

Guía orientadora para la capacitación en buenas prácticas de manufactura

Recomendada por CONAL - Acta n° 136



Ministerio de Salud
Argentina

*Recomendada su implementación por la
Comisión Nacional de Alimentos (**CONAL**),
Acta N° 136, reuniones ordinarias del
24 y 25 de junio de 2020.*

*Esta guía ha sido confeccionada conjuntamente
con la Coordinación Operativa de la Red
Nacional de Protección de Alimentos (**RENAPRA**).*



ÍNDICE

1. Introducción y propósito de esta guía (pág. 4)

2. La importancia de capacitar en BPM (pág. 5)

- 2.1. ¿Qué son las BPM?
- 2.2. Objetivos de la capacitación
- 2.3. ¿Qué establece la Reglamentación?

3. Tipos de capacitaciones en empresas elaboradoras de alimentos (pág. 7)

- 3.1 Capacitación y entrenamiento orientados a nuevos empleados
- 3.2 Capacitación orientada a trabajadores en áreas específicas
- 3.3 Capacitación a supervisores, gerentes o trabajadores de mayor jerarquía
- 3.4 Formación de capacitadores (Formadores)
- 3.5 Capacitación continua
- 3.6 Capacitación frente a desvíos encontrados
- 3.7 Capacitación frente a cambios en el puesto de trabajo
- 3.8 Capacitación a empleados temporarios

4. Diseño, planificación e implementación de Programas de Capacitación en BPM (pág. 14)

- 4.1 Formación del equipo de capacitación
- 4.2 Planificación y programas de capacitación en BPM
- 4.3 Modelo de programa de capacitación
- 4.4 ¿Cuáles son los contenidos para cursos de capacitación en BPM?
- 4.5 Enfoque metodológico: ¿De qué manera podemos transmitir los contenidos?
- 4.6 ¿Cómo llevar a cabo el taller o clase?
- 4.7 Evaluación del aprendizaje
- 4.8 Documentación o registros

5. Evaluación y monitoreo de los programas de capacitación de la empresa (pág. 20)

6. Bibliografía (pág. 21)

1. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

La **Resolución GMC 80/96** establece como requisito para la implementación de BPM en un establecimiento que todas las personas que manipulen alimentos deberán recibir una capacitación adecuada y continua. Esta capacitación deberá estar adecuada a las tareas que realiza el/la manipulador/a en su puesto de trabajo y a las prácticas específicas que se desarrollen en el establecimiento. El Reglamento no especifica quiénes deben impartir la capacitación ni detalla contenidos, modalidades y evaluación.

Esta guía fue desarrollada a partir de la solicitud de la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) ante la necesidad de disponer de un documento con lineamientos específicos que orienten acerca de cómo desarrollar una capacitación en BPM dentro de un establecimiento elaborador de alimentos, contemplando los contenidos mínimos que debe incluir un programa de capacitación, y ofrecer opciones de modalidades y evaluaciones a fin de facilitar y unificar criterios que puedan ser utilizados como referencia (**Acta CONAL N°131**).

Esta Guía es producto del trabajo conjunto de los miembros del Grupo Técnico *ad hoc* de la CONAL "Modificación del Artículo 21 del CAA" y el objetivo es ayudar a los establecimientos elaboradores de alimentos a planificar, implementar y evaluar sus programas de capacitación en BPM. Cabe aclarar que la modalidad para llevar adelante estas actividades, no queda restringida a lo sugerido en esta guía, sino que cada interesado es libre de capacitar a los trabajadores de su empresa de la manera que considere más eficiente.

Es importante aclarar que existen diferencias entre desarrollar una capacitación a manipuladores de alimentos según lo establece el Artículo 21 del CAA y en desarrollar una capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura tal como plantea la Resolución Grupo Mercado Común (GMC) 80/96 "Reglamento Técnico MERCOSUR sobre las Condiciones Higiéni-co-Sanitarias y de Buenas Prácticas de Fabricación para Establecimientos Elaboradores/industrializadores de Alimentos".

Según establece el Artículo 21 del CAA, toda persona que realice actividades por la cual esté o pudiera estar en contacto con alimentos, deberá estar provisto de un carnet de manipulador de alimentos, cuyo único requisito para obtenerlo es cursar y aprobar un Curso de Manipulación Segura de Alimentos, dictado por capacitadores reconocidos por las autoridades sanitarias jurisdiccionales.

Este curso debe realizarse antes de la incorporación del manipulador al puesto de trabajo e incluye contenidos generales, independientemente de las tareas que realice el manipulador y del tipo de establecimiento en el que se desempeñe. El artículo establece también las modalidades permitidas, una carga horaria mínima, contenidos mínimos obligatorios y el desarrollo de una evaluación presencial.

Por otro lado, la capacitación requerida al personal del establecimiento para la implementación de BPM (Resolución GMC 80/96) deberá ser continua, adecuarse a las tareas que realiza el/la manipulador/a en su puesto de trabajo y a las prácticas específicas que se

desarrollen en el establecimiento.

En este marco, frecuentemente, quienes son responsables de capacitar al personal manipulador de alimentos dentro de la empresa se plantean interrogantes tales como qué tipo de capacitación es necesaria para cada área y cada trabajador, con qué frecuencia deberían brindarse, cómo podría diseñarse un programa efectivo de capacitación, cómo podrían evaluarse los resultados de la capacitación y hasta cómo debería documentarse todo lo realizado.

Cabe mencionar, que la capacitación al ser implementada de manera efectiva, representa una herramienta fundamental para contribuir a alcanzar el máximo rendimiento de la empresa en cuanto a la elaboración de alimentos inocuos

2. LA IMPORTANCIA DE CAPACITAR EN BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA - BPM

2.1 ¿Qué son las BPM?

Las BPM son una herramienta clave para lograr la obtención de productos seguros (inocuos) para el consumo humano. Constituyen una serie de prácticas y procedimientos que se encuentran incluidos en el Código Alimentos Argentino (CAA) por lo tanto son de aplicación obligatoria para los establecimientos que elaboran, fraccionan, acondicionan, transportan y/o comercializan sus productos alimenticios en el país.

El éxito de la implementación de las BPM se debe en gran parte a la **capacitación** del personal y al compromiso de la dirección del establecimiento, quien debe asegurar la formación y supervisión adecuada de los/as trabajadores/as.

2.2 Objetivos de la capacitación

La capacitación y el entrenamiento en BPM trascienden los requerimientos regulatorios. Este proceso debe ser dinámico en el marco de un programa de capacitación y entrenamiento que debería implementarse durante todo el período en el que la persona desarrolle sus actividades. El entrenamiento y la capacitación son una inversión, cuyos resultados se traducen en más y mejores habilidades del personal, que a su vez traen como consecuencia productos más seguros y servicios de mayor calidad.

La capacitación en BPM tiene por objetivos:

- ▶ Formar personal calificado en manipulación de alimentos que implemente Buenas Prácticas de Manufactura para la obtención de alimentos seguros.
- ▶ Motivar y concientizar al personal sobre los principios de las BPM, y los beneficios de su implementación.
- ▶ Que el manipulador de alimentos obtenga entrenamiento específico en las actividades concretas que realiza.

¿Cuánto tiempo, por ejemplo, debería invertirse en capacitación? Una única respuesta no es aplicable en todas las situaciones, la cantidad de tiempo depende de varios factores, como por ejemplo la antigüedad del personal o si la empresa está en proceso de desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Asimismo, los programas de implementación de BPM variarán de acuerdo al tipo de proceso. Dicho programa debería planificarse acorde a las condiciones específicas que el trabajo demande y a las expectativas en la performance de los empleados.

2.3 ¿Qué establece la Reglamentación?

A continuación se transcriben partes del texto de la **Resolución n° 80/96** relacionados con los requisitos de capacitación.

ITEM 5.3.

*Programa de higiene y desinfección: Cada establecimiento deberá asegurar su limpieza y desinfección. No se deberán utilizar, en los procedimientos de higiene, sustancias odorizantes y/o desodorantes en cualquiera de sus formas en las zonas de manipulación de los alimentos a los efectos de evitar la contaminación por los mismos y que no se enmascaren los olores. **El personal debe tener pleno conocimiento de la importancia de la contaminación y de los riesgos que entraña, debiendo estar bien capacitado en técnicas de limpieza.***

ITEM 6.1. ENSEÑANZA DE HIGIENE

“La Dirección del establecimiento deberá tomar disposiciones para que todas las personas que manipulen alimentos reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal, a fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos. Tal instrucción deberá comprender las partes pertinentes del presente.”

ITEM 7.4.1

Referente a la Elaboración, detalla lo siguiente: “La elaboración deberá ser realizada por personal capacitado y supervisada por personal técnicamente competente”.

3. TIPOS DE CAPACITACIONES EN EMPRESAS ELABORADORAS DE ALIMENTOS

Para cumplir con los requisitos de capacitación en BPM, se pueden establecer e implementar diferentes tipos de capacitaciones dependiendo del destinatario de la capacitación y de la situación o momento particular en la que se desarrolle.

