



CAPACITAR ATENDIENDO A LA DEMANDA.

Guía Metodológica del Ministerio de Agricultura de Cuba.

MA MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA



Capacitar atendiendo a la demanda. Guía metodológica del Ministerio de la Agricultura de Cuba.

Este material se elaboró con la asesoría técnica de HEGOA, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, de la Universidad del país Vasco.

La presente edición se ha realizado con financiamiento de la Unión Europea, a través del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), proyecto de cooperación implementado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG).

Autor: Luis Elizondo Lopetegui.

Diseño de cubierta e interior:
Daniel Peña Ríos

Revisión y correcciones:
Aymara Hernández Morales

Fecha: febrero, 2013

Índice

Presentación	7
1. ¿Por qué, cómo y para quién se hizo esta guía metodológica?	11
2. La Capacitación: definiciones, relevancia y pasos requeridos	13
2.1. El concepto de capacitación	13
2.2. La importancia de la capacitación	14
2.3. Los obstáculos de la capacitación	15
2.4. Fases del proceso de capacitación	16
3. Metodología para formular un Plan de Capacitación	17
3.1. Análisis de la situación.	18
3.1.1. Análisis general de la organización y el sector	19
3.1.2. Análisis de la política y los objetivos generales de la organización	20
3.1.3. Análisis de la cultura de la organización	21
3.1.4. Últimos cambios implementados en la organización	21
3.1.5 Análisis ocupacional y análisis competencial	21
3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación	23
3.2.1. Presentación del proyecto para realizar el diagnóstico	24
3.2.2. Aprobación del proyecto para realizar el diagnóstico	25
3.2.3. Difusión y comunicación del proyecto para realizar el diagnóstico	25
3.2.4. Determinación del origen de las necesidades	25
3.2.5. Recogida de datos para determinar las necesidades	27
3.2.6. Diseño de la matriz de necesidades de capacitación	31
3.3. Elaboración del plan de capacitación.	33
3.3.1. Definición de objetivos	33
3.3.1.1. Objetivo general	34
3.3.1.2. Objetivos específicos	35
3.3.1.3 Objetivos operativos	35
3.3.1.4 Los parámetros de explotación	36
3.3.1.5. Once sugerencias para la formulación de objetivos eficaces	37
3.3.2. Requisitos de los participantes	38
3.3.3. Elaboración del calendario de las acciones de capacitación	38
3.3.4. Fichas técnicas de las acciones de capacitación	39
3.3.5. Desarrollo de los contenidos	42
3.3.6. Determinación del presupuesto requerido para la capacitación	43
3.3.7. Aplicación del enfoque de género	45
3.3.8. La finalización de la elaboración del plan: su estructura.	46
4. Implementación del Plan de Capacitación.	47
4.1. La convocatoria para implementar las acciones de capacitación.	48

4.2. Selección del lugar de celebración de las acciones de capacitación.	48
4.3 La capacitación de acogida	49
5. Evaluación del Plan de Capacitación	51
5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos operativos.	51
5.2 Evaluación de los recursos utilizados	52
5.3 Evaluación de la gestión de la capacitación.	53
5.4 Evaluación de las acciones de capacitación.	53
6. Consideraciones finales	55
7. Ejercicios	57
Ejercicio 1. Plan de Capacitación	58
Ejercicio 2. Plan de Comunicación	60
Ejercicio 3. Guión para las entrevistas del análisis de necesidades de capacitación	62
Ejercicio 4. Objetivos operativos.	64
Ejercicio 5. Objetivos operativos	66
Ejercicio 6. Parámetros de explotación	69
Ejercicio 7. Ficha técnica de las acciones de capacitación	71
8. Instrumentos propuestos por el MINAG	75
8.1 Matriz DAFO	76
8.2 Guía para la observación	77
8.3 Cuestionarios	78
8.4 Guía para la tormenta de ideas	81
8.5 Análisis de resultados de producción	82
8.6 Guía para la entrevista de necesidades de capacitación	83
8.7 Solicitud de una acción formativa	84
8.8 Ficha técnica de una acción formativa	85
8.9 Técnica P.N.I. (positivo, negativo e interesante)	87
8.10 Encuesta de satisfacción del alumnado	88
9. Anexos (otros instrumentos)	89
Anexo 1. Ejemplo de perfil de puesto de trabajo	90
Anexo 2. Guía para la entrevista para el estudio de la cultura de la organización	91
Anexo 3. Guía para determinar el clima social de la organización	92
Anexo 4. Ejemplo de solicitud para actividades formativas	93
Anexo 5. Ejemplo de cuestionario de análisis de necesidades de capacitación	94
Anexo 6. Ejemplo de acta de entrevista	96
Anexo 7. Ejemplo de base de datos de necesidades de capacitación	99
Anexo 8. Ejemplo de ficha técnica de las acciones de capacitación	102
Anexo 9. Ejemplo de cuestionario inicial para conocer el perfil del alumnado	103
Anexo 10. Ejemplos de encuestas de evaluación	105
Anexo 11. Ejemplo de informe final de evaluación	117



10. Bibliografía recomendada

119

Tablas y Gráficos.

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN.	14
TABLA 2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.	15
TABLA 3. ELEMENTOS DE UNA FICHA DE COMPETENCIAS.	18
GRÁFICO 1. COMPONENTES DEL ANÁLISIS DAFO.	20
GRÁFICO 2. ANÁLISIS OCUPACIONAL Y ANALISIS COMPETENCIAL.	22
GRÁFICO 3. PASOS REQUERIDOS PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO A LA DEMANDA.	24
GRÁFICO 4. PASOS PARA DETERMINAR EL ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	27
TABLA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ALGUNAS TECNICAS PARA RECOPIRAR DATOS DURANTE EL DIAGNÓSTICO.	28
GRÁFICO 5. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS PARA LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS	32
GRÁFICO 6. ASPECTOS A PROGRAMAR PARA UNA ACCION DE CAPACITACIÓN	39
TABLA 5. EJEMPLO DE FICHA TÉCNICA PARA LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.	40
TABLA 6. PRESUPUESTO PARA UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN.	44
GRÁFICO 7. PASOS REQUERIDOS PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE APACITACIÓN. ESQUEMA HORIZONTAL.	47
TABLA 7. FICHA PARA EL REGISTRO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN CONTENIDAS EN EL PLAN.	48
GRÁFICO 8. DISEÑO DE SALA EN FORMA DE U PARA LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.	49
TABLA 8. MODELO PARA PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL DE ACOGIDA	50
TABLA 9. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL	54





Presentación

En el discurso pronunciado a propósito del acto central por la conmemoración del 26 de julio de 2007 en la Plaza Mayor General Ignacio Agramonte de Camagüey, el general de ejército Raúl Castro, refiriéndose a la producción de alimentos, expresó:

“Estamos ante el imperativo de hacer producir más la tierra, que está ahí, con tractores o con bueyes, como se hizo antes de existir el tractor; de generalizar con la mayor celeridad posible, aunque sin improvisaciones, cada experiencia de los productores destacados, tanto del sector estatal como campesino, y de estimular convenientemente la dura labor que realizan en medio del calor sofocante de nuestro clima. Para lograr este objetivo habrá que introducir los cambios estructurales y de conceptos que resulten necesarios”.

Esta línea de pensamiento se ratifica cuando, en las palabras conclusivas de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 24 de febrero de 2008, el entonces segundo secretario del Comité Central del PCC pronuncia la histórica frase de: “hay que virarse para la tierra y hacerla producir”.

A partir de ese momento se estudian y aprueban un conjunto de medidas con el objetivo de impulsar la producción nacional de alimentos y disminuir gradualmente las altamente costosas importaciones.

Pero para que se produzcan los cambios estructurales y de conceptos a que llama el general de ejército, éstos deben estar precedidos de un profundo cambio en la manera de pensar y de actuar de los dirigentes, trabajadores y campesinos del sector agropecuario, lo que solo será posible si se lleva a cabo un amplio sistema de preparación y superación de los cuadros, dirigentes y sus reservas, de capacitación a los talentos humanos del sector y de generalización de los logros de la ciencia y la técnica.

Para lograr lo anterior se requiere construir un nuevo paradigma, contar con un Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento, que se apoye en las nuevas escuelas de capacitación con claustros docentes soportados por estructuras flexibles, altamente calificados, bajo la aplicación del concepto de que la mejor base material de estudio con que se puede contar es la propia agricultura e integrando en un solo haz a todos los aliados estratégicos.

En tal sentido, la capacitación está llamada a contribuir al cambio de mentalidad, al perfeccionamiento de la gestión de los directivos y a la elevación de las competencias de los hombres y mujeres del sector agropecuario con el objetivo de alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia.

En el sector agropecuario laboran más de 1 412 mil trabajadores, constituyendo el universo total demandante de la preparación, la capacitación y el desarrollo.

Responder a esa demanda requiere ubicar en el centro del Sistema a la red de escuelas y privilegiar el concepto de capacitación en el puesto de trabajo.

Todo lo anteriormente dicho lleva a preguntarnos, ¿qué escuela necesita el Ministerio de la Agricultura en la actualidad?

La respuesta es la siguiente: el MINAG necesita una escuela que...

- ✓ sea un centro de avanzada en la gestión del conocimiento
- ✓ vincule la teoría con la práctica
- ✓ sea capaz de generalizar las mejores experiencias
- ✓ coordine y ejecute la gestión integrada de los procesos de:
 - preparación y superación de los cuadros
 - capacitación de los talentos humanos
 - y desarrollo del saber agropecuario
- ✓ forme y consolide un claustro docente de probada eficacia y reconocimiento
- ✓ dé prioridad a los programas y tareas importantes del MINAG
- ✓ contribuya a la aplicación de los resultados científico-técnicos
- ✓ reconozca al municipio, como el escenario más importante del sistema
- ✓ convierta en su principal base material de estudio a las unidades productoras de referencia, a los productores líderes reconocidos como aulas anexas
- ✓ el resultado final de su gestión logre un impacto en los resultados productivos y económicos en función de alcanzar la seguridad alimentaria del país.

Debemos reconocer que durante años las escuelas de capacitación de la agricultura no constituyeron una verdadera prioridad, lo que se refleja en la pobre preparación hasta hoy lograda de los talentos humanos y en los resultados concretos del sector.

Aún cuando en varias provincias del país existían las escuelas, éstas han adolecido de un conjunto de problemas organizativos y logísticos acumulados, al no recibir una atención diferenciada por las delegaciones provinciales y no contar con un centro nacional que las coordinara y las guiara en el cumplimiento de su estratégica misión.

Recientemente fue aprobada en el consejo de dirección del MINAG la creación del Centro de Superación, Capacitación y Extensión (CESCE) y la estrategia que le permite cumplir su mandato.

Esta estrategia además fue consultada a varios organismos de la administración central del Estado, la que está llamada a dar respuesta al Lineamiento No. 200 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que establece:

“Desarrollar un sistema integral de capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, dirigido a la formación y recalificación de los jefes y trabajadores en materia de agronomía, veterinaria, tecnología industrial y de los alimentos, economía, administración y dirección; dentro del cual se incluya los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental”.

El Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento tiene como misión aglutinar voluntades y coordinar los esfuerzos de los diferentes actores que tributan a la capacitación y desarrollo del capital humano del Ministerio de la Agricultura, con la intencionalidad de alcanzar el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y encaminarlos hacia el logro de los objetivos trazados en la estrategia de desarrollo agraria del país. Tiene por objetivos priorizados:

- 1.- La materialización de la Política Agroindustrial planteada en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, a través de cumplimiento de los programas y planes de desarrollo planteados.



- 2.- El perfeccionamiento del trabajo de los cuadros y demás directivos.
- 3.- La capacitación y desarrollo de las trabajadoras y los trabajadores vinculados al sector agrario cubano.
- 4.- La aplicación de los logros y resultados de la ciencia y la técnica, en función de las necesidades de la producción o los servicios, mediante el perfeccionamiento de la extensión agraria.

La metodología que se ofrece constituye la base teórica y conceptual para poder elaborar un verdadero plan de capacitación que parta de definir los problemas, las causas que los generan, las acciones que se requieren realizar y los posibles impactos a obtener.

Sin un buen plan de capacitación no puede funcionar el Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento, porque el plan constituye el motivo principal de su existencia, y es precisamente alrededor de él y para coadyuvar a su cumplimiento que se integran todos los aliados que conforman el sistema.

Alcides López Labrada
Director General del Centro de Superación, Capacitación y Extensión
Ministerio de la Agricultura





1. ¿Por qué, cómo y para quién se hizo esta guía?

En el año 2009, el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) iniciaron la implementación del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA); proyecto de colaboración internacional financiado por la Unión Europea.

El objetivo fundamental de esta iniciativa conjunta, encaminada a fortalecer la seguridad y soberanía alimentaria de Cuba, ha sido acompañar al gobierno cubano en la implementación de importantes transformaciones del sector agropecuario cubano, dirigidas a incrementar los volúmenes y la eficiencia de la producción nacional de alimentos. En la actualidad, Cuba importa cerca del 80% de los alimentos que se consumen en la isla, por lo que el continuo aumento de precios de los mercados internacionales afecta de manera muy negativa al suministro de alimentación a la población. El presupuesto estatal utiliza 1.500 millones de dólares anuales en la importación de alimentos desde Estados Unidos, Francia, China, Brasil y otros mercados, que se distribuye de manera subsidiada a toda la población.

Considerada la sustitución de importaciones de alimentos como una de las prioridades estratégicas del país, PALMA ha apoyado a 37 municipios de cinco provincias del país en el desarrollo de un modelo productivo y de gestión del sector agroalimentario más descentralizado hacia el espacio local y hacia el sector no estatal cooperativo.

Dimensión muy importante del trabajo realizado con el proyecto PALMA radica en la capacitación de los recursos humanos de esos territorios para incrementar sus capacidades agrotécnicas y gerenciales, considerada aspecto esencial para lograr la modernización del sector y la implementación exitosa de un nuevo modelo de gestión. Para ello se ha realizado por un periodo de más de 3 años un intenso trabajo con la Dirección de Recursos Humanos del MINAG, en especial con las escuelas que conforman el sistema de capacitación del MINAG en esos territorios y a nivel nacional.

El MINAG debe ofrecer capacitación a todo el sector agropecuario de Cuba, que agrupa a más de 1.400.000 trabajadores, entre personal del sector estatal y del sector cooperativo. Para llevar adelante esta misión, la estructura de capacitación del MINAG cuenta con el Centro de Superación, Capacitación y Extensión, 14 Escuelas Provinciales (La Habana, Mayabeque, Pinar del Río, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo) y la Escuela del Municipio Especial Isla de la Juventud.

El fortalecimiento de este Sistema de Escuelas de Capacitación del MINAG, es considerado por el propio Ministerio como un objetivo esencial para poder enfrentar de forma efectiva los retos asociados a las transformaciones. Una capacitación de calidad permitirá la introducción de conocimientos, actitudes, valores y prácticas que posibilitarán la mejora y el perfeccionamiento de la gestión agropecuaria.

Uno de los aspectos claves del componente de capacitación desarrollado por PALMA en coordinación con este sistema de escuelas, ha sido el principio de partir de la identificación participativa de la demanda existente; promoviendo una metodología de trabajo que rompe con el esquema de trabajo que ha predominado en el país de desarrollar la capacitación a partir de la oferta, sin contar con una clara y actualizada identificación de las necesidades.

La Guía que hoy se presenta en este libro, es el resultado de una construcción y experimentación

colectiva de los actores de 6 municipios del país, que con el apoyo de una consultoría internacional, realizaron una experiencia piloto para diseñar e implementar planes de capacitación para atender a las demandas existentes entre los recursos humanos relacionados con producción alimentaria a nivel local. Los pasos, herramientas, instrumentos, sugerencias que aparecen en este documento fueron reconstruidos por esos actores y validados por las instancias provinciales y nacionales del sistema de capacitación del MINAG, generándose una guía metodológica que orientará el proceso de planificación e implementación de la capacitación a los recursos humanos del MINAG en todas las provincias del país.

Su objetivo es ofrecer una herramienta que permita desarrollar las capacidades de los usuarios para poder detectar las necesidades de capacitación de las organizaciones y planificar e implementar acciones que respondan adecuadamente a estas carencias.

Está dirigida, fundamentalmente, a los docentes municipales y provinciales de las Escuelas Provinciales de Capacitación del Ministerio de la Agricultura de Cuba, así como a los responsables de la capacitación en las empresas, cooperativas, entidades de servicios y delegaciones del sector agropecuario cubano. Pero también puede ser utilizada por otros actores que apoyen procesos de capacitación tanto dentro como fuera del sector agropecuario.

En ella se ofrecen indicaciones y herramientas útiles desde el análisis de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados para aquellas empresas, organizaciones e instituciones que estén interesadas en desarrollar la capacitación, de sus recursos humanos, atendiendo a sus demandas.

Sus principales características son:

- Flexible: los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos.
- Orientadora: se propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario.
- Instrumental: en los Anexos se plantea el uso de 11 herramientas. Estas herramientas no son las únicas; el usuario puede modificarlas, adaptarlas o ampliarlas.
- Didáctica: se describen varios ejemplos y ejercicios que provienen de experiencias de diversas organizaciones involucradas desde hace varios años en el tema de la capacitación.

Todos los contenidos constituyen orientaciones metodológicas para que el Sistema Integrado de Capacitación del MINAG cuente con una guía que apoye a sus especialistas, facilitadores y colaboradores a desarrollar una capacitación más eficaz y eficiente. La máxima contribución de este material está dirigida a apoyar la revalorización que requiere la formación de capacidades como elemento clave de los cambios que se ha propuesto la sociedad cubana y, en especial, el sector agroalimentario.

Aymara Hernandez Morales.
Oficial Nacional Proyecto
PALMA. PNUD Cuba.

Luis Elizondo Lopetegui
HEGOA. País Vasco.

2. La Capacitación: definiciones, relevancia y pasos requeridos

La capacitación aplicada al mundo laboral, tanto público, privado, como el del denominado tercer sector, permite la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios que se dan en el entorno social y también en el ámbito tecnológico. De esta manera, la actualización del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieren las tareas y actividades derivadas de los distintos y variados puestos de trabajo que se dan en las organizaciones llega a ser el motor que permite que sea posible esta adaptación al cambio, y que se haga de una forma positiva, tanto para la organización como para las personas que la integran.

La capacitación es un valor muy importante a tener en cuenta por parte de las organizaciones y es por ello que se necesita un instrumento que permita la planificación y sistematización de las acciones y tareas que incorpora la labor de la capacitación en una organización.

Esta guía pretende familiarizarnos con este instrumento de ordenación, que llamaremos Plan de Capacitación, y que tiene sus peculiaridades, características, instrumentos y formas de aplicación.

Pero antes de empezar a ver de forma concreta y sistemática cómo llevar a cabo el diseño de los Planes de Capacitación en las organizaciones, veamos algunos conceptos e ideas relacionadas con estos temas.

Para ello, planteemos las siguientes cuestiones: qué es la capacitación, a quién va dirigida, cuál es su importancia para las organizaciones y para las personas que trabajan en ellas, y qué obstáculos podemos encontrar en el proceso de ponerla en práctica.

2.1. El concepto de capacitación

La capacitación enfocada desde un punto de vista laboral tiene su aplicación en distintas situaciones del individuo que hace uso de ella:

- Capacitación de jóvenes, en las técnicas o habilidades que le permitan su incorporación al mercado laboral. Esta puede ser reglada, en donde incluiríamos la formación profesional, o de perfeccionamiento, en las que se encuentran desde materias muy específicas, hasta más genéricas y globales.
- Capacitación dirigida a colectivos con experiencia en el mundo laboral, que atraviesan una situación de desocupación o con problemas de inserción laboral, que buscan nuevas alternativas laborales o de perfeccionamiento.
- Capacitación de trabajadores en situación laboral, con la finalidad de mejorar su capacidad profesional, bien en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, o bien con la finalidad de promoción.

Este último caso es al que nos vamos a referir prioritariamente en esta guía, enfocándolo desde la perspectiva de la organización en la que el trabajador desarrolla su actividad y que, como se verá más adelante, ha de tener efectos positivos para las dos partes, organización y trabajador.

Es por ello por lo que desde ese punto de vista y refiriéndonos a la capacitación en la organización, la podemos definir como *el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño.*

En esta definición se habla de proceso, no de acción puntual, y este proceso ha de ser planificado y continuo, ya que la capacitación en la organización busca la mejora y la actualización, dos conceptos que se caracterizan por su dinamicidad.

La formación, de un sentido más amplio, incluye conceptos tales como el aprendizaje, la educación, el desarrollo, el entrenamiento y la capacitación; y para su mayor comprensión, marquemos las diferencias entre formación y capacitación:

TABLA 1. DIFERENCIAS ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN

Capacitación	Formación
Orientada más hacia el trabajo que hacia la persona	Orientada más hacia la persona
Suele ser un proceso más planificado, sistemático y mecánico	Es un proceso menos mecánico con cambios menos previsibles en el individuo
Objetivos claros y precisos	Objetivos más vagos y difusos
Orientada a dotar de conocimientos técnicos y actitudes para llevar a cabo tareas específicas	Orientada más hacia el desarrollo de estructuras más técnicas y conceptuales, para estimular las capacidades de analizar y sintetizar de los individuos
Efectos más previsibles, uniformes y a más corto plazo	Efectos menos previsibles, variables y a más largo plazo

2.2. La importancia de la capacitación

La importancia de la capacitación viene dada por los rápidos cambios que se producen en los sistemas y medios de trabajo, tanto técnicos como de gestión, y que obligan a su aplicación y actualización para conseguir un buen desempeño.

Son varios los factores a tener en cuenta para adecuar la organización a los condicionantes actuales mediante la capacitación, como son:

- la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías
- el desarrollo de las técnicas de gestión
- el desarrollo y los cambios sociopolíticos
- los cambios en los métodos de producción
- el desarrollo de los medios de comunicación
- la globalización de los mercados
- los cambios de los factores económicos

La importancia que adquiere la capacitación ante estos retos, se puede resumir en el siguiente cuadro:

TABLA 2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Para las personas	<ul style="list-style-type: none"> - ayuda a adquirir conocimientos, destrezas, habilidades - ayuda a integrarse en el equipo - ayuda a conocer nuevas tecnologías y formas de trabajar - ayuda en el desarrollo personal y profesional - ayuda en el reconocimiento por parte de los demás - ayuda a participar en la organización - ayuda a mejorar el nivel de eficiencia
Para las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades - proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de la organización y sus objetivos - proporciona ayuda para alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad - proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo de personas capacitadas e integradas en la cultura de la organización y equipos de trabajo - ayuda para adaptarse a los cambios del entorno

2.3. Los obstáculos de la capacitación

La cultura de la organización tendrá una gran influencia en el enfoque y tratamiento que se dé a la capacitación, pues al mismo tiempo deberá tener su influencia en la modificación de aquellos aspectos culturales que puedan crear barreras a los objetivos y eficacia buscados.

Los obstáculos más significativos son:

- El temor o miedo de que como consecuencia de la capacitación, la organización exija más al personal, cuando lo que realmente busca es mayor eficacia con el mismo esfuerzo.
- Creencia en los trabajadores de que la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades, ha de tener como consecuencia obligatoriamente aumento salarial o promoción a corto plazo, cuando lo que busca la capacitación es el desarrollo personal y profesional, que mejorará el desempeño en el puesto de trabajo, que también se traducirá en una mayor estabilidad laboral y progreso de la organización, que es perfectamente compatible con el progreso de los trabajadores.
- Oposición de los mandos intermedios para prescindir de su personal para la asistencia a las actividades de capacitación, cuando realmente van a ser ellos los más beneficiados al mejorarse la eficacia y productividad de su equipo.
- No implicación de los mandos intermedios en el apoyo a las acciones de capacitación de sus

equipos, por miedo o desconfianza a la pérdida de poder, cuando la capacitación beneficiará la actitud de los trabajadores ante el trabajo en equipo.

- Miedo de los participantes a no cumplir personalmente con las expectativas puestas por la organización en la acción de capacitación, cuando uno de los objetivos de la capacitación es potenciar la autoconfianza de las personas.

- Desconfianza de los jefes y participantes en la utilidad de la acción de capacitación, por lo que la detección de necesidades y contenido de la acción debe ser elaborada con su participación.

- Resistencia de los participantes a la aplicación de técnicas innovadoras y miedo al cambio, por lo que la mentalización de esta necesidad debe ser previa.

El aprovechamiento de los beneficios que conlleva la capacitación y salvar estas barreras internas, son los objetivos a cumplir por las personas responsables de la capacitación, mediante la planificación de las acciones que se lleven a cabo, cuyo desarrollo habrá de reflejarse en un documento de trabajo, que constituye el denominado Plan de Capacitación de la organización.

2.4 Pasos requeridos para la capacitación.

De acuerdo a la metodología que se propone en esta guía, la cual se basa en el método Quaternaire (desarrollado por Guy Le Boterf), uno de los más conocidos y utilizados para la detección de necesidades de capacitación, para un adecuado proceso de capacitación se perciben cuatro grandes fases:

1. Análisis de la situación
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación
3. Elaboración del Plan de Capacitación
4. Realización y seguimiento del Plan

El detalle de cada etapa se irá explicando en los siguientes apartados de esta guía.



3. Metodología para diseñar un plan de capacitación.

En el apartado anterior ya hemos comentado que el objetivo de la capacitación dentro de una organización es, además de que el personal de la misma adquiera nuevos conocimientos, que esto tenga una incidencia positiva en el funcionamiento de la propia organización.

A la hora de diseñar un Plan de Capacitación para una organización determinada, hay que visualizar la organización de forma integral, como un todo, teniendo en cuenta todos los proyectos, estrategias, problemas o disfunciones que hacen necesaria la puesta en marcha de la capacitación.

La elaboración del Plan de Capacitación requiere la aplicación y desarrollo de un proceso secuencial, donde sistemáticamente hay que seguir unas fases de trabajo, reflejando la realidad e interpretación de las informaciones obtenidas en cada una de ellas, que van a marcar las líneas a seguir en las sucesivas, por lo que un error puede transmitirse y dar lugar a desviaciones que perjudicarán a los resultados finales.

No obstante, podremos observar a lo largo del proceso cómo los errores también son detectados en muchos de los casos, precisamente como consecuencia de las relaciones existentes entre todas las fases de desarrollo del Plan, que nos permitirán ver la no coincidencia o la falta de lógica a la hora de cruzar o constatar datos.

Uno de los errores más frecuentes en la elaboración de cualquier plan es la omisión de pasos, al considerarse que la información que aportan ya es perfectamente conocida, con lo que es probable que informaciones relevantes se dejen de tener en cuenta a la hora de tomar las decisiones finales.

Las líneas de actuación que marcan la elaboración del Plan de Capacitación para la organización, están consideradas como un proceso continuo en el cual todas las fases son necesarias, pues son el apoyo para las que vienen después.

Por otro lado, en todo Plan se debe describir lo más ampliamente posible a la población destinataria de la capacitación, ya que sus carencias y necesidades de capacitación serán el punto de partida del proyecto.

También, si la organización dispone de un modelo de gestión por competencias (conjunto de conocimientos, capacidades, aptitudes y actitudes), habrá que describir las competencias laborales que se requieren desarrollar para lograr un desempeño compatible con la naturaleza de funciones que realizan, que deben realizar o que deberían realizar en el futuro estas personas.

En esta guía aparecerán en cuadros como éste los pasos a seguir exclusivamente por las organizaciones que sí han implementado su gestión por competencias.

En el Directorio de Competencias de una organización, que siempre está adaptado a su realidad, se describen los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para conseguir los objetivos de la organización.

TABLA 3. ELEMENTOS DE UNA FICHA DE COMPETENCIAS.

Nombre	Denominación de la competencia
Definición	Descripción genérica del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes referidos a esta competencia
Comportamientos asociados	Ejemplos de actuaciones concretas observables que se esperan en aquellas personas que desempeñen adecuadamente dicha competencia
Recomendaciones de capacitación	Propuestas genéricas sobre maneras de abordar la mejora de la competencia a través de propuestas de capacitación

Es indispensable que en el Plan de Capacitación se definan los objetivos generales y específicos que se esperan ser alcanzados una vez finalizada la capacitación, los requisitos de los participantes, la identificación de contenidos y la definición de la estructura del programa.

Otro aspecto importante es la identificación de las estrategias de capacitación: modalidades o forma de entrega de los contenidos, métodos didácticos y los medios que se utilizarán. Para finalizar, es importante considerar la estrategia de evaluación formativa, para corroborar el aprendizaje logrado por los participantes en función de los objetivos generales y específicos de cada acción, una vez que se incorporan a sus puestos de trabajo.

En resumen, es necesario visualizar como un todo la demanda y la oferta de capacitación objeto de la intervención a fin de lograr la pertinencia de la capacitación de los recursos humanos dentro de las distintas categorías ocupacionales y niveles de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la organización debe saber y debe saber hacer para desempeñar los comportamientos laborales requeridos.

3.1. Análisis de la situación

Si previamente no se conoce a fondo la organización que va a ser objeto del análisis, se emprenderá una etapa de recogida de información para obtener diversos datos de la misma:

- sector y actividad
- tipo de organización (valores, cultura, clima laboral)
- plantilla
- organigrama
- características del departamento de recursos humanos (o del departamento correspondiente que sea el responsable o interlocutor a la hora de abordar el Plan de Capacitación).

En esta fase previa, se deben analizar los elementos principales que configuran la organización:

el sistema organizativo, las políticas sectoriales que se aplican, la cultura o el clima laboral y los factores globales que son críticos en la consecución de las metas u objetivos generales. En este nivel hay que conocer cuáles son los grandes objetivos estratégicos de la organización, ya que éstos señalan el camino que debe seguir el conjunto de la organización y ofrecen un marco general de referencia para situar el análisis de necesidades de capacitación que vamos a realizar.

Asimismo, más concretamente en relación con la capacitación, deberemos obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿cómo se concibe la capacitación en la organización?
 - Como un gasto necesario
 - Como un beneficio social
 - Como un sistema indirecto de retribución
 - Como una inversión empresarial
- ¿existe un Plan de Capacitación anual o plurianual?
- ¿cuáles son las valoraciones sobre el último Plan de Capacitación llevado a cabo?
- ¿quién interviene en la capacitación?
- ¿qué número de trabajadores acude anualmente a actividades de capacitación?

Para conocer todos estos aspectos, existen tres métodos fundamentales:

- reuniones con la Dirección, el departamento de Recursos Humanos (RRHH), representantes de los trabajadores o personas clave de la organización
- consulta de informes y documentos, tales como planes de capacitación ya ejecutados, planes estratégicos, memorias de actividades, estudios de clima laboral, etc.
- encuestas y cuestionarios a los trabajadores

El análisis a este nivel es bastante genérico. Pero, a pesar de ello, se puede establecer un marco general de referencia que ayuda a evitar la dispersión y permitirá, en las fases siguientes, orientar la capacitación de forma coherente con la realidad de la organización y, de manera específica, con los objetivos estratégicos que marca la dirección.

La secuencia de esta fase previa de análisis de la organización podría incluir diversos aspectos que se presentan a continuación.

3.1.1. Análisis general de la organización y del sector

Nada mejor para iniciar este conocimiento de la organización que la elaboración de un DAFO, que si bien no es imprescindible ahondar en detalle, sí nos va a dar una primera visión general y nos centrará en la consecución de la información que más adelante vamos a necesitar.

La metodología DAFO parte del reconocimiento de la interacción entre el medio externo y el medio interno. Es decir, la identificación de los agentes y factores que inciden en una problemática, ya sea desde el interior de una organización específica como desde fuera. Es la relación entre los aspectos culturales y naturales que pueden constituirse en capacidades y potencialidades (Fortalezas) o deficiencia y escasez (Debilidades), con los factores que establece

la interrelación con otros espacios y que se pueden constituir en posibilidades de solución de los problemas (Oportunidades) como en dificultades o presiones externas que afectan negativamente a la organización (Amenazas).

Resumiendo, con esta metodología obtendremos información de las:

- debilidades internas de la organización
- amenazas externas del sector
- fuerzas internas de la organización
- oportunidades externas del sector

GRÁFICO 1. COMPONENTES DEL ANÁLISIS DAFO



3.1.2. Análisis de la política y objetivos generales de la organización

A continuación se necesita determinar cuáles son los objetivos de la organización, a corto, medio y largo plazo, así como las acciones o medios que se han establecido o se pretenden establecer para llevarlas a cabo.

Estas acciones serán de distintos tipos y tendrán relación con los medios o recursos materiales, humanos, procedimientos, etc. utilizados, por lo que podrán tener influencia en todo el personal de la organización, en colectivos específicos o en tan solo determinados puestos de trabajo.

Al mismo tiempo, estos objetivos se encontrarán en un determinado punto de consecución, total, parcial, no emprendida, emprendida y no conseguida.

Hay que tener en cuenta que si las acciones de capacitación que se vayan a desarrollar como consecuencia de la elaboración del Plan de Capacitación son contrarias a la política o directrices marcadas por la Dirección, no solo tendrán unos efectos nulos, sino que producirán consecuencias negativas en la motivación del personal, pero sobre todo harán perder credibilidad en los efectos positivos de la capacitación, tanto en la organización como en los trabajadores.



3.1.3. Análisis de la cultura de la organización

La cultura de la organización va a tener una gran influencia en la forma de afrontar el Plan de Capacitación y en sus resultados, ya que en ella se incluye la forma en que todos los miembros de la organización afrontan los problemas internos y externos, se toman decisiones, se comunican, se comparten intenciones, dando a la organización un aspecto diferencial respecto a cualquier otra.

La capacitación podrá influir también en el cambio cultural, y sobre todo en su transmisión, ya que ayuda a comunicar a toda la organización la forma de pensar y actuar de la Dirección.

El análisis de la documentación de la organización, tales como las memorias de actividades, la evolución del organigrama, de los presupuestos, etc. darán una clara visión de cuál ha sido la trayectoria de la organización y cuáles los aspectos que han influido en la formación de la cultura actual.

Esta información puede ser del conocimiento del responsable de capacitación de la organización, o bien será necesario que sea recopilada y estudiada con el objeto de sacar sus conclusiones.

La determinación del clima social en la organización se puede llevar a cabo mediante tests a los diferentes colectivos que conforman la organización, lo cual nos permitirá conocer el índice de autorrealización de las personas de la organización, las relaciones sociales a todos los niveles y la percepción del estilo de gestión. En los anexos se presenta un ejemplo de guía para determinar el clima social de una organización.

Este análisis del clima social ayudará también a detectar las razones de algunos de los aspectos culturales que anteriormente habríamos identificado, con atención especial a los negativos, lo que nos ayudará sin duda a la detección de necesidades de capacitación, prioritariamente actitudinales, en todos los niveles de la organización.

3.1.4. Últimos cambios implementados en la organización

Finalmente, para tener una visión de la situación actual de la organización, es de gran utilidad conocer y analizar los cambios emprendidos por la organización en los últimos meses o años, cuáles han sido los motivos o necesidades que los han impulsado, qué acciones han sido emprendidas y cuál es la situación actual de cumplimiento, abarcando tanto los aspectos organizativos como los de producción, tecnológicos y/o económicos.

Toda la información recogida hasta aquí será utilizada por el responsable de la capacitación para obtener sus conclusiones respecto a la situación actual de la organización, aunque se recomienda reflejarla en un informe final, de manera más o menos resumida, atendiendo a los distintos criterios analizados.

3.1.5. Análisis ocupacional y análisis competencial.

La mejor forma para plantearse el análisis de las necesidades de capacitación de una organización es contrastar las diferencias entre el conjunto de competencias (conocimientos, capacidades, aptitudes y actitudes) que la organización reclama para su correcto funcionamiento, y el que los miembros de la organización realmente poseen en el momento actual.



Teniendo como objetivo fundamental de la capacitación que todos los puestos de trabajo estén ocupados por personas con las competencias suficientes para poder desempeñar el trabajo con eficacia, el primer paso para diagnosticar las necesidades de capacitación será determinar qué requerimientos se precisan actualmente o en el futuro para cada **puesto de trabajo**. Este concepto se denomina ANÁLISIS OCUPACIONAL.

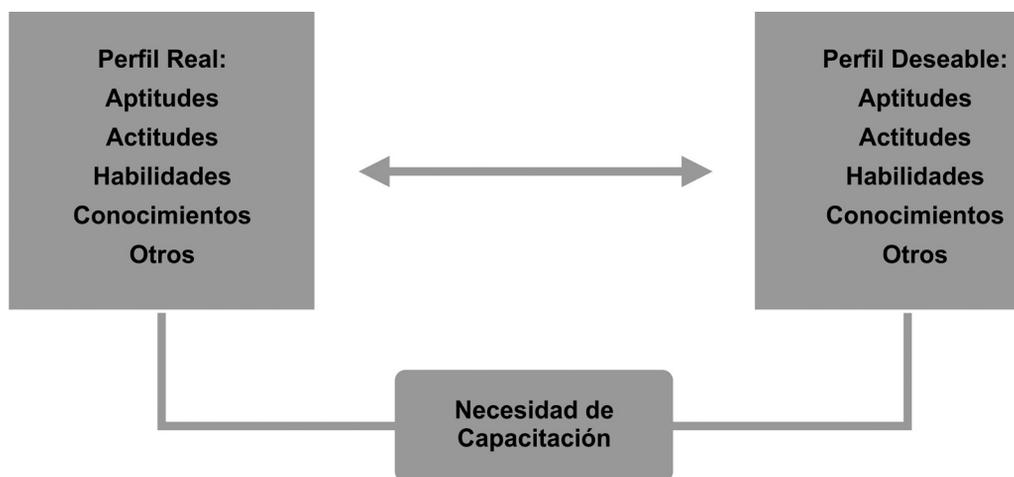
Es decir, con el análisis ocupacional analizaremos las competencias (aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes) de cada puesto de trabajo.

Una vez analizado esto, se hace imprescindible conocer el potencial humano con el que se cuenta. En otras palabras, averiguar las cualidades de las **personas** que componen la organización con relación a la tarea que desempeñan. A esto se le llama el ANÁLISIS COMPETENCIAL.

La diferencia entre el análisis ocupacional y el análisis competencial nos dará las necesidades de capacitación, o dicho de otra manera, la diferencia entre lo que el puesto de trabajo requiere y lo que el trabajador aporta.

Esto se puede ver en el siguiente esquema:

GRÁFICO 2. ANÁLISIS OCUPACIONAL Y ANÁLISIS COMPETENCIAL.



Toda esta información la podemos obtener de 2 maneras:

- a través de la existencia de información dentro de la organización
- realizando un análisis de necesidades de capacitación propiamente dicho

La existencia de información dentro de la organización nos puede ser dada a partir de informes, planes estratégicos, estudios de observación, etc.

Para el análisis ocupacional (puestos de trabajo), la organización puede aportar los análisis de los puestos de trabajo (descripciones concretando las funciones y tareas), si los tuviera, o cualquier otro documento que de alguna forma describa los diferentes puestos.

Para el análisis competencial (personas), la organización nos puede proveer de datos de la selección del personal, evaluaciones del desempeño ya realizadas, etc.

Y si la organización a analizar no dispone de esta información interna o la misma no resulta suficiente para conocer la diferencia entre lo que se requiere y lo que realmente se tiene, la manera de abordar este trabajo será realizar un ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El modelo de competencias laborales como base del Diseño de planes de capacitación

Existen tres tipos de competencias que se requieren para el desempeño de una función: las básicas, las transversales y las técnicas.

Las primeras 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.

Las transversales o genéricas son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas funciones, como la habilidad para interpretar, organizar, negociar, investigar, dirigir, capacitar, entrenar e integrar, entre otros.

Las competencias técnicas o específicas, son las relacionadas con comportamientos vinculados a cierta función productiva.

3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico o análisis de necesidades de capacitación es la base para el diseño de un Plan de Capacitación. Este Plan ha de estar totalmente alineado con la estrategia de la organización y debe dar respuesta a todos los retos de la misma.

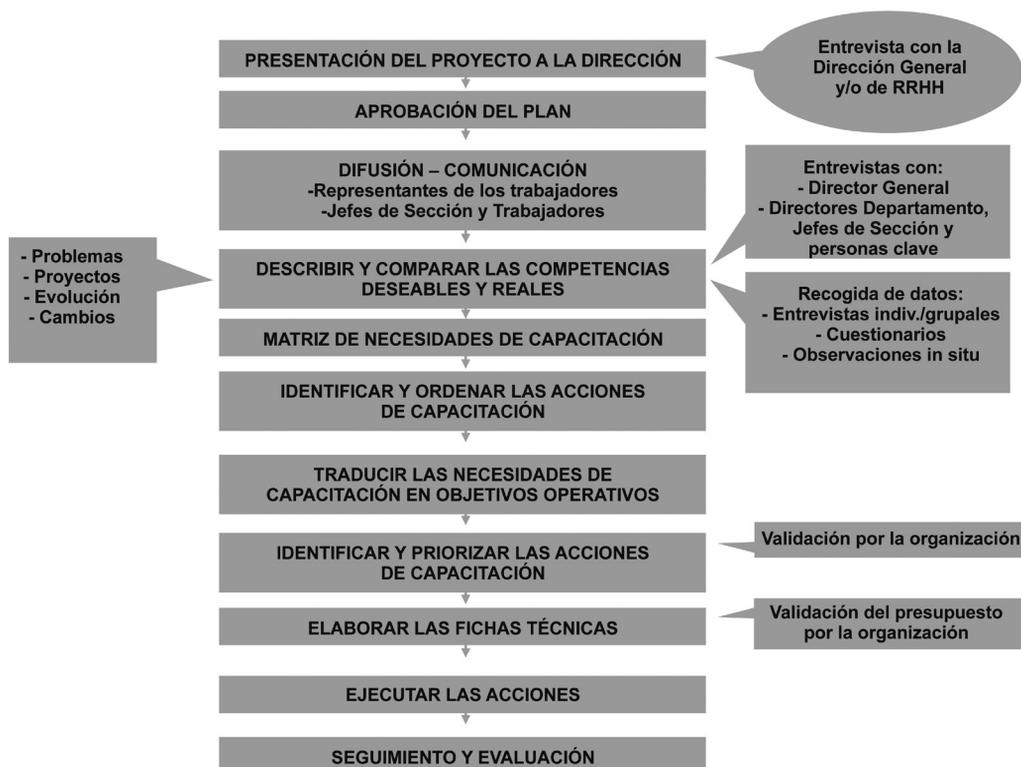
El fin último de este análisis es identificar los problemas o puntos a mejorar en las diferentes áreas funcionales de la organización, y decidir si estos problemas se pueden resolver a través de la capacitación, y, si es así, determinando posteriormente el tipo de acción/es de capacitación necesaria/s en cada caso.

Los pasos a seguir a la hora de realizar el análisis de necesidades de capacitación son los siguientes:

- Presentación del proyecto a la Dirección
- Aprobación
- Difusión y comunicación
- Origen de las necesidades: descripción y comparación de los perfiles reales y deseables
- Recogida de datos
- Diseño de la matriz de necesidades de capacitación

Ellos constituyen pasos iniciales de toda una secuencia que debe continuar para elaborar e implementar el plan de capacitación, tal como se muestra en el siguiente gráfico. La calidad del diagnóstico puede ser determinante para la calidad de todo el proceso.

GRÁFICO 3. PASOS REQUERIDOS PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO A LA DEMANDA.



3.2.1 Presentación del proyecto para realizar el diagnóstico.

El proyecto se presentará a la Dirección y/o al Departamento de Recursos Humanos (o departamento correspondiente que sea responsable de la capacitación), explicando detalladamente cómo se desarrollará todo el proceso: metodología a seguir, fases y resultados. Asimismo se acordarán plazos, mecanismos de coordinación, de seguimiento, etc.

Es muy importante tener en cuenta que la Dirección sólo se implicará en la capacitación si ha estado implicada en la identificación y el análisis de necesidades de capacitación.

Asimismo, la Dirección, como fuerza motriz de la organización, es uno de los principales orígenes de necesidades de capacitación.

Se explicará a los responsables que un Plan de Capacitación y desarrollo profesional supone un esfuerzo sistemático de identificación, adecuación y retención de aquellos individuos con el potencial necesario para jugar un papel clave en la organización a medio y largo plazo, y en torno a los cuales deben concentrarse una parte significativa de los recursos de desarrollo de la organización.

Por ello, cometeríamos un error si limitáramos la capacitación a hechos puntuales y no la consideráramos como una función permanente dentro de la organización, y destinada no sólo a dotar de cualificación o el dominio de las tareas propias del puesto, sino también para generar cambios de actitudes, de valores, etc.

3.2.2. Aprobación del proyecto para realizar el diagnóstico.

Con las modificaciones o consideraciones que aporte la organización y la aprobación por parte de la Dirección, dará comienzo el diseño del Plan de Capacitación.

Para llevar adelante de forma adecuada el Plan, se solicitará a la organización que identifique a los interlocutores o personas claves que tomarán parte en la recogida de información, y se elaborará un calendario para tal fin conjuntamente.

3.2.3. Difusión y comunicación del proyecto para el diagnóstico.

Una vez presentado y aprobado el plan por parte de la Dirección, se procede a la difusión del proyecto para implicar desde el principio a todos los afectados en el proceso. Existen varias posibilidades:

- carta personalizada, firmada por la Dirección
- notas en el tablón de anuncios (mural) o en la intranet
- reuniones con los destinatarios o representantes de los trabajadores

En este punto es necesario indicar la importancia que tienen en este proceso los mandos intermedios, como interlocutores del proyecto y como fuente de información de sus trabajadores o colaboradores.

3.2.4. Determinación del origen de las necesidades.

Tanto si la organización dispone de un modelo integral de gestión por competencias como si no, tendremos que obtener los datos correspondientes a los perfiles reales de las personas que forman parte de la organización, y sus carencias y necesidades, para que puedan abordar satisfactoriamente los retos planteados por la organización (perfiles deseables).

Los perfiles de los puestos de trabajo deben cumplir estos puntos:

- Deben reflejar de forma global las competencias requeridas en un puesto.
- Deben servir como orientación para quien lo ocupa en los primeros momentos de actividad.
- Deben estar sujetos a una revisión constante para incorporar nuevos requerimientos.
- Deben ser gestionados desde cada área pero centralizados en el área de Recursos Humanos.
- Deben ser coherentes con los requerimientos del sistema de gestión de la calidad (responsabilidades descritas en procedimientos).

En un Plan de Capacitación basado en las competencias laborales, hay que describir las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, y compararlas con las competencias reales de quienes desempeñan esos puestos de trabajo.

Competencias laborales necesarias:

hay que elaborar la definición de las 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 y 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.

A partir de esta información, hay que conocer el nivel de cada una de las competencias de los trabajadores de la organización, y la diferencia con las competencias deseables de cada puesto de trabajo será la que nos marcará las necesidades de capacitación de la institución que estamos analizando.

Si la organización a analizar **no** ha definido su modelo de gestión por competencias, tendremos que realizar el análisis de necesidades de capacitación de las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo teniendo en cuenta la siguiente información relativa a la organización:

- planes y estrategias
- proyectos
- inversiones
- disfunciones
- puntos críticos
- problemas
- evolución de los puestos de trabajo
- necesidades del nivel directivo
- leyes y normativas

Partiendo de estos puntos que plantea la organización, tendremos que investigar los conocimientos y habilidades que necesita cada miembro de la organización para poder hacer frente a ellos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que para que una necesidad formativa sea considerada como tal, en primer lugar se deberá detectar la necesidad de un cambio de los comportamientos de trabajo. Por ejemplo, la informatización de un puesto de trabajo.

En segundo lugar, deberá estar relacionada con un asunto prioritario dentro de la organización. Por ejemplo, la puesta en marcha de una nueva normativa legal que afecta a la actuación de la organización, y es de obligatorio cumplimiento.

En tercer lugar, la capacitación debería ser rentable para la organización. A veces ocurre que existen necesidades que pueden eliminarse mediante otras actuaciones más baratas que un curso. Por ejemplo, no sería rentable enviar a un técnico a un curso si los conocimientos necesarios se los puede transmitir su responsable inmediato en una jornada laboral sin ausentarse del trabajo.

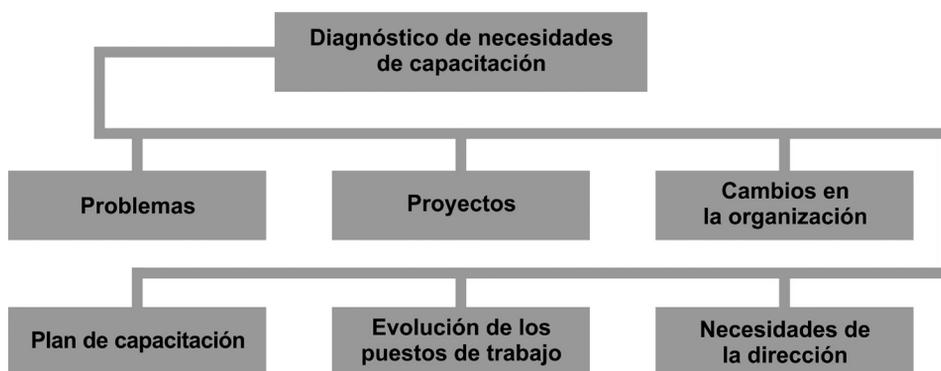


Tampoco sería rentable realizar un esfuerzo de capacitación cuando la necesidad planteada es puntual. Por ejemplo, dar cursos de árabe a una persona que mantiene contactos esporádicos con organizaciones del Norte de África.

En resumen, tomando como referencia la metodología Quatenaire, las necesidades formativas pueden surgir de estas cinco fuentes:

- problemas
- proyectos
- evolución de los puestos de trabajo
- cambios culturales
- necesidades de los directivos, “motores” de todo lo anterior

GRÁFICO 4. PASOS PARA DETERMINAR EL ORIGEN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.



3.2.5. Recogida de datos

Existen diversas técnicas de recogida de datos:

- cuestionarios
- entrevistas
- observación
- grupos de discusión
- consulta de documentación

Cada instrumento o técnica presenta una serie de ventajas y desventajas, y se podrá utilizar mejor en unos puestos que en otros. El mejor método es el que proporcione la información deseada, y con el que el gestor de capacitación se encuentre más cómodo.

En muchos casos lo mejor es la variedad. Por ejemplo, se pueden utilizar entrevistas con la Dirección, encuestas y cuestionarios con los trabajadores y grupos de discusión con los clientes; todo ello dentro del mismo análisis de necesidades. No importa la cantidad de métodos empleados; lo importante es obtener la información necesaria sin crear molestias y de forma oportuna.



TABLA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ALGUNAS TÉCNICAS PARA RECOPIRAR DATOS DURANTE EL DIAGNÓSTICO.

Técnica	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	Estudia una muestra elevada en poco tiempo Es homogéneo Comodidad en la implementación	Posible baja respuesta Subjetividad y pasividad en las respuestas Requieren tiempo para desarrollar instrumentos efectivos
Entrevistas	Implica a las personas Se consigue información adicional Las preguntas confusas pueden ser aclaradas	Necesidad de experiencia por parte del entrevistador Absorbe mucho tiempo Subjetividad del entrevistador e interlocutor Puede ser difícil para analizar y cuantificar resultados
Observación	Datos “in situ”, muy relevantes Fácil verificación de datos	Entrenamiento del observador Puede condicionar el comportamiento del observado
Grupos de discusión	Permite contrastar opiniones Pueden hacerse DAFOs	Requiere mucho tiempo Requiere personal adiestrado Posible dificultad para llegar a acuerdos
Documentación	Comodidad en la recogida Proporciona evidencia objetiva de los resultados de los problemas	No indica la causa de los problemas Falta de realidad con el puesto Posibles desfases

Se procederá a la recogida de datos utilizando una o una combinación de estas técnicas con todas las personas de la organización, o, si esto no fuera posible, con aquellas que la organización haya identificado como “personas claves” (por su posición en el organigrama, por su conocimiento de la organización, por su antigüedad en la misma, por su liderazgo, por su visión estratégica, o por cualquier otra razón que se estime pertinente).

Más concretamente, vamos a analizar algunos de estos métodos de recogida de información.

La entrevista

Si la técnica utilizada es la **entrevista**, se remitirá el acta de la misma a la persona interesada, para asegurarnos de que lo transcrito es lo correcto, y para que añada o modifique la información facilitada. Muchas veces, la persona entrevistada puede “bloquearse” durante la entrevista, pero con posterioridad, con más calma, puede aportar más datos.

Preguntar de forma directa ¿cuáles son sus necesidades de capacitación?, conduce a una indefinición y excesiva generalización por parte de los interlocutores.

Es preferible comenzar por situaciones concretas (problemas, proyectos, evolución de empleos, etc.) a las que se enfrenta o se va a enfrentar el interlocutor y examinar con él la componente “capacitación” de esta situación. Sólo después de este análisis se puede efectuar la identificación de las necesidades de capacitación profesional.

En la entrevista es fundamental el papel del entrevistador, como sujeto de participación activa, puesto que es el agente que realiza las preguntas y en cierta manera va reconduciendo la conversación a través de las preguntas.

En la entrevista se produce siempre una interacción social, un intercambio de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

En términos generales, según su estructura, podemos encontrar tres tipos de entrevistas:

a) Entrevistas estructuradas: obtienen información a través de un cuestionario establecido según los objetivos de la investigación y que sirve de guía al entrevistador. El entrevistador es el agente dominante de la comunicación.

b) Entrevistas no estructuradas: no tienen cuestionario. El entrevistador plantea el objetivo de la entrevista y es el entrevistado quien habla libremente. En este caso el entrevistado es el agente activo.

c) Entrevistas semiestructuradas. Se presentan como una opción intermedia en la que el entrevistador cuenta con un guión para centrar la información de interés y el entrevistado tiene un papel tan activo como en la no estructurada.

La actitud del entrevistador debe ser en todo momento no autoritaria ni impositiva hacia el entrevistado, sino facilitadora de un clima agradable que genere la colaboración voluntaria y sincera del entrevistado.

Algunas recomendaciones para conseguir una interrelación positiva serían:

- El entrevistador debe admitir las condiciones establecidas por el entrevistado referentes al lugar de la entrevista, la hora, el anonimato, etc...
- El entrevistador debe mirar al entrevistado de forma natural, mostrando interés y atención, debe mantener una escucha activa.
- Se deben cuidar todos los aspectos externos para favorecer la comunicación: postura corporal, cercanía-lejanía del entrevistado, aspecto exterior...
- Si el entrevistado pide la opinión del entrevistador, éste debe manifestarse de forma natural y sin suscitar polémica ni crítica.
- El entrevistador debe mantener el ritmo de la comunicación, centrando el interés en los temas objeto de estudio y procurando que la entrevista no decaiga.

La entrevista debe prepararse en un ambiente cómodo y agradable para el entrevistado. Siendo de

suma importancia que el entrevistado no esté sometido a la presión que pudieran ejercer terceras personas, por lo que se deberá garantizar la confidencialidad y anonimato de la información.

El cuestionario

Si la técnica de recogida de información es el **cuestionario**, las preguntas son el elemento básico del mismo. Éstas son la expresión en forma de interrogación de las variables que el investigador se ha propuesto conocer a través del cuestionario, y por ello deben expresar sencilla y fielmente todas las categorías o elementos de variación que aquéllas puedan suponer.

Si atendemos al tipo de respuesta de las preguntas, tenemos: preguntas abiertas, preguntas cerradas y preguntas cuya respuesta está categorizada.

a) Preguntas abiertas, son aquellas que admiten cualquier respuesta que el entrevistado pueda dar.

b) Preguntas cerradas, son aquellas cuya respuesta plantea la dicotomía afirmación y negación. Siempre cabe la falta de opinión o el desconocimiento.

c) Preguntas con respuesta categorizada, son aquéllas que plantean como respuesta una serie de categorías entre las que se puede elegir. Es conveniente que siempre exista el ítem “otras alternativas”, para el caso en el que la persona que está cumplimentando el cuestionario no elija ninguna de las categorías previamente presentadas y ofrezca su propia respuesta.

Los criterios básicos a tener en cuenta a la hora de redactar las preguntas son:

- Las preguntas deben ser precisas, no dando lugar a confusiones o doble sentido, por lo que se recomienda que a la vez sean cortas.
- El vocabulario empleado en las preguntas tiene que ser común y del dominio del entrevistado, por lo que deberá suprimirse cualquier “tecnicismo” propio de las distintas profesiones. Asimismo se deberá poner cuidado en la redacción de las preguntas y considerar el contexto social propio del entrevistado.
- En general, las preguntas deben estar redactadas de forma personal y directa, sin utilizar términos abstractos. De igual forma, éstas no deben estar redactadas ni de forma negativa ni de forma positiva. En este sentido, es importante que la pregunta no ejerza influencia en el sentido de la respuesta.

El primer paso es plantear el tipo de preguntas a utilizar para conseguir el objetivo propuesto. En este punto, se deben determinar las categorías que contendrán las preguntas y cuidar la redacción de las mismas atendiendo a las reglas anteriormente establecidas. El objetivo de la investigación debe tenerse presente en todo momento en el planteamiento de las preguntas.

En segundo lugar, se debe planificar el número de preguntas y el orden en el cuestionario. Este contendrá las preguntas necesarias, pero no más, los cuestionarios excesivamente largos, son difíciles de asimilar por los entrevistados provocando con frecuencia su rechazo.

En cuanto al orden, los cuestionarios no deben empezar por las preguntas más difíciles. En general es una regla muy útil iniciar el cuestionario con preguntas interesantes pero sencillas, continuar con las fundamentales para la investigación y terminar con las preguntas de identificación.



Las preguntas del mismo tema deben ordenarse seguidas, manteniendo un orden lógico y temporal.

Los grupos de discusión

Otra técnica de recogida de información son los denominados **grupos de discusión** (también conocidos como grupos focales o *focus groups*, en inglés). Los grupos de discusión pretenden conseguir una información más rica y matizada que la obtenida a través de otras técnicas. Su mayor riqueza de información reside en la interacción que se crea en el grupo.

La puesta en común de un tema suele favorecer la afloración de problemas latentes y genera un gran número de ideas.

Las desventajas de los grupos de discusión son:

- La posible existencia de un líder de grupo demasiado marcado que oriente la discusión hacia determinados aspectos del problema y desvíe el objetivo real de la discusión.
- La existencia de posibles discusiones paralelas que dificulten la aportación global del grupo.
- La posibilidad de estancamiento en una determinada faceta que agote el tiempo sin llegar a ninguna conclusión.

Estas desventajas pueden solucionarse, cuidando que el grupo tenga una dimensión adecuada y marcando adecuadamente las funciones del moderador.

Una vez recogida la información usando las técnicas apropiadas para cada caso, se trasladarán todas las necesidades de capacitación detectadas a una tabla o matriz.

La observación

Esta técnica consiste en observar el comportamiento de una o varias personas durante un período de tiempo determinado, mientras están llevando a cabo las diferentes tareas que realizan en su puesto de trabajo. Con ello se pretende obtener información de posibles errores o fallos, excesiva pérdida de tiempo, excesivos daños a los equipos de trabajo, fallos en la producción, ausencias, etc.

La información se registra en el momento en que se lleva a cabo la observación, utilizando para ello plantillas o esquemas. También se puede grabar en video para analizarla con posterioridad.

Esta técnica se puede utilizar conjuntamente con la entrevista, para aumentar la calidad de la información.

3.2.6. Diseño de la matriz de necesidades de capacitación

Es aconsejable diseñar una sencilla base de datos para introducir todas las necesidades de capacitación y poder tratar toda la información generada durante el paso anterior, para lo que crearemos diferentes campos relativos a los destinatarios, departamentos de la organización, áreas temáticas, prioridad, etc.



En esta tabla iremos apuntando todas las posibles acciones de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas a través de las técnicas del apartado anterior.

De esta forma podremos obtener listados de las necesidades detectadas por departamentos, temas, destinatarios, etc., algo muy útil en el caso de organizaciones grandes en las que hay que procesar gran cantidad de datos.

La tabla también nos ayudará a agrupar necesidades de capacitación similares detectadas en diferentes áreas de la estructura de la organización, que podrán convertirse en una única acción de capacitación común a toda la organización.

GRÁFICO 5. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS PARA LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS

The screenshot shows a software window titled 'Tabla general' with a header for 'Centro Nacional de Capacitación' and the logo of the 'Ministerio de la Agricultura'. Below the header is the title 'Necesidades de Capacitación'. The main area contains a form with the following fields:

Institución	Delegación Municipal de Jatibonico
Entidad	Instituto de Medicina Veterinaria
Tema	Prevención Enfermedades
Categoría	Porcino
Destinatarios	Especialistas
Fuente de la NNCC	Problemas
Prioridad	2
Necesidad de capacitación	Enfermedades del ganado porcino

At the bottom of the form, there are five navigation buttons: a left arrow, a right arrow, a magnifying glass (search), a printer icon, and a right arrow with an asterisk.

En el caso de un modelo por competencias, se seleccionarán entre las unidades y elementos de competencia identificadas, aquellas que serán utilizadas como referencia para la capacitación.

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 convertirse en una acción de capacitación, como caso más usual; sin embargo, si por factores psico-pedagógicos se considera más conveniente, una acción puede estar consituida por dos unidades de competencia o por una parte de una unidad de competencia.

3.3. Elaboración del plan de capacitación

Una vez finalizados el análisis de la situación y el diagnóstico de las necesidades, se tienen los insumos básicos para comenzar a elaborar el plan de capacitación, que como muestra el grafico 3 cuenta de diferentes fases que se veran a continuación.

3.3.1. Definición de objetivos

Partiendo de las necesidades de capacitación detectadas, el siguiente paso consiste en concretar los objetivos de capacitación de cada posible acción para empezar a elaborar el Plan de Capacitación y especificar los programas y los destinatarios de las acciones para un período determinado de tiempo.

El objetivo formativo comprende aquello que el alumno será capaz de hacer al finalizar la acción de capacitación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados, como consecuencia del proceso formativo. Los objetivos describen los efectos previstos de la capacitación y no el proceso de capacitación en sí; describen los resultados y no los procedimientos.

La finalidad de los objetivos formativos es:

- Saber qué se quiere conseguir con la capacitación
- Verificar mediante una evaluación posterior en qué grado se ha conseguido lo pretendido
- Reorientar el curso sobre la marcha, si fuera necesario
- Elegir los métodos pedagógicos adecuados

Los objetivos formativos se clasifican según el grado de concreción que tienen. Distinguiremos los tres siguientes:

- objetivos generales,
- objetivos específicos,
- objetivos operativos.

3.3.1.1 Objetivo general.

Un objetivo general es un enunciado que orienta el proceso de capacitación al logro de resultados finales. Tiene un carácter global.

Por la función que desempeña el objetivo general, no exige que la conducta sea directamente observable ni que se defina de forma muy precisa.

Los objetivos generales se formulan mediante una frase muy general en la que se indica el comportamiento global que se ha de adquirir al término del proceso formativo.

- Se refieren al curso completo.
- Incluyen todas las experiencias desarrolladas durante el curso.
- Empiezan a referirse a conductas observables.
- Son poco operativos.
- Cubren todas las capacidades de la persona.

Verbos que expresan los objetivos generales:

- CONOCER
- COMPRENDER
- SER CAPAZ DE ASIMILAR
- SABER
- VALORAR
- TOMAR CONCIENCIA DE CREER
- ESTIMAR
- PENSAR
- CONFIAR

Ejemplos:

- a) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de valorar la importancia que tienen nuestras conductas en la conservación del medio ambiente”.
- b) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de asimilar el concepto de cadena trófica”.

3.3.1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se formulan por cada uno de los bloques temáticos que componen el curso de capacitación. Son similares en cuanto a formulación a los generales, aunque van mas referidos a áreas específicas de conocimiento.

Véase a continuación un ejemplo de cómo se relacionan los objetivos específicos con los objetivos globales del curso:

Objetivo general:

Una vez establecido el número necesario de ejemplares de una publicación mensual, preparar su impresión de acuerdo con las normas de la organización referentes a la precisión y la rapidez.

Objetivos específicos:

- 1 Los participantes serán capaces de escribir instrucciones para el compaginador, en las que se especifiquen el tamaño de letra y el estilo de impresión. El participante efectuará en el manuscrito anotaciones sobre los títulos, encabezamientos, subtítulos, márgenes, recuadros, y configuración de las páginas. Después de estas sesiones prácticas, los participantes deberán estar capacitados para señalar especificaciones a una velocidad de dos minutos por página, sin errores.
- 2 Después de entregar el manuscrito con anotaciones para la maquetación, los participantes deberán estar en condiciones de corregir en las pruebas de imprenta las faltas de ortografía y los errores tipográficos.
- 3 Sobre el diseño final o las galeradas, los participantes serán capaces de corregir el espaciado y la distribución del texto, y podrán verificar si el documento está completo.
- 4 En una publicación de treinta páginas, los participantes podrán determinar el tamaño y el estilo de impresión, y corregir el contenido y el aspecto del documento.”

3.3.1.3. Objetivos operativos

El objetivo operativo es un enunciado referido a una conducta observable, medible o evaluable del alumno sobre determinados conocimientos, destrezas o habilidades conseguidos. Se refiere a aprendizajes muy definidos, que abarcan periodos cortos de tiempo. Se utilizan verbos como:

- IDENTIFICAR
- DISTINGUIR
- DIFERENCIAR
- DEMOSTRAR
- RESOLVER
- CLASIFICAR

Algunos ejemplos:

- a) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de utilizar los principales comandos del programa Power Point de Windows utilizando un PC”

- b) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de manejar la máquina electrónica HAL-9000 de tal forma que se reduzcan las piezas rechazadas en un 98%”
- c) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de conversar en inglés sobre temas médicos de oftalmología”
- d) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de dibujar en cinco minutos un esquema en el que aparezcan todos los elementos del proceso de comunicación interpersonal”

La formulación de objetivos operativos debe responder a estos criterios:

- Enunciar la acción principal a realizar describiéndola con verbos que expresen acciones observables (construir, enumerar, conversar...) y no términos que den lugar a una observación difícilmente medible (dominar, comprender, sensibilizar...).
- Expresar la acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende (el alumno deberá ser capaz de...) y no desde el punto de vista del que enseña (conseguir que el alumno aprenda a...).
- Expresar el resultado, no el proceso
- Precisar las condiciones y los medios en los que la acción principal debe realizarse

3.3.1.4. Los parámetros de explotación

En la formulación de los objetivos operativos se especificará el criterio de evaluación que se utilizará y el nivel mínimo de ejecución requerido. De alguna forma deberemos describir la situación del futuro que deseamos. A estos criterios o indicadores también se les denomina **parámetros de explotación**, y se expresan en cantidades físicas y cuantificables (incremento, mantenimiento o disminución de alguna cantidad o porcentaje). Por ejemplo, en el departamento de producción de una empresa, un proceso de capacitación exitoso podría dar como resultado un aumento del 20% en la productividad al cabo de seis meses.

Si redactamos unos buenos parámetros de explotación, en el futuro será muy fácil realizar la evaluación correspondiente a esa acción de capacitación, al mes, a los tres meses, a los seis meses o cuando tengamos previsto realizar la medición del impacto, si así lo hemos definido en el momento del diseño de la acción.

Una forma excelente de medir el futuro es establecer estos parámetros que sirvan como indicadores de éxito. Los parámetros de explotación deben cumplir ciertas condiciones:

- Ser pertinentes
- Tener un coste moderado de concepción y de implementación
- Ser fiables

Algunos ejemplos:

- a) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de diagnosticar y tratar las enfermedades de los puercos, de tal forma que en un año *disminuya su mortalidad en un 20%*”.
- b) “al finalizar la acción de capacitación, el alumno será capaz de redactar los escritos en inglés, de forma que en 6 meses *disminuya la subcontratación de traducción en un 50%*”.

Hay que advertir que no todos los logros de la capacitación son medibles de igual manera. Es tarea del formador arbitrar los mecanismos de análisis y evaluación más adecuados para dar por logrado un objetivo de capacitación.

3.3.1.5. Once sugerencias para la formulación de objetivos eficaces

Los objetivos indican qué es lo que el participante será capaz de hacer, describen las principales condiciones por las que se debe regir el desempeño y establecen los criterios de un desempeño aceptable. Para lograrlo:

1. Formule los objetivos en términos mensurables. Cada enunciado debe formularse de modo que describa las conductas que van a enseñarse.
2. Añada sólo los detalles necesarios. Definir y formular objetivos muy detallados supone una gran cantidad de tiempo y de gastos. Utilice este tipo de objetivos cuando la situación lo requiera, y cuando esté seguro de que su utilización contribuirá a obtener el máximo de beneficios.
3. Utilice hojas de análisis de tareas como guía para la preparación de objetivos. Escriba el nombre de una tarea en la parte superior de la hoja y, a continuación, redacte una descripción detallada de los logros relacionados con la tarea que se espera que los participantes alcancen al final de la capacitación.
4. Represente los objetivos mediante una tabla. Divida la tabla en seis columnas. Comenzando por la izquierda, titule de este modo las columnas: Objetivo, Conducta, Condición I, Condición II, Criterio I, Criterio II. Si no necesita la segunda columna de las condiciones o los criterios, déjela en blanco.
5. No incluya descripciones de carácter formativo. Un enunciado de] tipo «Dos sesiones de capacitación en aula y de ejercicios prácticos en el puesto de trabajo» describe el proceso formativo, sin embargo, todos los componentes de los objetivos tendrían que describir resultados.
6. Utilice un número suficiente de condiciones apropiadas. Por ejemplo, el enunciado «Ser capaz de administrar primeros auxilios con precisión y minuciosidad en el primer minuto y medio después de la crisis» indica la conducta y su criterio, pero no especifica quién es el receptor del tratamiento. En este caso, administrar primeros auxilios a bebés, adultos, niños, a pacientes quemados, conmocionados o accidentados que sufran una hemorragia implicaría notables diferencias en la clase de tratamiento.
7. No dé por supuesto que todos comprenderán las condiciones o los criterios implícitos. Los sobreentendidos pueden ser interpretados de modo diferente por lectores diferentes. Si una parte de un objetivo es vaga, aclárela para reducir al mínimo el riesgo de equívoco. Por ejemplo, considere el enunciado «Estar capacitado para explicar seis normas de seguridad e higiene». Añadiendo una frase de criterio como «de conformidad con los códigos legislativos estatales, comunitarios y locales» el objetivo adquiere mayor claridad y eficacia.
8. Analice los primeros borradores de los objetivos centrándose en la formulación de la conducta, antes que en las condiciones y en los criterios. Si falta el componente de la conducta, no podremos considerarlo un objetivo. El enunciado «El participante aprenderá la diferencia existente entre objetivos cognitivos, psicomotores y actitudinales» no describe la conducta porque «aprender» no es una acción. «Ser capaz de diferenciar .. »

- constituiría una descripción más adecuada.
9. Al analizar el borrador, asegúrese de que los objetivos generales y los objetivos específicos están relacionados entre sí. Primero pregúntese por qué un empleado debería saber hacer X. Plantee su respuesta en forma de objetivo. Continúe preguntando y respondiendo hasta que averigüe la razón o el objetivo principal de la capacitación. Por ejemplo: «Los empleados tienen que ser capaces de detectar las faltas de ortografía». ¿Por qué? Para que puedan ser buenos correctores. ¿Por qué tienen que corregir bien? Para que puedan elaborar publicaciones de calidad. ¿Por qué tendrían que elaborar esas publicaciones? Porque la creación de publicaciones forma parte de la descripción de su trabajo.
 10. Después de comprobar cuál es el objetivo del curso, examine los objetivos específicos (u objetivos subordinados) para verificar que existe una conexión lógica entre ellos. Utilizando el mismo ejemplo, pregúntese qué es lo que necesita saber o hacer una persona para producir publicaciones de calidad. Estas son algunas de las posibles respuestas: tendría que saber corregir pruebas de imprenta utilizando las llamadas tipográficas o los símbolos específicos para ello; también tendría que saber escribir de acuerdo con las normas ortográficas y gramaticales.
 11. En las situaciones en que la evaluación sea especialmente importante, los diseñadores formativos pueden formular objetivos poniendo un énfasis especial en la evaluación. Al prepararse para formular estos objetivos, puede empezar por preguntarse a sí mismo: «¿cómo comprobaré si este objetivo se ha cumplido o no?».

3.3.2. Requisitos de los participantes

Asimismo, hay que definir las competencias que deben poseer los participantes como condición para participar en el curso. La definición de los requisitos se realiza teniendo en cuenta estos factores:

- el nivel de competencia de la población destinataria
- los objetivos que se propone alcanzar el curso
- la duración máxima que podrá darse a la acción de capacitación.

El responsable de capacitación deberá conocer también distintos aspectos del perfil de los participantes, como por ejemplo:

- edad
- antigüedad y trayectoria en la organización
- experiencia profesional
- capacitación previa en los temas a desarrollar en la acción de capacitación actual
- motivación hacia la capacitación y concretamente hacia los temas a tratar
- disponibilidad de tiempo para la acción de capacitación
- objetivos específicos personales de la acción de capacitación

3.3.3. Elaboración del calendario de las acciones de capacitación

Tras haber volcado toda la información a la matriz o tabla de necesidades de capacitación, lo siguiente que hay que hacer es priorizar las acciones. Es decir, hay que ordenarlas en el tiempo.

Las organizaciones disponen de un presupuesto y un tiempo limitado para abordar la capacitación del personal, por lo que seguramente no se podrán organizar todas las acciones que hayan sido detectadas en el análisis, o, al menos, habrá que ordenarlas en el tiempo de acuerdo a la planificación estratégica de la organización.

Es por ello que, una vez obtenido el listado de acciones pertinentes, habrá que consultar con el Departamento de Recursos Humanos de la organización para dar una prioridad a cada acción.

Por ejemplo, si estamos elaborando un Plan de Capacitación plurianual, durante el primer año empezaremos por organizar las acciones de prioridad 1, y dejaremos para posteriores años las acciones de prioridad 2 y 3. Todo esto dependerá de la propia organización, que tendrá sus propios objetivos y su propio presupuesto para la capacitación.

3.3.4. Fichas técnicas de las acciones de capacitación

Una vez que los responsables o interlocutores de la organización hayan decidido qué acciones de capacitación van a llevar a cabo en un período de tiempo determinado, es hora de diseñar cada una de estas acciones.

A la hora de programar un curso o acción de capacitación nos encontramos con la necesidad de ordenar varios aspectos que han ido saliendo durante el análisis previo, junto con otros nuevos que hay que diseñar:

GRÁFICO 6. ASPECTOS A PROGRAMAR PARA UNA ACCION DE CAPACITACIÓN



Así pues, el diseño de un curso o acción formativa significa elaborar un documento donde aparezcan de forma integrada todos los elementos que componen el hecho formativo:

- *título,*
- *objetivos,*
- *destinatarios,*
- *duración,*
- *programación,*
- *actividades,*
- *metodología,*
- *referencias de contenidos,*

- *profesorado,*
- *fechas,*
- *lugar de impartición,*
- *relación de materiales,*
- *tipo de evaluación,*
- *presupuesto*
- *e idioma en el que se impartirá la acción de capacitación.*

Hay muchos modelos posibles de fichas técnicas.

Aquí presentamos un ejemplo de documento con los datos necesarios para organizar una acción de capacitación:

TABLA 5. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS PARA LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS

ACCIÓN de CAPACITACIÓN
Título
Origen de la necesidad de capacitación
Destinatarios
Horas de duración
Finalidad
Objetivo
Contenidos
Evaluación
Metodología
Capacitador
Fechas

Los **contenidos** o materias que serán tratadas se desprenderán, en general, de los objetivos operativos formulados y, en particular, de los conocimientos, destrezas y actitudes identificados como necesarios en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la **duración** de la acción formativa, que se determina en función de los objetivos del curso. Habrá que decidir si la acción es más o menos intensiva en el tiempo, dependiendo de varios factores: posibles desplazamientos de los asistentes, necesidad de que los objetivos se alcancen en un período determinado de tiempo, estrategia de la organización, presupuesto habilitado para la acción, etc.

El **horario** vendrá determinado por los requerimientos de la organización para compaginar la capacitación con el desempeño del trabajo, disponibilidad de un espacio adecuado, etc.

Asimismo, en el diseño del curso es preciso seleccionar el **profesorado** que va a impartir el curso, de acuerdo a los contenidos que queremos transmitir, la metodología, etc.

La elección del capacitador idóneo estará determinada por las siguientes cualidades:

- experiencia y conocimiento del tema
- capacidad para impartir capacitación
- motivación hacia el tema a tratar
- disponibilidad para la preparación y desarrollo de la acción

Para ello, el responsable de la gestión de la capacitación ha de conocer y confirmar estas características en el candidato o candidatas de que disponga.

En los casos en los que la actividad de capacitación pueda o deba ser desarrollada por alguna persona de la organización, se podrá conocer su situación ante las características anteriormente reseñadas, aunque probablemente no tenga experiencia en capacitación. Si es así, sería conveniente que realizara un curso de capacitación de capacitadores.

En el caso de ser persona ajena a la organización, el responsable de capacitación deberá confirmar la idoneidad de la elección.

Para ello debe facilitar al potencial capacitador, al menos, los objetivos de la acción, y si los tiene elaborados, también los contenidos, pero haciendo referencia a que son tan sólo indicativos, ya que la experiencia que se supone del capacitador de cara a los objetivos marcados debe ser la que nos dé las materias o contenidos a impartir.

La entrevista personal entre el capacitador y el responsable de la capacitación es imprescindible, ya que durante ella, el capacitador tendrá necesidad de conocer con más detalle los objetivos de la acción, las características y perfiles de los destinatarios y, en definitiva, detalles de la organización que, sin duda, tendrán gran influencia en el diseño y desarrollo de la acción de capacitación.

Por su parte, el responsable de capacitación valorará en esta entrevista la idoneidad del capacitador, al que previamente habrá solicitado su curriculum vitae u hoja de vida, en el cual se hará especial mención a su experiencia en el tema a tratar y como capacitador.

La **evaluación** estará ligada a la **finalidad** del curso. Por ejemplo, si la finalidad es que en un plazo de 6 meses se reduzcan a la mitad las incidencias de un determinado problema, la evaluación contrastará si eso se ha logrado o no.

Continuando con los temas relativos a la **evaluación**, en el diseño del curso se tiene que concretar también lo siguiente:

- cuándo se evalúa (al inicio, al final, durante el curso, después de transcurridos varios meses, etc.)
- métodos de evaluación (cuestionarios, exámenes, observación, etc.)
- elementos a evaluar (alumnado, profesorado, aprendizaje, gestión, medios utilizados, etc.)

En cuanto a la **metodología**, el diseñador de la acción 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. Es importante considerar, que en el momento de seleccionar los métodos y medios, los tiempos de capacitación que han sido asignados a cada materia.

3.3.5. Desarrollo de los contenidos

Independientemente de la forma que adopten durante la acción formativa (dependiendo de la metodología que elijamos) deberemos abordar el desarrollo teórico de los contenidos de la acción formativa exponiendo exhaustivamente todas las ideas que queremos transmitir a los alumnos.

Este desarrollo debemos hacerlo siguiendo una estructura lógica que facilite la comprensión:

Introducción

Ofrece al alumno un contexto general sobre el tema a tratar y se establecen los límites del tratamiento que le vamos a dar. Debemos procurar que capte el interés y la atención del alumno con el fin de motivarle para continuar.

Desarrollo

Explica todos los conocimientos señalados en el guión con la profundidad que nos marca el análisis del puesto de trabajo que hemos realizado.

Cada párrafo mostrará de la forma más clara y precisa todo lo referente al tema, sin descuidar aquellos otros datos que sean pertinentes.

Conclusión

Sintetiza las ideas clave que se han expuesto a modo de resumen y recordatorio.

Bibliografía

Ayuda a que los alumnos puedan ampliar los temas si así lo desean.

Anexos

Se recogen los documentos, experiencias, planos, fotos o dibujos que puedan ayudar a la comprensión del tema.

Requisitos de un buen escrito

Aparte de esto, si los contenidos de la acción de capacitación los vamos a distribuir al alumnado por escrito, deberían cumplir los siguientes requisitos:

Simplicidad

- Sea breve, utilice frases y párrafos cortos.
- Use mensajes claros, sencillos y rápidos.
- Exponga las ideas de una en una.
- Evite el uso de conjunciones que puedan confundir al lector.

Amenidad

- Intercale frases largas con frases cortas para evitar la monotonía.
- Varíe la construcción de la frases para promover interés.
- Ilustre con ejemplos las ideas complicadas.

Lenguaje sencillo

- Emplee un lenguaje natural (evitando caer en vulgarismos) y coloquial frente a las experiencias rebuscadas.
- Evite en lo posible el lenguaje excesivamente formal y las adulaciones. Seguramente se lo agradecerán.

Tómese su tiempo

- No haga sus escritos deprisa y corriendo.
- Escribir es una tarea difícil. Por lo tanto, concéntrese en ello y no pretenda hacer varias cosas a la vez.
- Una segunda lectura le permitirá perfeccionar el escrito. La opinión de otra segunda persona tampoco le vendrá mal.

Emplee un tono positivo

- Procure resaltar los aspectos positivos o neutrales y enmascarar los negativos.
- Céntrese en lo que le interesa a la persona que va a recibir el escrito.
- Cuide la elección de las palabras.
- Evite palabras con carga negativa: “queja, empeoramiento, molestia...”.

3.3.6. Determinación del presupuesto requerido para la capacitación

A partir de todos los puntos analizados hasta ahora para cada una de las acciones de capacitación, el gestor de la misma puede calcular los costes de cada una de las acciones, y el presupuesto global del Plan.

Para el establecimiento del presupuesto de cada acción de capacitación, es conveniente diferenciar los conceptos de coste según estas fases o funciones:

- concepción o diseño de la acción
- promoción o información
- diseño y desarrollo de la documentación (técnico)
- elaboración de la documentación (administrativo)
- impartición
- seguimiento y evaluación
- administración y gestión
- desplazamiento y asistencia de los alumnos
- salarios de los alumnos (este último punto nos daría el coste completo desde el punto de vista de la organización)

Estas fases o funciones pueden a su vez desglosarse, de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA6. PRESUPUESTARIA DE UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

CURSO	CONCEPCIÓN	PROMOCIÓN	DESARR. DOCUM.	ELAB. ADMVA.	IMPARTICIÓN	EVALUACIÓN	ADM. Y GESTIÓN	ALUMNOS	TOTAL
1 PERSONAL Capacitador Admvo. Otro									
2 FUNCIONAMIENTO Subcontrataciones Desplazamientos - Alojamiento - Viaje Mat. Pedagógico - Consumibles - Carpetas - Libros - Videos - ... Locales - Medios - TV, video - Proyector - ...									
3 INVERSIONES Equipamiento - MOBiliario - Equipos - Software - Simuladores - Tutoriales - ... Mantenimiento									
4 FINANCIEROS Gastos financieros Amortizaciones Impuestos ...									
5 COSTES FIJOS									
TOTAL									

La suma de todas las tablas presupuestarias de cada una de las acciones de capacitación nos daría el presupuesto global del Plan de Capacitación.

Esta manera de calcular los costes de la capacitación es totalmente válida. Sin embargo, Guy Le Boterf, S. Barzucchetti y F. Vincent aportan una novedosa perspectiva al calcular los costes de

la capacitación desde la lógica de la gestión de la calidad. Estos autores afirman que los costes de la calidad de la capacitación están asociados tanto a los costes del desarrollo de la actividad de capacitación y la evaluación de los resultados como a los costes de la falta de calidad de la capacitación. Es decir, hay que tener en cuenta lo que ha salido bien y lo que ha salido mal en la gestión para saber los costes totales.

Esta falta de calidad está relacionada con fallos ocurridos durante la actividad de capacitación o con problemas indirectos que aparecen después de haber finalizado la actividad.

Como resumen tendremos esta fórmula:

$$\text{Costes de la capacitación} = \text{costes de calidad} + \text{costes de la falta de calidad}$$

Los costes de la falta de calidad se calculan teniendo en cuenta los fallos internos y los fallos externos. Los costes de los fallos internos se asocian a varios factores, tales como un mal diseño pedagógico, una mala detección de necesidades de capacitación, una mala selección de participantes o una mala elección de los capacitadores.

Los fallos externos pueden ser también debidos a múltiples causas: poco interés de la organización en poner en práctica los aprendizajes, incoherencia con otras actividades de capacitación, mala sincronización con el trabajo en la organización, etc.

3.3.7. Aplicación del enfoque de género.

Para que el Plan de Capacitación que estamos elaborando tenga una perspectiva de igualdad de género, deberemos responder adecuadamente a una serie de preguntas a lo largo de todo el proceso del diseño del mismo.

- *En relación a los objetivos de las acciones de capacitación.* ¿Los objetivos responden a las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres? ¿Es parte de los objetivos de la capacitación reducir la desigualdad? ¿Contribuye la capacitación a la mejora de la posición política, social, económica, cultural de las mujeres?
- *En relación a los contenidos.* Los contenidos de la capacitación ¿refuerzan o desafían la división genérica del trabajo? ¿Resuelven necesidades prácticas de género, percibidas y demandadas por las propias mujeres? ¿Favorecen la toma de conciencia hacia los intereses estratégicos?
- *En relación al profesorado.* ¿Hay paridad de sexos en la composición del profesorado? ¿Los profesores y profesoras están formados en género e incorporan la perspectiva de género en sus contenidos, metodologías y actitudes? ¿Las metodologías que emplean favorecen una participación equitativa de mujeres y hombres? ¿Cómo se va a informar al profesorado de nuestra política de género?
- *En relación a las personas participantes.* ¿Se organizan acciones de capacitación específicas para grupos de mujeres que así lo demanden? ¿Es factible lograr la paridad de sexos entre el alumnado? ¿Qué obstáculos se presentan para el acceso de las mujeres a la capacitación? ¿Qué medidas podemos adoptar para superar esos obstáculos?
- *En relación al horario.* ¿Se tiene en cuenta la disponibilidad real de tiempo de hombres y mujeres? ¿Cuáles son las implicaciones de los diferentes trabajos que realizan mujeres y

hombres en su participación en la capacitación? ¿Se han previsto medidas para resolver el cuidado de los hijos e hijas durante las sesiones del curso, como la habilitación de una guardería?

- *En relación a los materiales didácticos, así como a toda la documentación informativa del curso.* ¿Utilizan un lenguaje o imágenes sexistas? ¿Se incorporan datos desagregados por sexo en cada módulo? ¿El cuestionario de evaluación incluye la perspectiva de género?
- *En relación a los locales.* ¿Tienen servicios para hombres y mujeres? ¿El acceso al local es seguro?

Incorporar la visión de género en la estrategia de capacitación tiene como objetivo beneficiar de manera equitativa a hombres y mujeres en su fortalecimiento de capacidades.

3.3.8. Estructura del documento final del plan de capacitación

El conjunto de acciones de capacitación programadas siguiendo los pasos anteriores nos dará el Plan de Capacitación de la organización.

Todo Plan de Capacitación debe quedar reflejado por escrito para ser presentado a la Dirección y a las instancias correspondientes.

El Plan de Capacitación tendrá que suplir las carencias de cualificación detectadas en la organización mediante acciones de capacitación.

El Plan deberá contar con la flexibilidad suficiente como para poder introducir cambios durante su ejecución.

El Plan de Capacitación deberá contar con un *Reglamento de Funcionamiento*, donde se especificarán los requisitos de los participantes, los procedimientos para solicitar los cursos (modelos de solicitudes en papel, online), la selección de participantes, en su caso la obligatoriedad de acudir a los mismos, los horarios, los certificados de asistencia o aprovechamiento, las matrículas, los plazos, etc.

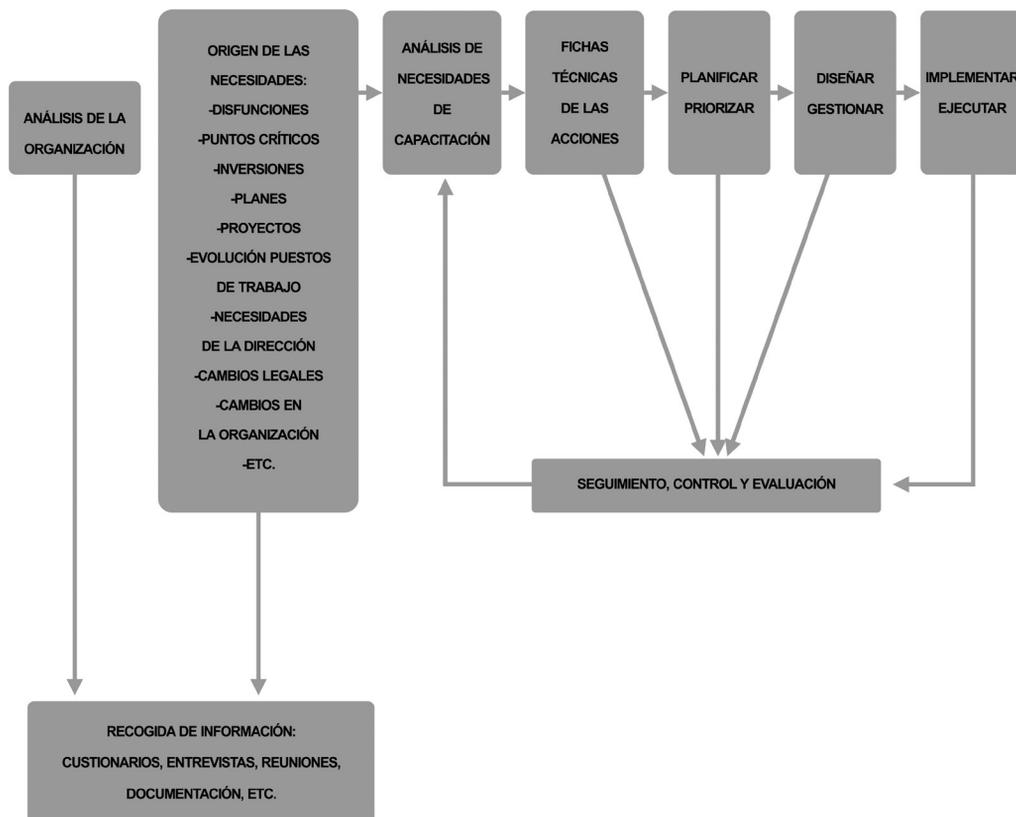
En general, el Plan de Capacitación es un documento de trabajo de la organización que deberá tener la siguiente estructura:

- *Introducción*
- *Política de la organización sobre la capacitación*
- *Objetivos de capacitación*
- *Análisis de necesidades de capacitación por unidades organizativas*
- *Programas de capacitación generales*
- *Reglamento de funcionamiento*
- *Presupuesto provisional de capacitación*
- *Acciones de capacitación*
- *Calendario*
- *Sistemas de evaluación y seguimiento*

4. Realización del plan de implementación del plan de capacitación.

Como muestra el siguiente gráfico, una vez elaborado el plan de capacitación se debe pasar a su implementación y seguimiento.

GRÁFICO 7. PASOS REQUERIDOS PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN. ESQUEMA HORIZONTAL.



El departamento de la organización responsable de la capacitación deberá ir ejecutando las acciones de acuerdo al calendario y al presupuesto previsto.

Para ello utilizará varios recursos relacionados con la calidad y la gestión de la capacitación. El más importante entre ellos es, sin duda, la ficha técnica (también llamada *pliego de condiciones*) analizada en el apartado 4.4. En este documento se detallan el conjunto de especificaciones que tiene que cumplir cada una de las actividades de capacitación del Plan, y el responsable de la capacitación deberá seguir cada una de las indicaciones incluidas en el mismo.

Asimismo, el responsable de la capacitación puede ayudarse de tablas como la siguiente, que resuman los principales datos del Plan:

**TABLA 7. FICHA PARA EL REGISTRO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN
CONTENIDAS EN EL PLAN.**

PLAN DE CAPACITACIÓN								Rev:	Hoja: X de X
Acción de capacitación	Objetivos	Pr	Asistentes	N°	Fecha	Horas	Observaciones	Presupuesto	Responsable

4.1. La convocatoria de la acción de capacitación

La correcta ejecución de este paso radica, principalmente, en la motivación inicial de los participantes, y, por tanto, en la eficacia de la acción en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

La convocatoria del curso ha de realizarse con tiempo suficiente para que el trabajador pueda programarse, tanto en sus obligaciones laborales como personales.

La convocatoria, que siempre se realizará por escrito, hará constar:

- el título del curso
- los objetivos
- el contenido o programa
- participantes o grupo al que va dirigido
- lugar de celebración
- fechas y horario

Todos estos datos no deben representar ninguna sorpresa para los convocados, pues todo el proceso para llegar a este punto ha sido diseñado con su participación y la de sus mandos intermedios.

4.2. El lugar de celebración

La elección del lugar de impartición presenta en principio dos alternativas: en locales propios de la organización, o fuera de ella. Pero su elección deberá tener en cuenta diversos factores:

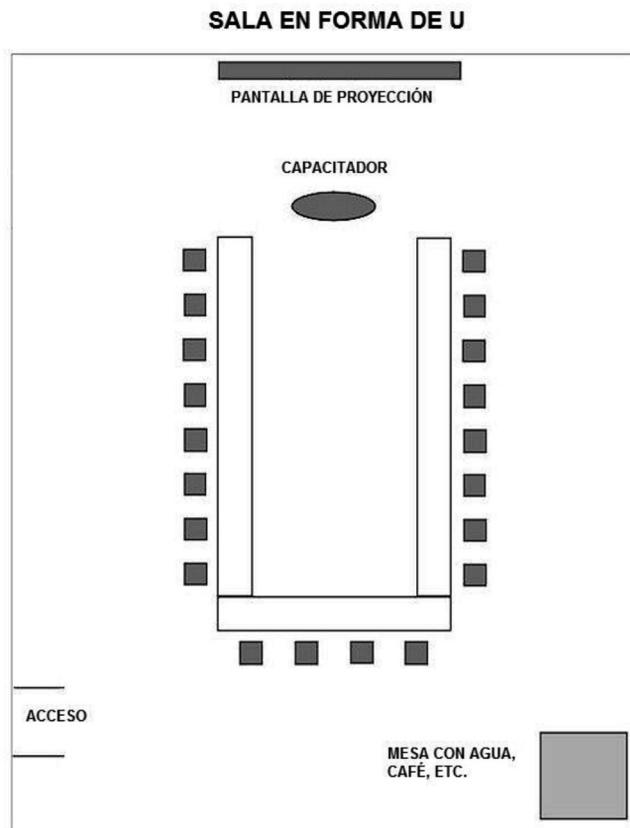
- la disponibilidad del espacio necesario
- la disponibilidad presupuestaria
- la motivación que supone estar fuera de la organización, así como la eliminación de posibles interferencias
- la adecuación de la sala en cuanto a amplitud, decoración, infraestructuras, ruidos, temperatura idónea, etc.

- la disponibilidad de elementos o materiales para la realización de prácticas
- la ubicación de los participantes y del capacitador

Este último punto es de vital importancia, porque deberá favorecer las necesidades de los participantes y del capacitador, para un mejor aprovechamiento, ya que va a influir en la comunicación y participación en el entorno en el que se desarrolla la acción de capacitación.

Como norma general, la disposición ideal de los participantes es en forma de U, tal como se indica en el siguiente esquema.

GRÁFICO 8. DISEÑO DE SALA EN FORMA DE U PARA LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.



4.3. La capacitación de acogida

Aparte de la capacitación realizada a través de la metodología descrita, podemos hacer una mención especial a otro tipo de capacitación, muy importante también en todas las organizaciones: la capacitación de acogida o inducción.

La capacitación de acogida es la que la organización debe brindar a toda persona que se incorpora a un puesto de trabajo.

Para ofrecer una buena capacitación de acogida, deberemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Las organizaciones sólo tienen una primera ocasión para causar la primera impresión: es el momento de la acogida.
- El proceso de la acogida debe estar **explícito**, con las responsabilidades bien delimitadas.
- Debe haber dos documentos guía:
 - **Guía de acogida**
 - **Plan de acogida individual**
- El **objetivo** de la capacitación de acogida es doble:
 - **Socializar a la persona** para incorporarla en las pautas culturales de la organización.
 - Garantizar que recibe la cualificación adecuada para **llevar a cabo su trabajo de forma satisfactoria en el menor plazo de tiempo**.
- Se trata de una mezcla de capacitación e **información**.
- Requiere un constante ejercicio de **empatía**: ponerse en el lugar del otro (de qué necesitaría saber cuando llego a un nuevo trabajo).
- Debe contemplar también los cambios de puestos de trabajo.

Ejemplo de un Plan de Capacitación de Acogida individual:

TABLA 8. MODELO PARA PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL DE ACOGIDA

PLAN DE CAPACITACIÓN DE ACOGIDA								
PERSONA		DISTRIBUCIÓN DE COPIAS		FECHA DE EMISIÓN		PAGINA 1 DE 1		
REALIZADO POR:				FECHA DE SEGUIMIENTO		INFORME N°		
ACCIONES: QUÉ/ CÓMO		RESPONSABLE: QUIEN	CUANDO (SEMANAS)					OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								

5. Evaluación del Plan de Capacitación

La evaluación es la última fase del proceso de capacitación. En ella se debe verificar que el trabajo realizado, o el trabajo que se está todavía haciendo, es lo que nos proponíamos desde un principio.

La evaluación ha de ser rigurosa, ya que si no es así su valor puede quedar en duda. Por ello, debe cumplir las siguientes características:

- debe servir para mejorar la capacitación que se está llevando a cabo
- no debe ser considerada como un medio para aprobar o desaprobado la capacitación
- debe ser planificada al mismo tiempo que el resto del programa
- debe ser factible en términos de necesidades y objetivos
- debe recoger, de alguna forma, los principales costes
- ha de ser flexible para adaptarse a la capacitación en casos incluso no previstos

Los datos que nos aporta la evaluación nos sirven para saber lo siguiente:

- Si los participantes son capaces de hacer lo que se pretendía en los objetivos operativos
- Si los cursos programados responden a las necesidades reales
- Si el desarrollo de las acciones de capacitación se realiza de acuerdo a lo programado

No hay que olvidar que la evaluación debe planificarse desde el principio, después de establecer los objetivos y en función de éstos.

Siempre que se pone en marcha un Plan de Capacitación, es imprescindible una labor de seguimiento y control.

La labor de control se refiere básicamente a tres puntos:

- evaluación de los objetivos operativos
- evaluación de los recursos
- evaluación de la gestión de capacitación

5.1. Evaluación de los objetivos operativos

Con esta información, el objetivo es conocer los efectos que la acción de capacitación han producido en los participantes, tanto en cuanto a la adquisición de conocimientos, como en cuanto a habilidades o modificaciones en las actitudes.

Hay que preguntarse lo siguiente: ¿los cursos impartidos se corresponden con las necesidades detectadas? Y más importante aún: ¿se han alcanzado los resultados esperados?

La información requerida se basa en cómo se ha desarrollado cada acción de capacitación, en los siguientes aspectos:

- contenidos impartidos, su presentación y comprensión, su utilidad, su desarrollo, aplicación a casos prácticos, etc.

Los instrumentos para evaluar los objetivos pedagógicos operativos pueden ser varios:

- exámenes de conocimiento
- cuestionarios
- informes de resultados
- simulaciones
- control en el puesto de trabajo
- evaluación del rendimiento por parte del jefe directo
- evaluación por parte del formador

Todas estas evaluaciones de conocimientos, habilidades y actitudes, tendrán gran utilidad si son medidas durante la acción de capacitación o a su finalización, pero realmente los resultados reales serán aquéllos que se traduzcan en una mejora en el desempeño, cuando el asistente se incorpore a su puesto de trabajo, pudiendo desarrollar sus nuevos conocimientos, aplicar las habilidades adquiridas y comportarse con una actitud más positiva.

Es por ello que el seguimiento de la capacitación es la única forma de conocer los efectos reales de ésta, lo cual deberá estar perfectamente coordinado con la elaboración del consecutivo o consecutivos Planes de Capacitación, de acuerdo a los avances conseguidos en éste que se está ejecutando en la actualidad.

Es igualmente de indudable valor el seguimiento que el capacitador puede hacer de las materias o disciplinas impartidas y de aquéllas que son de su especialidad, aportando su insumo al nuevo Plan de Capacitación, convirtiéndose en un asesor de gran valor del gestor de la capacitación de la organización.

5.2 Evaluación de los recursos

El control se ejerce sobre los capacitadores, el material didáctico, las aulas, los métodos de enseñanza, la duración de los cursos, etc.

La información requerida se basa en cómo se ha desarrollado cada acción de capacitación, en los siguientes aspectos:

- actitud y comportamiento del capacitador en el desarrollo de la acción, como el mantenimiento del interés de los participantes, respuestas ante dudas o preguntas, resolución de situaciones conflictivas o problemáticas, preocupación por las necesidades e inquietudes de los participantes, así como su aptitud, experiencia y conocimiento de los temas desarrollados.
- Idoneidad de la metodología utilizada, como alternancia en la utilización de métodos

y medios, medios materiales, opciones o métodos para la participación y cohesión del grupo, organización y distribución del tiempo.

- Instalaciones y organización, incluyendo comodidad de la sala en cuanto a luz, ruidos, sillas, espacio disponible, distribución, así como en general todos los aspectos que han influido en la organización general de la acción, como horario, duración de las sesiones o descansos.

Este análisis habrá de llevarse a cabo para cada una de las acciones ejecutadas e incluidas en el Plan de Capacitación.

Instrumentos utilizados: cuestionarios a los alumnos, cuestionarios a los profesores, análisis comparativo con otros cursos, etc.

5.3 Evaluación de la gestión de la capacitación

En este punto, el objetivo es la evaluación del diseño llevado a cabo para la elaboración del Plan de Capacitación en su conjunto, para ver el grado de adecuación a las necesidades de la organización y de los medios disponibles.

La información a tratar será sobre el número de cursos, horas impartidas, número y distribución de los alumnos, costes del profesorado, costes de los alumnos (dietas, gastos...), alquiler y compra de materiales, mantenimiento, fechas de programación y ejecución, etc.

Los costes de la evaluación presupuestaria se pueden clasificar en:

- costes directos (materiales consumidos en cada acción de capacitación, manuales, rotuladores, cuadernos, papel, fotocopias, alquiler de salas y equipos, cafés, refrigerios, desplazamientos y estancias, retribución del capacitador, etc.)
- costes indirectos (diseño y elaboración de la acción, materiales utilizados antes y después de la acción, costes de desplazamiento previos, etc.)
- costes de estructura (costes de mantenimiento de los equipos utilizados en la acción, costes de gestión de la capacitación, costes de limpieza, electricidad, calefacción, costes de personal auxiliar implicado como conserjes, conductores, etc.)

5.4 Evaluación de las acciones de capacitación.

Durante el proceso de capacitación, básicamente se evalúan tres puntos :

1. Los alumnos

- Evaluación diagnóstica: es la evaluación previa a la acción de capacitación, con el fin de crear grupos homogéneos y programas adecuados al nivel del colectivo específico
- Evaluación formativa: es la evaluación que se efectúa durante la acción de capacitación. Por ejemplo: exámenes parciales de conocimiento.

- Evaluación sumativa: es la evaluación final de la acción de capacitación, con el fin de comprobar el grado de consecución del objetivo operativo.

2. La programación

- Diseño de la acción de capacitación.
- Profesorado que ha impartido el curso.
- La gestión de la acción de capacitación.

3. La rentabilidad

- La utilización en el puesto de trabajo de la competencia adquirida o desarrollada durante la acción de capacitación.
- La adecuación de los conocimientos al puesto de trabajo
- La mejora de los resultados en el Departamento correspondiente o en la organización en general.

La siguiente tabla resume quienes, como y cuando se evalúan estos tres aspectos.

TABLA 9. GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

QUÉ SE EVALÚA	QUIENES EVALÚAN					CÓMO SE EVALÚA	CUÁNDO SE EVALÚA
	ALUMNOS	RESPONSABLES DE CAPACITACIÓN	CAPACITADORES	JEFES DIRECTOS DE LOS ALUMNOS	ALTA DIRECCIÓN		
1. LOS ALUMNOS	Evaluación diagnóstica		X	X	X	Questionarios, tests, historial de capacitación, entrevistas.	Antes de comenzar la acción de capacitación
	Evaluación formativa			X		Feed-back permanente, nivel de participación, ejercicios.	Durante la acción de capacitación
	Evaluación sumativa		X	X		Evaluación verbal, casos prácticos, tests.	Al finalizar la acción de capacitación
2. LA PROGRAMACIÓN	Diseño	X	X	X		Feed-back permanente, cuestionarios anónimos, etc.	Durante y al finalizar la acción de capacitación
	Profesorado	X	X				
	Gestión	X	X	X			
3. LA RENTABILIDAD	Utilización		X		X	Observación en el puesto de trabajo. Medición de resultados a través de indicadores	Seguimiento posterior a la finalización de la acción de capacitación (1, 3, 6, 12 meses)
	Adecuación		X		X		
	Resultados		X		X		



6. Consideraciones finales

El Plan de Capacitación final resultante de la metodología anteriormente expuesta no está exento del riesgo de caer en ciertas deformaciones.

A la hora de abordar un trabajo de estas características, algunos errores habituales pueden ser:

- Comenzar un análisis de necesidades de capacitación sin haber alcanzado un acuerdo concreto sobre los objetivos y resultados entre quienes vayan a realizar el estudio y la organización.
- Recoger información que la organización no va a utilizar posteriormente
- No tener en cuenta análisis de necesidades de capacitación realizados con anterioridad.
- Plantear acciones de capacitación sin tener en cuenta la oferta ya existente.
- No prever retrasos en el proceso.
- Confundir la expresión de la necesidad con la existencia de la necesidad.
- Confundir la no expresión de la necesidad con la no existencia de la necesidad.

Asimismo, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- No se debe investigar nunca aquello que luego no pueda ser atendido ya que puede crear frustraciones.
- No se deben investigar demasiadas necesidades al mismo tiempo, a no ser que exista un plan de acción específico en este sentido.
- El proceso de investigación de necesidades genera, siempre, expectativas.
- Investigar necesidades supone un proceso de aprendizaje y profundización en la dinámica de la organización.
- Hay que tener siempre en cuenta, explicando el porqué, a aquellas personas que no entran dentro de una investigación de necesidades de capacitación.
- Se debe comenzar por las necesidades más críticas para la organización.
- Es relativamente normal encontrarse con personas que niegan por sistema necesidades, ya que lo asocian a falta de preparación propia y como algo que les puede hacer perder prestigio interno y status.
- La capacitación es una herramienta y, como ella, existen otras herramientas al servicio del desarrollo de los recursos humanos; la capacitación no es la única respuesta.
- Investigar necesidades de capacitación lleva en muchas ocasiones a cuestionar la propia organización: es habitual que afloren problemas de estructura.

Finalmente, siguiendo el enfoque de Guy Le Boterf, presentamos las siguientes claves para la realización de un correcto análisis de necesidades y posterior Plan de Capacitación:

1. La Dirección sólo se implica en la capacitación si ha estado implicada en la identificación y el análisis de necesidades de capacitación



2. Las necesidades de capacitación no existen en “sí mismas”, deben ser definidas siempre en relación con las situaciones concretas que están en su origen: problemas o disfunciones, proyectos, inversiones, evolución de las ocupaciones y niveles competenciales, cambios normativos, legales y culturales, etc.
3. Toda acción de capacitación a medida supone la elaboración de una “Ficha técnica de condiciones”.
4. Las decisiones relativas a los recursos humanos y, en consecuencia, a la capacitación, deben tenerse en cuenta desde el momento de la concepción de nuevos proyectos o nuevas inversiones.
5. Los problemas de evaluación sólo pueden ser resueltos correctamente si son tratados desde el momento de la concepción de las acciones de capacitación.



7. Ejercicios

Ejercicio 1. Plan de Capacitación

Ejercicio 2. Plan de Comunicación

Ejercicio 3. Guión para las entrevistas del análisis de necesidades de capacitación

Ejercicio 4. Objetivos operativos.

Ejercicio 5. Objetivos operativos

Ejercicio 6. Parámetros de explotación

Ejercicio 7. Ficha técnica de las acciones de capacitación



Ejercicio 1 Plan de Capacitación

- 1.- Indique, de forma breve, qué se entiende por necesidad de capacitación y cómo se diagnostican estas necesidades.
- 2.- Describa brevemente qué entiende por Plan de Capacitación y qué se persigue con su diseño.
- 3.- Realice un esquema de cómo realizaría el desarrollo del Plan de Capacitación

Respuesta

1.- Una necesidad de capacitación es el déficit observable y manifiesto de las competencias técnicas de un trabajador que le impide conseguir los objetivos que marca la organización donde trabaja.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de una organización no presenta ninguna complejidad, ya que viene dado por la diferencia que existe entre los requerimientos de competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes) que necesita la organización en sus diferentes puestos, y las competencias que realmente tienen las personas que ocupan esos puestos de trabajo.

Las necesidades de capacitación pueden originarse por diferentes motivos, entre los que se encuentran:

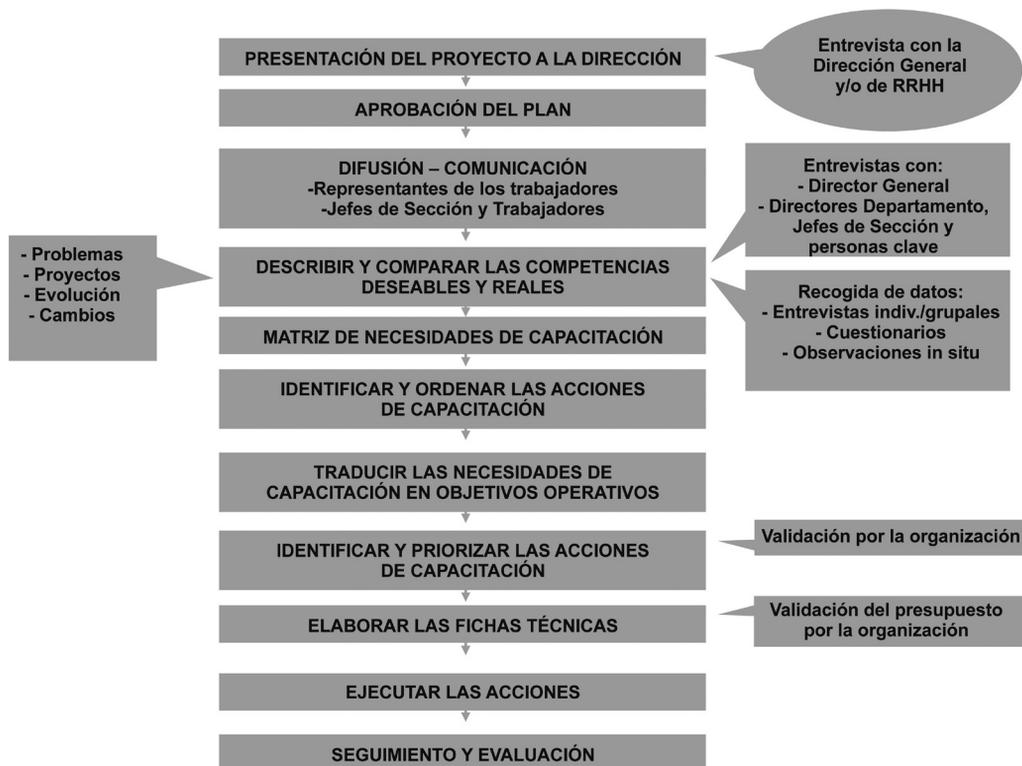
- los problemas o disfunciones actuales presentes en los diferentes procesos de la organización
- nuevos proyectos de la organización, que requieran competencias diferentes a las que se utilizan actualmente
- cambios culturales en la organización
- rotación de las personas y modificaciones en los oficios que suponen la evolución en los empleos
- las necesidades que plantea la Dirección de la organización, como motor de la misma.

2.- El Plan de Capacitación es un documento elaborado por la propia organización o subcontratado a una organización externa que surge del diagnóstico de necesidades de la organización a la que se dirige.

El Plan de Capacitación puede definirse como el conjunto coherente y ordenado de acciones de capacitación, establecido en un período de tiempo determinado y dirigido a dotar y perfeccionar a las personas de las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos que se persiguen en la organización.

Es decir, la finalidad que se persigue con el Plan de Capacitación es reducir la diferencia entre las capacidades reales de las personas y las capacidades deseables que deberían tener para alcanzar los objetivos que se ha marcado la organización.

3.- Esquema del diseño del Plan de Capacitación



Ejercicio 2. Plan de Comunicación

Usted es parte del equipo de gestores de capacitación de una Escuela Provincial del MINAG.

Se le solicita diseñar el Plan de Comunicación de un proceso de Análisis de Necesidades de Capacitación que se va a llevar a cabo en una Unidad Básica de Producción Cooperativa (U.B.P.C.).

Debe incidir especialmente en los siguientes aspectos:

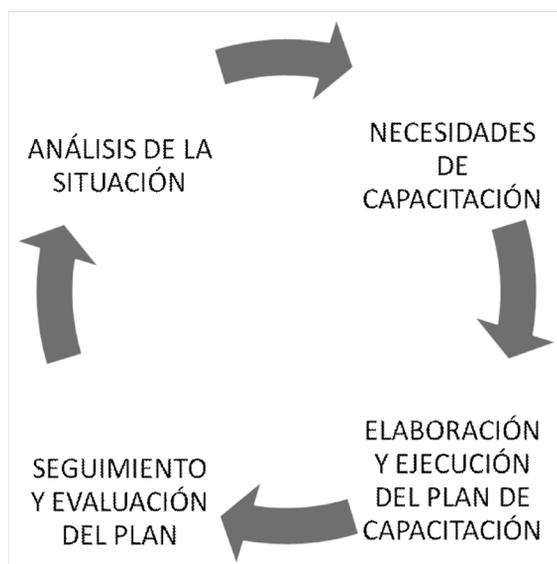
- personas a quienes va dirigida la presentación
- estructura y contenidos de la presentación
- diseño de los soportes que se van a utilizar (transparencias, documentos, etc.)
- cuándo se considera apropiado realizar la presentación

Respuesta

El Plan de Comunicación se dirigirá a todos los trabajadores de la U.B.P.C. a través de una presentación general.

Dicha presentación contendrá los siguientes puntos:

- Introducción. Antecedentes. Solicitud de colaboración de la U.B.P.C. Disponibilidad de la Escuela Provincial correspondiente.
- Dónde situamos la solicitud de la U.B.P.C. dentro del esquema general de la capacitación del MINAG.
- Explicación del método para el diseño del Plan de Capacitación.



- Profundización de cada paso.
- Las necesidades de capacitación nos las marcarán estos puntos:
 - Proyectos e inversiones a acometer por la U.B.P.C.
 - Problemas o disfunciones más frecuentes
 - Evolución previsible de los contenidos de los puestos de trabajo
- Procedimiento para obtener la información:
 - Entrevistas preliminares con el máximo responsable de la U.B.P.C.
 - Plan Estratégico, proyectos de envergadura, etc.
 - Entrevistas con los principales responsables departamentales
 - Entrevista con el responsable de los Recursos Humanos
 - Entrevistas con personas “clave”
- Elaboración del informe
- Validación por parte de la U.B.P.C.
- Entrega del informe definitivo
- El responsable de los Recursos Humanos se encarga del calendario de las entrevistas
- La información se recogerá de manera ordenada
- Se repartirán los guiones de las entrevistas una semana antes de la realización

La comunicación se diseñará en soporte informático, y para la presentación se utilizará un proyector.

La presentación se realizará tras haber obtenido la aprobación del plan de trabajo por parte de los máximos responsables de la U.B.P.C. y antes de empezar con el análisis de necesidades de capacitación.

Ejercicio 3. Guión para las entrevistas del análisis de necesidades de capacitación

Usted es parte del equipo de gestores de capacitación de una Escuela Provincial del MINAG.

Se le solicita diseñar el cuestionario de base que utilizaría para las entrevistas de análisis de necesidades de capacitación para llevar a cabo en una Unidad Básica de Producción Cooperativa (U.B.P.C.).

Posible guión a utilizar (susceptible de ser complementado y aumentado):

- Presentación personal
- Presentación del programa
- Abordaje de posibles rechazos
- Documentación a considerar
- Contenido de las entrevistas
- Observaciones de puestos “in situ”. Aspectos a considerar, recoger y sistematizar
- Facilidad de transferir las necesidades detectadas a acciones concretas de capacitación

Respuesta

Cada una de las personas entrevistadas deberá responder a las cuestiones que se mencionan a continuación:

1.- ¿Qué **proyectos**, planes o inversiones están previstos en su departamento, área o sección?

Cada uno de estos proyectos o inversiones debería identificarse de la manera siguiente:

- Denominación
- Áreas a las que afecta
- Cronograma
- Razones por las que se lleva a cabo
- Responsable/s
- Puestos de trabajo implicados (número y cualificación requerida)
- Variables que intervienen en el proyecto vinculadas a la capacitación y no vinculadas a la capacitación
- Criterios de eficacia para saber si la capacitación ha incidido en el puesto de trabajo o puede incidir en el puesto de trabajo
- Parámetro de explotación o indicadores que se pueden utilizar. Es decir, ¿qué criterio de medida podemos utilizar para evaluar la efectividad de la acción de capacitación? Ejemplos: incremento o disminución de averías, reclamaciones, etc.

2. - ¿Qué puntos críticos, **problemas** o disfunciones ocurren en su departamento o sección de forma repetitiva o de forma frecuente? Igualmente habría que identificar los aspectos siguientes

de estos problemas:

- Denominación
- Áreas a las que afecta
- Puestos de trabajo implicados (número y cualificación requerida)
- Variables que intervienen en el problema vinculadas a la capacitación y no vinculadas a la capacitación (que se puedan o no solucionar con acciones de capacitación)
- Parámetros de explotación
- Habilidades y conocimientos a incorporar por el personal afectado

3. - ¿Qué puestos, funciones o tareas piensa que van a **evolucionar** dentro del departamento, área o sección, bien sea por innovaciones tecnológicas, cambios organizativos, etc.?

Igualmente habría que identificar los aspectos siguientes:

- Denominación
- Áreas a las que afecta
- Puestos de trabajo implicados (número y cualificación requerida)
- Descripción de los cambios previstos
- Habilidades y conocimientos a incorporar por el personal afectado

4. - ¿Piensa que usted o algunos de sus colaboradores necesita acudir a algún **curso** concreto?

Escriba los títulos de las acciones de capacitación y a quién van dirigidas.

Ejercicio 4. Objetivos operativos.

Subraye aquellos verbos que expresen una actividad observable y medible:

- NOMBRAR
- SABER
- ETIQUETAR
- COMPRENDER
- RESOLVER
- FAMILIARIZARSE
- IDENTIFICAR
- COMPRENDER EL SENTIDO DE
- CONSTRUIR
- REFLEXIONAR
- CALCULAR

Formule seis objetivos operativos.

Respuesta

Los verbos observables y medibles son los subrayados:

- NOMBRAR
- SABER
- ETIQUETAR
- COMPRENDER
- RESOLVER
- FAMILIARIZARSE
- IDENTIFICAR
- COMPRENDER EL SENTIDO DE
- CONSTRUIR
- REFLEXIONAR
- CALCULAR

Seis objetivos operativos:

- El alumno deberá ser capaz de cocinar menús diferentes para cada día de la semana en el comedor de la granja donde trabaja
- El alumno deberá ser capaz de identificar las enfermedades de las gallinas producidas por parásitos
- El alumno deberá ser capaz utilizar la herramienta Microsoft Access para crear y mantener

sus propias bases de datos sin ayuda externa

- El alumno deberá ser capaz conducir el tractor de la U.B.P.C. sin sufrir ningún accidente
- El alumno deberá ser capaz de realizar el análisis de necesidades de capacitación de cualquier C.P.A. de la provincia
- El alumno deberá ser capaz traducir del inglés al español los manuales de informática de la organización

Ejercicio 5. Objetivos operativos

Reformule aquellos ejemplos que considere que no están formulados en términos operativos:

1. Al término del primer año la secretaria será capaz de redactar en inglés una síntesis de un artículo de prensa de carácter socioeconómico y de efectuar una traducción.
2. Ser capaz de conocer mejor los principales proveedores de ofimática.
3. Dominar las principales técnicas de gestión tributaria y emplear los documentos indispensables para su puesta en práctica.
4. Permitir a los asistentes al curso un mejor conocimiento del código de circulación.
5. Comunicar en inglés un mensaje telefónico sencillo.
6. Comprender lo esencial de un informe.
7. Ser capaz de situar el medio jurídico.
8. Dar a los asistentes al curso los medios para mejorar la toma de decisiones mediante un sistema de informaciones internas.
9. Aprender a planificar las necesidades en recursos humanos de cada sección o departamento, aplicando una estrategia coherente en este ámbito.
10. Ser capaz de identificar las diferentes funciones de los distintos puestos y sus relaciones con el entorno.
11. Desarrollar el sentido de escucha de los asistentes.
12. Identificar los elementos constituyentes de un ordenador.
13. Objetivo del curso: dominar un lenguaje jurídico apropiado para el derecho social.
14. Objetivo: conocer los órganos de control de una organización.
15. El cursillista deberá adquirir las nociones de precio de compra, precio de coste, de margen y de cálculo de impuestos.
16. Ser capaz de organizar la mesa de trabajo.

Respuesta

1. Al término del primer año la secretaria será capaz de redactar en inglés una síntesis de un artículo de prensa de carácter socioeconómico y de efectuar una traducción.
Es correcto.
2. Ser capaz de conocer mejor los principales proveedores de ofimática.
conocer no es correcto; es mejor *identificar*
principales no es muy operativo, habría que introducir algún criterio
3. Dominar las principales técnicas de gestión tributaria y emplear los documentos indispensables para su puesta en práctica.
dominar no es correcto; es mejor *utilizar*
principales no es muy operativo, habría que introducir algún criterio
indispensables no es muy operativo, habría que introducir algún criterio

4. Permitir a los asistentes al curso un mejor conocimiento del código de circulación.

Incorrecto. El objetivo operativo debe mostrar lo que el asistente al curso será capaz de hacer al finalizar la acción.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de distinguir las diferentes señales que regulan el tráfico.*

5. Comunicar en inglés un mensaje telefónico sencillo.

Es correcto. Quizás se podría concretar el término *sencillo*

6. Comprender lo esencial de un informe.

comprender y *esencial* no son operativos.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de distinguir las partes y sintetizar el contenido de un informe.*

7. Ser capaz de situar el medio jurídico.

Incorrecto. No se entiende el objetivo.

8. Dar a los asistentes al curso los medios para mejorar la toma de decisiones mediante un sistema de informaciones internas.

Incorrecto. El objetivo operativo debe mostrar lo que el asistente al curso será capaz de hacer al finalizar la acción.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de tomar decisiones mediante el sistema de comunicación interna recién implantado.*

9. Aprender a planificar las necesidades en recursos humanos de cada sección o departamento, aplicando una estrategia coherente en este ámbito.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de planificar las necesidades en recursos humanos de cada sección o departamento, aplicando la estrategia diseñada en el Plan de gestión.*

10. Ser capaz de identificar las diferentes funciones de los distintos puestos y sus relaciones con el entorno.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de identificar las funciones de los puestos A, B y C, y sus relaciones con el entorno agropecuario de la provincia.*

11. Desarrollar el sentido de escucha de los asistentes.

Incorrecto. El objetivo operativo debe mostrar lo que el asistente al curso será capaz de hacer al finalizar la acción.

Por ejemplo: *el alumno será capaz de usar una actitud dialogante y comprensiva*

Por ejemplo: *el alumno será capaz de mostrar verbal y no verbalmente la atención a*

su interlocutor

12. Identificar los elementos constituyentes de un ordenador.
Es correcto.
13. Objetivo del curso: dominar un lenguaje jurídico apropiado para el derecho social.
Es correcto. Quizás se podría concretar el verbo *dominar*.
14. Objetivo: conocer los órganos de control de una organización.
En vez de *conocer*, es mejor *distinguir* o *identificar*.
15. El cursillista deberá adquirir las nociones de precio de compra, precio de coste, de margen y de cálculo de impuestos.
Por ejemplo: *el cursillista será capaz de identificar los términos de precio de compra, precio de coste, de margen y de cálculo de impuestos.*
16. Ser capaz de organizar la mesa de trabajo.
Es correcto. Quizás se podría concretar el verbo *organizar*.

Ejercicio 6. Parámetros de explotación

Reformule aquellos ejemplos cuyos criterios de eficacia usted considere que no están bien explicitados.

1. Disminuir en un 15% el número de cartas devueltas en la correspondencia.
2. Disminuir el período de tiempo necesario para desparasitar por completo una cabra.
3. Incrementar la inversión en un 20% destinada a la compra de medios de apoyo a la capacitación de personal relacionada con la seguridad e higiene en el puesto de trabajo.
4. Crear y desarrollar un servicio de capacitación en la U.B.P.C.
5. Incrementar la utilización de las reuniones de los grupos de trabajo (grupos de mejora) como herramienta para optimizar la producción.
6. Mejorar el tiempo empleado en reuniones que al final resultan altamente improductivas.
7. Incrementar el grado de utilización del control numérico para mecanizar una pieza.
8. Disminuir en un 25% el número de reclamaciones recibidas en el departamento “A”, sobre los estándares de calidad.
9. Tras la realización del curso de “Atención y Servicio al Cliente” y su puesta en práctica durante un mes, en la encuesta que se lleve a cabo, el 70% de los clientes del servicio técnico se encontrarán satisfechos del trato recibido.
10. Descenso en un 20% de las reclamaciones efectuadas a proveedores de materia prima, un mes después de transcurrida la acción de capacitación, en el almacén.

Respuesta

1. Disminuir en un 15% el número de cartas devueltas en la correspondencia.
 Es parcialmente correcto, ya que faltaría indicar un plazo, un período de tiempo.
 Por ejemplo: *Disminuir en un 15% el número de cartas devueltas en la correspondencia en un plazo de 3 meses.*
2. Disminuir el período de tiempo necesario para desparasitar por completo una cabra.
 Es parcialmente correcto, ya que faltaría indicar un plazo, un período de tiempo.
 Por ejemplo: *Disminuir en 30 minutos el período de tiempo necesario para desparasitar por completo una cabra.*
3. Incrementar la inversión en un 20% destinada a la compra de medios de apoyo a la capacitación de personal relacionada con la seguridad e higiene en el puesto de trabajo.
 Es parcialmente correcto, ya que faltaría indicar un plazo, un período de tiempo.
4. Crear y desarrollar un servicio de capacitación en la U.B.P.C.
 Es incorrecto. Hay que indicar un plazo de tiempo.
5. Incrementar la utilización de las reuniones de los grupos de trabajo (grupos de mejora) como herramienta para optimizar la producción.

Falta cuantificar el incremento.

Por ejemplo: *Incrementar en un 25% la utilización de las reuniones de los grupos de trabajo (grupos de mejora) como herramienta para optimizar la producción, o Conseguir que en cada Departamento haya 4 grupos de trabajo como herramienta para optimizar la producción.*

6. Mejorar el tiempo empleado en reuniones que al final resultan altamente improductivas.

Es incorrecto, no se puede medir.

7. Incrementar el grado de utilización del control numérico para mecanizar una pieza.

Es incorrecto. Falta indicar la cantidad y el tiempo.

Por ejemplo: *Incrementar en un 10% el grado de utilización del control numérico para mecanizar una pieza, durante los 6 primeros meses.*

8. Disminuir en un 25% el número de reclamaciones recibidas en el departamento “A”, sobre los estándares de calidad.

Es parcialmente correcto, ya que faltaría indicar un plazo, un período de tiempo.

9. Tras la realización del curso de “Atención y Servicio al Cliente” y su puesta en práctica durante un mes, en la encuesta que se lleve a cabo, el 70% de los clientes del servicio técnico se encontrarán satisfechos del trato recibido.

Es correcto.

10. Descenso en un 20% de las reclamaciones efectuadas a proveedores de materia prima, un mes después de transcurrida la acción de capacitación, en el almacén.

Es correcto.

Ejercicio 7. Ficha técnica de las acciones de capacitación

Usted es parte del equipo de gestores de capacitación de una Escuela Provincial del MINAG.

1. Diseñe la FICHA TÉCNICA adecuada para las acciones de capacitación de su Escuela.
2. Utilizando esta ficha técnica, diseñe un curso sobre TRABAJO EN EQUIPO, para una U.B.P.C. determinada donde están llevando a cabo un Plan de Capacitación.
3. Utilizando la ficha técnica, diseñe un curso sobre EXCEL 2003, dirigido al personal administrativo de una Delegación Municipal del MINAG de su Provincia.

Respuesta

1.- Ejemplo de campos que se pueden incluir en una ficha técnica para una acción de capacitación:

1. Título de la acción de capacitación
2. Origen de la necesidad de capacitación
3. Parámetros de explotación
4. Orden de prioridad (de 1 a 3)
5. Población afectada
6. Principales objetivos operativos de capacitación (máximo 5)
7. Lugar
8. Horario
9. Contenido (Programa)
10. Materiales
11. Composición de los grupos
12. Capacitadores
13. Frecuencia
14. Modalidades de evaluación:
 - de la propia acción de capacitación
 - de sus efectos en el puesto de trabajo
15. Coste estimado:
 - remuneración de los capacitadores
 - coste de la documentación
 - coste del material
 - coste de funcionamiento (energía, teléfono, alquiler, etc.)
 - otros costes (transporte, alojamiento)

Total costes

2.- Ficha técnica para un curso dirigido a una U.B.P.C. determinada.

1. Título de la acción de capacitación
TRABAJO EN EQUIPO
2. Origen de la necesidad de capacitación
Relacionada con el Proyecto número 3 (“Actualización y mejora de conocimientos técnicos de la U.B.P.C.”)
3. Parámetros de explotación
Ser capaces de aumentar en un 5% el índice de productividad transcurridos 6 meses después de recibida la capacitación
4. Orden de prioridad (de 1 a 3): 2
5. Población afectada
Operarios del Departamento de Producción
6. Principales objetivos operativos de capacitación (máximo 5)
 - ser capaces de transmitir y comunicar eficazmente al equipo de colaboradores unas normas y procedimientos de trabajo concretos
 - ser capaces de manejar una técnica formal de trabajo en equipo: las reuniones
7. Lugar
En el aula de la Delegación Municipal del MINAG
8. Horario
20 horas. De lunes a viernes, de 14:00h a 18:00h.
9. Contenido (Programa)
Programa:
 - EL TRABAJO EN EQUIPO. CONCEPTO
 - DIFICULTADES DEL TRABAJO EN EQUIPO
 - LOS EQUIPOS MÁS HABITUALES EN LA EMPRESA. EQUIPO VERTICAL Y EQUIPO HORIZONTAL
 - CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO. ELEMENTOS NECESARIOS:
 - o El jefe dinamizador – motivador
 - o La comunicación
 - o La delegación
 - UNA TÉCNICA FORMAL DE TRABAJO EN EQUIPO: LAS REUNIONES
 - APLICACIONES PRÁCTICAS
10. Materiales
Documentación
Casos prácticos
Video

11. Composición de los grupos
Grupos homogéneos
 12. Capacitadores
Consultores expertos en Recursos Humanos
 13. Frecuencia
En función de las necesidades de la U.B.P.C.
 14. Modalidades de evaluación:
 - de la propia acción de capacitación: en función de los criterios de evaluación que propon-ga el capacitador
 - de sus efectos en el puesto de trabajo: consecución de los objetivos operativos previamente señalados
 15. Coste estimado:
 - remuneración de los capacitadores: 1200 pesos
 - coste del material
 - coste de funcionamiento (energía, teléfono, alquiler, etc.)
 - otros costes (transporte, alojamiento)
- Total costes 1200 pesos

3.- Ficha técnica para un curso dirigido a una Delegación Municipal determinada.

1. Título de la acción de capacitación
HOJA DE CÁLCULO EXCEL 2003
2. Origen de la necesidad de capacitación
Cambio de la Hoja de Cálculo Lotus123 a Excel, por la integración de todas las aplicaciones informáticas al entorno Microsoft Windows.
3. Parámetros de explotación
Ser capaces de mantener el nivel actual de gestión administrativa después de recibida la capacitación
4. Orden de prioridad (de 1 a 3): 1
5. Población afectada
Personal administrativo de la Delegación Municipal del MINAG
6. Principales objetivos operativos de capacitación (máximo 5)
 - ser capaces de utilizar Excel 2003 para crear sus propias hojas de cálculo sin ayuda externa, usando el manual
7. Lugar
En el aula de la Delegación Municipal del MINAG
8. Horario
20 horas. De lunes a viernes, de 14:00h a 18:00h.

9. Contenido (Programa)

Programa:

- INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN
- IMPRESIÓN
- LIBROS Y HOJAS DE CÁLCULO
- TRABAJAR CON DATOS
- SEGURIDAD Y PRIVACIDAD
- COMPARTIR INFORMACIÓN
- AUTOMATIZAR TAREAS Y PROGRAMACIÓN

10. Materiales

PCs

Impresora

Manuales

Pizarra

Proyector

11. Composición de los grupos

12 personas

12. Capacitadores

Empresa de informática

13. Frecuencia

Un curso

14. Modalidades de evaluación:

- de la propia acción de capacitación: examen
- de sus efectos en el puesto de trabajo: entrevista con el responsable directo al mes de finalizar la acción de capacitación

15. Coste estimado:

- remuneración de los capacitadores: 1200 pesos
- coste del material
- coste de funcionamiento (energía, teléfono, alquiler, etc.)
- otros costes (transporte, alojamiento)

Total costes 1200 pesos

8. Instrumentos propuestos por el MINAG

Fase análisis de la situación

1. Matriz dafo

Fase diagnóstico de necesidades de capacitación

2. Guía para la observación
3. Cuestionario necesidades de capacitación
4. Guía tormenta de ideas
5. Análisis de resultados de producción
6. Guía entrevista

Fase elaboración y ejecución del plan de capacitación

7. Solicitud acción formativa
8. Ficha técnica de la acción formativa

Fase evaluación plan de capacitación

9. PNI
10. Encuesta satisfacción alumnado



8.1 Matriz DAFO

La metodología DAFO parte del reconocimiento de la interacción entre el medio externo y el medio interno. Es decir, la identificación de los agentes y factores que inciden en una problemática, ya sea desde el interior de una organización específica como desde fuera. Es la relación entre los aspectos culturales y naturales que pueden constituirse en capacidades y potencialidades (fortalezas) o deficiencia y escasez (debilidades), con los factores que establece la interrelación con otros espacios y que se pueden constituir en posibilidades de solución de los problemas (oportunidades) como en dificultades o presiones externas que afectan negativamente a la organización (amenazas).

Resumiendo, con esta metodología obtendremos información de las:

- debilidades internas de la organización
- amenazas externas del sector
- fuerzas internas de la organización
- oportunidades externas del sector

Componentes del análisis DAFO



8.2 Guía para la observación

OBJETIVO: DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

VENTAJA: PROPORCIONA DATOS RELEVANTES

DESVENTAJA: REQUIERE ENTRENAMIENTO DEL OBSERVADOR

NOMBRE ENTIDAD

LUGAR

FECHA

DATOS DE LOS TRABAJADORES OBSERVADOS

1. CONDICIONES PREVIAS

FAMILIARIZACIÓN

CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES

CLIMA DE RELACIONES

2. PROCEDIMIENTOS

REGISTRAR DATOS CON PRONTITUD

EVITAR INFLUENCIA EXTERNA

3. CONTENIDOS

NOTAS PRECISAS:

HORA

FECHA

LUGAR

ACTORES INVOLUCRADOS

TECNOLOGÍA UTILIZADA

ELIMINAR TODA APRECIACIÓN SUBJETIVA

FIDELIDAD DE LAS NOTAS A LA REALIDAD

4. ORDENACIÓN

REVISIÓN DE LAS NOTAS

CORRECCIÓN CON BREVEDAD

CLASIFICAR Y ORDENAR LA INFORMACIÓN FINAL

8.3 Cuestionarios

Cuestionario de necesidades de capacitación (1)

DATOS SOBRE LA PERSONA

DATOS SOBRE LA ENTIDAD

EXPLICACIÓN Y RAZÓN DEL CUESTIONARIO

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la actividad principal de su entidad?
2. ¿Qué labor desempeñas?
3. De acuerdo a los suelos, ¿qué otras producciones puedes desarrollar?
4. ¿Qué nivel escolar tienes?
5. ¿Has recibido alguna capacitación que tenga que ver con la labor que desempeñas?
6. ¿Cómo consideras la capacitación?
 - a. Como un gasto necesario
 - b. Como una retribución
 - c. Como un beneficio social
 - d. Como una inversión necesaria
7. ¿Existen dificultades para desarrollar la actividad con calidad? Menciónelas
8. ¿Qué curso usted sugiere para elevar la eficiencia y calidad en el trabajo



Cuestionario de necesidades de capacitación (2)

Ciencia, tecnología y medio ambiente

Protege usted el medio ambiente: Sí ___ No ___

En caso afirmativo, ¿cómo?

Frutales

¿Es usted productor/a de frutales? Sí ___ No ___

¿Está usted interesado/a en producir ó continuar produciendo frutales en su finca? Sí ___ No ___

¿Conoce usted qué es una finca integral de frutales? Sí ___ No ___

¿Conoce los principios que rigen el desarrollo de una finca integral de frutales? Sí ___ No ___

¿Conoce las tecnologías que se le aplican a los frutales en la actualidad? Sí ___ No ___

Tiene conocimiento de qué es la Agroecología? Sí ___ No ___

¿Está interesado/a en adquirir conocimientos sobre estos temas? Sí ___ No ___

Veterinaria

¿Conoce las enfermedades de los animales que usted atiende? Sí ___ No ___

¿Dónde tiene mayor dificultad con respecto a los servicios veterinarios?

Conoce usted los diferentes servicios veterinarios que se prestan? Sí ___ No ___

Sanidad vegetal

¿Conoce usted la Sanidad Vegetal? Sí ___ No ___

¿Conoce qué es el manejo agroecológico de plagas? Sí ___ No ___

¿En qué cultivo usted considera que se debe hacer énfasis en el manejo agroecológico?

¿Conoce cuáles son los medios biológicos que puede utilizar en el municipio y qué plagas controla? Sí ___ No ___

¿Conoce usted como se aplican los medios alternativos? Sí ___ No ___

Tabaquina ___ Árbol del Nim ___ Cal ___ Cardona ___

¿Conoce cómo obtener y conservar la semilla en el campo? