



PROPUESTA DE MODELO DE FORMACIÓN

GRUPO FODIP

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

COORDINADOR GENERAL

DR. FRANCISCO IMBERNON

COORDINADORAS DEL PROYECTO

PROF. MONTSERRAT VENTURA

PROF. LILIANA VALDEZ

PROF. PATRICIA SILVA.

INDICE

1. Presentación	3
2. Modelo de Formación	6
2.1. Nivel 1 de la Formación	7
2.1.A. La política estratégica de la Formación.	7
2.1.B. ¿Cómo organizamos la Formación?	9
2.1.C. Fases del Análisis de Necesidades de Formación.	12
2.2. Nivel 2 de la Formación	18
2.2.A. Modalidades de la Formación	18
2.2.B. Selección del Plan de Formación	20
2.2.C. Evaluación de la Formación	23
2.3. Nivel 3 de la Formación	25
2.3.A. ¿Cómo doy coherencia a la Formación?	26
2.3.B. ¿Cómo planifico las sesiones de Formación?	27
2.3.C. ¿Cómo evaluó la Formación?	31
3. Conclusiones	31

1.- Presentación

Uno de los problemas más acuciantes del profesorado actual es que se ha formado con una cultura y visión del significado de su profesión muy diferente a las condiciones dinámicas y cambiantes de la sociedad actual.

Gran parte del profesorado reconoce que tiene que transformar sus actitudes y creencias y aprender a crear nuevas actividades en las escuelas y aulas, más apropiadas a las inquietudes de sus alumnos y más adecuadas a la realidad social, pero desconoce como hacerlo y sienten temor frente a lo desconocido, frente a la incertidumbre y al cambio constante.

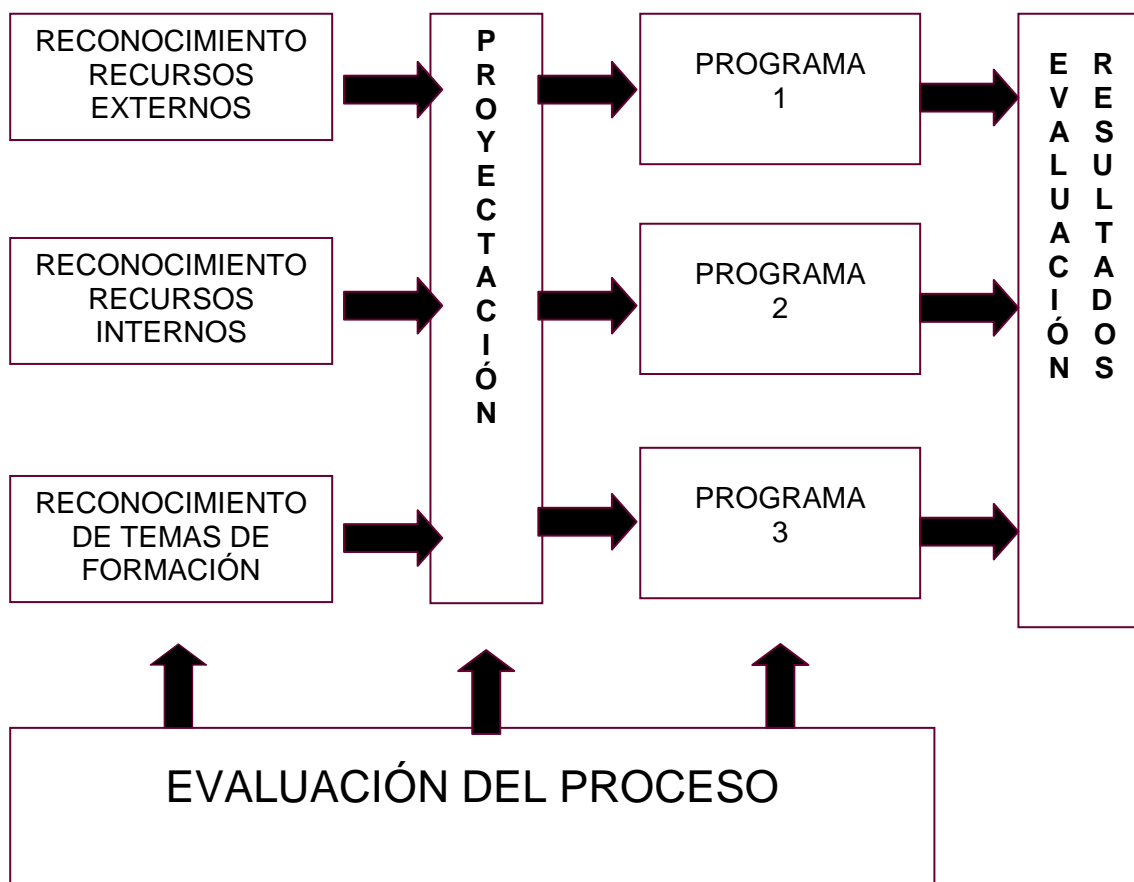
Para que pueda afrontar este reto, su formación no puede basarse en la transmisión técnica de nuevas alfabetizaciones o en la utilización de herramientas y recursos utilizados durante décadas. Tiene que reaprender (aprender y desaprender) constantemente adquiriendo conocimientos que le permitan introducir modificaciones e innovaciones importantes en su tarea cotidiana. Tiene que generar conocimiento pedagógico con sus colegas en la escuela.