Para cada tipo de capacitación, se sugiere desarrollar programas que contemplen **objetivo, alcance, contenidos, modalidad, frecuencia, cronograma y evaluación** de la capacitación.

¿A quienes capacitar? En el caso de las grandes o medianas empresas que cuentan con suficiente personal encargado de diferentes tareas, los programas de capacitación deben redactarse considerando al personal de todas las áreas: áreas operativas, de mantenimiento, de laboratorio, transportistas, además de los supervisores, gerentes, y también para empleados temporales y contratados. Los empleados nuevos deben ser particularmente contemplados en el plan de capacitación de la empresa.

La formación debería ser continua, estableciendo una frecuencia periódica de capacitación para todos los puestos y así crear una cultura organizacional.

3.1. Capacitación y entrenamiento orientados a nuevos empleados

Los empleados nuevos no suelen estar sensibilizados en la importancia de la aplicación de las BPM en la industria de alimentos, por lo cual deben ser incluidos en el plan de capacitación.

La capacitación de nuevos empleados es una actividad crítica; que se vuelve aún más importante para aquellas personas que nunca han trabajado con BPM en establecimientos de alimentos.

Esta capacitación inicial debe brindarles la base de conocimientos para luego avanzar en la formación específica según sea su puesto de trabajo.

Se sugiere que la primera parte de un programa de capacitación y orientación para nuevos empleados sea paulatina y abarque contenidos básicos, evitando así abrumar a los nuevos trabajadores. La experiencia ha demostrado que, al querer transmitir toda la información en corto tiempo, el destinatario, no logra internalizarla eficientemente.

A continuación se brindan algunas recomendaciones para abordar este tipo de capacitaciones.

Es preferible realizar la capacitación inicial para nuevos empleados en dos fases. Una primera fase de orientación general y la segunda fase de formación más específica relacionada al puesto de trabajo del ingresante.

La primera fase podría incluir los siguientes contenidos:

- ▶ Historia de la empresa.
- ▶ Organigrama.
- ▶ Descripción de las instalaciones (esto podría incluir un recorrido por las instalaciones).
- ▶ Políticas de la empresa/compañía.
- ▶ Conceptos básicos de BPM (por ejemplo: procedimientos, registros, desviaciones).
- ▶ Formación general en seguridad e higiene.

En caso de ser más de uno, los nuevos trabajadores pueden ser capacitados al mismo tiempo sobre los temas antes mencionados.

La primer fase de la capacitación debería llevarse a cabo a partir del primer día del empleado/a en la empresa.

La segunda parte de formación será más específica dependiendo del área de trabajo dónde se desempeñará el trabajador ingresante.

Esta etapa de capacitación está dirigida a aquellos ingresantes cuyas actividades en la empresa se encuentren relacionadas a la producción (incluido el personal de mantenimiento y limpieza) y todo el personal cuyas actividades podrían afectar a la calidad del producto final.

Introducción al sector (esto debería incluir un recorrido):

- ▶ Ubicación del área de trabajo.
- ▶ Características del área de trabajo (flujo de materiales, personal, producto y residuos).
- ▶ Conocimiento del producto.
- ▶ Descripción del trabajo.
- ▶ Etapa de entrenamiento bajo supervisión.
- ▶ Programa de capacitación específica para el trabajo.
- ▶ Documentación básica.

La capacitación de esta segunda fase también debería considerarse para el personal cuando es transferido de un sector a otro.

La segunda fase de la capacitación debe comenzar durante la primera semana del empleado/a en la empresa.

3.2 Capacitación orientada a trabajadores en áreas específicas

Los/as empleados/as cuyas actividades en la empresa se encuentren relacionadas a la elaboración/producción (incluido el personal de laboratorio, mantenimiento y limpieza) y otro personal cuyas actividades podrían afectar la calidad del producto deberían recibir capacitación laboral específica de manera continua.

La capacitación en el área específica de trabajo debería referirse a las buenas prácticas concretas que debe implementar el trabajador en sus tareas cotidianas y debería contemplar aspectos teóricos y prácticos, incluyendo el correcto manejo de equipos, maquinarias, instrumentos de medición, entre otros, en caso de que el trabajo lo requiera. Asimismo, en todos los casos, se debe instruir acerca del procedimiento que debe implementar el/la operador/a frente a los posibles desvíos, provocados por errores en los instrumentos y equipos antes mencionados.

Para esto, cada trabajador debe ser capacitado de manera de poder identificar los peligros asociados a las materias primas y equipos que manipula y conocer los fundamentos por los cuáles debe implementar determinadas prácticas y procedimientos de fabricación y manipulación.

