

## Planificar formación

### Planificar formación

<b>Planificar Formación</b>	Formar para mejorar	Identificar necesidades Establecer objetivos Identificar participantes	Diseñar las acciones y evaluación	Desarrollar el proceso y evaluarlo	Bibliografía
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué formar?</li> <li>• ¿Qué papel juega la formación en el marco de las organizaciones?</li> <li>• ¿Cómo establecer objetivos de aprendizaje?</li> <li>• ¿Qué estrategias didácticas utilizar?</li> <li>• ¿Cómo organizar y temporalizar un curso?</li> <li>• ¿Cómo y cuándo evaluar?</li> </ul>				

Es muy probable que haya entidades para quienes desarrollar un proceso de dirección estratégica sea, a la vez, un proceso formativo y haya una persona o grupo responsables de su diseño. Para cubrir este objetivo **Planificar formación** aporta orientaciones sobre planificación de procesos formativos y materiales para facilitar la concreción de un Plan de Formación.

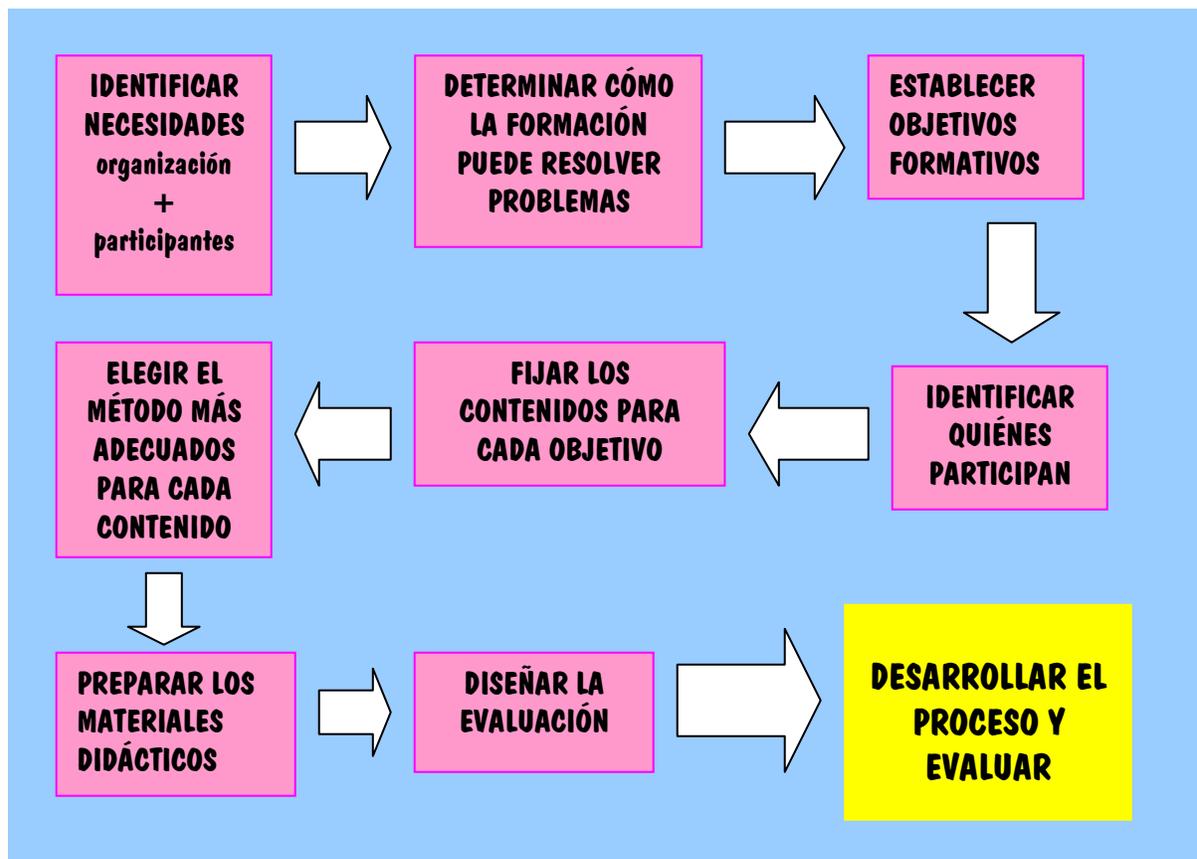
La formación se puede abordar desde múltiples perspectivas, en **Formación para la gestión de ONL** se consideran dos de ellas:

- Prioritariamente, aquella que busca la mejora de la organización y de las personas de forma integrada y se desarrolla en proceso y en el marco de una entidad. Va dirigida a personas de una misma organización.
- Secundariamente, aquella concebida como acciones puntuales dirigidas a personas que coinciden en la acción formativa pero que no comparten una misma entidad o no forman parte de una entidad.

