

# Guía para el diseño de un Plan de Formación *Eficiente*

Hugo Carrión G.  
Director de Capacitación y Consultoría  
CEC-EPN

## 1. Puntos de partida

### ***El enfoque holístico: requerimiento indispensable para formular planes de formación eficaces***

El formular planes de formación exige que se visualice la intervención institucional de manera integral, es decir, considerando problemática y problemas que motivan el requerimiento de formación. Por otro lado, se debe describir lo más amplio posible a la población objeto de intervención, las competencias laborales que se requieren desarrollar para lograr un desempeño compatible con la naturaleza de funciones que realizan que deben realizar o deberían realizar estas personas.

Asimismo, es requisito que en el Plan de Formación, se definan cual es el objetivo de desarrollo, logros que se esperan sean alcanzados una vez finalizada la formación, las competencias que abordará el Programa, los prerrequisitos, la identificación de contenidos y definición de la estructura del programa.

Otro aspecto importante es la identificación de las estrategias de formación: Modalidades o forma de entrega de los contenidos, métodos didácticos y los medios. Para finalizar es importante considerar la estrategia de evaluación formativa y la sumativa, para corroborar el aprendizaje logrado por los participantes en función de los objetivos generales y específicos del evento.

En resumen, es necesario visualizar como un todo, la demanda y oferta de capacitación objeto de la intervención a fin de alcanzar un balance y pertenencia de la formación del recurso humano dentro de las distintas categorías ocupacionales y niveles en las escalas de conocimientos, habilidades y

destrezas que el trabajador debe saber y saber hacer para desempeñar los comportamientos laborales.

### ***El modelo de competencias laborales base del diseño de planes de formación***

Existen tres tipos de competencias que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de las expectativas, de calidad del sector productivo: las básicas, las transversales y las técnicas.

Los primeros se refieren a los comportamientos que deben mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa: lectura, redacción, aritmética, matemática y comunicación oral. Los transversales o genéricos son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas funciones, como la habilidad para interpretar, organizar, negociar, investigar, dirigir, capacitar, entrenar, integrar, entre otros. Las competencias técnicas o específicas, son las relacionadas con comportamientos vinculados a cierta función productiva.

## **2. Metodología propuesta**

La metodología propuesta para el Diseño de Planes de Formación se presenta en el siguiente esquema:

El detalle de cada etapa se presenta a continuación:

### ***2.1. Análisis de la necesidad de formación***

#### **Definición de la problemática y problema**

Se refiere a la descripción del estado en que se encuentra un Sector, Rama o actividad económica en la que se actuará y como un problema de motiva la necesidad de formación y la naturaleza del mismo contribuye a su solución ineficiencia ineficacia de un proceso debido, principalmente, a la incompetencia del personal técnico involucrado; imposibilidad de poner en práctica determinadas políticas o programas como consecuencia de varios factores, entre otros, el desconocimiento del personal directivo sobre este tipo de políticas y programas, etc.).

#### **Descripción de la población destinataria**

Los aspectos que deberán incluirse en este apartado son:

- Nivel de escolaridad o titulación académica. Si se tratase de una población que presenta un nivel heterogéneo, se dejará constancia de este hecho en el documento.
- Las instituciones en las que trabajan los integrantes de la población destinataria. En aquellos casos en que la naturaleza de algunos de estos tipos de instituciones no fuera evidente, se deberá hacer una breve descripción de la misma.
- Las funciones/actividades que desempeñan los integrantes de la población destinataria en el seno de las instituciones identificadas.
- La experiencia de trabajo en las funciones descritas en el elemento anterior. Especificación de la experiencia de trabajo, en la que se aclara si se trata de personas que se encuentran desempeñando estas funciones en el momento de diseñar la actividad o si se trata de personas que se ocuparán de estas funciones en el futuro (eventualmente, como consecuencia de la formación que adquirirán). En el primero de estos casos, el diseñador indicará la experiencia promedio