En lo referido a los aspectos prácticos, para promover el desarrollo de habilidades técnicas relacionadas a las actividades concretas que realizará el nuevo trabajador, es conveniente que se contemple una etapa de entrenamiento bajo acompañamiento y supervisión de una persona con experiencia en el puesto. Para esto, habrá que prever, dentro del programa de capacitación, el período de supervisión y la persona con expertise que se encargará de ejercer esta tarea.

3.3 Capacitación a supervisores, gerentes o trabajadores de mayor jerarquía.

Los gerentes cumplen un rol fundamental para poder implementar un programa de capacitación que aspire a buenos resultados. En aquellas empresas que no cuenten con gerentes, se recomienda capacitar a trabajadores de mayor jerarquía para que adquieran habilidades y conocimientos que le permitan transmitir tanto los contenidos y saberes técnicos, como así también todo lo que tiene que ver con las relaciones sociales y motivacionales que se dan al interior de la empresa y entre los trabajadores.

Con el fin de obtener alimentos inocuos y de calidad, la motivación y educación en la orga-

nización son conceptos que toman especial preponderancia y son los gerentes y/o los trabajadores de mayor jerarquía quienes debe asumir el rol y sentar las bases para que así sea.

Los gerentes, supervisores o trabajadores de mayor jerarquía deben formarse de manera de garantizar que obtengan suficientes conocimientos en:

- ▶ La importancia de la capacitación para cumplir con los requisitos reglamentarios y asegurar la elaboración de productos inocuos.
- ▶ Las áreas específicas que van a supervisar.
- ▶ Los POE utilizados en su sector de supervisión.
- ▶ Sus responsabilidades específicas en capacitación en BPM.
- ▶ Procedimientos de seguridad para prevenir un eventual accidente del personal.
- ▶ Confección y desarrollo de documentos.

La capacitación debe destinarse a todas las personas que trabajan en la empresa elaboradora de alimentos, con gerentes y trabajadores de jerarquía involucrados y comprometidos.

Una forma efectiva de capacitar a los gerentes y trabajadores de jerarquía es invitar y acudir a trabajadores de otras empresas con experiencia en roles similares y/o a representantes de organismos oficiales de control.

El programa de capacitación de gerentes y/o trabajadores de mayor jerarquía debe garantizar que se capacite a los nuevos gerentes y que se continúe capacitando y actualizando a los gerentes ya existentes continuamente.

3.4 Formación de capacitadores (Formadores)

Toda organización que tenga como objetivo desarrollar un programa de capacitación que aspire a buenos resultados, debería disponer de capacitadores calificados que sean capaces de transmitir sus conocimientos y también de identificar y asignar trabajadores que puedan replicar la información y las prácticas transmitidas. Para lograrlo, es necesario tener en cuenta que no todas las personas que tienen conocimientos en determinados temas son buenos capacitadores.

El deseo de enseñar, ayudar a otros y aprender continuamente son rasgos que los buenos capacitadores habitualmente tienen en común. Por eso, el identificar estas características

en determinadas personas puede darnos una pauta de que su desempeño como capacitadores podría ser favorable. Es importante tener en cuenta, que quienes gusten de capacitar deben estar continuamente desarrollando habilidades en comunicación.

Los capacitadores deben ser entrenados para comprender cómo aprenden los adultos. Uno de los temas centrales en su formación debería ser la Teoría del aprendizaje de adultos (andragogía). El aprendizaje en los adultos está centrado en el "problema" y no en el "contenido". Siendo así, en la educación de los adultos se torna necesaria la aplicación de una metodología específica, apropiada para romper las barreras naturales que bloquean su aprendizaje. Los adultos son aprendices autodidactas que necesitan participación, visualización y una conexión clara entre lo nuevo y la información que ya tienen.

Las personas que capacitarán en tareas específicas de trabajo y POE tendrían que ser expertos reconocidos en las actividades que realizan, pero también deben comprender las mejores formas de enseñar tareas y procedimientos.

Otra característica esperable de los capacitadores es que tengan "habilidades de presentación" para usar distintos soportes de capacitación (por ejemplo, diapositivas, rotafolios), métodos (por ejemplo, debates, juegos, estudios de casos, conferencias), y saber cómo responder a preguntas y resolver situaciones inesperadas.

Cabe recordar que el aprendizaje es un proceso complejo que afecta a toda la persona y no sólo a su intelecto. Todo aprendizaje es finalmente un AUTOAPRENDIZAJE, para el que el capacitador contribuye por medio de motivación, recursos y estructuración ambiental.

3.5 Capacitación continua

Esta capacitación se realiza continua o periódicamente para reforzar y actualizar el conocimiento y habilidades de los empleados. La frecuencia de esta capacitación debe ser establecida por la empresa de acuerdo a sus necesidades y objetivos, de manera que se asegure que los empleados mantienen un nivel de rendimiento seguro, efectivo y eficiente. La frecuencia de la capacitación establecida, debería replantearse cada vez que haya modificaciones que alteren la dinámica/procedimiento con la que se venía trabajando, tales como incorporación de empleados nuevos al área y/o la modificación o incorporación de equipos, insumos.

La capacitación continua debe incluir:

► BPM

Actualización, interpretación, tendencias de la industria de alimentos, capacitaciones cortas de algún ítem específico de BPM, temas que pueden ser aplicables a problemas y desafíos actuales relacionados con el trabajo.

► **Capacitación en el puesto de trabajo**

Los empleados deben recibir una nueva capacitación cuando se aplica un nuevo procedimiento de elaboración, o se incorpora una nueva materia prima, insumo o equipo, o se modifica un POE. Asimismo, si el rendimiento en la tarea laboral se observa disminuido, deberán revisarse los requisitos de dichas tareas y re entrenar al personal según sea necesario para volver a subir el rendimiento al nivel deseado.

► **Capacitación en seguridad**

El refuerzo periódico en este tema es necesario para proteger al personal de posibles accidentes de trabajo. Esta capacitación también debe implementarse en caso de cambios o modificaciones de las normas de seguridad, cambios o modificaciones del proceso tecnológico, recursos de trabajo, materias primas, materiales u otros factores que podrían afectar la seguridad y la salud de los/as trabajadores/as.

3.6 Capacitación frente a desvíos encontrados

Este tipo de capacitación, puede llevarse a cabo en múltiples ocasiones, por ejemplo; cuando se evidencie que el personal no cumple con lo establecido en los procedimientos o se realicen modificaciones en éstos o cuando no apruebe la capacitación que se le brindó. Asimismo, puede brindarse reentrenamiento al trabajador cuando aparece un resultado o producto que no cumple con las especificaciones o ante la ocurrencia de un accidente de trabajo, o ante la necesidad de actuar de una determinada manera frente a fallas inesperadas en maquinarias, equipos y/o instrumentos de medición.

En general este tipo de capacitación se realiza cuando surge alguna evidencia de que la capacitación original no fue la adecuada o fue insuficiente, lo que da como resultado un empleado que no puede realizar sus tareas correctamente. Es decir, este tipo de capacitación se implementa como acción correctiva frente a desviaciones o fallas en el comportamiento de los/las operador/as.

En la mayor parte de los casos, el reentrenamiento requiere hacer énfasis en el POR QUÉ de la necesidad de realizar correctamente las tareas, a fin de llegar a obtener un producto final que cumpla con las especificaciones.

Antes de planificar la capacitación correctiva, se deben considerar las diferentes causas del problema. Si el trabajador NO sabe cómo realizar el trabajo o la tarea correctamente, la capacitación es la solución

¿En qué casos el reentrenamiento NO es la solución?

El trabajador no sabe cómo realizar el trabajo ni tiene aptitudes para aprenderlo	En este caso el trabajador no fue seleccionado correctamente
El trabajador no quiere aprender	No tiene la motivación para realizar su trabajo correctamente
El trabajador sabe cómo realizar un trabajo pero no puede realizarlo correctamente	No tiene los recursos para desempeñarse adecuadamente
El trabajador conoce el procedimiento correcto pero no lo sigue	El rendimiento se degrada porque él o ella no cree que el rendimiento correcto sea importante

Otra utilidad de este tipo de capacitación puede darse cuando los empleados han olvidado los conocimientos después de una larga ausencia al trabajo (licencia por maternidad, por ejemplo) o en aquellos casos en que se le asigna una tarea poco frecuente.

3.7 Capacitación frente a cambios en el puesto de trabajo

Cuando un empleado cambia de puesto en la empresa debe darse capacitación adecuada para las nuevas funciones de trabajo. Se debe realizar la capacitación específica para esa nueva función (BPM, capacitación en el puesto de trabajo y seguridad) teniendo en cuenta los conocimientos previos, habilidades y actitudes que han desarrollado.

El supervisor y el responsable de capacitación de la empresa debe identificar la capacitación específica requerida, además de definir cuándo y cómo se puede proporcionar mediante la creación de un plan de capacitación individual.

Será necesario revisar los registros de capacitación del empleado que inicia nuevas tareas, además de ver los requisitos de capacitación para el nuevo puesto de trabajo y a partir de allí armar un plan individual basado en este análisis.