En coherencia a esta compleja realidad, la formación del profesorado, tiene que crear un ambiente interactivo que permita que los docentes expresen sus necesidades más acuciantes para que puedan sentirse valorados y protagonistas de sus cambios. Por dicha razón el modelo que presentamos a continuación tiene como punto de partida la detección de sus necesidades más acuciantes, más sentidas, para ello debemos brindarles la oportunidad de expresarse de disponer de tiempos y espacios donde encontrarse, hablar, pensar juntos, intercambiar puntos de vista y compartir logros, apoyos, respaldos de la institución así como de los colegas. Dicho modelo plantea como un segundo momento la planificación y aplicabilidad de una intervención formativa que incluya dichas necesidades, incorporar nuevos conocimientos y actualizar sus prácticas. Y así el trabajo surgido en la formación plantea un tercer momento que permita al profesorado participar activamente mediante proyectos de cambio e innovación y

evaluar su propio proceso de transformación para poder continuar implementado cambios.

El grupo FODIP (Grupo de Formación Docente e Innovación Pedagógica) como *patner* del proyecto DISCOLA y responsable de la fase V, la cual especifica que la Universidad de Barcelona será el encargado de elaborar el modelo formativo, presenta este modelo de formación.

Destacamos que partimos del desarrollo de la propuesta del “Modelo Dinámico de Formación” realizado por el equipo de investigadores coordinados por el Dr. Fausto Presutti y validado por los patners en la reunión celebrada en Cork en el mes de septiembre de 2006). (Ver gráfico1)



(Gráfico 1)

Siguiendo los lineamientos planteados y acordados, presentamos una breve guía para el desarrollo de la formación permanente en las instituciones educativas. Esta guía, pretende ser una ayuda para que los responsables de formación en cada tipo de organización, logren encontrar alternativas concretas, considerando la heterogeneidad de realidades educativas que configuran el grupo de trabajo internacional del proyecto DISCOLA.

En este sentido, hemos apostado por una guía de **carácter general** que ofrece un abanico amplio de posibilidades para que las distintas organizaciones puedan identificarse con las situaciones que van apareciendo en el documento.

Para su diseño partimos de una serie de preguntas que posteriormente serán agrupadas en tres niveles:

- ¿Cómo podemos obtener información sobre posible déficit formativo de los docentes de nuestra institución?
- ¿Qué personas y criterios debemos considerar para clasificar y valorar las demandas de formación formuladas por parte de los empleados, en relación con la voluntad y las posibilidades formativas de la institución educativa?
- ¿Cómo desarrollar, efectivamente, un plan de formación en una institución educativa? Tal interrogante incluye, entre otros, los siguientes
- Qué objetivos pretendo alcanzar a través de la formación continua de los trabajadores?
- ¿Con qué recursos cuento para llevar a cabo actividades formativas?
- ¿Entre qué modalidades formativas puedo elegir la que más me conviene?
- ¿Qué infraestructura es la más adecuada para llevar a cabo las actividades de formación?
- ¿Cómo puedo organizar tales acciones en el tiempo?
- ¿Qué evaluar, y cómo, en relación con este plan de formación?

Todas estas preguntas aparecen estructuradas en **3 niveles** distintos:

El **NIVEL 1** incorpora apuntes para la toma de decisiones que afecta a la orientación que deben tener las políticas de formación dentro de la institución en relación con su misión, sus objetivos, su realidad y sus necesidades, consideramos que lo esencial es partir de la detección de las necesidades de formación sentidas por el equipo docente y compartido desde los ámbitos de gestión.

El **NIVEL 2** se centra en el plan de la formación que la institución educativa tiene que desarrollar, aportando criterios para decidir qué actividades incluir, dónde desarrollarlas, para quiénes, cuándo y con qué costes, así como para prever posibles dificultades en su puesta en práctica.

El **NIVEL 3** se sitúa en un nivel más operativo, suscitando la reflexión en torno a la planificación -relacionada con las necesidades de formación planteada en el nivel 1- de cada una de las actividades, de las sesiones de formación, así como su posterior evaluación.

2. NIVELES DE FORMACION.

2.1. NIVEL 1 DE LA FORMACION: POLITICA Y ORGANIZACIÓN

El **NIVEL 1**, incorpora apuntes para la toma de decisiones que afecta a la orientación que deben tener las políticas de formación dentro de la institución en relación con su misión, sus objetivos, su realidad y sus necesidades. Consideramos que lo esencial es partir de la detección de las necesidades de formación sentidas por el equipo docente y compartido desde los ámbitos de gestión.

Por ello es necesario analizar:

A.- LA POLÍTICA ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN.

B.- LA ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

2.1.A.- LA POLÍTICA ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN.

Una política estratégica de la formación en las instituciones ha de tener en cuenta:

- Las orientaciones definidas por la Dirección de la institución educativa: Líneas prioritarias, objetivos de la institución, objetivos de la política social, de adquisición de nuevos conocimientos, de desarrollo del personal, la cultura institución.
- Las necesidades vinculadas a los puestos de trabajo. Ello implica conocer la función de los puestos, su descripción y sus competencias necesarias para ejercer la función encomendada.

Para que todos en la institución educativa se interesen de modo permanente por la formación, tienen que estar implicados desde la fase inicial de identificación y de análisis de las necesidades de formación.

Es importante realizar un **inventario** del potencial interno de los Recursos Humanos que tenemos en la institución relacionada con la función que realizan y las necesidades del puesto de trabajo.

**EJEMPLO DE FICHA PERSONALIZADA
DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.**

EXIGENCIAS DE COMPETENCIAS VINCULADAS AL PUESTO		
Nombre.		Categoría profesora
Cargo:		Situación en la Institución Contrato Fijo
Dominio de competencias	Necesidades Actuales	Necesidades futuras
OBSERVACIONES.....		

2.1.B. ¿COMO ORGANIZAMOS LA FORMACION?

En el **inventario** de Recursos Humanos para un conocimiento de la formación recibida por los docentes de la institución.

EJEMPLO DE FICHA PERSONALIZADA DE FORMACIÓN.

Institución Educativa:		
Nombre:	Apellidos:	
Edad:	Sexo:	
Departamento o Ciclo:		
Función Actual:		
Formación Inicial		
- Estudios primarios:	¿Dónde?	¿Año?
- Estudios secundarios:	¿Dónde?	¿Año?
- Estudios Técnicos:	¿Dónde?	¿Año?
- Estudios Superiores:	¿Dónde?	¿Año?
- Otros Estudios:	¿Dónde?	¿Año?
Formación Continua asociada a la práctica educativa:		
- Cursos de larga duración: Tema, Certificación, año, organismo.		
- Cursos de corta duración: Tema, Certificación, año, organismo.		
- Seminarios Tema, Certificación, año, organismo.		
Otra Formación Adicional.		
- Idiomas (Habla, escribe, lee)		
- Otras que no sean necesarias en la función actual.		
- Estancias en el extranjero.		
Fecha de la ficha:	Puesta al día:	

ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

Organizar la formación en la institución educativa nos ha de permitir responder a cuestiones fundamentales:

- ¿Cómo analizo las tareas y las necesidades de formación de los docentes?
- ¿Cómo doy respuestas a las demandas de la formación por parte del profesorado?
- ¿Qué recursos tengo?
- ¿Con qué obstáculos me encuentro?
- ¿Cómo dirijo y coordino la formación?

Vamos a dar ejemplos para que se pueda responder en cada institución a estas preguntas.

¿Cómo analizo las tareas y las necesidades de formación?

Una vez realizado el inventario de Recursos Humanos se hace imprescindible el análisis de tareas y de necesidades de formación para:

- **Identificar** el potencial existente del profesorado y favorecer la adecuación entre la oferta y la demanda interna.
- **Integrar** la política de la institución educativa y su desarrollo en las operaciones corrientes.
- **Adaptar** y anticipar las competencias a la evolución de los puestos de trabajo y de sus funciones.

Las **necesidades de formación** pueden ser PROVOCADAS por diversas causas:

- Por el desarrollo de los Recursos Humanos
- Por los Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa.
- Por la Cultura de la institución educativa
- Por los nuevos Sistemas (de organización)
- Por el proceso de transformación desarrollado en el contexto europeo.
- Por la falta de motivación

Siempre antes de planificar la formación se ha de hacer un análisis de necesidades y de tareas a desempeñar.

2.1.C. FASES EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

El proceso de recoger demandas de formación de los docentes en las instituciones es paralelo al de analizar necesidades de formación.

1. DIAGNÓSTICO.

- Objetivos del análisis. ¿Qué pretendo?
- Ámbito de aplicación y personas implicadas. ¿Quién y dónde?
- Nivel deseable del puesto de trabajo. Análisis de tarea. ¿Qué deseo conseguir?

2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

- Fuentes
- Instrumentos
- Clasificación e interpretación de datos e informaciones

3. CONCLUSIONES. VALIDACIÓN DEL DIAGNOSTICO INICIAL

- Descripción del déficit detectado
- Causas
- Prioridades

TOMA DE DECISIONES



**FORMACION ADECUADA
Y ADAPTADA**



PLAN DE FORMACIÓN

¿COMO RECOJO INFORMACION PARA ANALIZAR NECESIDADES DE FORMACION?

1.- FUENTES

- Personas de la institución educativa
- Personas externas de la institución educativa
- Encuentros informales
- Reuniones

2. INSTRUMENTOS

- Entrevista
- Cuestionario
- Focus grup colaborativos
- Observación
- Video
- Análisis de Casos
- Evaluación de actividades anteriores.

¿COMO REALIZO UNA ENTREVISTA PARA RECOGER NECESIDADES DE FORMACION?

1. PREPARACIÓN

- Recopilo información
- Diseño un plan sistemático
- Establezco las cuestiones clave
- Analizo mi actitud

2. ANTES DE LA ENTREVISTA

- Fijo los objetivos de la entrevista
- Averiguo las responsabilidades, experiencias y destrezas de los docentes.
- Preparo preguntas clave o que inciden sobre una única idea
- Decido el lugar y la duración

3. DURANTE LA ENTREVISTA

- Creo un clima agradable
- Me comporto de forma natural y atento
- Utilizo un lenguaje adecuado
- Soy receptivo y abierto
- Planteo cada pregunta clara y lentamente
- No acepto preguntas ambiguas
- No sugiero cuál es la respuesta esperada, preferible, evidente o cómoda.

4. DESPUES DE LA ENTREVISTA

- Hago constar los comentarios adecuados inmediatamente después.
- Analizo si es necesario obtener información adicional de otras fuentes.
- Extraigo conclusiones.

Entrevistar es una destreza que se perfecciona con la práctica. Una buena entrevista proporciona información válida, así como la oportunidad de ofrecer asesoramiento, aumentar la motivación, ayudar a clarificar las malas interpretaciones e identificar las necesidades de formación.

¿COMO DOY RESPUESTA A LA DEMANDA DE FORMACION POR PARTE DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN?

Muchas veces el profesorado realiza demandas de formación. Es importante tener en cuenta, entre otras cosas, las previsiones y las necesidades expresadas por los docentes y prever las necesidades vinculadas a la mejora de las prácticas en las aulas.

ANALISIS DE LA DEMANDA DE FORMACION

¿QUIEN DEMANDA?

- ¿Es personal o colectiva?
- ¿Cuál es el grado de representatividad?
- ¿Tiene conocimientos previos el demandante para participar en la acción formativa?
- ¿Puede existir problemas en caso de rechazo de la petición?

¿QUÉ DEMANDA?

- ¿Qué tipo de formación demanda?
- ¿Dónde se inscribe?
 - ¿En formación anterior?
 - ¿En la política de la institución educativa?

¿POR QUE DEMANDA?

- ¿Esta justificada?
- ¿Qué argumentos tiene?

Toda demanda formativa de los docentes se ha de clasificar y priorizar en el plan de formación. Es importante diseñar un instrumento que nos permita el análisis de la demanda para facilitar la priorización.

EJEMPLO PARA CLASIFICAR Y PRIORIZAR LA DEMANDA DE FORMACION

CRITERIOS PARA VALORAR LA DEMANDA		1	2	3	4	5
Número de veces que se ha hecho la demanda						
Estimación del grupo destinatario potencial	Muy bajo					Muy alto
Estimación del valor de los argumentos	Poco Adecuado					Muy adecuados
¿Es una necesidad de formación detectada?	En absoluto					En gran medida
Coherencia entre los objetivos y la modalidad de formación demandada.	Mal equilibrados					Bien equilibrados
Coherencia entre los objetivos y los contenidos propuestos.	Poco Adecuados					Muy adecuados
Situación en la política de formación de la institución.	Poco					Mucho
¿Cuánto costará satisfacer la demanda (economía, recursos, etc.)?	Mucho					Poco
Existe financiamiento ajeno a la institución (subvenciones, etc.)?	En absoluto					En gran medida
Costos de no satisfacer la demanda	Poco					Mucho
<p>Prioridad de la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • A. Crítica (se ha de aceptar la demanda inmediatamente). • B. Muy importante (se ha de resolver dentro de este año). • C. Importante (se ha de resolver en los próximos dos años). • D. Mínima (Tiene que ser tratada si se dispone de tiempo y recursos). • E. Poco importante (no se ha de contemplar). 						
<p>Número de prioridad:</p> <p>Sugerencias:.....</p> <p>Persona que rellena el instrumento:.....</p> <p>Fecha:.....</p>						

¿COMO DIRIJO Y COORDINO LA FORMACION?

Dirigir y coordinar la formación significa:

- Implicar al equipo directivo en la política de formación.
- Establecer criterios para la toma de decisiones respecto a la formación.
- Establecer una infraestructura de formación
- Planificar en el tiempo la formación.
- Conocer y estar informado de las modalidades formativas posibles
- Animar, motivar y sensibilizar para la formación.
- Estimar los costes de la formación
- Evaluar los procesos y los resultados de la formación

Las funciones del equipo directivo y el equipo de coordinación pedagógica variarán según la tipología y tamaño de la institución.

2.2. NIVEL 2 DE LA FORMACION: MODALIDADES, SELECCIÓN Y EVALUACION DE LA FORMACION.

El **NIVEL 2** se centra en el plan de la formación que la institución educativa tiene que desarrollar, aportando criterios para decidir qué actividades incluir, dónde desarrollarlas, para quiénes, cuándo y con qué costes, así como para prever posibles dificultades en su puesta en práctica.

Por ello, es necesario conocer:

A. MODALIDADES.

B. PLAN DE FORMACION.

C. EVALUACION DE LA FORMACIÓN.

2.2.A. MODALIDADES DE LA FORMACIÓN.

Existen muchas **MODALIDADES** de formación que podemos utilizar:

El *curso* de formación no es la única modalidad que puede tomar una acción de formación dentro de la Institución. En función de los objetivos de formación buscados, se pueden elegir y aplicar otras modalidades. He aquí las principales:

- Seminario de formación
- Viaje de estudios
- Formación- acción (acompañando la realización de un proyecto o la resolución de un problema);
- Asesoramiento de expertos acreditados;
- Grupo de intercambio de experiencias;

- Autoformación (individual o colectiva); enseñanza asistida por ordenador, enseñanza programada...)
- Realización de un proyecto de estudios cuyos resultados se someterán a la decisión de un jurado;
- Proceso de reproducción cruzada, intercambio entre iguales;
- Utilización de formadores ocasionales o de consultores internos;
- Utilización de la colaboración con consultores externos;
- Participación en coloquios con realización de exposiciones orales o con redacción de informes sometidos a discusión con los colegas;
- Realización de actividades de enseñanza fuera de la institución (centros de formación, universidades, escuelas...)
- Seguimiento de un curso de formación o de perfeccionamiento en una escuela, un centro de formación, una universidad;
- Producción de manuales formativos a medida destinados al personal;
- Jornadas de estudio
- Comidas- debate;
- Formación on-line,
- Conferencias internas para comunicar experiencias;
- Análisis sistemático de los incidentes.

Escogeremos la más idónea a nuestros objetivos. Las modalidades de formación no se autoexcluyen sino que se complementan.

También es necesario en la puesta en práctica de la información tener en cuenta los diferentes costes.

- El coste de formación
- El coste salarial
- Los gastos de desplazamiento y/o estancia
- Otros gastos

POSIBLES GASTOS DE LA FORMACIÓN

	GRADO DE APRECIACIÓN	
	COSTES DIRECTOS	COSTES INDIRECTOS
COSTES DE PERSONAL FORMADOR		
COSTE DE MATERIAL PEDAGÓGICO CONSUMIBLE		
COSTES DE FUNCIONAMIENTO, DE EQUIPAMIENTO y MANTENIMIENTO		
COSTE SALARIAL DE LOS PARTICIPANTES		
COSTES DE DESPLAZAMIENTOS Y/O ESTANCIA		
COSTE DE SUSTITUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES		
COSTES FINANCIEROS		

2.2.B. SELECCIÓN DEL PLAN DE FORMACION.

¿CÓMO LLEVO A CABO EL PLAN DE FORMACIÓN?

El plan anual o plurianual es el documento de referencia para la GESTIÓN de la formación y llena de lógica el proceso desde el principio asegurando la coherencia en la acción. El plan deberá a portar la máxima información posible a los siguientes conceptos:

PLAN DE FORMACIÓN

- Las necesidades u objetivos a alcanzar
- Modalidades formativas a impartir
- Plazas por modalidad
- Lugar donde se impartirá cada modalidad
- Plazas asignadas a cada modalidad
- Personal a formar
- Costes
- Fecha de inicio
- Fecha de terminación

El **PLAN DE FORMACIÓN** asegura la coherencia entre los diferentes aspectos de la formación.

- Entre los medios y los objetivos.
- Entre las modalidades y los objetivos.
- Entre lo proyectado, los recursos y los obstáculos.
- Entre la formación y la realidad profesional.

El Plan de formación necesita un planning de control.

EJEMPLO DE PLANNING DE CONTROL

FUNCIONES EN LA INSITUCION

Dirección	Administración
-----------	----------------

FORMACIÓN A REALIZAR

	Necesidades	Modalidad/Programa				
Didáctica	Emplear adecuadamente, el tiempo, la energía y el talento	Determinación de objetivos y resultados Seminario				
	Relaciones interpersonales productivas en el trabajo	Progreso de la dirección a través del Curso	X		X	X
				
				
			X	X
Factor Humano y comunicación	Entendimiento y comunicaciones productivas	Mejora curso de la comunicación				
	Entrevistas	Seminario	X			X
	X	X	X	
				
	Visión y panorámica de	A desarrollar				

Administración	la administración	asesoramiento				
	Administración a nivel básico	Curso básico de administración		X		
				
Créditos	Gestión de crédito	Material a medida				
Informática	Introducción a la Informática	Jornada de Informática				
			X	
	X			X
Logística	General de logística integral	Logística integral Proyecto			X	X
				X

Una función importante del **responsable de formación** es prever dificultades en el momento de la puesta en práctica del Plan de Formación.

PREVER DIFICULTADES EN LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN DE FORMACIÓN

- ¿Las necesidades son detectadas?
- ¿Cuál es la probabilidad de que el plan propuesto consiga los objetivos?
- ¿El personal es adecuado para llevar a cabo el curso de la acción?
- La comunicación del plan, ¿es suficiente para generar apoyo para que las personas se motiven y sepan lo que deben esperar?
- ¿Cuáles son los inconvenientes del programa propuesto?
- ¿De qué manera puede fracasar el curso de la acción?
- ¿Son los plazos previstos realistas y viables?
- ¿Hay plazos o momentos mejores para actuar?
- ¿Se han olvidado algunas condiciones especiales capaces de hacer que el proyecto no siga los planes?
- ¿Por qué hacerlo de esta manera? ¿Puede pensarse en una manera mejor?

2.2. C. EVALUACION DEL PLAN DE FORMACIÓN.

¿QUÉ EVALUAR?

- La plusvalía aportada por la formación
- La calidad de la formación respecto a la satisfacción de la formación y de la utilidad profesional de ésta.
- La responsabilidad de los participantes en la formación respecto a la pertinencia de los objetivos, de los medios formativos y de los resultados para el proyecto colectiva de la institución y el aprovechamiento de los docentes.

¿QUIÉN EVALÚA?

- El equipo de dirección evalúa la correspondencia con los objetivos
- El formador y los formados la calidad de la formación en referencia a los objetivos profesionales alcanzados.
- El responsable de la formación facilita la concertación entre los diferentes participantes de la formación para favorecer la coherencia de los objetivos de la institución.

¿CUÁNDO EVALUAR?

- Anterior a la formación para ajustar los objetivos,
- Durante la formación para ajustar la formación en función de los objetivos individuales de los formadores y de los objetivos generales de la institución.
- Justo después de la formación evaluar a los formadores y al formador.
- Varios meses después de la formación para efectuar un balance profesional de la formación.

¿CÓMO EVALUAR?

- Mediante
 - La observación
 - La entrevista individual



- La entrevista grupal
- El cuestionario
- La comprobación mediante ejercicios, test

La objetividad de la evaluación se acrecienta con la multiplicidad de actores, de momentos de evaluación y de objetivos evaluados.

2.3. NIVEL 3 DE LA FORMACION: COHERENCIA, PLANIFICACION Y EVALUACIÓN.

El **NIVEL 3**, por último, se sitúa en un nivel más operativo, suscitando la reflexión en torno a la planificación -relacionada con las necesidades de formación planteada en el nivel 1- de cada una de las actividades, de las sesiones de formación, así como su posterior evaluación.

Por ello, es necesario analizar:

A. ¿COMO DOY COHERENCIA A LA FORMACIÓN?
El pliego de condiciones

B. ¿COMO PROGRAMO LAS SESIONES DE FORMACIÓN?
El programa pedagógico

C. ¿CÓMO EVALÚO LA FORMACIÓN?

El nivel 3 es el más cercano a la práctica de la formación y puede variar si la institución educativa utiliza formadores internos o externos a la organización

2.3.A. ¿COMO DOY COHERENCIA A LA FORMACIÓN?

La coherencia viene dada por el compromiso del equipo docente y de los responsables de la formación en relación a las necesidades planteadas.

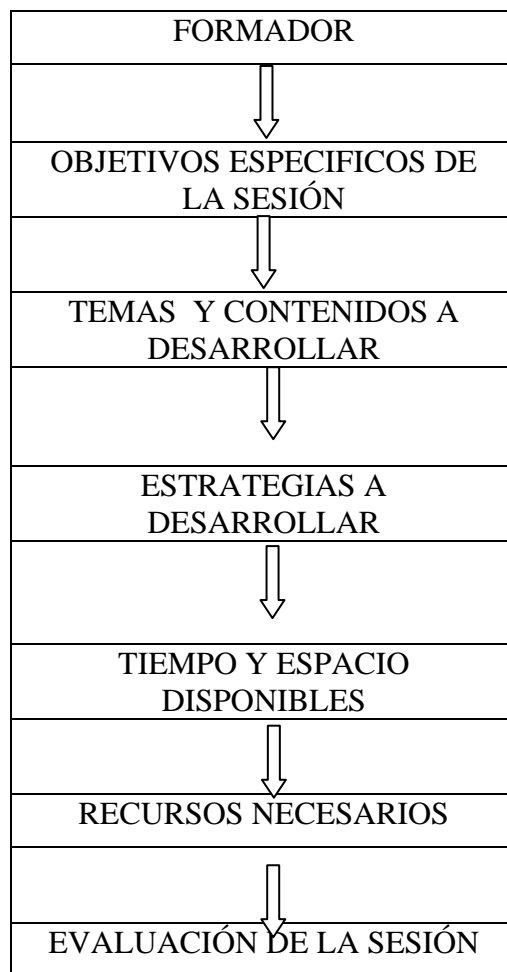
El compromiso debe poseer:

LA RESEÑA DE LA CONTRIBUCIÓN QUE SE ESPERA DE LA FORMACIÓN:

1. Expectativas del equipo docente
2. Las características de la población que hay que formar
3. La formulación de los objetivos de formación que se deben alcanzar
4. Los principales criterios de organización y de funcionamiento de una modalidad de formación.
5. Las formas de seguimiento y de evaluación que se pondrán en práctica.
6. los costes.

2.3.B. ¿COMO PLANIFICO LAS SESIONES DE FORMACIÓN?

Los elementos que un formador/a tiene que tener en cuenta en la acción son:



¿QUE ESTRATEGIAS FORMATIVAS SE PUEDEN UTILIZAR EN LAS SESIONES DE FORMACIÓN?

MODALIDADES	DEFINICION	UTILIDADES	CARACTERISTICAS DEL GRUPO
Torbellino de Ideas	Enumeración rápida de ideas para su posterior reflexión pero sin ser criticadas en un primer momento.	Encontrar nuevas soluciones. Fomentar la creatividad	Grupo pequeño (3 a 15 personas aprox.)
Debate	Confrontación de opiniones distintas en una discusión informal, bajo la dirección de un moderador.	Desarrollar la capacidad de crítica. Favorecer el intercambio de opiniones.	Grupo pequeño (6 a 15 personas aprox.)
Estudio de Casos	Situación similar a la realidad, que se somete al análisis y toma de decisiones por el grupo	Analizar y desarrollar estrategias de solución de problemas.	Análisis puede ser individual o en pequeño grupo (3 ó 4 pers.). Puesta común.
“Bussines Games” (juegos de institución educativas)	Los participantes se distribuyen en equipos y cada uno representa la dirección de una institución, que se enfrenta a un problema de gestión.	Tomar decisiones en cuestiones relativas a la gestión. Desarrollar habilidades directivas.	Grupos pequeños o grandes (hasta 30 personas). Se formarán más o menos equipos.
“Role-Playing”	Dos o más personas representan una situación de la realidad para su posterior análisis por el resto del grupo.	Analizar situaciones. Practicar técnicas y habilidades. Cambiar actitudes.	Pequeño grupo (de 6 a 12 personas). Requiere un buen ambiente en el grupo.
Juego	Situaciones simuladas (no tiene que ser reales) a partir de las cuales fomentar la reflexión.	Reflexionar sobre la conducta propia. Cambiar de actitudes.	Grupo Pequeño (6 a 15 personas aprox.). Requiere un buen ambiente.
Phillips 66	Se forman pequeños grupos de 6 personas, cada una tiene un minuto para dar su opinión sobre el tema. Reflexión posterior. Se puede repetir	Tomar decisiones en poco tiempo. Intercambiar opiniones. Permitir intervenir a todas las personas del grupo.	Grupo grande o pequeño.

	sucesivamente.		
Mesa Redonda	Varios expertos exponen sus ideas sobre un tema ante un grupo que interviene después.	Tratar un tema desde ópticas diferentes.	Grupo grande (más de 12 personas)
Proyectos	Los participantes tiene que llevar a cabo un proyecto de desarrollo real, que permite el aprendizaje sistemático de determinados aspectos.	Tomar decisiones. Practicar técnicas. Aprender a trabajar en equipo. Desarrollar habilidades de gestión y toma de decisiones.	Grupos pequeños o grandes (hasta 30 personas). Se formarán pequeños equipos para cada proyecto, con un número máximo de 6 personas.

2.3.C. ¿COMO EVALUO LA FORMACIÓN?

¿Cuándo deben realizarse el seguimiento y la evaluación?

El seguimiento es una actividad continua que se ejerce a lo largo de toda la acción. El seguimiento se encarga de alimentar la acción de forma regular con informaciones, con datos relativos a ciertos indicadores construidos previamente. El seguimiento es a la vez una actividad cotidiana (un modo de registro, entre otros.) y puntual (cuando el equipo encargado de la acción necesita recopilar un conjunto de informaciones). Aunque se trate de una actividad continua, hay que prever que hay períodos de mayor o menor intensidad (informes de actividad, memorias).

El seguimiento verifica que la acción se desarrolla conforme a lo previsto y que aporta las informaciones necesarias para dirigir la acción y evaluarla.

El seguimiento es pues un instrumento de ejecución y una base de datos para la evaluación. La alimenta con un conjunto de informaciones registradas. Sin desmerecer su utilidad para la gestión y la ejecución de la acción, se concibe al seguimiento bajo la perspectiva de los posteriores ejercicios evaluativos.

También la evaluación deber preverse desde la concepción de la acción. En este sentido, se puede decir que la función “evaluación” interviene desde el inicio del proceso. En cuanto al momento de la misma, éste dependerá de diversos factores. Los objetivos a largo plazo no pueden ser evaluados a corto plazo. La evaluación del impacto de una acción requiere un distanciamiento temporal aún mayor para la obtención de resultados significativos.

La evaluación y el seguimiento son un proceso que consiste en obtener, describir y suministrar información para conocer los resultados de la formación

La evaluación como concepto

Definición de la Evaluación

La evaluación de la formación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar el sistema de formación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente la formación en función de sus resultados. La evaluación tiene como objetivos valorar la pertinencia de las modalidades de formación verificando su coherencia con el plan de desarrollo de la institución educativa y de los proyectos profesionales de los docentes

La evaluación de la formación, se distingue un poco de la evaluación de proyectos sociales en general, ya que se le agrega el análisis de tres cuestiones importantes en la formación académica: las habilidades, las actitudes y los conocimientos del profesorado antes y después de la formación.

Las habilidades son todas aquellas destrezas que el profesorado es capaz de hacer de acuerdo con el perfil de salida que se planeaba formar. Por otro lado, las actitudes tienen que ver con la visión, disposición y forma de relacionarse del profesorado hacia el área en el que se capacita, dicho aspecto es importante ya que no basta saber qué hacer y cómo hacer, sino también como lo miro y como me relaciono. Por último, son los conocimientos antes y después de la formación.

MODELO DE EVALUACION SELECCIONADO

Si bien existen diversos modelos que proporcionan un contexto para la concepción y utilización de instrumentos conducentes a determinar el valor de la formación para el resultado institucional, se ha elegido el modelo de Donald Kirkpatrick, ya que en él se conjugan los fundamentos para identificar distintos momentos (durante, al final y después) de la formación y permite aplicar instrumentos y técnicas que proporcionen información en cada etapa de ella.

Modelo de evaluación de Kirkpatrick (2000)¹,

El modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Hoy día, un buen número de administradores de recursos humanos y de profesionales de la formación utilizan este modelo como base para elaborar sus propias estrategias de evaluación de la formación.

El modelo está elaborado sobre un proceso aplicado en cuatro niveles:

- **NIVEL I**, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción formadora. En otros términos, las opiniones de los participantes respecto al tema de la actividad de formación, del proceso y de los resultados.

¹ Donald Kipatrick.(2000) *Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles*. Ediciones Gestión 2000, España

- *NIVEL II*, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos (los participantes) en la acción de formación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de formación. - ¿qué conocimientos (teóricos, comportamientos, y técnicas) han adquirido los participantes en su participación en el programa de formación?.
- *NIVEL III*, Comportamiento, aplicación o transferencia, que da respuesta a las siguientes preguntas: "¿Qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podría ser atribuido al programa de formación? - ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de formación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

NIVEL IV Resultados, que da respuesta a las preguntas: "¿Cuál es el impacto operacional?, ¿cuáles han sido las incidencias del programa de formación sobre los resultados de la organización?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de formación. En otros términos, cuáles han sido los beneficios para la organización (por ejemplo, mejoramiento de la calidad.). No debemos olvidar que a veces los resultados de la formación son constatables a medio o largo plazo, por tanto deberemos fijar unos plazos (estado de latencia) y unos ritmos de la evaluación de los resultados en las situaciones de trabajo, teniendo en cuenta:

- Esperar que se supere la fase de "entusiasmo".
- Esperar a que el profesorado asuma el ritmo normal.
- Respetar los pasos de implantación o funcionamiento previsto.
- Tener en cuenta los "tiempos de olvido" consideramos normales según la formación recibida.
- Tener en cuenta la duración psicológica necesaria para la asimilación de nuevas capacidades.

En resumen, esos tres niveles se convierten, en nuestro modelo, en cuatro ya que añadimos la adecuación pedagógica que evalúa si el proceso de formación del formador es coherente pedagógicamente.

EVALUACIÓN	Satisfacción	· Adecuación de la formación a sus necesidades y expectativas: evaluación de expectativas.
	Aprendizaje	· Determinar los aprendizajes alcanzados: evaluación de entrada, de proceso y de salida o verificadora.
	Adecuación pedagógica	· Determinar el nivel de coherencia interna del proceso de formación desde el punto de vista pedagógico: evaluación correctiva del programa.
	Transferencia	· Detectar los cambios acontecidos en el puesto de trabajo como consecuencia de la formación: evaluación de los efectos.
	Impacto/Rentabilidad	Efectos que una acción formativa tiene para la institución educativa: evaluación de demorada o sociológica.



3. Conclusiones.

El modelo presentado pretende optimizar el conocimiento práctico de los docentes facilitando las condiciones apropiadas para desarrollarlo. Estas condiciones suponen crear recursos humanos, temporales y económicos en la formación y priorizar acciones entendidas como espacios de intercambio de experiencias para la mejora de la calidad educativa.