Formar en el marco de una entidad es armonizar los intereses de la organización y sus profesionales para provocar cambios en la conducta de las personas, para mejorar la eficacia organizativa y mejorar las relaciones entre las personas y sus responsabilidades.

La formación **desde la perspectiva de la organización** busca incrementar el potencial de la entidad mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros. **Desde la perspectiva de las personas** pretende desarrollar las capacidades, los conocimientos, las actitudes, así como los componentes humanos que contribuyen a desempeñar mejor las ocupaciones.

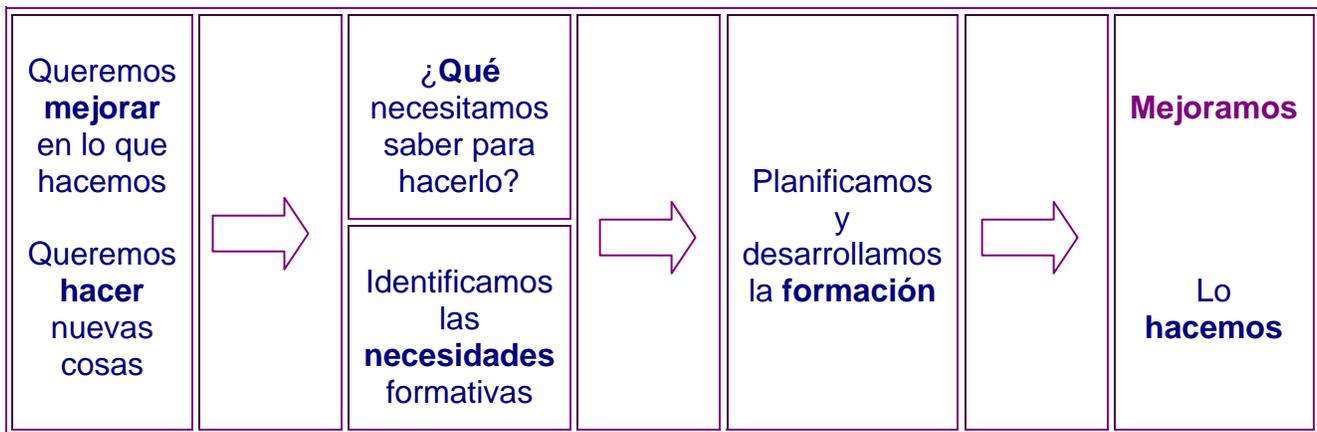
La mejor formación es aquella que se desarrolla sobre procesos reales, de forma que se aprende haciendo, usando, aplicando. No obstante, en muchas ocasiones, se desarrollan acciones formativas aisladas o puntuales, fuera del marco de trabajo de las personas. En ambos casos, la formación es una actividad compleja y se debe planificar cuidadosamente.



## Formar para mejorar

Cuando una organización se plantea la formación es porque considera que quiere mejorar en aquello que hace, o bien porque valora que debe hacer nuevas cosas y debe prepararse para ellas. Por ello, la formación no es un fin en sí misma, sino que es una estrategia para alcanzar un objetivo: mejorar.

En este sentido, la formación es el conjunto de acciones planificadas que se desarrollan para que las personas adquieran, completen, desarrollen sus conocimientos, habilidades, destrezas y valores de forma que puedan llevar a buen puerto aquellos objetivos que como grupo se proponen.



La formación no es una simple transmisión de conceptos, generalmente útiles para situaciones ideales que jamás se producen, sino la transformación del conjunto de elementos que nos capacitan para hacer.

Una persona competente no es quien atesora más conocimientos, sino quien es capaz de aplicar lo que sabe en cada momento y de hacerlo no de manera mimética, sino innovadora.

<p>Conocimientos</p>	<p>SABER</p>	<p>Saberes teóricos o prácticos relacionados con una determinada ocupación</p>
<p>Destrezas</p>	<p>SABER HACER</p>	<p>Aptitudes para realizar con facilidad y precisión las tareas de una ocupación</p>

Actitudes Habilidades	SABER ESTAR	Manera de enfocar el desempeño de las diversas tareas de una ocupación
Valores	SABER SER	Factores que conforman la personalidad madura de las personas

El aprendizaje es el avance gradual desde una situación dada hasta una nueva, y el proceso formativo consiste en provocar la actividad mental del participante para que establezca uniones sucesivas entre los nuevos contenidos y los conocimientos previos que le permitan ir progresando.

Partir de la **experiencia** de quien aprende – **reflexionar** sobre la misma – **conceptualizarla** a partir de esa reflexión - **interpretar** lo que está pasando y, finalmente, se **planificar** nuevas actuaciones y nuevos aprendizajes.

Para que el aprendizaje sea provechoso es preciso que las personas contrasten sus niveles actuales de conocimiento con nuevas propuestas formativas. Para que el aprendizaje sea efectivo estas personas deben estar interesadas, motivadas, en aprender y deben ver la utilidad de lo aprendido. Cuando esto ocurre se considera que el aprendizaje es significativo.

**Aprendizaje significativo.** Es el aprendizaje que da sentido a lo que se aprende. Se consigue integrando el conocimiento en la estructura cotidiana. Este aprendizaje tiene utilidad porque las personas lo entienden y está próximo a su demanda de formación.

## Identificar las necesidades

Uno de los aspectos más importantes en la planificación de un proceso formativo es identificar y evaluar las necesidades. Es decir, identificar las diferencias entre lo “que es” y lo “que debería ser” que nos indiquen en qué se debe centrar la formación.

Esto permite trasladar a objetivos formativos los vacíos detectados, ayuda a definir los objetivos de formación, a la selección de las actividades de formación...

### Una evaluación de las necesidades

- Identifica la discrepancia entre “lo que es” y “lo que debe ser”
- Indica en qué se debe centrar la formación
- Ayuda a identificar los objetivos de formación y la selección de las actividades de formación

Hay que considerar que la formación no es la respuesta a todas las necesidades o problemas de una organización, que para detectarlas, hay que analizar tanto a la organización en su proceso y en relación a su definición y objetivos a medio y corto plazo, como tener en cuenta a las personas que en ella participan y su percepción de su trabajo y de las necesidades de la organización.

El concepto de necesidad formativa es la diferencia entre las competencias que tiene un miembro de una organización y las que debería poseer para desarrollar satisfactoriamente su trabajo, asumir nuevas responsabilidades, atender a las evoluciones de la ocupación o configurar una carrera de desarrollo personal y profesional.

Este concepto se debe abordar desde una doble perspectiva que integre aquellas necesidades que la organización necesita y las que las personas identifican.

La correcta armonización de ambos conjuntos dará los objetivos de formación y será determinante para que el plan de formación sea realista.

#### Fases para identificar las necesidades formativas

- Recopilar la información en todos los niveles
- Identificar y analizar los principales vacíos
- Analizar las causas de los vacíos
- Dilucidar aquellas cuestiones que pueden resolverse con formación
- Determinar las necesidades de cualificación

### Identificar las necesidades de la organización

La planificación de la formación en el ámbito de las organizaciones, no es una definición genérica de necesidades, ni un catálogo de cursos o actividades; es un trabajo de análisis de la realidad para el que se deben tener en cuenta, al menos, cuatro fuentes de información:

#### Fuentes de información

- **Proyectos de cambio** en la organización: reajustes, abordar nuevas actividades, nuevos proyectos o servicios, cambios organizativos...
- **Cambios en el entorno** social, en el marco político...
- **Problemas** o disfunciones de la organización, aquellas cuestiones o situaciones que dificultan que una organización consiga los resultados previstos...
- **Evolución de las competencias** profesionales, la necesidad de adaptar continuamente los perfiles profesionales...

## Identificar las necesidades de los participantes

Se puede tener una percepción *a priori* de las necesidades formativas del grupo, pero es esencial validar estas necesidades. Una visión objetiva de la situación ayuda a centrar la formación en las necesidades y realidades de los participantes.