3.8 Capacitación a empleados temporarios

Este tipo de capacitación presenta un desafío especial para la mayoría de las empresas elaboradoras, porque, por su propia naturaleza, los trabajadores temporales son transitorios: se contratan cuando se necesitan de inmediato por un breve período.

Los trabajadores temporales cuyo trabajo se realiza en las áreas de producción o control de calidad, los laboratorios y aquellos cuyo trabajo puede afectar la inocuidad del producto deben ser capacitados. Por ejemplo, personal de limpieza contratado o técnicos externos de mantenimiento de los equipos deben incluirse en el plan de capacitación.

Los auditores de los organismos oficiales de control no hacen una diferencia entre un empleado a tiempo completo y uno que trabaja en forma temporaria.

4. DISEÑO, PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN BPM

4.1 Formación del equipo de capacitación

Un equipo de capacitación se debe crear mucho antes de iniciar la capacitación. Lo ideal sería que todo este equipo participe en las diferentes fases de desarrollo, así como en las actividades de seguimiento y evaluación descritas en la presente guía. El equipo capacitador podría estar formado por personal contratado externo y/o por personal de la empresa previamente formado para tal fin.

Es sumamente recomendable tener dos facilitadores que conduzcan la capacitación, ambos pueden rotar sus funciones durante las sesiones, con uno que dirige y el otro de apoyo. Asimismo, será útil tener otras personas en el equipo, que sean de apoyo para preparar los materiales de capacitación, fotocopiar documentos, y contribuir con el/los facilitador/es durante la capacitación. También es de utilidad una persona a disposición durante las sesiones del curso para tomar notas y luego emitir los informes de la capacitación, que quedarán como documentación.

Es recomendable que el equipo de capacitación elabore un plan de trabajo en el que se incluya como mínimo:

- ▶ Las preparaciones previas a la capacitación
- ▶ Funciones y responsabilidades de cada sesión
- ▶ Actividades y materiales necesarios para realizarlas
- ▶ Tiempos definidos

4.2 Planificación y programas de capacitación en BPM

Antes de comenzar con el diseño del plan de capacitación, es necesario contemplar en la

planificación la realización de un relevamiento de las necesidades específicas a fin de crear eficientemente cursos de capacitación que cumplan con los requisitos de la empresa.

En esta fase se busca intentar responder las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es la necesidad?; ¿Qué tan amplia o específica es esa necesidad?
- ▶ ¿Quiénes presentan esta necesidad?; ¿Cuáles son sus características e intereses?
- ▶ ¿Qué necesitan saber?; ¿Qué saben ya del tema?
- ▶ ¿Con qué recursos se cuenta?; ¿Qué recursos se necesitan?

Esta etapa es de suma importancia ya que guiará las siguientes etapas del proceso.

La planificación comprende además el diseño de un programa de capacitación en BPM, en el que se establezca en un ÚNICO DOCUMENTO los principales elementos que se deben tener en cuenta a la hora de planificar la capacitación, darle seguimiento y evaluar.

El programa debe contener **objetivo, alcance, contenidos, modalidad, frecuencia y evaluación** de la capacitación:

El objetivo...	indicará la finalidad del programa, el para qué se desarrolla ese programa en ese establecimiento
El alcance...	indicará quién recibirá la capacitación
Los contenidos...	indicarán en forma detallada qué información integrará ese programa capacitación
La modalidad...	indicará cómo se brindará la capacitación, si es mediante una capacitación presencial o virtual, documental, etc.
La frecuencia...	indicará cada cuánto será necesario repetir los contenidos del programa

Los programas de capacitación deben ser **revisados y actualizados periódicamente**, se sugiere (si no hubiese cambios previos), que la revisión se realice al menos una vez al año.

4.3 Modelo de programa de capacitación

Cuando pensamos en capacitar, brindar cursos o en el armado de talleres, es esperable que pensemos en una organización escrita en forma de programa que nos oriente a no salirnos del cauce tan fácilmente. Los modelos de programa son hojas de ruta o mapas que nos guían y ayudan a ordenar todos los contenidos.

4.3.1 ¿Qué debería tener un programa de capacitación?

- ▶ Nombre o título de la capacitación
- ▶ Fundamentación de la capacitación
- ▶ Objetivos
- ▶ A quiénes está dirigido (a los ingresantes, a los que están en la empresa, los que hacen otras tareas, etc.).
- ▶ Horarios y días
- ▶ Metodología de enseñanza
- ▶ Cronograma
- ▶ Evaluación
- ▶ Bibliografía

4.4 ¿Cuáles son los contenidos para cursos de capacitación en BPM?

