dual se construye en torno a objetivos de aprendizaje.

Los objetivos de aprendizaje ayudan a estructurar y categorizar fines educativos en sí mismos. Se concentran en el proceso de aprendizaje en sí, mientras que las competencias buscan generar saberes, habilidades, destrezas que se evidencian en el desempeño de la persona.

El sistema de educación boliviano, nos plantea la mirada holística de los saberes: la habilidad de convivencia (*ser*), el desarrollo del pensamiento (*saber*), la capacidad creativa y productiva (*hacer*) y la armonía con la Madre Tierra (*decidir*).

Cuadro 2. Comparación entre Objetivos y Competencias

COMPARACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS	
Están relacionados directamente con los criterios de evaluación	
OBJETIVOS	COMPETENCIAS
Son intenciones y/o propósitos concretos	Hacen referencia al perfil académico profesional
Orientan la planificación	Tienen un rango de generalidad, más allá de la planificación
Orientan la actividad encaminada a lograr metas	Delimitan el tipo de estudiante que se desea formar
Definen lo que se va a conseguir al final del proceso formativo en la materia	Se sitúan en el límite entre el final de la formación académica y social
Sirven para seleccionar contenidos y actividades	Engloban todas las dimensiones de la persona. Tratan de formar ciudadanos críticos y estudiantes competentes
Hacen referencia al contenido de una materia o asignatura	Pueden desarrollarse en materias distintas (transversalidad)
Se marcan de manera diferenciada: objetivos de conocimiento, procedimentales, actitudinales	Pueden englobar objetivos de distintos contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes, valores)
Un programa basado en los contenidos de cada materia suele ser trabajado por cada profesor	Un programa basado en competencias puede y debe ser trabajado conjuntamente por varios profesores desde distintas materias y áreas
Hay que atenerse al curriculum basado en las materias que constituyen la carrera	Supera el curriculum basado en materias (mas fragmentado) y tiende a una mayor interrelación e interdisciplinariedad
Se enfatiza la enseñanza en la materia, de su conocimiento y comprensión, siendo el profesor, principalmente informador	El profesorado pasa a ser organizador y facilitador del aprendizaje
El contenido mismo es lo realmente importante y destacable junto con las habilidades intelectuales del alumno para su comprensión. El profesor ha de medir resultados en función de los objetivos e informar sobre su nivel de logro	El profesorado se convierte, según el término utilizado por los anglosajones, en «coach», que ayuda, entrena, asesora y supervisa a cada estudiante en su aprendizaje, respetando su estilo de aprendizaje y basándose en sus previos.
La consideración del buen profesor en el modelo centrado en objetivos está muy relacionada con la capacidad de explicarse con claridad y de hacerse entender por los alumnos	Requiere una actitud distinta de los estudiantes con una mayor implicación, compromiso y una mayor responsabilidad en su propio aprendizaje, que se fundamenta en su mayor autonomía

Fuente: Universidad de Granada Honorio Salmerón Pérez

La formación basada en competencias contribuye a tender puentes entre el ámbito académico y el ámbito laboral, desde el enfoque de la formación dual.

¿Qué son competencias desde el pensamiento complejo?

Las competencias se han abordado desde diferentes enfoques educativos: el funcionalismo, el conductismo y el constructivismo. Francisco Tobón las define como “*Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir) para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento de tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico – empresarial sostenible y el cuidado y protección del ambiente y las especies vivas*”. (Tobón F. 2008, p 5)

Asimismo, identifica algunas virtudes para trabajar en el enfoque basado en competencias en educación superior:

- Pueden darle un sentido de integración a la persona, toda vez que suman habilidades a un proyecto ético de vida.
- Motivan el mejoramiento y las iniciativas, tanto a nivel personal como en comunidad, reforzando habilidades que permiten transformar la realidad.
- Se orientan por un “para qué”, de modo que el aprendizaje se orienta por fines claros y un sentido.
- Desde el pensamiento complejo, contribuye a formar personas integrales, con sentido de vida, expresión artística, conciencia de sí, etc.

La formación basada en competencias no es un modelo pedagógico. Es un enfoque que puede complementarse con diversos recursos. También puede formularse en ciclos propedéuticos, que contribuyan a tender puentes entre el ámbito académico y el ámbito laboral.

Las competencias por su dimensión también pueden clasificarse en generales (transversales y presentes a lo largo de todo el proceso de aprendizaje) como específicas (que enfatizan ciertos saberes de manera puntual).

3.2. La currícula o plan de formación

La currícula es la formulación del contenido o plan de estudios. Traduce la estructura de competencias que apunta a un perfil de egreso determinado. Al momento de plantear una currícula en el enfoque dual, entender las necesidades de capacitación, habilidades y destrezas desde el sector empleador, es fundamental.

En la Formación Dual alemana, la currícula está formulada por objetivos de aprendizaje y la entidad que guía el planteamiento curricular es la Cámara de Comercio del sector respectivo. Esta currícula denominada *Plan General de Formación* es la guía para diseñar contenidos, tanto en la empresa formadora como en el instituto o centro académico.

El *Plan General de Formación* constituye la base para describir la gama de competencias individuales que un técnico capacitado debe cumplir. Ya está predefinido por la entidad coordinadora y responsable y, por lo tanto, contiene los estándares mínimos para la formación en la empresa. Estos estándares mínimos deben cumplirse para que el aprendiz apruebe el examen final con éxito. Los requisitos del examen final se orientan exactamente en estos estándares mínimos. Es la tarea de la escuela (para la parte teórica) y de la empresa formadora y su tutor (para la parte práctica) ayudar al aprendiz para que sea capaz de aprobar el examen final con éxito.

El *Plan General de Formación* constituye el marco lógico y temporal para la planificación de la formación por el tutor. Con base en el *Plan General de Formación*, el tutor preparará un *plan empresarial* y un *plan individual*. El *plan empresarial* tendrá en cuenta la característica de la empresa formadora (posibilidades de formar por recursos, espacio y equipamiento) y el *plan individual* las peculiaridades de cada aprendiz (por ejemplo, conocimientos previos y potenciales). Elementos importantes de la planificación de formación son la planificación temporal, la planificación lógica (los pasos didácticos de los contenidos o acciones temáticos), la planificación metodológica y la planificación de fases de evaluación.

La currícula en el enfoque dual plasma las necesidades de capacitación, habilidades y destrezas desde el sector empleador.

El Plan Curricular es la base para los procesos de aprendizaje de los aprendices, tanto en el instituto o centro académico como en el medio de comunicación.

Una de las adaptaciones fundamentales de esta estructura curricular para el caso boliviano, es que el diseño curricular se realizó desde la institución de coordinación académica. Lo que no descarta que se buscó el involucramiento pleno del sector empleador en la formulación de competencias.

El diseño curricular logrado tuvo dos ejes centrales: las demandas de capacitación (incluidas habilidades y destrezas) del sector empleador y los estándares internacionales para un periodismo de calidad, que responde a los desafíos tecnológicos y del contexto sociopolítico actual. La currícula obtenida sirve de “paraguas” en cuanto guía los procesos de aprendizaje de los aprendices, tanto en el instituto o centro académico como en el medio de comunicación. Esta currícula es la que denominamos *Plan Curricular*.

Matriz 1. Plan Curricular de la Formación Dual en Periodismo II

Perfil de egreso: Periodista que gestiona información y narra historias, con solvencia en el manejo de la tecnología digital, genera productos innovadores crossmedia. Su trabajo se orienta por criterios éticos y un fuerte compromiso con la sociedad y los valores democráticos.	
Competencia general: Aplica géneros y formatos periodísticos con solidez e innovación para generar productos crossmedia de acuerdo con estándares de periodismo internacional y principios éticos.	
Dimensión	Saberes
Saber	Describe conceptos y estructura de los géneros y formatos periodísticos
Hacer	i) planifica, ii) investiga, iii) ordena y iv) redacta /edita productos periodísticos
Ser	Adopta los principios éticos, valores y estándares del periodismo

Competencias específicas		
MODULO	TEMA	COMPETENCIA
Elementos básicos del periodismo crossmedia	Política, DDHH y libertad de expresión	Elabora noticias en diferentes formatos en el área política enfatizando en la pluralidad y usando las tecnologías de la información, en especial la tecnología crossmedia.
Periodismo de investigación y datos I	Género o tecnología, ciencia y educación	Estructura, limpia y optimiza bases de datos para poder analizarlos e interpretarlos con claridad. Sabe interactuar con el diseñador y el programador
Periodismo de investigación y datos II	Género o tecnología, ciencia y educación	Aplica técnicas investigativas y de sistematización de información, con énfasis en el método, para producir una nota especial. Aprende a protegerse de las amenazas digitales.
Periodismo económico	ODS	Redacta un reportaje escrito en el área económica aplicando herramientas centrales de periodismo estadístico
Periodismo narrativo	Justicia y discriminación	Elabora una crónica en el área de justicia – discriminación utilizando Historias De Vida, elementos literarios y figuras retóricas para la construcción de historias de no ficción.
Periodismo radiofónico	Salud	Produce una revista radial en el área salud, con uso preciso del lenguaje radiofónico (palabra, silencio, música y efectos), en diversos formatos informativos
Fotoperiodismo	Deporte	Produce un foto-reportaje creativo, en el área de deportes, aplicando teoría de la imagen y narrativas visuales
Periodismo audiovisual	Medio ambiente	Produce un video reportaje con base en un guion estructurado, con uso preciso del lenguaje audiovisual (planos, secuencia narrativa), enfocado en temáticas del medio ambiente y cambio climático contado a través de una historia de vida.
Periodismo móvil	Cobertura de coyuntura	Utiliza la tecnología móvil y aplicativos específicos para elaborar productos periodísticos crossmedia. (Audio, video, transmisión en directo...)
Periodismo crossmedia		A definir en grupo

Fuente: Fundación para el Periodismo, 2017

3.3. Plan de Formación Empresarial

El *Plan de Formación Empresarial* se basa en el *Plan Curricular* de Formación Dual. El *Plan de Formación Empresarial* debería contener algunos temas y procedimientos a mayor detalle que el *Plan Curricular*. Aquí, no solo se debe tener en cuenta las características de la empresa, sino también se puede definir un contenido adicional (por ejemplo, la aplicación de una tecnología especial, que no se consideró en el *Plan Curricular*). Como resultado, el contenido de formación se actualiza constantemente. De esta manera los aprendices no solo se están formando según estándares mínimos.