Se puede realizar antes de la formación o en las etapas iniciales del curso. Se debe estar preparado y dispuesto a dar respuesta a nuevas necesidades o áreas problemáticas que los asistentes puedan identificar durante el curso.

### Fuentes de información

- Evaluación de las necesidades mediante una reunión
- Cuestionarios sobre temas específicos
- Revisión de materiales clave
- Análisis en grupo de las competencias necesarias para desempeñar un puesto y autoevaluación de cada persona respecto a lo identificado en grupo.

## Establecer objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje señalan lo que se conseguirá como consecuencia de la formación y se definen en función de las necesidades detectadas: surgen de los vacíos identificados en el proceso de evaluación de las necesidades. Hay que tener en cuenta que no todas las necesidades detectadas pueden ser resueltas con formación.

El contenido, el método, el material, las actividades... derivan de los objetivos de aprendizaje. Sin objetivos de formación mensurables, no se puede planificar ni evaluar con éxito el aprendizaje.

### Unos objetivos de formación claros son básicos para

- Organizar el proceso formativo: saber a dónde se quiere llegar
- Seleccionar los materiales y métodos de formación
- Evaluar el éxito del curso de formación

En procesos de formación con personas adultas, los objetivos deben ser claramente conocidos, comprendidos y consensuados, ya que nadie aprende lo que no quiere y, a la vez, es mucho más fácil aprender si se conoce el objetivo que orienta el proceso, el para qué y porqué, la meta a la que se desea llegar. Los objetivos de aprendizaje son el elemento que compromete e involucra a las personas en el proceso de aprendizaje.

Es conveniente referirse a los objetivos en momentos clave del transcurso del proceso formativo, para asegurarse de que los receptores observan cómo está progresando el aprendizaje hacia la consecución de los objetivos. Cuando los participantes saben lo que se espera de ellos, pueden organizar sus esfuerzos más eficazmente.

Al valorar si se cumplen los objetivos, se podrá evaluar si la formación tuvo éxito: se puede evaluar aquello que nos hemos propuesto alcanzar; no se puede evaluar aquello que no estaba previsto y no se ha abordado. Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje suponen la base para la evaluación.

Al convertir las necesidades en objetivos, se pueden identificar tres áreas de actuación y desglosarlas en: habilidades, conocimientos y actitudes, lo que nos permite planificar estrategias formativas completas y no caer en la mera transmisión de conocimientos:

- Los objetivos relacionados con habilidades indican lo que se puede hacer, demostrar o realizar como consecuencia de la formación.
- Los objetivos relacionados con el conocimiento se refieren a la capacidad de los participantes para identificar, definir o describir determinados conceptos como consecuencia de la formación.
- Los objetivos de actitud, aunque son menos fáciles de medir, son básicos y se debe explicitar el cambio de actitud deseado como consecuencia de la formación.

#### Los objetivos formativos implican

- Mejorar habilidades
- Aumentar los conocimientos
- Cambiar la actitud

### Los objetivos didácticos

Son la explicitación de los resultados mínimos de aprendizaje y se han de redactar de modo forzosamente concreto y cerrado en la descripción del resultado de aprendizaje mínimo a conseguir.

La fórmula podría configurarse así:

El participante, al acabar la unidad didáctica, ha de ser capaz de "infinitivo" "complemento directo" (contenido específico) "circunstancia" o "finalidad" (eventual).

Un buen objetivo didáctico ha de sugerir casi de forma inmediata más de una actividad de evaluación. Cada objetivo didáctico ha de expresar una sola competencia, de ahí que resulte aconsejable usar sólo un verbo en infinitivo.

El resultado que expresen los objetivos didácticos ha de excluir enunciados excesivamente complejos. Ello no es obstáculo para que un mismo objetivo didáctico pueda hacer referencia, simultáneamente, a diversos contenidos específicos.

