

Manual para elaborar competencias programáticas



centrum
PUCP ESCUELA PARA
LOS BUENOS
NEGOCIOS



Manual para elaborar competencias programáticas

Dirigido a los directores de los programas
de CENTRUM PUCP

Lima, 2023

Manual para elaborar competencias programáticas

Una publicación de Centrum PUCP – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Autores:

Manuel Sotomayor
Claudia Giraldo

Diseño y Diagramación

Ciento Uno Estudio Gráfico

Editado por:

© Centrum PUCP

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Jr. Daniel Alomía Robles 125 - 129

Los Álamos de Monterrico.

Santiago de Surco, Lima 33 – Perú

Teléfono: 0051-1-626-7100

Dirección URL: <http://centrum.pucp.edu.pe>

 @centrumpucp  @centrumpucp  @centrumpucp  @centrumcatolica  YouTube

1era. edición – Diciembre 2023

© Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Formato E-Book

Contenido

1. PRESENTACIÓN	6
1.1 Introducción	7
2. LAS COMPETENCIAS	8
2.1 ¿Qué es una competencia?	9
2.2 Competencias Institucionales (ILOs) y Programáticas (PLOs)	9
2.3 Criterios y niveles de las competencias	10
3. ELABORACIÓN DE UNA COMPETENCIA	13
3.1 Título de la competencia	14
3.2 Definición de la competencia	14
3.3 Criterios de la competencia	16
3.4 Niveles de los criterios	16
3.5 Curso integrador (Milestone)	17
4. CHECKLIST PARA LA REDACCIÓN DE COMPETENCIAS	19
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

Lista de Tablas

Tabla 1. *Verbos sugeridos para cada nivel de habilidad*

15

1

PRESENTACIÓN

1.1 Introducción

Centrum PUCP tiene la misión de transformar personas en agentes de cambio con impacto positivo en la sociedad; líderes y gestores que piensen de manera crítica, comportándose responsablemente sobre la base de principios éticos y valores en el campo empresarial y en todos los espacios donde interactúan. Nuestros valores son la búsqueda de la verdad, la honestidad, la justicia, el pluralismo, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad social, el respeto por la dignidad de la persona y la empatía.

Respondiendo a la misión de la escuela, componentes del perfil de egreso, recomendaciones de las acreditadoras y a las políticas de mejora continua que siempre han caracterizado a la institución, se ha considerado de vital importancia revisar y actualizar las competencias institucionales y programáticas. Habiendo iniciado este proyecto desde el 2020, la escuela cuenta con nuevas competencias institucionales, así como nuevas competencias para el programa del MBA Centrum.

Continuando con dicha actualización, este documento tiene como finalidad orientar a los directores de cada programa a elaborar las competencias de sus respectivos programas a partir de los lineamientos de la educación por competencias.



2

LAS
COMPETENCIAS

2.1 ¿Qué es una competencia?

Para poder comprender qué es exactamente una competencia, primero debemos conocer de dónde surge la necesidad de migrar a un nuevo paradigma educativo basado en competencias. En tal sentido, el modelo educativo tradicional suele estar enfocado en la cobertura de temas, por lo cual, el profesor es el protagonista de la situación de enseñanza-aprendizaje, y prioriza la transmisión de información en todo momento.

Por el contrario, el modelo por competencias busca distanciarse de ese esquema tradicional, y coloca al **estudiante como el verdadero protagonista y propio gestor de su proceso de aprendizaje**. De esta manera, a partir de este nuevo paradigma educativo, la enseñanza está enfocada en el **saber hacer**; es decir, saber qué hacer con esos contenidos que se buscan “transmitir”.

Desde el nuevo Modelo Educativo, entendemos las competencias como un aprendizaje enfocado en el **hacer** basado en tres elementos: **conocimientos** (saber), **habilidades** (saber hacer) y **actitudes** (saber ser) (Tobón, 2004). De esta manera, las competencias describen **desempeños**, así como las **características** de una persona.

Un modelo por competencias es un **grupo de competencias** que se cree son relevantes para un desempeño laboral exitoso. Para nuestra escuela, estas competencias deben permitirles a nuestros estudiantes ser agentes de cambio y líderes críticos con un comportamiento ético responsable en los entornos donde actúan, y, por otro lado, ser profesionales competentes según su especialización.