En el contexto de la Formación Dual, la empresa formadora como lugar de aprendizaje tiene un papel predominante. Toma tiempo hasta que las empresas asuman a conciencia su rol formador.

El tutor, además de trabajar de manera estrecha con el aprendiz, trabaja proactivamente en construir este rol desde las estructuras internas de la empresa. Esto demanda informar en las instancias correspondientes sobre los avances del aprendizaje.

Otra situación común ocurre cuando existe más de un aprendiz en la empresa. En este caso, el tutor debe planificar los tiempos y momentos de cada aprendiz, para evitar congestiones o carencias de personal en determinados momentos.

La comprensión del rol formador de la empresa contribuye a generar las competencias en el aprendiz. Muchas de las tareas que se encomiendan al aprendiz no están estrictamente bajo el área de trabajo del tutor, por ejemplo, cuando el tutor es jefe de redacción y se le encomienda al aprendiz una tarea del área cultural o de economía; en este caso, sus productos deberán coordinarse con el responsable directo del área y esto conlleva para el tutor, la responsabilidad de acordar, planificar y determinar con sus colegas, las tareas y los alcances que se espera del tiempo en que el aprendiz colabore en esa sección específica. Todo esto debe traducirse en el *Plan de Formación Empresarial*. La versión extensa del *Plan de Formación Empresarial* se encuentra en el capítulo 7 del presente manual.

El tutor, además de trabajar de manera estrecha con el aprendiz, trabaja proactivamente en construir este rol desde las estructuras internas de la empresa.

Matriz 2: Plan de Formación Empresarial para Medios de Comunicación

Proyecto de Formación Dual en Periodismo

Medio de comunicación	Dimensiones	Saberes
Competencias generales	Saber	Describe conceptos y estructura de los generos y formatos periodísticos
	Hacer	I) Planifica, II) Investiga, III) Ordena y IV) redacta/edita productos periodísticos
	Ser	Adopta los principios éticos, valores y estándares del periodismo
Módulos	Capacidades y Conocimientos	Lugar
Elementos del periodismo crossmedia	el área política enfatizando en la pluralidad y usando tecnologías de la información, en especial la tecnología crossmedia	
Periodismo de investigación y datos I	Estructura, limpia y optimiza bases de datos para poder analizarlos e interpretarlos con claridad. Sabe interactuar con el diseñador y el programador	
Periodismo de investigación y datos II	Aplica técnicas investigativas y de sistematización de información, con énfasis en el método, para producir una nota especial. Aprende a protegerse de las amenazas digitales	
Periodismo económico	Redacta un reportaje escrito en el área económica aplicando herramientas centrales de periodismo estadístico	
Periodismo narrativo	Elabora una crónica en el área de justicia-discriminación utilizando historias de vida, elementos literarios y figuras retóricas para la construcción de historias de no ficción	
Periodismo radiofónico	Produce una revista radial en el área salud, con uso preciso del lenguaje radiofónico (palabra, silencio, música y efectos), en diversos formatos informativos	
Fotoperiodismo	Produce un foto reportaje creativo, en el área de deportes, aplicando teoría de la imagen y narrativas visuales	
Periodismo audiovisual	Produce un video reportaje con base en un guión estructurado, con uso preciso del lenguaje audio visual (planos, secuencia narrativa), enfocado en temáticas del medio ambiente y cambio climático contado a través de una historia de vida.	
		Mes
		E F M A M J J A S O N D

Dimensiones de la competencia general del Plan Curricular

Competencias específicas del Plan Curricular más otras capacidades o competencias que el medio de comunicación considere necesarios

Fuente: Fundación para el Periodismo, 2017

Por tanto, el *Plan de Formación Empresarial* contiene: La planificación de tiempos y lugares sea de uno o varios aprendices. Los contenidos o temáticas específicas a ver en otros sectores de la empresa. La coordinación y supervisión de este plan está a cargo del tutor, a fin de mantener en todo momento la claridad con las tareas encomendadas y responsabilidades.

3.3.1. Plan de Rotación

El tutor, con el fin de optimizar los conocimientos adquiridos por el aprendiz, puede elaborar un cronograma de rotación para que el aprendiz, cada cierto tiempo, pueda desempeñar sus funciones en distintas áreas de la empresa.

Gráfico 2: Plan de Rotación para un aprendiz de formación dual, de acuerdo con el Plan Curricular



Fuente: Elaboración propia, 2018

Este *Plan de Rotación* tiene que estar en sincronía con el *Plan Curricular*. Al final de todo el proceso de capacitación, la empresa cuenta con personal altamente calificado, que responde a todas las exigencias que la empresa requiera y en todas las áreas.

3.4. El Plan de Formación Individual

El *Plan de Formación Individual* se elabora sobre la base del *Plan de Formación Empresarial*, o si no existe, sobre la base del *Plan Curricular*. En el *Plan de Formación Individual*, se puede abordar las necesidades específicas de cada aprendiz. Por lo tanto, es posible que el aprendiz ya tenga algún conocimiento previo o que tenga dificultades con cierto contenido. Quizás también quiera poner cierto acento en su perfil profesional (por ejemplo, centrarse en las nuevas tecnologías).

Para facilitar la elaboración de un *Plan de Formación Individual* se ha desarrollado una plantilla de planificación de tiempos y productos, en el marco del proyecto de Formación Dual en Periodismo - ProPeriodismo. Se propone una estructura, mediante la cual se puede determinar la planificación temporal, el tema (o contenido), la metodología, las herramientas didácticas, así como el tipo de evaluación. La plantilla se puede encontrar en el apéndice de este manual.

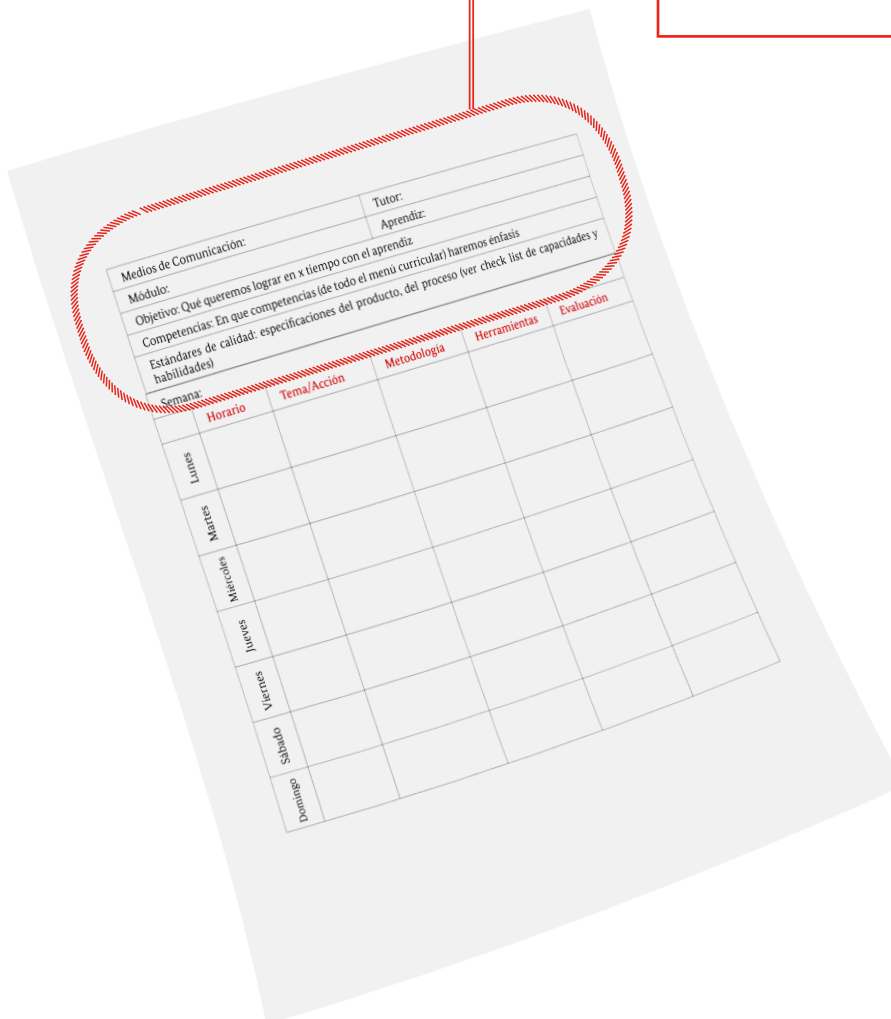
Para formular el *Plan de Formación Individual*, es necesario definir las competencias que debe desarrollar el aprendiz. Una base es el *Plan Curricular* y el perfil de la profesión. Aquí ya se describen los requisitos mínimos de la carrera. El perfil de la profesión consiste en una serie de competencias. Es importante impartir una serie de competencias individuales, que luego se combinan para formar un perfil de profesión completo. La versión completa del *Plan Curricular* se encuentra en el capítulo 7 del presente manual.

El Plan de Formación Individual se elabora sobre la base del Plan de Formación Empresarial, o si no existe, sobre la base del Plan Curricular.

En el Plan de Formación Individual, se define las competencias que debe desarrollar el aprendiz.