## Verbos para elaborar objetivos

### De principios, conceptos y sistemas

indicar	memorizar	comentar	comparar
enumerar	analizar	interpretar	explicar
señalar	aplicar	dibujar	relacionar
resumir	extraer	inferir	
distinguir	identificar	clasificar	
situar	generalizar	describir	

### De procedimientos

manejar	precisar	usar	construir
aplicar	elegir	representar	observar
experimentar	comprobar	elaborar	simular

### Términos para describir procedimientos

manejo	formulación de	localización	cuantificación
aplicación	preguntas	control de	lectura de
experimentación	formulación de	comentario	enunciación
demostración	hipótesis	uso	exposición
composición	recolección	representación	debate
caracterización	prueba	elaboración	construcción
manipulación	reconstrucción	planificación	simulación
comparación	identificación	observación	ejecución
ordenación	descripción	diferenciación	análisis
definición	delimitación	precisión	distinción
dramatización	diseño	elección	selección
confección	comprobación	ampliación	explicitación
organización	relación	situación	contraste
reconocimiento	síntesis	clasificación	
	resumen	interpretación	

### Términos para describir valores, actitudes y normas

respeto a	preocupación por	valoración	sensibilización
tolerancia hacia	relación con	negativa de	hacia
apreciación de	inclinación hacia	aceptación de	atención a
reacción hacia	comportamiento	conciencia de	deleitación con
actuación	de acuerdo con	conformación	preferencia
sentimiento	valoración	con	por/hacia
obediencia de	positiva de		

## Identificar a los participantes

Una cuestión importante es identificar a los participantes en el proceso formativo para tomar como punto de partida sus conocimientos iniciales, conocer su motivación y generar un entorno formativo adecuado a las personas concretas que participarán en el proceso.

Se debe reconocer la experiencia previa de las personas ya que una actitud respetuosa y la presentación de material de aprendizaje que se suma al conocimiento existente, facilitan que se acepten las nuevas ideas y que el aprendizaje sea verdaderamente significativo.

Para asegurarse de que la información se da a un nivel adecuado, hay que escuchar a los destinatarios y conocer sus niveles de conocimiento sobre el tema de trabajo. También se debe tener en cuenta que el aprendizaje de los adultos se potencia cuando:

- el mensaje se ajusta al nivel adecuado;
- el mensaje se suma a o se construye sobre los conocimientos existentes;
- el receptor está motivado y tiene deseos de aprender.

La motivación es el impulso hacia el logro de metas y acciones en el presente para alcanzar un objetivo en el futuro. Para ello, se debe tratar a cada persona como un individuo único, fijar metas que se puedan alcanzar, crear ambientes sanos y reconocer los logros alcanzados.

En los procesos formativos la motivación de las personas que se forman es esencial: el aprendizaje alcanza su punto culminante cuando las personas están motivadas para aprender y esto ocurre cuando ven que: con el aprendizaje pueden mejorar sus prácticas y pueden satisfacer una necesidad o un deseo

### En la motivación para el aprendizaje influyen factores como

- La viabilidad y aplicabilidad de lo aprendido: las posibilidades de uso inmediato
- La comprensibilidad de lo abordado: si el objeto de trabajo tiene “sentido” para la persona que lo aborda, es decir, si es significativo
- Las percepciones de cada persona sobre su experiencia formativa
- Las razones que cada persona considera para desarrollar un proceso formativo.

## Establecer los contenidos de la formación

El contenido de un proceso formativo debe vincularse directamente con las necesidades identificadas, por tanto con los objetivos de aprendizaje. Los contenidos son el conjunto de saberes que se adquirirán con las actividades de aprendizaje. Puede que a un objetivo formativo le corresponda más de un contenido.



Los contenidos abarcan hechos y conceptos, procedimientos y valores y actitudes. Los tres tipos de contenidos son fundamentales y se deben trabajar de forma integrada en las actividades de enseñanza-aprendizaje:

- los contenidos relativos a hechos y conceptos son nociones, concepciones y representaciones de la mente respecto a un área propia del conocimiento;
- los relativos a procedimientos diseñan las acciones orientadas a la consecución de los objetivos. Incluyen también las destrezas, técnicas y estrategias que el participante han de desarrollar
- los concernientes a valores y actitudes recogen el conjunto de principios que presiden los comportamientos y el mayor o menor respeto hacia estos valores.

Es conveniente identificar todos los contenidos que se van a trabajar y valorar su ubicación en relación al calendario de sesiones en las que se desarrolle el proceso formativo.

