

PAUTAS PARA EVALUAR LOS PROGRAMAS FORMATIVOS

A la hora de diseñar o evaluar cursos, es recomendable poseer un sistema normalizado que asegure la calidad deseada y el cumplimiento de los objetivos formativos.

Exponemos a continuación un sistema basado en el proceso formativo y los principales elementos intervinientes. Veamos seis puntos que estimamos como críticos:

- [Coherencia](#) formativa.
- Definición de [objetivos](#), [contenidos](#) y actividades.
- Aspectos logísticos.
- [Medios](#) didácticos.
- [Métodos](#) y técnicas formativas.
- [Alumnos](#).
- [Formadores](#).
- [Sistema](#) de evaluación.

COHERENCIA FORMATIVA

Analizaremos en primer lugar la coherencia interna que muestra un diseño y la viabilidad de aplicación en nuestra empresa.

El diseño debe especificar aspectos logísticos tales como instalaciones, medios, personal, requisitos de admisión...

Además, procedimientos y procesos tales como: selección de asistentes, actividades docentes, actividades de relación...

Asimismo, los resultados esperados del curso: reacciones, conocimientos, habilidades y actitudes, cambios comportamentales en el puesto, beneficios para la empresa...

Las actividades planificadas deben ser teóricamente sólidas y solventes; sustentadas por un componente ideológico y tecnológico contrastado.

Deben estar en consonancia con principios del aprendizaje ajustado a los colectivos a formar, los contenidos a impartir y el tiempo disponible.

No olvidemos además:

- la disponibilidad de los alumnos,

- el clima organizacional vigente,
- los valores personales y organizacionales,
- los condicionantes éticos y legales,
- la motivación de los usuarios,
- la utilidad del curso y su coste.

En fin, esta primera aproximación al diseño formativo nos tiene que ofrecer una impresión positiva en cuanto a su calidad, riqueza de información, aplicabilidad, rentabilidad.

1ª LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Definición de finalidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definición de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jerarquización de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organización de los contenidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Exposición de la metodología.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definición de recursos didácticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Programación de actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Temporalización de contenidos y actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perfil del alumno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Perfil del monitor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definición de criterios y sistema de evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clima social que facilita el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Si en este primer chequeo respondemos positivamente a la mayoría de las cuestiones, podemos seguir analizando la calidad e idoneidad de los distintos elementos que componen el proceso formativo.

Si no es así, solicitemos a nuestros proveedores de formación otro diseño alternativo que cumpla nuestras expectativas.

OBJETIVOS

Todo diseño formativo debe concretar los objetivos de tal forma que después del curso podamos evaluar si se han cumplido o no.

El objetivo comprende aquello que el alumno será capaz de hacer al finalizar el curso, en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

Sirven para saber a dónde se quiere llegar con la formación, verificar qué se ha conseguido, facilitar la evaluación, reorientar el curso sobre la marcha, y elegir los métodos adecuados de formación.

La formulación de objetivos conlleva distintos niveles de concreción. Veamos una clasificación de los mismos.

- **Objetivos generales:** Utilizados para definir planes generales y amplios. *Ejemplo: Elevar el nivel de inglés del Dpto. Comercial de tal forma que cada trabajador sea capaz de mantener con el cliente una conversación fluida.*
- **Objetivos específicos:** Se establecen a partir de los generales. *Ejemplo: Dominar la técnica de las preguntas y respuestas en inglés.*
- **Objetivos operativos:** Se derivan de los específicos. Son los objetivos más concretos. Habitualmente se relacionan con tareas u operaciones concretas. Son los más fáciles de medir. *Ejemplo: El alumno será capaz de mantener una conversación telefónica en habla inglesa con un cliente, empleando al menos 200 términos distintos.*

Los objetivos bien formulados deben reunir los siguientes requisitos:

- **Claros:** deben ser perfectamente comprensibles para los participantes.
- **Unitarios:** han de formularse tantos asertos como sean precisos, sin mezclarlos, porque cada objetivo requerirá una metodología y una evaluación diferentes.
- **Fruto de la participación de los agentes implicados en el programa formativo.**
- **Conocidos por el grupo de formación:** si el alumnos conoce las metas será capaz de situarse en el proceso formativo y será consciente de sus avances y/o retrocesos.

Existe un esquema para la formulación de objetivos; sobre todo para los más específicos.

- **Enunciar la acción principal a realizar describiéndola con verbos que expresen acciones observables.**
- **Expresar la acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende.**

- Precisar las condiciones en las que la acción principal debe realizarse. Generalmente las condiciones se expresan con verbo de gerundio.
- Especificar el criterio de evaluación y el nivel mínimo de ejecución requerido.

Un objetivo bien formulado quedaría de la siguiente forma:

- Al finalizar el curso el alumno será capaz de resolver ecuaciones lógicas, ejecutar montaje, mantenimiento y reparación de mandos por secuenciador, así como sistemas de mando por programador y autómatas; utilizando las máquinas - herramientas conforme a normas preestablecidas.

Generalmente este tipo de formulación queda reservado a ámbitos más académicos.

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES

Al diseñar o evaluar un programa formativo, los contenidos se seleccionarán atendiendo a los propósitos que persigamos. Se evitará en todo momento lo superfluo y lo que atente a la ética y la cultura de la empresa y de los trabajadores.

Ocurre en ocasiones, que podemos alcanzar un mismo objetivo formativo tras desarrollar contenidos y actividades de distinta índole. Por ejemplo, podemos mostrar a los alumnos el impacto medioambiental de la instalación de una fábrica de cemento pidiéndoles que realicen una visita a la zona en cuestión y extraigan los resultados ellos mismos. Podemos asimismo visionar con ellos un vídeo con el mismo tema. Ante esto, que parece claro, los especialistas en la materia, han desarrollado algunas pautas para que la selección sea lo más coherente atendiendo a dos criterios: psicológico y sociológico.

- *Psicológico*: proporcionarán la adaptación inteligente al lugar de trabajo; han de ser abiertos, sugerentes e interrogadores.
- *Sociológico*: se adaptarán a los caracteres sociales de los alumnos que aprenden; ayudarán a que éstos se puedan integrar con espíritu crítico en el ambiente laboral.

Al organizar los contenidos debe establecerse la secuencia lógica que facilite el aprendizaje. En muchas ocasiones un curso fracasa porque los contenidos y actividades no están distribuidos a lo largo del proyecto formativo de una forma lógica y coherente. Como regla básica, en toda programación, los temas, las ideas y los ejemplos concretos de los contenidos deben estar dispuestos de tal forma que se avance:

- de lo conocido a lo desconocido,
- de lo inmediato a lo remoto,
- de lo concreto a lo abstracto,
- de lo fácil a lo difícil.

Como estructura de contenidos existe la distribución Módulo/Unidad didáctica. No lo olvidemos, tiene su utilidad. Los módulos han de englobar los conocimientos, habilidades y actitudes que capacitan al alumno para la puesta en práctica de las funciones de su puesto de trabajo.

Las unidades didácticas integrarán los conocimientos, habilidades y actitudes que de una forma relacional capacitan a una persona para desempeñar una tarea muy concreta del puesto de trabajo.

Por lo general, podemos establecer equivalencias entre objetivos generales y cursos, objetivos específicos y módulos, así como objetivos operativos y unidades didácticas:

EJEMPLO

MÓDULO VI. TOMA DE DECISIONES

- Unidad didáctica 1. Importancia de la decisión.
- Unidad didáctica 2. Conceptos básicos.
- Unidad didáctica 3. Escenario de la decisión.
- Unidad didáctica 4. Situaciones decisorias.
- Unidad didáctica 5. Proceso de la decisión.
- Unidad didáctica 6. Estrategias de solución óptima.

Las actividades complementarias a los contenidos formativos han de ser ajustados a los mismos, seleccionando los métodos y técnicas pedagógicas más pertinentes.

Debemos tener presente además, como ya se señaló anteriormente:

- la ética y legalidad vigente,
- la seguridad del alumno,
- los valores de la empresa,
- la disponibilidad del alumno.

MEDIOS Y RECURSOS DIDÁCTICOS

Un diseño formativo no puede olvidar hacer referencia al entorno físico en que tendrá lugar la acción formativa, los manuales que servirán de estudio al alumno, los instrumentos y herramientas que puedan utilizar para las prácticas, los soportes que facilitarán al profesor la tarea de transmisión de conocimiento, etc.