Matriz 3: Plan Formación Individual para la Formación Dual de Periodistas

Medios de Comunicación:	Tutor:
Módulo:	Aprendiz:
Objetivo: Qué queremos lograr en x tiempo con el aprendiz	
Competencias: En que competencias (de todo el menú curricular) haremos énfasis	
Estándares de calidad: Especificaciones del producto, del proceso (ver check list de capacidades y habilidades)	



Semana	Horario	Tema/Acción	Metodología	Herramientas	Evaluación
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					

Fuente: Fundación para el Periodismo, 2018

4. La didáctica en la empresa formadora

La planificación didáctica de la formación práctica es una de las tareas principales del tutor. Para la planificación didáctica, el tutor tiene algunas herramientas de planificación a su disposición y niveles didácticos que debe considerar; pedagógicamente se distinguen entre macrodidáctica, mesodidáctica y microdidáctica.

En el nivel macrodidáctico, la base de formación práctica se encuentra en el plan general de la Formación Dual (en Alemania). Para fines bolivianos, en el *Plan Curricular* desarrollado para la Formación Dual para periodistas, las partes teóricas y prácticas de la formación están separadas claramente. El tutor puede filtrar los contenidos prácticos por las competencias definidas. Puede presuponer los contenidos teóricos como conocidos por el aprendiz y solo profundizarlos en caso necesario.

En el nivel mesodidáctico, el tutor puede crear un *Plan de Formación Empresarial*. El *Plan de Formación Empresarial* tiene en cuenta las características de la empresa: su infraestructura, el equipamiento y el trabajo normalmente requerido. En el nivel de la microdidáctica, la herramienta de planificación más importante es el *Plan de Formación Individual* porque define las estrategias de la formación para cada aprendiz. No solo se debe tener en cuenta las peculiaridades de la empresa, sino también las potencialidades del aprendiz (conocimientos previos, experiencia, tipo de aprendizaje, motivación, etc.). Con base en el *Plan de Formación Empresarial*, se puede crear un *Plan Individual* para cada aprendiz. Por lo tanto, sirve como una base para la planificación microdidáctica. Si solo hay un aprendiz en la empresa, este paso se puede omitir, y crear un plan de formación combinado (*Plan de Formación Empresarial e Individual*).

La didáctica se entiende aquí como la planificación del tiempo y del contenido de la formación. La didáctica responde a la pregunta: «¿Qué se enseña, cuándo y en qué orden?».

Al planificar, el tutor también debe tener en cuenta los métodos de instrucción respectiva. La «metodología» responde a la pregunta de «¿Cómo deberían transferirse los contenidos al aprendiz?» Los métodos del tutor difieren de los métodos de enseñanza de un profesor en el aula. Mientras el profesor visualiza por una pizarra, el tutor usa los objetos y herramientas reales de la empresa para su instrucción.

Para la planificación didáctica, el tutor tiene herramientas de planificación a su disposición y niveles didácticos que debe considerar.

La didáctica responde a la pregunta: «¿Qué se enseña, cuándo y en qué orden?».

La «metodología» responde a la pregunta de «¿Cómo deberían transferirse los contenidos al aprendiz?».

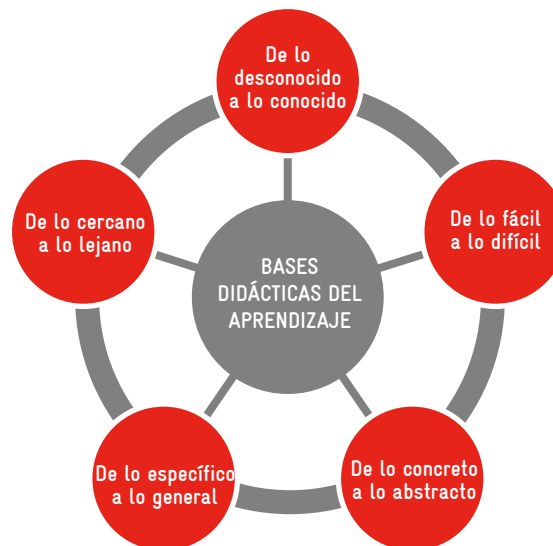
4.1. Principios didácticos y metodológicos en la empresa

Además de su papel como empleado técnico, el tutor tiene el rol de pedagogo. Por lo tanto, el tutor necesita conocimientos pedagógicos básicos en su nuevo rol. Y conocimientos prácticos para aplicar la didáctica y la metodología.

La didáctica se ocupa de la pregunta: ¿qué se debe enseñar? Para este propósito, los contenidos de aprendizaje deben ser seleccionados y estructurados lógicamente y temporalmente. El principio didáctico más importante es: qué se enseña, basándose en el conocimiento previo del aprendiz, primero los hechos simples y luego los hechos más complejos. Otro principio básico es que los contenidos complejos se reducen al mínimo necesario, sin cambiar el sentido (reducción didáctica).

La metodología aborda la pregunta: ¿cómo enseñar? Los métodos centrados en el aprendiz o centrados en el tutor se diferencian según quién asume el rol activo o pasivo en el proceso de aprendizaje. La selección de los métodos adecuados depende de numerosos factores: los recursos en la empresa, la unidad y contenidos de aprendizaje, los conocimientos previos y el potencial del aprendiz.

Gráfico 3: Principios didácticos aplicables a la empresa



Fuente: Cámara de Comercio Boliviano – Alemana – AHK, 2017

La metodología aborda la pregunta: ¿cómo enseñar? Los métodos centrados en el aprendiz o centrados en el tutor se diferencian según quién asume el rol activo o pasivo en el proceso de aprendizaje. La selección de los métodos adecuados depende de numerosos factores: los recursos en la empresa, la unidad y contenidos de aprendizaje, los conocimientos previos y el potencial del aprendiz.

4.2. Diferentes enfoques para el aprendizaje y la elección de metodología

La selección de métodos adecuados por parte del tutor puede contribuir decisivamente al éxito de aprendizaje del aprendiz. Como enfoque, los métodos se pueden diferenciar en *métodos centrados en el tutor* y *métodos centrados en el aprendiz*.

En los *métodos centrados en el tutor*, éste toma el rol activo guiando el proceso de aprendizaje a través de un monólogo o una demostración. El aprendiz está mirando o escuchando, asumiendo así el papel pasivo.

En los *métodos centrados en el aprendiz*, se prioriza el “aprender a hacer”. Aquí, el aprendiz lidera su propio proceso de aprendizaje trabajando en una tarea (o un proyecto) de forma independiente. La mayoría de los métodos de instrucción son un híbrido de los dos enfoques. Otras características para distinguir métodos son el grado de complejidad (simple o difícil) o el realismo (simulado o real). En particular, la formación en la empresa ofrece múltiples oportunidades para involucrar el aprendiz en el proceso productivo.

4.3. Aplicación metodológica de la formación en la empresa

Para la ejecución de la formación, hay un abanico de métodos prácticos disponibles para la instrucción. Estos difieren de los métodos de enseñanza clásicos en el aula, o los métodos para llevar a cabo seminarios o talleres. La instrucción práctica no se lleva a cabo en un entorno formal establecido meramente para la enseñanza, y, en consecuencia, no hay herramientas didácticas ni medios didácticos disponibles.

La instrucción más bien tiene lugar en el contexto de la vida profesional cotidiana y se debe utilizar los objetos y las herramientas que están disponibles en la empresa. Son comunes los siguientes métodos de instrucción: La demostración, la charla profesional, el método de cuatro pasos o cuatro niveles, la instrucción guiada, el juego de rol, el “coaching”, y la formación por proyectos. Existen más métodos, estos pueden ser más variados y/o combinados entre sí. A continuación, se exponen algunos de los más empleados en la tutoría.

Para la ejecución de la formación, hay un abanico de métodos prácticos disponibles para la instrucción.

4.3.1 Demostración

Uno de los métodos más simples en la formación en la empresa es la demostración. Se refiere a la demostración de actividades empresariales por parte del tutor. Los aprendices toman un rol pasivo y observan. La demostración se puede hacer frente a uno o varios aprendices. Como regla general, es la simulación de una actividad productiva real. La demostración también se puede comparar con una presentación en la que se usan objetos reales para la visualización.



EJEMPLO 1: Uso de una cafetera eléctrica

Planificación de la Demostración:

Una vez que se ha elegido el tema de la demostración, el tutor debe tener en cuenta el tamaño del grupo y el nivel de formación de los aprendices (conocimientos previos y comprensión), así como el espacio físico, los recursos necesarios y el tiempo de instrucción requerido. Antes de la demostración, el tutor proporciona los recursos necesarios, en este caso, la cafetera eléctrica, el café en polvo, el agua potable y, si es necesario, filtros de café. Planea el procedimiento y la elección de palabras (términos técnicos) para la instrucción.

Realización de la Demostración:

Primero, el tutor llama al tema de la instrucción. Luego explica los recursos necesarios, por ejemplo, las partes de la cafetera eléctrica, la calidad del café, la cantidad de café y agua requerida. Luego comienza con la demostración de la preparación del café. Al hacerlo, explica los pasos individuales y proporciona información sobre seguridad laboral (trabajo con electricidad). Después de preparar el café, aconseja sobre el orden, la limpieza y la higiene en el lugar de trabajo.

Terminación de la Demostración:

Al final de la demostración, el tutor hace preguntas de comprensión a los aprendices.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Por qué la demostración es un método de instrucción centrado en el tutor?
- 3 ¿Qué debe hacer el tutor en la demostración con respecto a los aprendices?
- 4 ¿Cómo se puede evaluar el éxito de aprendizaje de una demostración?

EJERCICIO 1.

Creación de un plan escrito para una demostración de tu profesión. Toma nota de los recursos necesarios y el nivel de tu aprendiz. Si tienes un grupo de aprendices, considera el tamaño del grupo.



4.3.2. Charla Profesional

Un método fácil de incorporar a la práctica laboral cotidiana es la charla profesional. Es una discusión sobre un tema relevante para la formación entre el tutor y el aprendiz. Como regla general, el tutor formula preguntas técnicamente relevantes, el aprendiz las responde y el tutor le da retroalimentación.