La capacitación en BPM será adecuada a las tareas que realice el personal en su puesto de trabajo y al tipo de producto que manipula, y específica de acuerdo a las prácticas que se desarrollen en el establecimiento. Se debe preparar una descripción de la capacitación requerida para cada función laboral.

Los contenidos mínimos de la capacitación serán los siguientes:¹

- ▶ Características del producto y los factores de riesgos de contaminación.
- ▶ Operaciones de proceso: recepción de materias primas, control de proveedores, prácticas de almacenamiento, control de las operaciones claves, monitoreo y medición de parámetros de control, etiquetado, transporte y distribución.
- ▶ Condiciones generales de infraestructura, mantenimiento de equipos e instalaciones, control de agua potable.
- ▶ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).

¹ Directrices para la realización de auditorías de Buenas Prácticas de Manufactura a establecimientos de alimentos elaborados/industrializados **Disposición N° 4956/2019.**

- ▶ Manejo integrado de plagas (MIP).
- ▶ Procedimientos para el control y la prevención de la contaminación (lavado de manos, prácticas de manipulación, vestimenta).
- ▶ Documentación y/o registros adecuados en la línea de proceso.
- ▶ Manejo de materiales de reproceso (por ejemplo, las condiciones en que dicho producto puede ser utilizado).
- ▶ Gestión de residuos.
- ▶ Capacidad de respuesta ante eventuales desvíos.

4.5 Enfoque metodológico: ¿De qué manera podemos transmitir los contenidos?

Es muy importante realizar las capacitaciones incorporando un enfoque metodológico adecuado al grupo destinatario y al establecimiento. En este tipo de temáticas es necesario incorporar instancias prácticas/talleres, es decir, implementar actividades que ayuden a los participantes a lograr una comprensión acabada de los contenidos y a relacionarlos con sus tareas cotidianas.

Este tipo de capacitaciones están dirigidas a grupos de personas adultas que se componen en su mayoría de distintas edades, ocupaciones, nivel educativo y cultural. Es por ello, que es importante tener información sobre a quiénes estamos capacitando y conocer cómo aprenden estas personas.

Existen diversas técnicas participativas y dinámicas de grupo que se pueden utilizar en una capacitación, pero su uso eficaz dependerá de las características de los participantes, las características del establecimiento, y la modalidad de la propuesta educativa.

Es recomendable que los capacitadores posean una formación pedagógica que incluya contenidos relacionados a la metodología de enseñanza de adultos y estrategias didácticas para poder abordar el dictado de los cursos desde esta perspectiva.

4.6 ¿Cómo llevar a cabo el taller o clase?

Esta fase es la que tradicionalmente está asociada con la "capacitación" propiamente dicha, aquí es cuando se imparte la enseñanza a los trabajadores.

La implementación dependerá en gran medida de las herramientas que se utilicen como medio para transmitir los conocimientos/habilidades. Por lo general, implicará:

- ▶ Preparación de instructores/facilitadores;
- ▶ Documentación del entrenamiento;

- ▶ Documentación de material de capacitación;
- ▶ Evaluaciones de los asistentes;
- ▶ Recopilación y revisión de datos de evaluación.

El alcance del esfuerzo de la etapa de implementación está relacionado con el tamaño del grupo, la ubicación de la audiencia, la cantidad de instructores y sesiones de capacitación y que se requieren según las necesidades detectadas en la etapa de análisis.

Es frecuente incluir una evaluación del conocimiento o desempeño de la habilidad al final de cada sesión para determinar si las personas capacitadas han alcanzado los objetivos de aprendizaje del curso.

4.7 Evaluación del aprendizaje

4.7.1 ¿Qué herramientas de evaluación pueden emplearse?

La evaluación es un análisis continuo y sistemático del proceso y de los resultados del aprendizaje. De este modo, la evaluación no es sólo un momento al final de un curso de capacitación, sino que es parte de todo el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Es común que la evaluación se asocie a calificar y a certificar los logros de los participantes del curso. Si bien ello es necesario, esta visión es muy restringida y limita la importante función pedagógica de la evaluación como parte misma del proceso de enseñar y de aprender.

Es importante que la evaluación brinde retroalimentación a los participantes, en forma individualizada y en forma grupal, a lo largo de las actividades, para mejorar, valorar, corregir, apuntalar o rehacer las tareas.