Los medios y recursos didácticos serán seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- objetivos del curso,
- contenidos,
- métodos y técnicas formativas,
- utilidad
- rentabilidad.

Hagamos un repaso a los principales medios y recursos didácticos y veamos su pertinencia en distintas situaciones formativas:

- **El aula:** El aula sigue siendo el espacio más usual a la hora de realizar acciones formativas. Sin embargo la implantación de nuevas tecnologías y condiciones organizativas específicas promueven la formación individualizada a distancia o en el puesto de trabajo. Cuando realicemos acciones presenciales en un aula, ésta debe reunir unos requisitos medioambientales suficientes; se debe cuidar la disposición de los medios audiovisuales y del mobiliario de tal forma que facilite la comunicación entre los alumnos y el profesor.
- **Textos impresos:** Pueden ser manuales de estudio, libros de consulta, fichas de estudio individual, bibliografía en general y textos programados. En nuestra sociedad, y en la formación de adultos sobretodo, los soportes escritos son un medio esencial para la enseñanza, en la medida que resultan adecuados en la transmisión de ideas, en la puesta en marcha de actividades y ejercicios, etc. Seamos cautos en la utilización de soportes EAO (enseñanza asistida por ordenador) con alumnos y contenidos donde el texto sigue siendo válido.
- Los textos impresos deben reunir las siguientes características:
 - claridad en la redacción,
 - concisos,

- o cuidada estética y presentación,

Además:

- o contenidos vigentes,
- o solvencia,
- o bibliografía complementaria,
- o glosario de términos.

La **bibliografía** es un complemento indispensable para la información y para la formación.

Debe especificar como mínimo:

- o autor, título, editorial y año de publicación,
- o siempre que sea posible, se hará una breve reseña a la obra recomendada, de tal forma que el alumno pueda decidir si le interesa o no.

•

Material audiovisual: Los medios audiovisuales, fundamentalmente el vídeo, han tenido una amplia difusión y aceptación en el mundo académico en los últimos años.

El empleo del vídeo es útil en muchos casos, necesario en otros e inadecuado en algunos:

Sepamos que:

- o no puede sustituir al formador,
- o no debe emplearse únicamente para permitir descansar al formador,
- o el objetivo de su empleo no es entretener, sino formar.
- o debe estar al servicio de los objetivos del programa formativo,
- o debe estar integrado en la planificación de la clase.
- o no convierte una clase en activa por el mero hecho de su utilización.

En definitiva, el vídeo es sólo una ayuda, un instrumento en manos del formador que no siempre podrá ni deberá ser utilizado.

Técnicamente el vídeo es útil para enseñar destrezas o conceptos, para presentar datos, cambiar actitudes y para estimular la imaginación. Otras posibilidades de gran riqueza educativa la constituye el rodaje o confección de

videos, así como los ejercicios de autoobservación en simulaciones y dramatizaciones.

- **Sistemas electrónicos.** Las nuevas tecnologías aplicadas a la formación se emplean sobre todo en acciones a distancia aunque también en cursos presenciales.

La Enseñanza Asistida por Ordenador, el Videodisco Interactivo y la Videoconferencia, requieren del alumnado unas estructuras cognitivas adaptadas para trabajar en estos formatos, si bien es cierto, que en los últimos años se ha avanzado en la comunicación e interacción alumno - máquina.

Las principales áreas temáticas que se pueden abordar con estos soportes son: matemáticas, contabilidad, diseño, idiomas, habilidades personales, etc.

A la hora de incluir estos soportes en una acción formativa es necesario comparar su coste con otros soportes alternativos más económicos. Asimismo ha de contemplarse la disponibilidad en cantidad y diversidad suficiente para permitir que los alumnos progresen paso a paso, utilizando en cada momento aquel software más adecuado a su nivel.

3ª LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Son pertinentes con los objetivos y contenidos formativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Son económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Han sido utilizados anteriormente con éxito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Las aulas y talleres son adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La documentación es densa y diversa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se emplean medios audiovisuales de forma profunda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se emplea alta tecnología.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

MÉTODOS Y TÉCNICAS FORMATIVAS.