Conviene tener presente que, en general, tras la presentación y trabajo sobre un determinado contenido se debe dejar un periodo de afianzamiento y volver a retomar el contenido de forma indirecta –incluyendo su uso o aplicación en una actividad- pasado un tiempo.

Por ejemplo, respecto a una actividad concreta: una organización desea elaborar una unidad didáctica para dar a conocer en centros educativos las actividades y los objetivos que desarrolla. Considera que una persona debe elaborarla, darle formato de unidad didáctica y debe hacerlo usando unas determinadas herramientas informáticas para que, además de editarla en papel, la organización pueda colgarla en la web, la secuencia sería:

Necesidades detectadas		Objetivos formativos		Contenidos que cubren los objetivos
La elaboración una UD sobre la entidad que se pueda reproducir en papel y colgar en la web de la entidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a elaborar unidades didácticas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los mensajes a transmitir</li> <li>• Identificar los destinatarios</li> <li>• Diseñar actividades</li> <li>• ...</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar programas de edición</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer QuarkExpress</li> <li>• Preparar textos para editar</li> <li>• Tratar imágenes</li> <li>• ...</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar documentos para editar en web</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar tamaño del archivo</li> <li>• Editar en PDF</li> <li>• ...</li> </ul>

Los contenidos se deben esquematizar para ayudar establecer un orden de prioridades y una secuencia adecuada y para que se presente al nivel correcto.

**Preparar y organizar el contenido de formación**

- El contenido de formación y el flujo deben mantener el interés
- Cada paso del esquema debe contener un mensaje claro.

## Métodos de formación

La selección del método más adecuado para cada contenido y en función de los participantes en una sesión de aprendizaje es una parte importante de la planificación de la sesión de formación.

En un proceso formativo es conveniente utilizar más de un método y tener presente que a todos ellos subyacen unos criterios comunes (claridad, concreción, material básico de apoyo con la ficha técnica de la actividad: objetivos, contenidos, método con el que se va a desarrollar, temporalización...)

### Algunos métodos:

Conferencia (charlas o exposiciones)

- Se usa con frecuencia porque es más fácil de organizar y se puede presentar mucha información en un periodo de tiempo corto.
- Útil cuando hay un grupo grande de asistentes.
- Limitada a presentar sólo el punto de vista del experto.

Conferencia / debate

- Variación de la conferencia en la que se aumenta la participación de los asistentes facilitando el debate en momentos determinados.
- Con frecuencia, el debate comienza mediante de preguntas.
- Se debe planificar el debate y elegir cuidadosamente las preguntas para dirigir el debate.

Presentación

- Las presentaciones de métodos muestran procesos, conceptos y hechos y son especialmente eficaces cuando se quiere enseñar una habilidad que se puede observar.
- Una presentación de resultados muestra el resultado de alguna práctica o innovación.

Debate de grupo

- Se dirige a los asistentes como grupo a través de un debate sobre un tema determinado.
- Puede o no ir precedida por una introducción breve.

Panel de experiencias

- Un diálogo organizado entre varias personas con experiencia.
- Conocen un guión previo sobre el cual exponen la experiencia para garantizar que se abordan puntos semejantes y, por tanto, comparables.
- Un moderador coordina el debate.

#### Foro

- Después de una o más presentaciones, la audiencia interactúa y comenta el(los) tema(s), lo que aporta una variedad mayor de opiniones.

#### Grupos de debate

- Implica a cada miembro de la audiencia en un grupo pequeño (4 a 10 personas por grupo).
- Los grupos pueden tener un líder preseleccionado o seleccionado en el grupo.
- Se puede dar un tema concreto o pedir que desarrollen una lista de problemas, temas, prioridades, preguntas, etc. y que informen después al grupo principal.
- Los grupos de debate permiten la participación de todos, incluso si la audiencia es grande.
- Debe monitorizarse al grupo para asegurar que no hay una persona que domina.

#### Estudios de casos

- Se da información a los participantes detallando una situación o problema específicos y se asigna a los participantes (como individuos o en grupos de debate) la tarea de hacer recomendaciones sobre la medida más adecuada para resolver el problema.
- Introduce un aspecto práctico en el entorno formativo y crea una situación de resolución de problemas similar a la que pueden encontrar.