2.2 Competencias Institucionales (ILOs) y Programáticas (PLOs)

Es por ello que las competencias de la escuela se subdividen en institucionales y programáticas:

- a) **Competencias Institucionales (ILO):** Son las competencias generales que la Escuela busca desarrollar en todos los egresados de todos los programas. Son tres: Pensamiento Crítico (PC), Conducta Empresarial Responsable (CER) y Liderazgo CENTRUM PUCP (LC).
- b) **Competencias del Programa (PLO):** Son las competencias disciplinares que la Escuela busca desarrollar en todos los egresados de un programa específico. Cada programa comprende un grupo de competencias (no mayor a cuatro) que son propias y que, en conjunto, lo caracterizan. Por ejemplo, en el caso del MBA CENTRUM, estas competencias son Innovación (IN), Visión Estratégica Global (VE) y Capacidad para los Negocios (CN).

Estas competencias parten del perfil de egreso de los estudiantes, y su definición es el primer paso para desarrollar un programa en base a un modelo por competencias.

2.3 Criterios y niveles de las competencias

Cada competencia está estructurada, a su vez, por “Criterios de Competencia”, que vienen a ser los **aspectos o dimensiones** de cada una de ellas. Las competencias son saberes complejos que, en muchas ocasiones, como en el caso de nuestro Modelo Educativo, requieren ser analizadas a un nivel mayor. Esto facilita la gestión y el entendimiento completo sobre **qué implica cada competencia** (nuestro modelo define entre 3 y 4 criterios por cada competencia).

Por ejemplo, una competencia programática del MBA CENTRUM PUCP es *Visión Estratégica Global*, la cual se define de la siguiente manera:

Definición de
la competencia
**Visión
Estratégica
Global**

“Diseña estrategias que contribuyen a la generación de valor a partir del análisis de las variables del entorno nacional e internacional, y orientadas hacia el logro de la misión y visión de una organización.”

Sin embargo, esta competencia no termina de ser definida a un nivel que nos sea muy útil para diseñar curricularmente cursos que la desarrollen, ya que es una competencia **compleja**. En este ejemplo, podríamos apreciar que el “Diseño de estrategias...” **implica, a su vez, otras habilidades, actitudes y conocimientos** que van a ser importantes de definir para determinar la estrategia educativa y poder desarrollar la competencia de Visión Estratégica Global en el MBA.

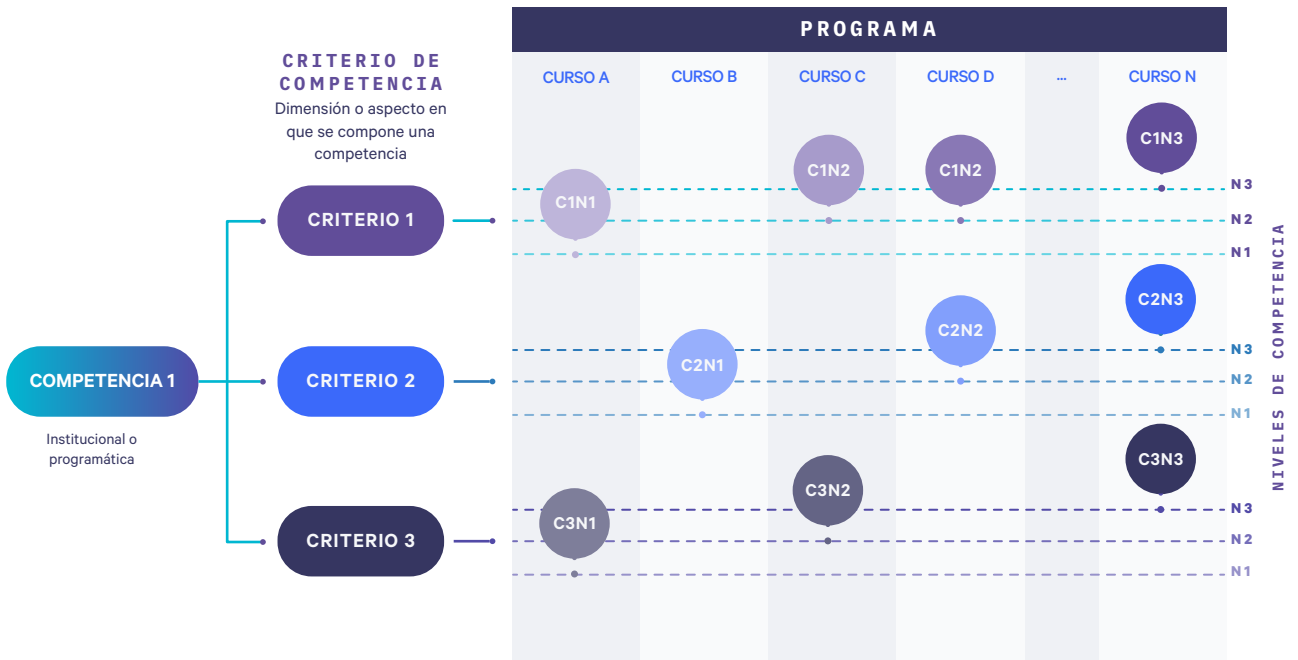
Siguiendo con el ejemplo, los criterios de esta competencia serían:



Adicionalmente, cada criterio de competencia tiene **tres niveles de logro o niveles de competencia** donde se indica la **evolución** de cada criterio y se redacta descriptivamente como una competencia, ya que finalmente es en este nivel donde empieza la articulación con los programas y cursos. Para el ejemplo de la competencia de Visión Estratégica Global, vimos que se compone por tres criterios de competencias. Ahora, para cada uno de estos criterios de competencia redactamos tres niveles de logro.



Estos niveles de logro son las redacciones que vamos a gestionar en el diseño curricular, procedimiento que se realiza una vez definidas las competencias. En la figura, mostramos cómo se articulan los diferentes elementos de las competencias.



Fuente: Fluid Learning Centrum PUCP. Modelo de Gestión del Aprendizaje

3

ELABORACIÓN DE UNA COMPETENCIA

3.1 Título de la competencia

Sustantivo que indica el nombre de la competencia. Por ejemplo: Conducta empresarial responsable (CER), Pensamiento Crítico (PC), Capacidad para los negocios (CN), etc.

3.2 Definición de la competencia

Las competencias deben redactarse enfocándose en el estudiante y en el presente. Por ello, se deben redactar en tercera persona y considerando tres componentes elementales: conocimientos, habilidades y actitudes.

La definición prioriza el hacer (**habilidad**) para diferenciarse de otros enfoques que priorizan la transmisión de conocimientos como se mencionó previamente. Según el modelo, estos conocimientos serán valorados y utilizados en la medida que contribuyan a que los estudiantes desarrollen determinadas habilidades.

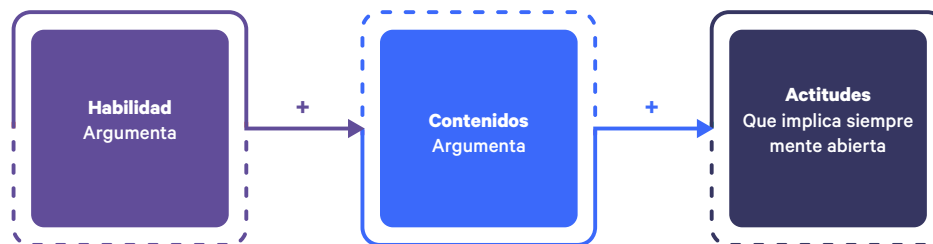
Luego, se indican los **contenidos** en las competencias, y finalmente, se determinan las **actitudes**. Consideramos que las personas actúan por su capacidad de hacer algo, por los conocimientos que tienen, y por una determinada aproximación afectiva (este es el componente afectivo del desempeño, la actitud con la que alguien hará algo).

Veamos un ejemplo con la competencia institucional de Pensamiento Crítico (PC):

Definición de la competencia

Argumenta, asertiva y sólidamente, sus juicios y apreciaciones producto de un razonamiento y una autorregulación que implica siempre mente abierta, interpretación de diferentes sentidos y perspectivas; así como realiza un acucioso análisis y evaluación de la información y datos que tiene a su disposición y que busca por su interés y compromiso de informarse mejor en caso se requiera.

De esta manera, a lo largo del curso, el estudiante argumenta (habilidad) sus juicios y apreciaciones producto de un razonamiento y una autorregulación (contenidos) que implica siempre mente abierta (Actitudes).



Es importante evitar utilizar verbos como “saber”, “conocer”, o “comprender”, pues se busca desarrollar una habilidad y no solo transmitir información. Por lo tanto, se debe optar por verbos que representan **habilidades superiores** partiendo de clasificaciones como la taxonomía de Bloom tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1:

Verbos sugeridos para cada nivel de habilidad

Habilidades de Orden Superior	Crear	Construir, cambiar, combinar, componer, crear, diseñar, formular, modificar, elaborar, planificar, proponer, desarrollar, producir
	Evaluar	Argumentar, decidir, defender, justificar, criticar, juzgar, valorar, opinar, comparar, demostrar, deducir, estimar, probar
	Analizar	Analizar, categorizar, criticar, cuestionar, debatir, decidir, diferenciar, discriminar, examinar, identificar, organizar, relacionar
	Aplicar	Aplicar, calcular, demostrar, descubrir, emplear, esbozar, ilustrar, resolver, utilizar, solucionar
Habilidades de Orden Inferior	Comprender	Clasificar, comparar, ejemplificar, explicar, inferir, interpretar, parafrasear, resumir, distinguir, relacionar
	Recordar	Identificar, describir, encontrar, elegir, definir, repetir, relacionar, listar, reconocer, nombrar, localizar

Fuente: Adaptación propia

3.3 Criterios de la competencia

Una vez definida la competencia, se deben establecer los criterios de la misma. Para ello, se debe pensar en los aspectos o dimensiones más representativos que conforman la competencia. Estos criterios pueden ser habilidades expresadas en una sola palabra como verbos o en una corta oración como sustantivos.

Por ejemplo:

Criterios de
la competencia
de **Pensamiento
Crítico (PC)**

- Interpretar
- Analizar
- Evaluar
- Argumentar

Criterios de la
competencia de
**Conducta
Empresarial
Responsable
(CER)**

- Análisis de implicancias éticas e impactos de sus acciones dentro y fuera de su organización.
- Toma de decisiones o propone políticas y prácticas socialmente responsables.
- Argumentación de sus decisiones y propuestas de acción.

3.4 Niveles de los criterios

Una vez definidos los criterios, se deben establecer los niveles de cada uno, siendo el primero de menor complejidad y el tercero el más avanzado. La redacción de los mismos debe seguir una estructura similar a la utilizada para la redacción de la definición de la competencia: verbo, qué hace; objeto, sobre qué actúa; y criterio de calidad, cómo lo hace.

De esta manera, los niveles siguen una estructura jerárquica desde la habilidad menos compleja hasta la más compleja. En ese sentido, cada nivel es acumulativo, el nivel 3 contempla las habilidades desarrolladas en el nivel 1 y 2, así como el nivel 2 incorpora las habilidades desarrolladas en el nivel 1. De este modo, los niveles no siguen una secuencia procedimental; por el contrario, están estructurados a partir de una lógica evolutiva.

En la siguiente tabla, podemos ver cómo la competencia de Pensamiento Crítico (PC) despliega 3 niveles para cada criterio de la competencia que se van complejizando (de acuerdo a lo trabajado en cada curso).

3.5 Curso integrador (Milestone)

Una vez que tenemos los cursos asignados a los niveles de competencia asegurando que cada competencia será desarrollada de manera evolutiva a lo largo del plan de estudios, también identificamos cuáles son los cursos que integran los criterios que componen una competencia de tal manera que nos sirva para poder recoger evidencias del desarrollo de cada competencia en el nivel esperado.

Niveles de logro de la Competencia Pensamiento Crítico (PC)

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
CRITERIOS	Identifica el sentido de diferentes experiencias, eventos, soluciones, juicios, problemas, ideas, expresiones, etc, en función de indicadores evidentes y comúnmente reconocibles procurando evitar sesgos cognitivos.	Reconoce el sentido de diferentes experiencias, eventos, soluciones, juicios, problemas, ideas, expresiones, etc, en función de indicadores no reconocibles comúnmente y evitando caer en sesgos cognitivos o prejuicios.	Expresa el sentido y significado de diferentes experiencias, eventos, soluciones, juicios, problemas, ideas, expresiones, etc. identificando en ellos información relevante que relaciona con un conocimiento profundo recogido de diferentes vertientes que ayuda a explicar con más precisión el fenómeno en estudio.

CRITERIOS

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Analizar (AN)	Identifica la relación entre experiencias, eventos, soluciones, juicios, ideas, expresiones, etc y otras ideas o experiencias; sin embargo aún no discrimina claramente el tipo de relación que existe y al mismo tiempo integra en esas relaciones sesgos (emocionales y cognitivos).	Identifica la relación entre experiencias, eventos, soluciones, juicios, ideas, expresiones, etc., relacionándola con sus posibles causas y consecuencias y al mismo tiempo integra en esas relaciones sesgos (emocionales y cognitivos).	Identifica las diferentes relaciones entre experiencias, eventos, soluciones, juicios, ideas, expresiones, etc., teniendo claridad de cuál es el punto crítico del problema o de la situación, procurando con mucho éxito evitar o identificar sus sesgos que pueden distorsionar su comprensión.
Argumentar (AG)	Expresa sus propuestas, juicios o conclusiones exhibiendo un razonamiento principalmente lógico pero aún con algunos sesgos cognitivos o falacias.	Defiende sus ideas, propuestas, juicios o conclusiones a través de argumentos y premisas coherentes procurando no caer en falacias ni en sesgos cognitivos.	Defiende sus ideas, propuestas, juicios o conclusiones a través de argumentos y premisas sólidas y bien sustentadas, sin valerse de falacias.
Evaluar (EV)	Valora la credibilidad de enunciados u otras formulaciones que describen percepciones, juicios, ideas, experiencias, generalmente si alguien importante en el tema lo respalda, procurando encontrar sustento a su posición pero con dificultad para cambiar su posición.	Valora la credibilidad de enunciados u otras formulaciones que describen percepciones, juicios, ideas, experiencias, a partir de la valoración de relación lógica y calidad entre los argumentos y las conclusiones, identificando los sesgos y prejuicios que puedan influir en dicha valoración.	Valora la credibilidad de enunciados u otras formulaciones que describen percepciones, juicios, ideas, experiencias, a partir de la valoración de relación lógica y calidad entre los argumentos y las conclusiones, presentando disposición a cambiar su posición de ser necesario.

4

CHECKLIST PARA
LA REDACCIÓN DE
COMPETENCIAS

SECCIÓN	CRITERIO		CUMPLE
Título de la competencia	1	Está redactado como sustantivo.	<input type="checkbox"/>
	2	El sustantivo elegido es un término representativo de la competencia.	<input type="checkbox"/>
Definición de la competencia	3	La competencia está redactada en tercera persona y en tiempo presente.	<input type="checkbox"/>
	4	La definición contiene una habilidad (el hacer).	<input type="checkbox"/>
	5	El verbo utilizado representa una habilidad de orden superior de la taxonomía de Bloom.	<input type="checkbox"/>
	6	La definición incluye los conocimientos de la competencia (el saber).	<input type="checkbox"/>
	7	La definición indica las actitudes con la que el estudiante llevará a cabo la habilidad (aproximación afectiva).	<input type="checkbox"/>
Criterios de la competencia	8	Están redactados en una sola palabra como verbos o en una corta oración como sustantivos.	<input type="checkbox"/>
	9	Cada criterio conforma una dimensión representativa de la competencia.	<input type="checkbox"/>
	10	Hay 3 o 4 criterios.	<input type="checkbox"/>
Niveles de los criterios	11	La redacción de cada nivel inicia con un verbo que indica qué hace el estudiante en cada uno.	<input type="checkbox"/>
	12	En cada nivel, se indica el objeto sobre el que actúa el estudiante.	<input type="checkbox"/>
	13	En cada nivel, se indica el criterio de calidad que indica cómo el estudiante lleva a cabo la habilidad.	<input type="checkbox"/>
	14	Los niveles siguen una estructura evolutiva en la que el nivel 3 es el de mayor complejidad y el nivel 1 el de menor complejidad.	<input type="checkbox"/>

5. Referencias bibliográficas

- Centro de Medición MIDE UC & Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: Tareas de desempeño y rúbricas*. MIDE UC & INEE.
- Díaz Barriga, Frida. (2005). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. McGraw Hill.
- Habaneck, D. (2005). An examination of the integrity of the syllabus. *College Teaching*, 53(2), 62-64.
- Jerez Y., O, Hazbún H., B., & Rittershaussen, S. (2015). *El diseño de syllabus en la educación superior: Una propuesta metodológica*. Universidad de Chile.
- Moskal, B. (2000). Scoring rubrics: what, when and how? *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(3), 1-5.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2013). *Guía para la elaboración del plan de estudios de pregrado*. PUCP.
- Sánchez, P. (2014). Evaluación individual de resultados producidos por grupos: diferentes estrategias y lecciones aprendidas. En: *XX Jornadas sobre la Enseñanza Universitaria de la Informática*, pág. 41-28
- Sotomayor, M. & Marquina, P. (2021). Fluid Learning Centrum PUCP. Modelo de gestión del aprendizaje. Centrum PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182977>
- Stevens, D., & Levi, A. (2013). *Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning*. Stylus Publishing, LLC.
- Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias: Pensamiento Complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- USAID. (2009). *Guía para la elaboración de sílabos por competencias: Dirigido a los docentes de entidades formadoras de profesionales de ciencias de la salud*. Perú. USAID.
- Wilson, L. (2019). Bloom's Taxonomy Revised: Understanding the Revised Version of Bloom's Taxonomy. *The Second Principle*. <https://thesecondprinciple.com/wp-content/uploads/2020/08/Blooms-revised-2020-PDF-version.pdf>.