"Método", desde el punto de vista etimológico significa "el camino a través del cual".

Los métodos formativos no son químicamente puros, sino que unos participan de otros; podemos encontrar en un diseño formativo un método predominante, pero seguramente encontraremos la presencia de elementos de otros métodos. Un programa bien diseñado ha de establecer el método a seguir para lograr los objetivos formativos, aunque debe contemplar su utilización de forma flexible para adecuarse a la materia tratada y a los alumnos.

Si bien "cada maestrillo tiene su librillo", se pueden señalar algunas directrices para definir un buen método. Son estas:

- Presentación problemática del tema para que el alumno lo resuelva mediante la reflexión y el esfuerzo.
- Respeto a la libertad del alumno, no sólo libertad de pensamiento, también de creación.
- Actividad del alumno promovida por el formador para que reflexione, realice, participe. El alumno se siente protagonista de su propio proceso de aprendizaje.
- Motivar al alumno; relacionar los temas con sus intereses/necesidades.
- Organización de los nuevos aprendizajes de tal forma que se integren con lo ya aprendido.
- Personalizar la enseñanza; tener en cuenta las limitaciones y posibilidades de cada alumno.
- Propiciar la acción individualizada mediante tareas que exijan planteamiento y acciones individualizadas.
- Trabajar en grupo dentro de un plan de acción complementario del trabajo individual.
- Si el diseño avanza en concreción seguramente encontremos las técnicas pedagógicas utilizadas. Al igual que los métodos, éstas serán seleccionadas en función de los contenidos, de las necesidades y objetivos, de la dimensión del grupo, del tiempo disponible y del entorno.
- Además, se debe contemplar la complementariedad entre unas y otras y su diversidad.

Veamos las técnicas más utilizadas en la formación de adultos y sus escenarios óptimos de aplicación:

- [Lección](#) Magistral
- Trabajo en [Pequeños](#) Grupos

- [Grupo](#) Nominal
- [Dramatizaciones](#) / simulaciones
- [Estudio](#) de Casos
- [Torbellino](#) de Ideas
- [Debate](#)
- [PHILLIPS](#) 6/6
- [Estudio](#) de un Documento Técnico
- [Rotación](#) de Puestos
- [Visitas](#) Sobre el Terreno

2ª LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
El diseño responde a la cultura de la empresa.			
Las actividades complementarias son pertinentes.			
Se utilizan varios métodos formativos.			
Se utilizan varias técnicas formativas.			
Se contemplan las características individuales.			
Se potencia la participación.			
Se estimula la implicación.			
Se estimula la iniciativa y creatividad.			

ALUMNOS

¿Qué información nos aporta el diseño sobre los destinatarios del curso? ¿cómo contempla la selección y conformación de los grupos, las actitudes ante la formación, la dinámica del aprendizaje, etc.?

El diseño debe reflejar los criterios de selección de alumnos y, en su caso, el método a emplear para esa selección: cuestionario, perfil profesional, puesto de trabajo, nivel formativo...

La conformación de los grupos, homogéneos o heterogéneos depende de los objetivos que se pretendan con el curso. Por ejemplo: si el objetivo es que el grupo aprenda a instalar un

sistema de seguridad, lo adecuado es seleccionar un grupo homogéneo en el que todos los asistentes tengan el mismo nivel de conocimientos / habilidades sobre el tema. En cambio, si el objetivo es analizar diversos estilos de dirección gerencial para determinar el más eficaz, configuraremos un grupo heterogéneo, porque nos será muy útil contar con personas de diferentes ámbitos y experiencias, que, sin duda, harán más enriquecedor el curso.

- Los prerequisites más usuales para seleccionar alumnos son:
 - Grado de conocimiento que el alumno tiene respecto al contenido del curso.
 - Formación recibida en la empresa, o fuera de ella, sobre la disciplina a tratar.
 - Antigüedad del alumno en la empresa.
 - Nivel educativo.
 - A veces, la edad.
 - Nivel jerárquico.
 - Potencial profesional.

Respecto al tamaño del grupo, tendremos en cuenta, los objetivos, la metodología, el tiempo y los recursos disponibles.