El aprendiz también tiene la oportunidad de hacer preguntas al tutor. La charla profesional se puede hacer con un grupo de aprendices también. En preparación, el tutor debería haber formulado previamente preguntas sobre un tema específico. De preferencia, deben ser preguntas abiertas que no pueden responderse con un «sí» o «no», para que haya un diálogo entre el tutor y el aprendiz.



EJEMPLO 2: Diálogo sobre el funcionamiento de un motor eléctrico

Planificación de la Charla Profesional:

El tutor elige un tema adecuado para la charla profesional. Considera los posibles conocimientos previos del aprendiz y planifica las preguntas adecuadas. Considera las preguntas técnicas abiertas y cerradas en una relación equilibrada.

Realización de la Charla Profesional:

Después de que se haya determinado el tema de la charla profesional, el tutor puede ingresar con una pregunta abierta para saber de los conocimientos previos del aprendiz. Por ejemplo: ¿qué sabe usted sobre el motor eléctrico? ¿Ya ha tratado el tema en clase, qué sabe usted ya? Si la discusión técnica se lleva a cabo con varios aprendices, se debe garantizar que todos los aprendices puedan contribuir. Durante la conversación del tema, el tutor proporciona comentarios sobre las respuestas del aprendiz, corrigiéndolos en caso necesario. En una conversación grupal, también puede pedir comentarios a otros participantes. Si falta el conocimiento en el grupo, el tutor da la respuesta y la explica.

Terminación de la Charla Profesional:

Al final de la charla profesional, el tutor resume los resultados de las preguntas y respuestas. También puede pedir a los alumnos que tomen apuntes o redacten un reporte sobre el tema.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Qué temas son adecuados para una charla profesional?
- 2 ¿Cuál es la diferencia entre una pregunta abierta y una pregunta cerrada?
- 3 Formule una pregunta abierta y una cerrada
- 4 ¿Cómo se puede llevar a cabo la evaluación de la charla profesional?

EJERCICIO 2:

Redacta un plan escrito para una charla profesional sobre un tema de tu elección. Para hacer esto, define de antemano el tema, el alcance y el tamaño del grupo. Luego formula las preguntas técnicas apropiadas. También presta atención a posibles respuestas o reacciones de los participantes. ¿Cómo evalúas el resultado de la charla profesional?



4.3.3. Método de Cuatro Pasos o Cuatro Niveles

Uno de los métodos de instrucción más conocidos en la Formación Dual es el método de cuatro pasos o cuatro niveles. Es un método compuesto en el que los roles activos y pasivos se alternan entre el tutor y el aprendiz. Comienza con una demostración por parte del tutor.



EJEMPLO 3: El pelado de manzanas para un pastel

Primer paso: Preparar la instrucción de cuarto pasos

El tutor primero define el espacio físico, los recursos necesarios (herramientas, cantidad de manzanas), el número de participantes, así como el tiempo requerido. Proporciona las herramientas necesarias y planifica el proceso del método de cuatro pasos. Piensa en los pasos lógicos de la demostración y en los posibles problemas.

Segundo paso: Enseñar y explicar la tarea

El tutor desarrolla la demostración. En primer lugar, explica los recursos proporcionados (por ejemplo, peladora de manzanas, ollas, platos, paño de secado). También puede dar una explicación de las manzanas (por ejemplo, variedades de manzanas, tiempo de cosecha, características de calidad, requisitos de higiene). Luego comienza a pelar las manzanas profesionalmente. Explica los pasos individuales de trabajo. También proporciona información sobre seguridad laboral y cómo manejar las herramientas. Puede hacer preguntas de comprensión.

Tercer paso: Reproducción y explicación del aprendiz

En el tercer paso, el aprendiz simula el trabajo del tutor. Explica cómo trabaja, al igual que lo hizo el tutor anteriormente. En caso de errores, el tutor interviene de forma correctiva. El tutor puede hacer preguntas de comprensión en esta etapa si es necesario. El tercer paso puede repetirse hasta que el aprendiz pueda pelar las manzanas según los estándares requeridos.

Cuarto paso: Trabajo autónomo del aprendiz

En el cuarto paso, el aprendiz puede pelar las manzanas de modo autónomo sin la intervención del tutor y según los estándares requeridos. En este paso, el aprendiz gana rutina en el trabajo, por ejemplo, con respecto a la velocidad del trabajo. Para asegurar el resultado del aprendizaje, el tutor puede pedir al aprendiz que escriba un informe sobre la instrucción.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Por qué el método de cuatro pasos es un método de instrucción pasivo y activo?
- 2 Nombra los cuatro pasos de este método
- 3 ¿Qué debería considerarse en el primer paso?
- 4 ¿Con qué frecuencia debe el aprendiz repetir el trabajo?
- 5 ¿Cómo se puede llevar a cabo la evaluación en el método de cuatro pasos?

EJERCICIO 3:

Crea un plan escrito para una instrucción según el método de cuatro pasos sobre un tema de tu elección y en tu ámbito laboral. Ten en cuenta un tiempo de instrucción de aproximadamente 15 minutos.



4.3.4. Instrucción Guiada

El método más conocido es la instrucción guiada por textos. En dicha instrucción los aprendices son instruidos por medio de textos que explican la tarea paso por paso. Se puede comparar los textos de instrucción con una receta de cocina o un manual de instrucción para operar un equipo.

Los textos de instrucción deben ser escritos anteriormente por el tutor. Se debe tener en cuenta la secuencia lógica de los pasos de la actividad (de acuerdo con el esquema: en primer lugar..., en segundo lugar..., en tercer lugar..., etc.), y el tiempo esperado. Además, se deben proporcionar las herramientas y recursos necesarios para realizar la actividad. La cantidad del texto depende de la complejidad de la actividad que sea instruida.

El método de instrucción por textos tiene la desventaja de que la redacción de textos, dependiendo del tema, requiere una laboriosa preparación previa. Por lo tanto, los temas de los textos deben elegirse de modo que puedan usarse varias veces.



EJEMPLO 4: Montar un estante para libros

Preparación de la Instrucción Guiada

El método de instrucción por textos guiados requiere una planificación cuidadosa del tutor. Después de seleccionar un tema adecuado, el tutor debe escribir los textos guías. Por los textos guías el tutor tiene que describir los pasos de una tarea compleja de modo detallado. En el caso de la tarea de montar un estante el texto guía será un manual de construcción. Primero hay que describir las partes y las herramientas necesarias, y luego los pasos de trabajo. Dado que la edición de los textos guías es laborioso, se tiene que usarlos varias veces. En el caso de un kit para construir un estante, se puede usar a las instrucciones de montaje adjuntas también.

Realización de la Instrucción Guiada

El tutor explica al aprendiz la tarea compleja, en este caso, que debe armar un estante. Para hacer esto, el tutor le da el texto guía. Si el texto es muy complejo, debe explicarle al aprendiz para evitar dificultades de antemano. El tutor proporciona los componentes y partes para construir el estante, así como herramientas necesarias. Durante la fase de construcción, el tutor está disponible para asesoramiento y asistencia. En gran medida, el aprendiz trabaja autónomo a base del texto guía hasta la finalización del estante.

Terminación de la Instrucción Guiada

Al final de la instrucción, el aprendiz presenta el producto de su trabajo, el estante terminado. El tutor da retroalimentación al trabajo del aprendiz. Para la evaluación, se pueden usar tanto el proceso de trabajo (evaluación por proceso) como el producto final (evaluación por producto). La evaluación por proceso requiere una observación continua del trabajo, mientras que la evaluación por producto solo considera la calidad del producto final.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Por qué el método de instrucción por textos guías es laborioso para el tutor?
- 2 ¿Cuáles vson las posibilidades para que el método de instrucción por textos guías sea eficiente (menos laboroso para el tutor)?
- 3 ¿Qué tareas tiene el tutor durante la realización de la instrucción guiada?
- 4 ¿Qué posibilidades de evaluación hay con el método de instrucción guiada?

EJERCICIO 4.

Redacta un texto guía sobre un tema de su elección (aproximadamente dos páginas). Recuerda que esta guía debe servir para ser utilizada varias veces.



4.3.5. Juego de Roles

El juego de rol es un método que se puede integrar fácilmente en la vida laboral cotidiana. Los temas más populares para un juego de rol son la entrevista, una negociación de compraventas o una conversación telefónica. El tutor generalmente toma el rol principal para guiar al aprendiz. Entonces, el tutor es el empleador o un cliente importante. Con un poco de creatividad, sin embargo, se pueden desarrollar juegos de roles algo más sofisticados.

Si hay varios participantes disponibles se puede jugar una audiencia judicial para resolver un conflicto real. Entonces hay varios roles que se otorgarán: juez, acusado, demandante y abogados. Otros participantes pueden actuar como observadores. Alternativamente, se puede jugar una negociación entre el comité de empresa y el empleador para profundizar en el tema de las reglamentaciones de la empresa.

El juego de rol debe ser planeado por el tutor anteriormente. Debe tener en cuenta aspectos como el tiempo, el número de participantes, distribución de roles y las instalaciones disponibles. En la preparación, se pueden crear tarjetas de roles, que describen los roles respectivos y se entregan a los participantes con anterioridad. El objetivo del juego de roles debe estar muy claro y debe ser planificado con esa claridad.



EJEMPLO 5: Audiencia Judicial

Planificación del Juego de Rol

Para la planificación del juego de roles «audiencia judicial», primero se tiene que definir un tema de caso (conflicto para resolver) apropiado. El juego de roles es particularmente adecuado para resolver un conflicto real en la empresa. Se requieren al menos cinco participantes: El juez, el acusado, abogado de acusado, el demandante y abogado de demandante. Cada participante recibe una tarjeta de rol, que describe exactamente el papel que debe desempeñar. Las tarjetas de roles deben ser creadas anteriormente por el tutor. Los participantes tienen cinco minutos para estudiar la tarjeta y planificar la acción.