- (en tiempo) que poseen las personas involucradas. En el caso de una población caracterizada por experiencias desiguales, se dejará constancia de este hecho indicando el rango de esta heterogeneidad.
- Nivel de competencia que poseen las personas involucradas, en la temática que se propone abordar la actividad. Calificación del nivel de competencia que poseen los integrantes de la población destinataria, haciendo referencia a sus niveles de desempeño actuales y a sus desviaciones en relación con los desempeños esperados. En aquellos casos en que la población presente niveles desiguales de competencia, se dejará constancia de este hecho.
  - Indicar los intereses y aptitudes de la población, así como de sus hábitos y estilos de aprendizaje, incluyendo, entre otros, la capacidad de lectura y si han participado en acciones de formación presenciales o a distancia. En ausencia de información de primera mano en relación con estas características de la población, el diseñador podrá inferirla a partir de los restantes factores físicos culturales de la de la población beneficiaria (Ej. edad, experiencias recientes en materia de trabajo y formación, sensibilidad social, etc.). Si se tratase de una población que presenta características heterogéneas en lo que se refiere a estos aspectos, se dejará constancia de este hecho en el documento.

### **Descripción de las competencias laborales necesarias**

Definición de las capacidades profesionales (unidades y elementos de competencia) que los integrantes de la población beneficiaria deberían poseer con el objeto de lograr niveles de desempeño compatibles con la naturaleza de las funciones / actividades que realizan o deberían realizar. Las unidades de competencia corresponden a los principales procesos en que se puede desglosar una función. Cada una de estas unidades puede ser, a su vez, desglosada en elementos simples, los cuales requieren, para su ejecución, de un conjunto definido de conocimientos, destrezas y/o actitudes. El diseñador de la actividad podrá realizar esta operación valiéndose de un proceso de análisis funcional.

Asimismo, si existen normas o estándares de competencias laborales, estos serán el insumo principal para esta descripción.

### **Definición de la finalidad del programa**

Con base en los puntos anteriores, definición de la finalidad u objetivo de desarrollo de la actividad consistente en una identificación de los logros que serían alcanzados, como consecuencia de la misma, en un plazo medio o largo y, en todo caso, una vez finalizada la formación.

Teniendo en cuenta las evaluaciones de fin de curso y de impacto realizadas en relación con actividades de formación similares, el responsable del diseño de la actividad identifica aquellos aspectos que deberán ser considerados en el diseño del programa con el fin de asegurar la satisfacción de las expectativas de participantes e instituciones.

## **2.2. Identificación de las competencias a desarrollar**

Se seleccionarán entre las unidades u elementos de competencia identificadas, de aquellas que serán utilizadas como referencia para la formación. Esta selección se realiza teniendo en cuenta: (a) el nivel de la población beneficiaria; (b) la posibilidad real de alcanzar el dominio de las mismas en el limitado tiempo de duración del curso; (c) la necesidad de abordar en el curso aquellas unidades de competencia que, por su carácter crítico, son imprescindibles para el ejercicio de las funciones cuyo desempeño se propone el programa, y (d) los condicionamientos internos existentes entre las diferentes unidades de

competencia identificadas, en el sentido de que el dominio de algunas de ellas pueda ser requisito para el aprendizaje de otras.

Es importante mencionar que una unidad de competencia puede volverse un módulo de formación, como caso más usual sin embargo si por factores psico-pedagógicos se considera más conveniente, un módulo puede estar constituido por dos unidades de competencia o por una parte de una unidad de competencia, así:

Luego se seleccionarán entre los elementos de competencia identificados, aquellos que serán utilizados como referencia para la formación. En principio, se deberán seleccionar todos los elementos de competencia correspondientes a las unidades seleccionadas, salvo que, teniendo en cuenta el nivel de competencia de la población destinataria, el diseñador decida excluir algunos de éstos del programa del curso.

Luego se deberá integrar los elementos de competencias, que se llamarán Unidades de Enseñanza, por cada módulo de formación

Es importante mencionar que el caso presentado se refiere a una formación completa a nivel de Módulo, sin embargo es posible formar, por las características de la población objetivo con un evento dirigido a desarrollar competencias a nivel de Unidad, que correspondería a una Unidad de Enseñanza.

### **2.3 Formulación de objetivos y definición de pre-requisitos**

#### **Formulación de objetivos generales y específicos**

Se formulará un objetivo general por cada Módulo de Formación. En la formulación de objetivos generales se utilizarán frases cuya sintaxis es la siguiente: (a) sujeto, el participante (por lo general, tácito); (b) verbo activo que expresa una actividad observable a ser aprendida por el participante; (c) complemento, que describe el objeto sobre el que recae la acción expresada por el verbo, así como el producto de esta acción. La descripción del objeto y del producto de la actividad pueden evitarse en el caso de que ésta sea obvia.

Asimismo, se deberá formular un objetivo específico por cada uno de los elementos de competencia seleccionados. En la formulación de objetivos específicos se utilizarán frases cuya sintaxis incluye los mismos componentes descritos para los objetivos generales. Además de los componentes descritos para los objetivos generales, la sintaxis de los objetivos específicos incluye los siguientes componentes: (a) condiciones de ejecución, que se refieren a una descripción de las circunstancias concretas en que la acción aprendida tendrá lugar, y (b) criterios de desempeño, que consisten en una identificación de los factores que evidencian una actividad aprendida y realizada de manera exitosa o correcta.

El ejemplo presentado se refiere a la formación a través de un módulo, sin embargo, si el evento va orientado a formar en un elemento de competencia, sólo tendrá objetivo específico y resultados el aprendizaje con temas y subtemas a desarrollar.

#### **Definición de pre-requisitos**

Definición de las competencias básicas, transversales y genéricas que deben poseer los participantes como condición para participar en el curso. La definición de los pre-requisitos se realiza teniendo en cuenta: (a) el nivel de competencia de la población destinataria; (b) los objetivos que se propone alcanzar el curso, y (c) la duración máxima que podrá darse a la acción de formación

## **2.4 Identificación de contenidos y definición de la estructura del programa**

---

### **Identificación de contenidos**

Identificación de los contenidos significativos de la formación para cada uno de los objetivos específicos. Los contenidos o materias que serán tratadas se desprenden, en general, de los objetivos específicos formulados y, en particular, de los conocimientos, destrezas y actitudes identificados como necesarios para los elementos de competencia seleccionados en relación con cada objetivo específico. La secuencia es Unidad de Enseñanza, igual a Elemento de Competencia a desarrollar, Temas y subtemas

### **Definición de la secuencia y distribución por materias del tiempo de formación**

Con el fin de dar a los contenidos un ordenamiento secuencial adecuado, es necesario tener en cuenta los posibles condicionamientos que puedan existir entre los diferentes contenidos, en el sentido de que el aprendizaje de ciertos contenidos pueda depender del aprendizaje previo de otros. Por otra parte, el diseñador deberá, en la medida de lo posible, respetar, en el ordenamiento de las materias, la relación que existe entre objetivos generales y específicos, evitando el tratamiento alternado de contenidos que hacen parte de objetivos generales diferentes.

Con el fin de asignar el tiempo a cada materia, el diseñador se basará en las siguientes variables: (a) la dificultad o complejidad relativa que presenta el aprendizaje de las diferentes materias, (b) la capacidad de aprendizaje y el nivel de escolaridad de los participantes, (c) la disponibilidad de recursos del programa y (d) el tiempo máximo de formación previsto. Es importante mencionar que existen diferentes técnicas para definir los tiempos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje, los cuales serán presentados en el volumen 3 de esta revista NORTE

## **2.5 Identificación de las estrategias de formación**

---

Se deberá indicar por cada tema a desarrollar:

- El tipo de razonamiento (i.e. deductivo, inductivo, etc.) que será utilizado para lograr el aprendizaje. La selección del tipo de razonamiento se hace teniendo en cuenta el nivel de los participantes y de la naturaleza de los contenidos a tratar.
- Los métodos didácticos que mejor se adaptan al tipo de razonamiento identificado. Esta selección se hace a partir de los siguientes métodos más comúnmente utilizados: lecciones magistrales o método expositivo, exposición dialogada, método interrogativo, discusión, "brainstorming", representación de roles, sociodrama, estudio individual, estudio individual asistido (tutoría), elaboración de proyectos, demostración, ejercicios prácticos, trabajo de grupos, estudio de casos, visita de estudio, investigación bibliográfica.
- Los medios didácticos a emplear, que mejor se complementan con los métodos seleccionados. Tal decisión se hace a partir de los siguientes medios más comúnmente utilizados: material impreso, medios visuales no proyectables (papelógrafo, tablero de plástico, etc.), medios visuales de proyección fija (transparencias, diapositivas), medios audiovisuales de proyección fija (diaporamas) y móvil (cine, video), medios que se apoyan en el uso de la informática (computador en sus diversas modalidades unidireccionales e interactivas -videoproyección, LCD, CDI, CD-ROM, video interactivo, etc.-), medios que se apoyan en el uso de

las telecomunicaciones (videoconferencia), medios que se basan en el uso combinado de la informática y las telecomunicaciones (Internet, intranet, E-mail, televideo, videotexto, etc.). En el caso de que el diseñador se plantee la posibilidad de utilizar medios autoinstruccionales, basados en material impreso o en el uso de la informática y/o de las telecomunicaciones, es importante que la selección se realice teniendo en cuenta que estos medios llevan, por lo general, implícito un método didáctico para su utilización. También es importante que se tenga en cuenta el tiempo y el costo que supone la producción de este tipo de medios.

El diseñador, al realizar esta selección, deberá tener en cuenta que no existen métodos ni medios didácticos universales aplicables a todas las situaciones de aprendizaje; por el contrario, cada método didáctico y cada medio presentan puntos fuertes y débiles que se refieren, los primeros, a aquellas situaciones (tipos de contenidos y tipos de participantes) en que pueden ser utilizados con una mayor probabilidad de éxito y, los segundos, a aquellas situaciones en las que no es recomendable su utilización. Por otra parte, los métodos y medios didácticos susceptibles de ser utilizados en una situación dada de aprendizaje pueden combinarse entre sí con el fin de reforzar los puntos débiles de unos con los puntos fuertes de otros. Es importante que el diseñador considere, además, en el momento de seleccionar los métodos y medios, los tiempos de formación que han sido asignados a cada materia.

El resultado de esta etapa del proceso aportará al responsable de la actividad de formación una visión clara sobre los métodos y medios alternativos que podrán ser utilizados en el tratamiento de cada materia. Con base en esta claridad, el responsable podrá orientar a los docentes (internos y/o externos) que intervendrán en curso y negociar con éstos los términos de referencia de sus intervenciones.

## **2.6 Descripción de la estrategia de evaluación del aprendizaje**

Se deberá diseñar, para cada objetivo específico, de la estrategia de evaluación formativa. Indicación de los tipos de instrumentos de evaluación (preguntas, ejercicios prácticos, simulaciones, etc.) que podrán ser utilizados para evaluar el aprendizaje de cada objetivo específico y en los cuales el docente podrá apoyarse para reforzar el mismo. Estos serán seleccionados por el diseñador teniendo en cuenta el tipo de razonamiento utilizado en la estrategia de formación. El responsable de la actividad de formación podrá valerse de los resultados de esta etapa para orientar a los docentes (internos y/o externos) que intervendrán en el curso y negociar con éstos los términos de referencia de sus intervenciones en lo que se refiere a las estrategias de evaluación que deberán ser aplicadas. Cualquiera que sea el resultado de esta negociación, es necesario prever, en la intervención de cada docente, una estrategia de evaluación formativa.

## **7. Descripción de la estrategia de evaluación sumativa o de competencias**

Se deberá diseñar la estrategia de evaluación sumativa del curso en su conjunto. Indicación de los tipos de instrumentos de evaluación (preguntas, ejercicios prácticos, simulaciones, proyectos, etc.) que serán utilizados para evaluar el aprendizaje logrado por los participantes en el conjunto de la actividad de formación. Estos serán seleccionados por el diseñador teniendo en cuenta, principalmente, los objetivos generales y específicos del curso.

Asimismo, se deberán producir de los instrumentos de evaluación sumativa que serán utilizados para medir el logro de los objetivos del curso.