Parece constatado que el número idóneo en formación de adultos oscila entre 10 y 25 alumnos.

Si este número aumenta o disminuye se pueden producir distorsiones en el proceso formativo. Tal como veremos:

Si el grupo es muy grande:

- Hay menos tiempo para que todos intervengan en las distintas actividades, prácticas, debates...
- Se avanza más lento en el tratamiento de los contenidos y en el logro de objetivos: hay que aclarar más dudas, las actividades de los grupos duran más, se producen más intervenciones...
- Se limitan determinadas actividades y técnicas pedagógicas. Para paliar en la medida de lo posible estos inconvenientes se debe contemplar la flexibilidad en el programa de las sesiones formativas.

Si el grupo es muy reducido:

- Disminuye la riqueza de las aportaciones y los intercambios de experiencias.
- A veces, incluso se dificulta la propia realización del curso.

En este caso, hay que analizar el por qué del escaso interés por la acción formativa programada y tomar medidas al respecto. Lo más habitual es realizar una nueva convocatoria.

4ª LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Se establecen los requisitos previos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se determina el nº idóneo de participantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se tienen en cuenta las actitudes hacia el curso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Asisten los alumnos de forma voluntaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aplicarán los contenidos del curso a su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Se establecen pruebas de acceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Existen barreras para que los trabajadores no asistan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	GRUPOS		OBJETIVOS	
	COGNITIVOS	AFECTIVOS	APTITUDINALES	
HOMOGENEO	X		X	
HETEROGENEO		X	X	

FORMADORES

Gran parte del éxito de la formación recae sobre el formador, por lo tanto es imprescindible conocer previamente a la persona que va a impartir un curso.

Su perfil personal y profesional va a ser decisivo para el proceso de aprendizaje, la calidad de los contenidos y la motivación de los alumnos; todos conocemos casos de absentismo o incluso anulación de cursos por la incapacidad empática o técnica del monitor.

En el proceso de selección se tendrá en cuenta su curriculum académico, experiencia profesional y habilidades docentes.

Las principales cualidades a investigar son:

- [Conocimientos](#)
- [Habilidades](#)
- [Actitudes](#)

Pero además de poseer estas cualidades, el formador necesita conocer en qué va a trabajar. Para ello los contratantes deberán aportarle la información suficiente sobre la empresa y los alumnos a través de reuniones con la Dirección, el departamento de Recursos Humanos, mandos medios de las áreas destinatarias de los cursos y representantes de los trabajadores. También se le pueden aportar informes de planes de formación ya ejecutados, informes no confidenciales del departamento de Recursos Humanos, convenio de empresa, etc. En general, el formador deberá conocer:

- Datos generales de la empresa.
 - Sector y actividad.
 - Tipo de empresa.
 - Plantilla
 - Organigrama básico y vías de comunicación.
- Características de la función de Recursos Humanos.
 - La cultura de la formación en la empresa.
 - Los agentes de la empresa que intervengan en la planificación, diagnóstico, control y evaluación de la formación.
 - Los programas de formación que son prioritarios y comunes en la empresa.
 - La participación de los alumnos en cursos anteriores.

Esta información la permitirá adaptar su forma de trabajo a la situación concreta de la empresa.

5ª LISTA DE VERIFICACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Posee buena formación teórica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ha recibido cursos de formación de formadores o similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Posee experiencia profesional relacionada con el curso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ha realizado cursos previamente.			
Conoce nuestra empresa y formas de actuar.			
Sus cualidades personales son adecuadas.			

CONOCIMIENTOS

- Nivel cultural: medio/alto.
- Especialista en la materia del curso.
- Conocimientos generales de la empresa y del entorno laboral.
- Pedagogía.
- Publicaciones.

HABILIDADES

- Flexibilidad, facultad de adaptación.
- Buen comunicador.
- Alto potencial de investigación, de renovación y de creación.
- Facilidad para el trabajo en grupo.
- Buen planificador - gestor - coordinador.
- Destreza en el manejo de los métodos, técnicas y recursos didácticos.

ACTITUDES

- Empatía.
- Optimismo.
- Sentido del humor.
- Disponibilidad.
- Responsabilidad.

← [Dossier](#)