Realización del Juego de Rol

Los participantes tienen 20 minutos para resolver el caso y encontrar una solución mutuamente aceptable para todos los participantes. El tutor observa el juego de rol, solo interviene en casos excepcionales. Después de 20 minutos, el tutor finaliza el juego de roles.

Terminación del Juego de Rol

Si después de 20 minutos no se encuentra una solución mutuamente acordada, el juez debe emitir un juicio. El juego de roles puede ser seguido por una discusión en grupo o retroalimentación por el tutor. En caso de un conflicto real, se puede adaptar la resolución en la vida real.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 Nombra tres temas adecuados para un juego de roles
- 2 ¿Cuántos participantes se necesita para un juego de roles?
- 3 ¿Qué papel juega el tutor en el juego de roles?
- 4 ¿Qué papel juega el observador en el juego de roles?
- 5 ¿Qué son tarjetas de roles?

EJERCICIO 5.

Crema un juego de roles para un tema de tu ámbito profesional. Define el tema, la duración, el número de participantes y el resultado esperado. Desarrolla las tarjetas de roles apropiadas.



4.3.6. Coaching

En el método de «coaching», el tutor se presenta al aprendiz como asesor y compañero de aprendizaje. Apoya al aprendiz para completar su trabajo asignado y está disponible para responder cualquier pregunta. El coaching es un método centrado en el aprendiz. El aprendiz trabaja en gran medida de forma independiente y el tutor solo interviene en caso de problemas. La elección de este método se debe hacer según el potencial y el comportamiento del aprendiz.

A diferencia de un consultor, el tutor como «coach» apoya al aprendiz en su propia búsqueda de soluciones.



EJEMPLO 6: Acompañamiento de la redacción de un reporte técnico

Preparación del Asesoramiento

El aprendiz tiene la tarea de escribir un reporte técnico sobre posibles aplicaciones digitales para elaborar infografías y le pide ayuda al tutor. El tutor elige el método de «coaching». Con el método de «coaching» (Asesoramiento), el tutor no proporciona la solución directamente, solo apoya al aprendiz para resolver el problema. El tutor menciona fuentes de información adecuadas para el aprendiz, p.ej. libros de texto, manual de seguridad, páginas de Internet. Proporciona los medios de información, si es necesario.

Realización del Asesoramiento

Durante el transcurso del «coaching», el aprendiz trabaja en gran parte independientemente en la redacción del reporte técnico. El tutor está disponible durante el proceso para preguntas y asistencia. La ayuda no se refiere a la respuesta directa de preguntas, sino a la orientación de encontrar soluciones, p.ej., encontrar la página correcta en el libro de texto o interpretar información en internet. Si el aprendiz no responde durante mucho tiempo para pedir ayuda, el tutor puede preguntar por los avances para controlar la calidad del trabajo e intervenir en caso necesario.

Terminación del Asesoramiento:

Al final del «Coaching», el aprendiz presenta el trabajo completo al tutor. El tutor brinda retroalimentación sobre la calidad del trabajo. Hace sugerencias para mejorar el reporte si es necesario, pero no expresa solicitudes de cambio. El aprendiz es responsable por la calidad de su trabajo.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Cuál es la diferencia entre el «coaching» (asesoramiento) y la consultoría?
- 2 ¿Cuál es la tarea del tutor en el proceso de «coaching»?
- 3 ¿Qué medios o herramientas tiene el tutor para apoyar el proceso de aprendizaje en el «coaching»?
- 4 ¿Cómo se puede evaluar el éxito de aprendizaje en el coaching?

EJERCICIO 6.

Crea una guía para un «Coaching» sobre un tema de tu elección. Ten en cuenta las herramientas necesarias, la programación temporal, las intervenciones y la evaluación.



4.3.7. Formación por Proyectos

El método de formación por proyectos es un método altamente centrado en el aprendiz donde el tutor asume un rol más pasivo. Un proyecto exige el dominio autónomo de una tarea compleja por parte de los aprendices. Dependiendo de la complejidad de la tarea, el tiempo requerido puede ser de una o varias semanas.

En el método de formación por proyectos, un aprendiz o un grupo de aprendices trabajan en una tarea típica de su profesión real, por ejemplo, el desarrollo de un producto, la organización de un evento o la mejora de un trámite laboral.

Por este método, además de las competencias técnicas, los aprendices adquieren competencias personales y sociales. Se familiarizan con situaciones de tareas complejas, desarrollan la capacidad de organizarse entre pares y de conocer diferentes métodos autodidácticos durante el proyecto.

El tutor dirige el proyecto, organiza y coordina el proceso de aprendizaje, está en contacto durante el proyecto y conduce el autoaprendizaje. La tarea más importante del tutor en este método es la planificación cuidadosa del proyecto. Se debe prestar especial atención a los objetivos de aprendizaje, la cantidad de tiempo invertido, el tamaño y la composición del grupo, los recursos requeridos y la calidad del producto esperado.

También se debe tener en cuenta que, en un proyecto grupal, es difícil evaluar las contribuciones de los participantes individuales, si se requiere una evaluación.



EJEMPLO 7: Organizar un Evento de Graduación

Preparación del Proyecto:

La fase más importante del método «Formación por Proyecto» es la planificación cuidadosa del proyecto por parte del tutor. En este ejemplo, un grupo de cinco aprendices debe planificar su propio evento de graduación. La asignación del proyecto será dada de forma escrita por el tutor. Para este propósito, el tutor ha establecido los datos clave: la hora del evento, las instalaciones, el número máximo de invitados, el presupuesto. La organización del evento, la disposición de los asientos, la decoración, la planificación del programa de entretenimiento y la atención de los invitados debe ser planificada por los aprendices. Como resultado, se espera dibujos para decoración y distribución de asientos, una agenda para el evento y un cálculo de costos considerando el presupuesto. Los aprendices tienen un día laboral (ocho horas) para la planificación del evento. Al día siguiente, el resultado debe ser presentado al tutor. Se espera una propuesta factible.

Realización del Proyecto:

El grupo determina de manera independiente los pasos de trabajo a realizar y la asignación de tareas entre los participantes. Los participantes trabajan independientemente en la planificación del evento. Para las intervenciones, el tutor utiliza el método de asesoramiento, está disponible para asistencia y preguntas. Observa el proceso y la forma de trabajar de los participantes. Interviene solo en casos excepcionales correctivamente en el proceso. Puede tomar notas sobre las observaciones para retroalimentar los participantes.

Finalización del Proyecto:

Al final del proyecto, los participantes presentan sus resultados. El proyecto se puede evaluar por el proceso de trabajo o por el resultado final. En caso de evaluación por el proceso se puede considerar competencias sociales como la capacidad de trabajar en equipo y comunicación. Mientras que, por el resultado final será difícil de evaluar los esfuerzos individuales. Si la planificación es adecuada, se puede realizar el evento para finalizar el proyecto.



Preguntas de Recapitulación:

- 1 ¿Por qué la Formación por Proyectos es un método centrado en los aprendices?
- 2 ¿Por qué la planificación del proyecto es importante?
- 3 ¿Cuál es el rol del tutor durante la realización del proyecto?
- 4 ¿Cómo se puede evaluar el proceso de aprendizaje en un proyecto?

EJERCICIO 7:

Elabora una asignación escrita de proyecto para un de trabajo de su profesión. Considera un tamaño de grupo de tres personas y una carga de trabajo de un día. Define los datos clave, así como el resultado final esperado. ¿Cómo evaluarías el resultado del proyecto?



4.4. La empresa como lugar de aprendizaje

La llegada de un aprendiz a la empresa supone la disposición de diversos recursos humanos y tecnológicos. Desde el espacio asignado a esta persona hasta el equipamiento que se pondrá a su disposición.

Aspectos de infraestructura a considerar:

- **Accesibilidad**, tanto para permitir una coordinación adecuada como para supervisar las tareas del aprendiz. El tutor debe asegurar que la empresa dispone de un lugar adecuado para la incorporación del aprendiz, como nuevo integrante del equipo.
- **Equipamiento necesario**, en función a las contenencias laborales que se pretende alcanzar. Por ejemplo, la incorporación de un periodista demandará la asignación de computadora, softwares, micrófonos, internet, etc.
- **Ergonomía**, una de las condiciones para precautelar la salud y la motivación en un aprendiz.

La llegada de un aprendiz a la empresa supone la disposición de diversos recursos humanos y tecnológicos.

4.4.1. Lugares de la empresa aptos para el aprendizaje

No todos los espacios de una empresa son aptos para el aprendizaje, sea por la disposición de recursos o los horarios. Una labor del tutor es identificar momentos y lugares adecuados para que la práctica del aprendiz no interfiera en el desempeño de los demás colegas. Dependiendo el sector, áreas de producción o almacenaje pueden implicar cierto riesgo o capacitación previa.



Caso 1: Lugares de aprendizaje en un medio de comunicación

En un medio de comunicación, la dinámica puede ser muy particular y bastante acelerada, porque existe el objetivo de informar a la población en tiempos muy limitados.

Para el caso de los periodistas aprendices, la **sala de redacción** es el lugar por excelencia. En las reuniones de coordinación, el periodista puede ver, entender y participar de la dinámica de organización de los equipos de reportería. Además, puede participar de la asignación temática para la cobertura y enfoques con los que orienta un jefe de noticias.