#### Visitas de campo

- Una visita a una organización o lugar de trabajo que demuestra la aplicación práctica de las ideas en discusión.
- Debe asegurarse que el lugar conozca los objetivos de la visita de trabajo.
- Añade un aspecto práctico a la formación.
- Debe prepararse adecuadamente a los participantes para la visita y debe estimularseles para que realicen observaciones específicas que se comentarán posteriormente.

#### **Factores a considerar al seleccionar un método de formación:**

- *El tamaño de la audiencia:* Las audiencias grandes con frecuencia precisan métodos de aprendizaje más formales, con menos participación de la audiencia.
- *Mantener la atención mediante la interacción:* los métodos que implican a los participantes en la instrucción tienen la ventaja de mantener la atención e involucrar a todos los participantes.

- *Variación*: la selección de diferentes tipos de métodos con frecuencia mantiene el interés de los asistentes.
- *Recursos / infraestructuras disponibles*: cuando los recursos son limitados, también puede ser limitada la oportunidad de usar técnicas con muchos recursos como las visitas de campo y las demostraciones.
- *Duración de la sesión de formación y cantidad de información a cubrir en ella*: los métodos que conllevan la discusión y el trabajo con casos llevan más tiempo que los métodos orientados a las conferencias.
- *Experiencia del formador*: el formador debe sentirse cómodo con el método elegido.
- *Ayudas formativas necesarias para apoyar cada método y el tiempo y los recursos necesarios para prepararlas y usarlas*.

Sea cual sea el método elegido, la organización del contenido de aprendizaje y la selección del método adecuado de aprendizaje para transmitir los mensajes exigen una planificación cuidadosa. La planificación permite proyectar confianza y control a lo largo de la sesión y facilita alcanzar los objetivos de aprendizaje.

En cada sesión, sea cual sea el método elegido, se deben tener en cuenta tres momentos:

- Presentación*– debe incluir puntos clave como el propósito de la sesión, un esquema de la información que se va a cubrir, cómo se presentará la información, cómo conseguirá el propósito de la sesión y el beneficio para los asistentes. Una consideración importante para la introducción es conocer lo que saben los participantes y enlazar con sus saberes el mensaje o tema de trabajo.
- Desarrollo*- La información presentada debe fluir de forma lógica. No se debe sobrecargar el mensaje. Es más eficaz desarrollar bien unos pocos puntos que entrar en demasiados.
- Conclusión* – Se debe hacer un resumen de los puntos principales. Se puede preguntar a los asistentes qué acción concreta se debe realizar después. En este momento no se debe presentar nueva información.

La mayor atención de los participantes se da, fundamentalmente, al principio y al final de una sesión. Por lo tanto, para lograr el mayor impacto, una buena práctica consiste en establecer los puntos clave en la introducción del tema y repetirlos otra vez al final. Un lema frecuentemente utilizado es: “Dícales lo que les va a decir, dígaselo y dícales lo que les ha dicho.”

## Preparar los materiales didácticos

La mayor parte de las personas aprenden cosas a través de, al menos, tres de los cinco sentidos. Se debe intentar usar los métodos de formación que atraigan el máximo de sentidos. En general, la enseñanza a través de la palabra hablada o escrita es más eficaz cuando se apoya en métodos que estimulan los otros sentidos.

Las ayudas visuales y los ejercicios prácticos ayudan a convertir un concepto abstracto en una realidad práctica, lo que mejora la probabilidad de almacenamiento en la memoria a largo plazo (mejor retención y recuerdo).

Unos materiales bien preparados y cuidadosamente seleccionados pueden contribuir enormemente a un aprendizaje eficaz. Con frecuencia hacen más fácil para los asistentes la comprensión el mensaje, porque la información puede ordenarse de forma lógica, clara, con énfasis en los puntos más importantes.

Las actividades o materiales escritos mejoran la eficacia del formador, pero para desarrollar materiales eficaces, se debe considerar su mensaje desde el punto de vista del receptor. El material didáctico permite garantizar el flujo de información, ayuda a sentir menos presión durante las sesiones puesto que los asistentes se centran en el material durante parte del tiempo.