Dependiendo de las características y propósitos del curso, pueden utilizarse distintas herramientas de evaluación. Éstas pueden ser cuantitativas o cualitativas:

- ▶ **Cuantitativas:** se caracterizan por las respuestas cerradas (SI/NO) o respuestas múltiples, las cuales no focalizan en el desarrollo de un contenido específico, sino que se evalúa la comprensión global de los temas. Un ejemplo son los cuestionarios sobre los contenidos abordados en el curso completados por los participantes al finalizar el mismo y a partir del cual se otorga una calificación numérica.
- ▶ **Cualitativas:** se caracterizan por respuestas abiertas, enfocadas a la profundización de los temas por parte del evaluado. Están más enfocadas a la subjetividad y creatividad, existiendo variantes como: preguntas abiertas para analizar y desarrollar, análisis de casos, realización de dibujos, trabajos prácticos sobre el tema, etc.

El capacitador garantizará que todos los capacitados puedan desarrollar la evaluación, por lo que deberá adaptar la herramienta utilizada a las posibilidades de la persona (por ejemplo, habilidades de lectoescritura). En este sentido, se podrán utilizar evaluaciones escritas, orales, con imágenes, etc.

Algunos aspectos a tener en cuenta en este proceso:

- ▶ **En el momento inicial del curso, cuando se presentan las pautas de trabajo, resulta importante aclarar en qué consistirá la instancia de evaluación, de forma de transmitir tranquilidad respecto a este momento.**
- ▶ **Durante el dictado del curso, es importante ir monitoreando cómo se siente el grupo en relación al momento de la evaluación.**
- ▶ **Una buena iniciativa es preparar un modelo de evaluación integradora final para que el participante lo complete en su domicilio y pueda familiarizarse, identificar miedos, dudas, comprensión de las consignas.**
- ▶ **Durante las instancias de evaluación es fundamental que el capacitador se asegure del entendimiento de las consignas y sea receptivo respecto a posibles preguntas que pudieran surgir por parte de los participantes.**

4.8 Documentación o registros

Es frecuente que se realice la capacitación y posteriormente no quede debidamente documentada. Por esta razón, en muchos casos no es posible saber quién recibió capacitación y cuándo los empleados deben capacitarse nuevamente.

Los registros de capacitación proporcionan la evidencia de que la capacitación se llevó a cabo. Los registros también se deben incluir en el diseño del programa de capacitación. En las empresas que dispongan de un área de aseguramiento de la calidad, será ésta quien audite periódicamente los registros de capacitación.

El plan de capacitación de la empresa aprobado debe definir cómo se preparan, revisan y mantienen los registros de capacitación.

Es recomendable mantener la siguiente documentación de capacitación:

- ▶ **Requisitos de capacitación o capacitaciones requeridas identificadas.**

- ▶ Registros de capacitación de empleados
- ▶ Registros de asistencia a la capacitación

5. EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo de la fase de evaluación es verificar la eficacia de los programas de capacitación. Se trata de comprobar si el diseño del programa es adecuado o si necesita ser ajustado para mayor efectividad y cumplir eficientemente los objetivos y metas del plan de capacitación.

La evaluación puede realizarse luego de cada sesión, al finalizar todo el programa de capacitación o también puede realizarse una evaluación de "seguimiento" un tiempo después de que se imparta la capacitación a fin de evaluar el éxito del programa. Otro momento en que es imprescindible realizar la evaluación del programa es frente a cambios en la empresa, ya sea por modificaciones en los procedimientos, o por actualizaciones normativas.

La evaluación y seguimiento de la capacitación implica la recolección sistemática y análisis de información cualitativa y cuantitativa a fin de evaluar y aprender de los cambios producidos por la capacitación. Es importante considerarlos antes del comienzo de la capacitación dado que puede utilizar la información obtenida en la fase de análisis para compilar datos de referencia con los cual medir los cambios antes y después de la formación del trabajador.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ▶ **Ministerio de Agroindustria de la Nación.** [*Sistemas de Gestión de Calidad en el Sector Agroalimentario BPM-POES-MIP-HACCP*](#). 2016.
- ▶ **ANMAT.** [*Portafolio educativo en temas clave en control de la inocuidad de los alimentos*](#).
- ▶ **Código Alimentario Argentino,** [*Capítulo II*](#).
- ▶ [*Disposición N° 4956/2019*](#). Directrices para la realización de auditorías de Buenas Prácticas de Manufactura a establecimientos de alimentos elaborados/industrializados.
- ▶ [*Guía para la implementación del artículo 21 del Código Alimentario Argentino*](#). Carnet de manipulador de alimentos.
- ▶ [*A WHO Guide to Good Manufacturing Practice \(GMP\) requirements*](#).
- ▶ [*Food Quality and Safety System - A Training Manual on Food Hygiene and the Hazard Analysis and Critical Control Point \(HACCP\) System*](#).

anmat



Ministerio de Salud
Argentina