Adicionalmente, el tutor podrá darle pautas más específicas para lograr su cometido. Es posible que, para esta instruc-

ción específica, el tutor prepare un método y use una **sala de reunión más pequeña** en el mismo medio de comunicación. Luego de esto, el aprendiz saldrá a la calle a buscar la información. Llamar a diversas fuentes, llegar al lugar en que se produce el hecho noticioso, percibir las tensiones, el clima en las calles, se convierten en tareas cotidianas. Así, **la calle se convierte en otro lugar de aprendizaje**, donde realiza tareas propias del oficio. Al retornar al medio de comunicación, el aprendiz produce las noticias. ¿Está enfocando el hecho noticioso con claridad? ¿El título refleja el contenido de la noticia? El tutor nuevamente podrá intervenir para orientar al aprendiz (en ningún caso reemplazarle en la responsabilidad). En esta ocasión, **la estación de trabajo individual** del aprendiz sería un buen lugar de aprendizaje.

En el medio de comunicación, no se está suplantando un ambiente académico. Aunque pueden profundizarse conceptos y teoría, el tutor emplea recursos del propio medio y se basa en las particularidades de su profesión para motivar al aprendiz a generar competencias laborales. Por ello, es la propia infraestructura del medio y sus recursos los que se ponen al servicio de la formación, en la lógica dual.

4.4.2. Condiciones básicas sobre el lugar de aprendizaje

La empresa formadora desarrolla sus dinámicas productivas en un contexto determinado por leyes, normas, condiciones de producción específicas. Por ello, la dinámica de una empresa que produce papelería será muy distinta a la de un medio de comunicación. Así mismo, existen diferencias marcadas en la producción de noticias de acuerdo con el medio: digital, impreso, radiofónico u otros.

Algunos de los aspectos que se considera para un buen *Plan de Formación Empresarial* y, por ende, un buen *Plan de Formación Individual* se describen a continuación.

a) Conformación de equipos, horarios, turnos (sistema de cada empresa)

Uno de los aspectos a considerar por el tutor en el lugar de aprendizaje es asegurar que el aprendiz sea parte de un equipo de trabajo, que conozca los horarios y los turnos.

Los tiempos de aprendizaje se rigen por los tiempos reales que maneja la empresa. Es importante considerar estos tiempos para planificar el aprendizaje. El tutor o tutora planificará los tiempos del aprendiz integrándolo al ritmo cotidiano de la empresa. Esto incluye considerar vacaciones, derivados y fechas especiales, sea para determinar descansos o turnos.

b) Facilitación de suficientes posibilidades de aprendizaje y de trabajo autónomo

Dar mayor o menor autonomía al aprendiz está en función de las condiciones de la empresa y también de los resultados que el aprendiz genera. El tutor debe evaluar hasta dónde y cómo cederá responsabilidades al aprendiz a lo largo del tiempo. Para ello, el *Plan de Formación Individual* le permitirá establecer los límites y alcances.

c) Disposición de los medios de trabajo

Es posible que el aprendiz tenga bajo su responsabilidad, parte del equipamiento de la empresa. En este caso: computadoras, cámaras fotográficas o celular. Las condiciones de uso y manejo deben estar establecidos desde el inicio. La empresa debe establecer las condiciones de uso y protocolos claros en caso de pérdida o daño del equipo.

d) Procesos de trabajo adecuados para la formación

No todos los momentos son aptos para el aprendizaje. Puede ser que, al inicio de la formación, el aprendiz aún no tenga la confianza o solvencia para desarrollar tareas complejas. El tutor debe establecer esto en el *Plan de Formación Individual*.

e) Capacitación técnica y personal de los encargados de formación

Una empresa formadora desarrolla este rol en la medida en que cuenta con personal capacitado para el acompañamiento del aprendizaje. En este sentido, un buen tutor o tutora de la empresa es aquel profesional de altas capacidades y que además tiene la vocación de enseñanza. La formación de tutores es indispensable para la formación dual. El tutor es la pieza de engranaje que hace posible el rol formador de una empresa.

f) Periodos disponibles para atender a los aprendices

Tanto el tutor como los colegas de otras áreas deben planificar el tiempo que acompañarán a los aprendices. El *Plan de Formación Individual* coadyuva a visualizar tiempos y coordinación de manera oportuna.

g) Disposición para supervisar a los aprendices

El tutor debe disponer tiempo y espacio suficiente en la semana o en los tiempos planificados para hacer seguimiento a las actividades y productos del aprendiz o aprendices. Esa la razón de mantener una planificación con tiempos y productos claramente establecidos.

h) Garantía la seguridad laboral considerando especialmente a los jóvenes

Hay competencias laborales que precisan cierta experiencia previa o práctica constante para realizarse con calidad. En el caso de una empresa manufacturera, puede ser la operación de maquinaria. Para el caso del periodismo, por ejemplo, la cobertura de ciertos hechos (un enfrentamiento, entrevistas con personajes altamente complejos, etc.). El tutor o tutora deben tomar medidas para cuidar a los aprendices en situaciones de riesgo.

i) Acuerdos con otros colegas (jefes de sección, por ejemplo) para su apoyo en el acompañamiento del aprendiz

Sea por el Plan de Rotación o por un contenido temático específico, el aprendiz podrá permanecer en diferentes áreas de la empresa, bajo otra supervisión y reglas. Los tiempos y productos que genere el aprendiz en este periodo deben estar claramente acordado con los colegas del área respectiva. El tutor debe priorizar esta coordinación y facilitar la incursión del aprendiz en la nueva área o sección de la empresa.

j) Acuerdos con otras empresas para revisión de algún tema específico a tratar

En ocasiones, algunas empresas organizan cursos, seminarios o pasantías que representan beneficios para otras empresas. Si fuera el caso, el tutor podrá acordar la participación del aprendiz y lograr un aprendizaje adicional, en una empresa similar. El beneficio de ese aprendizaje (para el aprendiz y para la empresa) también debe estar claramente definido en el *Plan de Formación Individual*.

5. Resolución de Conflictos Comunes en la Empresa

Durante la formación, algunos conflictos pueden ocurrir. A menudo, estos son conflictos entre el tutor y el aprendiz, como el ausentismo durante la formación o el incumplimiento de los acuerdos o deberes por parte de los aprendices. Pero también pueden surgir conflictos con otras personas (por ejemplo, superiores, empleados o clientes) que se ven afectadas por la implementación de la Formación Dual. Algunos de estos conflictos comunes se discuten a continuación y se plantean maneras de encararlos hacia una resolución adecuada, en el ánimo de precautelar el proceso de aprendizaje.

5.1. Ausencias

Un problema común en la formación práctica son frecuentes ausencias por parte del aprendiz. En la formación profesional dual alemana existe un contrato de formación entre la empresa formadora y el aprendiz, que se puede rescindir por una razón importante. Una razón importante sería si el objetivo de la formación ya no se puede lograr debido a la ausencia. Además, la autoridad responsable puede negar la admisión al examen final si el ausentismo es demasiado alto.

Para evitar las ausencias desde el principio, se recomienda firmar un acuerdo de formación entre la empresa y el aprendiz con un carácter vinculante. Las consecuencias de ausencias demasiado altas deben ser acordadas. En caso de incumplimiento, el tutor puede referirse al acuerdo de aprendizaje e insistir en su cumplimiento.

La Formación Dual se basa principalmente en la autodisciplina y la responsabilidad del aprendiz. Él mismo es el principal responsable de la finalización exitosa de la formación. El tutor es solo una ayuda para el aprendiz. En caso de necesidad, es aconsejable referir al aprendiz a su propia responsabilidad y a la oportunidad de finalizar la formación.

Otra posibilidad es consultar al representante de la autoridad responsable (en el caso de la Formación Dual en Periodismo, la Fundación para el Periodismo como institución de coordinación académica) y, si es necesario, solicitar una aclaración del conflicto.

La Formación Dual se basa principalmente en la autodisciplina y la responsabilidad del aprendiz.

5.2. Coordinación con otras Empresas o Departamentos

Otro problema que puede surgir cuando se proporciona la rotación entre diferentes departamentos o incluso otras compañías, es la coordinación requerida. Para esto, el tutor debe crear un plan de rotación al comienzo de la formación. El plan de rotación se puede formular como parte del *Plan de Formación Empresarial o Individual*.

Antes de que se prepare el plan de rotación, se deben hacer los arreglos necesarios con los actores involucrados. Estas son en particular las personas afectadas por la rotación (superiores y empleados) en los departamentos o las compañías involucradas.

Durante la fase de asignación del aprendiz a otros departamentos o empresas, el tutor debe estar disponible para las personas involucradas. Esto no significa presencia continua, sino accesibilidad en caso de problemas o dudas.

5.3. Problemas de comunicación entre el tutor y el aprendiz

En los problemas de comunicación, a menudo hay malentendidos (distinta interpretación del mensaje) entre el emisor (el que formula el mensaje) y el receptor (el que recibe el mensaje). El tutor debe tener esto en cuenta al formular sus órdenes y asignaciones. Con el fin de evitar problemas de comunicación entre el tutor y el aprendiz, el tema debe ser discutido con el aprendiz. También se puede acordar reglas comunes de comunicación. Una de estas maneras es la planificación escrita que presenta acuerdos sobre las actividades, los productos y ciertos criterios de calidad en los que se quiera enfatizar. Así, el *Plan de Formación Individual* es el documento base para plasmar los acuerdos entre tutor y aprendiz.

5.4. Problemas en la empresa para adaptarse a la Formación Dual

Otro problema que debe superarse es el proceso de adaptación dentro de la empresa al rol de empresa formadora. En particular, se debe enfatizar el rol especial del aprendiz en la empresa. El aprendiz no es un empleado ni un practicante. La principal tarea del aprendiz es aprender a convertirse en un empleado productivo. El rol del aprendiz debe ser conocido dentro de la empresa, por todo el personal. El tutor tiene un rol fundamental, así como la dirección o gerencia, a fin de comunicar adecuadamente esta modalidad de trabajo en la empresa. Los conflictos no deben personalizarse. Al contrario, deben verse como oportunidades para mejorar el sistema de coordinación y trabajo en la Formación Dual.

Los conflictos no deben personalizarse. Al contrario, deben verse como oportunidades para mejorar el sistema de coordinación y trabajo en la Formación Dual.

6. Evaluación del aprendizaje en la empresa

La evaluación es parte sustancial del proceso de enseñanza – aprendizaje. Para la Formación Dual se ha considerado dos tipos: evaluación formativa y evaluación sumativa.

La evaluación formativa es la evaluación continua del aprendiz durante toda la formación. En primer lugar, sirve para la retroalimentación y reflexión del aprendizaje del aprendiz. No se refleja en una calificación. La evaluación formativa se puede hacer objetivamente (según estándares válidos) o subjetivamente (según la opinión del tutor). De todas maneras, hay que establecer los criterios a evaluar ya que ellos conducirán al aprendiz a reflexionar sobre qué aspectos debe aún perfeccionar para adquirir las competencias determinadas.

La evaluación subjetiva tiene la desventaja de que se refleja solo la opinión del evaluador individual, pero tiene la ventaja de que también se detectan competencias, que son objetivamente difíciles de determinar (competencias personales y sociales). Puede reflejarse en una calificación o en una ponderación (criterios de calidad) para determinar si una competencia se ha cumplido o no.

El tutor evalúa al aprendiz principalmente de manera formativa, por retroalimentación. Esto tiene el propósito de mostrar al aprendiz sus fortalezas y debilidades, de modo que él pueda moldear activamente su proceso de aprendizaje para lograr las competencias laborales determinadas.

En el ámbito académico, sin embargo, es necesario hacer evaluaciones sumativas. Aunque también subjetivas, las evaluaciones sumativas otorgan una calificación que permite medir avances del aprendizaje.

Uno de los objetivos del proceso de formación dual es aprobar el examen final ante el comité de examinación al concluir la formación. El examen final es una evaluación sumativa en forma de examen teórico-práctico, que a veces se complementa con un examen oral.

En principio, el graduado de la Formación Dual alemana es evaluado y certificado de manera triple: por la escuela, por la empresa formadora y por el comité de examinación de la autoridad responsable. Aquí, el certificado de aprobación del examen final es el documento más importante. Solo el diploma de la autoridad responsable otorga el título profesional legalmente.

La empresa formadora emite para el aprendiz una constancia de formación. La constancia puede contener una mera descripción del trabajo realizado o, a petición del aprendiz, información sobre el rendimiento y el comportamiento del aprendiz. Esto certifica, aunque subjetivamente, las competencias personales y sociales que no se certifican por el diploma oficial.

Matriz 4: Evaluación Formativa

Evaluación Formativa de el/la becario/a

Nombre de el/la becario/a: _____
 Nombre del tutor: _____
 Medio: _____
 Departamento/Área: _____ al _____
 Fechas: Del _____ al _____

Esta evaluación tiene el fin de contribuir al desarrollo de competencias laborales del aprendiz. Son estándares de desempeño (competencias específicas vinculadas a las tres áreas del saber: saber, hacer y ser) que se medirán de manera periódica. El aprendiz podrá conocer los aspectos que está desarrollando, en cuales estas más fuerte y en cuales debe aún mejorar. El tutor podrá determinar las acciones didácticas adecuadas para reforzar aprendizajes.

	Capacidades	No logrado	En proceso	Logrado
1	Claridad en la identificación del hecho noticioso.			
2	Capacidad para entrevistar con profundidad y sentido crítico.			
3	Redacción correcta, sencilla y clara.			
4	Capacidad de análisis crítico de la realidad.			
5	Manejo de la información desde diferentes perspectivas.			
6	Aplicación del principio de pluralidad en el manejo de fuentes.			
7	Adecuada organización de tiempos para generar productos.			
8	Capacidad de generar agenda informativa propia.			
9	Dominio de distintos formatos y géneros periodísticos.			
10	Conocimiento del contexto histórico y sociopolítico.			
11	Capacidad de investigación periodística.			
12	Manejo de recursos multimedia (redes y apps)			
13	Elaboración de productos periodísticos precisos, concretos y atractivos para el público.			

Encabezado para el registro académico del aprendiz

Capacidades y destrezas que son ponderadas en cuanto al logro. Ayuda al seguimiento de la adquisición de competencias laborales



Caso 2: La Evaluación en la Formación Dual de Periodistas

El *Plan Curricular* de la Formación Dual en Periodismo contiene 10 módulos. Al concluir cada módulo, los facilitadores califican el desempeño de los aprendices de acuerdo con las competencias específicas del módulo. Así, se formuló una **grilla de evaluación** para cada módulo. Las grillas de evaluación fueron remitidas a su vez a cada tutor, para que pueda identificar: 1) las competencias que aún se deben consolidar y 2) las competencias que están más sólidas y solventes. **Estos parámetros le sirven al tutor para determinar las actividades y productos de las siguientes semanas.** El tutor, cada mes o cada 3 meses, elabora un *Plan de Formación Individual* con el aprendiz, en función a estas competencias a desarrollar. Al finalizar un ciclo o periodo o antes de comenzar el siguiente módulo, **el tutor llena una grilla de evaluación formativa, donde pondera el aprendizaje** del aprendiz en cuanto el logro de las competencias establecidas, más otras adicionales que considere necesarias.

El módulo 10 de la Formación Dual en Periodismo tiene el objetivo de producir un producto crossmedia. Para esta producción, el aprendiz pone en acción todos los conocimientos y destrezas adquiridos: desde los conceptos, pasando por la búsqueda y clasificación de la información, hasta la producción final con características de calidad, innovación y aplicación de nuevas tecnologías. Todo este proceso de producción **es evaluado a diario.** Es una **evaluación de proceso individual que luego se plasma en un producto final.** En el proceso, el facilitador puede **evaluar las competencias generales y específicas en su conjunto**, permitiéndole emitir una calificación final.

Matriz 5: Evaluación Sumativa

Nombre del participante		Fotoperiodismo	
Modulo Nº 7			
Perfil:			
Item	1: Nada / Ninguna	10: Adquisición plena	Puntaje
	Nivel de adquisición de competencias		
1. Describe el concepto de foto reportaje			
2. Conoce la estructura de foto reportaje			
3. Comprende la teoría de la imagen y narrativas visuales			
4. Analiza elementos básicos del deporte y características de al menos 3 disciplinas			
5. Recopila y ordena la información desde la particularidad del evento deportivo o disciplina			
6. Planifica la recolección de información (fotografías), fuentes y elementos a utilizar en el reportaje			
7. Busca historias relevantes para elaborar un foto reportaje en una disciplina deportiva específica			
8. Estructura el foto reportaje considerando la teoría de la imagen y las reglas del fotoperiodismo			
9. Produce un foto reportaje en deportes innovador y entretenido			
10. Publica el foto reportaje en deportes			
Total			
Recomendación:			

Registro académico y temático para la evaluación del aprendiz

Se mide si las competencias específicas se han adquirido y en qué magnitud. Se califica del 1 al 10 y la sumatoria da una nota parcial de módulo sobre 100 puntos

6.1. ¿Para qué evaluar?

Los métodos de evaluación pueden ser diferenciados por su naturaleza en sumativa y formativa. Si bien los métodos sumativos se utilizan para la evaluación final y la calificación, los métodos formativos se utilizan para guiar y controlar el proceso de aprendizaje. Por lo tanto, los métodos de evaluación formativa son una herramienta importante del tutor. El tutor acompaña el proceso de aprendizaje a través de evaluación continua y retroalimentación. Como resultado, tiene la oportunidad de influir positivamente el proceso de aprendizaje e intervenir a tiempo en caso de competencias deficientes.

Los métodos formativos se utilizan para guiar y controlar el proceso de aprendizaje.

6.2. ¿Qué evaluar?

En la empresa formadora, el tutor evalúa la competencia laboral del aprendiz. La competencia laboral consiste en competencias técnicas, y las competencias metodológicas, personales y sociales. Las competencias técnicas incluyen los conocimientos (saber) y las habilidades (hacer), mientras que la competencia metodológica permite al aprendiz adquirir nuevas competencias (aprender a aprender). Las competencias personales y sociales incluyen aspectos como la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad y el trabajo en equipo (saber ser).

En la empresa formadora, el tutor evalúa la competencia laboral del aprendiz.

6.3. ¿Cómo evaluar?

La evaluación por parte del tutor puede ser subjetiva u objetiva. En principio, los métodos de evaluación objetiva deberían ser prioritarios. La evaluación subjetiva siempre refleja la opinión del evaluador, mientras que otro evaluador puede llegar a un resultado muy diferente. Sin embargo, los métodos de evaluación subjetiva se pueden utilizar para cubrir áreas de competencia que son difíciles de evaluar objetivamente, como la mayoría de las competencias sociales y personales. Los métodos de evaluación objetiva son particularmente adecuados para evaluar la competencia técnica. Para esto, es necesario establecer anteriormente una escala de evaluación uniforme. Adecuado para esto son soluciones pre-elaboradas, claves de soluciones, o una plantilla de evaluación con puntuación.

Los métodos de evaluación objetiva son particularmente adecuados para evaluar la competencia técnica.

7. Herramientas

7.1. Plan de Formación empresarial

Se emplea cuando hay más de un aprendiz y ayuda al tutor a ordenar los tiempos empresariales, sus tiempos de seguimiento y acompañamiento a los aprendices y la coordinación con otras áreas de la empresa. Además, es una herramienta que permite incluir otras competencias laborales o habilidades que el medio considere necesarias para el aprendizaje en la empresa.