### Estructura básica de una Unidad Didáctica

- **Introducción:** se describe el carácter de la unidad. Incluye una presentación de la misma, sus objetivos, las actividades que se realizarán, los materiales empleados, la duración y el sistema de evaluación
- **Objetivos** didácticos
- **Contenidos:** conceptos, procedimientos y actitudes que los participantes adquirirán
- **Metodología:** cómo se van a desarrollar los aprendizajes. Qué modelo de aprendizaje se seguirá.
- **Actividades** complementarias
- **Evaluación** final: ¿Qué sistema se va a emplear para verificar el aprendizaje?
- **Lugar** de realización de la actividad
- **Material necesario** para el desarrollo

## Calendario y temporalización

Elaborar un calendario en el que se visualicen las fechas, los objetivos, los contenidos, los métodos de trabajo y los lugares y horarios ayuda a tener una visión global del proceso y permite reajustar los elementos valorando, en función del conjunto, su reajuste. Por ejemplo, si las sesiones se desarrollan a un ritmo de dos por semana y hay tres semanas de trabajo, no conviene que un mismo contenido salte de una semana a otra.

Visualizar la globalidad de todos los elementos permite también comprobar y verificar que la interacción y la causalidad entre ellos es la correcta, que no hay elementos que se repiten.

Es también un elemento de gran utilidad para implicar a los participantes en el proceso dándoles a conocer los datos básicos y consensuando con el grupo aquellos elementos que sea posible.

Además, de esta forma se podrá razonar con el grupo cuestiones fundamentales – contenidos, objetivos- y también elementos que, a priori, se consideran menores pero sobre los que pivota gran parte del éxito de las acciones formativas y de la evaluación de las mismas: tipo de local, horarios...



## Evaluación de la formación

La evaluación es un aspecto fundamental, ya que sin un análisis sistemático de los resultados de la formación es difícil seguir proponiendo, de forma coherente, nuevas acciones. La clave de la evaluación está en la identificación de las necesidades formativas y en la correcta definición de los objetivos de aprendizaje. Un objetivo bien planteado ha de sugerir casi automáticamente una actividad de evaluación.

La evaluación final es la última fase en la planificación del proceso de formación, al igual que las anteriores debe estar previamente definida antes del desarrollo del proceso. En ella se evalúa el desarrollo del proceso de formación planificado:

- Realización de lo diseñado
- Adquisición de conocimientos, destrezas, habilidades
- Cumplimiento del cronograma
- Disponibilidad y adecuación de los recursos
- Grado de motivación
- ...

La evaluación de seguimiento es la que nos informa de la utilidad y consecuencias del proceso desarrollado, suele realizarse después de la formación y en diversos periodos de tiempo.

Como los programas de formación con frecuencia se hacen para producir cambios de comportamiento o actitudes relacionados con los métodos de trabajo de los participantes, la eficacia de la formación se valora mejor una vez transcurrido un periodo de tiempo, por ejemplo, dos meses, después del proceso formativo.

En ese momento, los asistentes han tenido tiempo para volver a pensar en la formación que han recibido e incorporar mejoras a su trabajo. Es entonces cuando se puede evaluar:

- El comportamiento: grado en que los asistentes han podido aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones reales.
- Los resultados: impacto tangible del proceso de formación sobre los participantes, su entorno de trabajo o la organización en conjunto.

La evaluación debe ser completa y valorar o medir los tres aspectos clave de toda actuación, también en las formativas: Eficacia – Efectividad – Eficiencia.

<b>Evaluación formativa</b>	
<b>Evaluación de la eficacia</b>	<p>Se trata de medir a lo largo del tiempo si los objetivos operativos (conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades) que se habían fijado como objetivos del proceso se han, no sólo obtenido, sino que se aplican sistemáticamente en la realidad y contribuyen al ajuste entre el cómo se hacen las cosas y el cómo deberían.</p>
<b>Evaluación de la efectividad</b>	<p>Se trata de medir a lo largo del tiempo la contribución de la formación en la modificación de las necesidades que previamente se habían detectado en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de los resultados finales que se pretendían, bien en cuanto a posibilidades para las personas o en cuanto a los fines últimos de la organización.</li><li>• La resolución de problemas previamente identificados en la organización</li><li>• El desarrollo organizativo.</li></ul>
<b>Evaluación de la eficiencia</b>	<p>Se trata de relacionar la utilización de los recursos (horas de dedicación, materiales, equipamiento, mantenimiento de instalaciones...) con los resultados obtenidos en eficacia y efectividad</p>