Medio de comunicación														
Competencias generales	Dimensión	Saberes												
	Saber	Describe conceptos y estructura de los géneros y formatos periodísticos												
	Hacer	I) Planifica, II) Investiga, III) Ordena y IV) redacta/edita productos periodísticos												
	Ser	Adopta los principios éticos, valores y estándares del periodismo												
Módulos	Capacidades y Conocimientos	Lugar	Mes											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Elementos básicos del periodismo crossmedia	Elabora noticias en diferentes formatos en el área política enfatizando en la pluralidad y usando tecnologías de la información, en especial la tecnología crossmedia													
Periodismo de investigación y datos I	Estructura, limpia y optimiza bases de datos para poder analizarlos e interpretarlos con claridad. Sabe interactuar con el diseñador y el programador													
Periodismo de investigación y datos II	Aplica técnicas investigativas y de sistematización de información, con énfasis en el método, para producir una nota especial. Aprende a protegerse de las amenazas digitales													
Periodismo económico	Redacta un reportaje escrito en el área económica aplicando herramientas centrales de periodismo estadístico													
Periodismo narrativo	Elabora una crónica en el área de justicia - discriminación utilizando historias de vida, elementos literarios y figuras retóricas para la construcción de historias de no ficción													
Periodismo radiofónico	Produce una revista radial en el área salud, con uso preciso del lenguaje radiofónico (palabra, silencio, música y efectos), en diversos formatos informativos													
Fotoperiodismo	Produce un foto reportaje creativo, en el área de deportes, aplicando teoría de la imagen y narrativas visuales													
Periodismo audiovisual	Produce un video reportaje con base en un guión estructurado, con uso preciso del lenguaje audio visual (planos, secuencia narrativa), enfocado en temáticas del medio ambiente y cambio climático contado a través de una historia de vida.													

7.2. Plan de Formación Individual

Como se mencionó anteriormente, antes de la formación práctica, el tutor tiene que elaborar un plan de formación individual para cada aprendiz. La plantilla desarrollada para este plan ya tiene en cuenta los aspectos esenciales y también se puede utilizar para la elaboración de un plan empresarial de formación.

Medios de Comunicación:		Tutor:			
Módulo:		Aprendiz:			
Objetivo: Qué queremos lograr en x tiempo con el aprendiz					
Competencias: En que competencias (de todo el menú curricular) haremos énfasis					
Estándares de calidad: especificaciones del producto, del proceso (ver check list de capacidades y habilidades)					
Semana:					
	Horario	Tema/Acción	Metodología	Herramientas	Evaluación
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					

7.3. Reporte Semanal

En la Formación Dual alemana, el aprendiz debe escribir un folleto de reportes (como prueba de formación). El folleto de reportes es un requisito previo para la admisión al examen final. La forma del folleto de reportes especifica la autoridad responsable. Los reportes semanales o diarios son las formas más frecuentes. Antes del examen final, el folleto de reportes se debe enviar al comité de examinación.

Los reportes son escritos por el aprendiz semanalmente, y se presentan al tutor para su firma al final de la semana. Los reportes semanales persiguen el objetivo de la reflexión. Esto significa que al final de la semana, el aprendiz tiene que ocuparse de las competencias adquiridas una vez más, consolidando así sus competencias. El aprendiz tiene que reproducir los reportes con sus propias palabras, lo que a su vez refuerza el éxito del aprendizaje a través de la repetición.

Una forma moderna comparable a los reportes semanales es el diario de aprendizaje. En el diario de aprendizaje se realizan tareas pequeñas adicionales o responden a preguntas de reflexión. Las preguntas de reflexión incluyen: ¿Qué aprendiste esta semana? ¿Qué sabías antes y qué fue nuevo para ti? ¿Qué puedes usar profesionalmente en tu trabajo?

La plantilla para reportes semanales desarrollada por la Fundación para el Periodismo en el marco de la Formación Dual en Periodismo especifica una estructura que debe ser completada semanalmente por el aprendiz.

BITACORA DEL PARTICIPANTE DE LA FORMACIÓN DUAL

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Participante: Módulo:
 Medio de comunicación: Departamento:.....
 Tutor/a: Jefe/a del área:.....
 Periodo: Desde..... Hasta

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

Día	Trabajo realizado	Tiempo dedicado
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
Sábado		
Domingo		

III. VALORACIÓN GENERAL DE LA SEMANA:

Fortalezas	
Debilidades	

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

Día	Trabajo realizado	Tiempo dedicado
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
Sábado		
Domingo		

III. VALORACIÓN GENERAL DE LA SEMANA:		
Fortalezas		
Debilidades		
II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:		
Día	Trabajo realizado	Tiempo dedicado
Lunes		
Martes		
Miércoles		
Jueves		
Viernes		
Sábado		
Domingo		
III. VALORACIÓN GENERAL DE LA SEMANA:		
Fortalezas		
Debilidades		
IV. FIRMAS DE APROBACIÓN Y ACUERDO		
Firma de/a jefe/a del área	Firma del tutor/a	Firma del participante

7.4. Evaluación Formativa

Evaluación Formativa de el/la becario/a

Nombre de el/la becario/a:

Nombre del tutor:

Medio:

Departamento/Área:

Fechas: Del..... al.....

Esta evaluación tiene el fin de contribuir al desarrollo de competencias laborales del aprendiz. Son estándares de desempeño (competencias específicas vinculadas a las tres áreas del saber: saber, hacer y ser) que se medirán de manera periódica. El aprendiz podrá conocer los aspectos que está desarrollando, en cuáles está más fuerte y en cuáles debe aún mejorar. El tutor podrá determinar las acciones didácticas adecuadas para reforzar aprendizajes.

	Capacidades	No logrado	En proceso	Logrado
1	Claridad en la identificación del hecho noticioso.			
2	Capacidad para entrevistar con profundidad y sentido crítico.			
3	Redacción correcta, sencilla y clara.			
4	Capacidad de análisis crítico de la realidad.			
5	Manejo de la información desde diferentes perspectivas.			
6	Aplicación del principio de pluralidad en el manejo de fuentes.			
7	Adecuada organización de tiempos para generar productos.			

	Capacidades	No logrado	En proceso de	Logrado
8	Capacidad de generar agenda informativa propia.			
9	Dominio de distintos formatos y géneros periodísticos.			
10	Conocimiento del contexto histórico y sociopolítico.			
11	Capacidad de investigación periodística.			
12	Manejo de recursos multimedia (redes y apps)			
13	Elaboración de productos periodísticos precisos, concretos y atractivos para el público.			
14	Periodismo de datos (fuentes, estadística, bases de datos e interpretación de indicadores).			
15	Buen manejo de secuencia / narración.			
16	Conocimiento de fotoperiodismo.			
17	Manejo de audio y programas de edición.			
18	Uso de streaming u otras apps para transmisiones en vivo.			
19	Uso de programas de edición de video.			
20	Capacidad de identificar y desmontar noticias falsas provenientes de plataformas digitales.			
21	Edición de textos.			

Habilidades		Básica	Regular	Elevado
1	Respuesta oportuna a situaciones de emergencia.			
2	Manejo adecuado de información delicada.			
3	Trabajo bajo presión.			
4	Proactividad para resolver conflicto.			
5	Trabajo en equipo.			
6	Compromiso con la ética y los valores del medio.			
7	Argumentación y defensa de sus productos e ideas.			
8	Sensibilidad a la interculturalidad y las diversidades.			

7.5. Evaluación Sumativa

Nombre del participante											
Modulo N° 7	Fotoperiodismo										
Perfil:											
Item	1: Nada / Ninguna										Puntaje
	10: Adquisición plena										
	Nivel de adquisición de competencias										
1. Describe el concepto de foto reportaje											
2. Conoce la estructura de foto reportaje											
3. Comprende la teoría de la imagen y narrativas visuales											
4. Analiza elementos básicos del deporte y características de al menos 3 disciplinas											
5. Recopila y ordena la información desde la particularidad del evento deportivo o disciplina											
6. Planifica la recolección de información (fotografías), fuentes y elementos a utilizar en el reportaje											
7. Busca historias relevantes para elaborar un foto reportaje en una disciplina deportiva específica											
8. Estructura el foto reportaje considerando la teoría de la imagen y las reglas del fotoperiodismo											
9. Produce un foto reportaje en deportes, innovador y entretenido											
10. Publica el foto reportaje en deportes											
Total											
Recomendación:											

Bibliografía.

- Fazio, M., Fernández-Coto, R. and Ripani, L. (2016). Aprendices para el siglo XXI: ¿un modelo para América Latina y el Caribe? Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kufnner, J. (2015). Formación profesional Dual en Latinoamérica. El sistema dual y su transferencia. Bolivia: Cámara de Comercio e Industria Boliviano Alemana.
- Ministerio de Educación (2014). La Nueva Educación en Bolivia “El Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”. Cuadernos para la Socialización del MESCP. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia.
- OIT. Panorama Laboral 2016) .2016) Lima: OIT Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Rindfleisch, E., Maennig-Fortmann, F. (2015). Formación Dual en Alemania. Formar Técnicos por medio de la teoría y la práctica. Berlín: Konrad Adenauer Stiftung

Páginas Web

- Deutschland.de. Formación Dual en Alemania -para que el primer empleo sea un éxito:
<https://www.youtube.com/watch?v=MtCfoWDS-rM>
- DW Español. Empresas a la caza de aprendices. Hecho en Alemania
<https://www.youtube.com/watch?v=Z5E6tapB-6w&t=9s>
- Universidad de Granada (2018)
[http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/programa-de-formacion-permante/evaluacioncompetencias2/sesion4a7/comparacionobjetivoscompetencias/!](http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/programa-de-formacion-permante/evaluacioncompetencias2/sesion4a7/comparacionobjetivoscompetencias/)



T 0-79 6196 49+
F 15 11-79 6196 49+
E info@giz.de
I www.giz.de **Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Sede de la GIZ

Bonn y Eschborn
Friedrich-Ebert-Allee 40+36
53113 Bonn
T 0-60 44 228 49+
F 66 17-60 44 228 49+
Dag-Hammarskjöld-Weg 5-1
65760 Eschborn

Agencia GIZ en Bolivia

Calacoto, Avenida Julio C. Patiño N° 1178 (entre calles 17 y 18)
Casilla 11400
La Paz - Bolivia
T 1380 277(2)591+
F 7462 211(2)591+
E info@giz.de
I www.giz.de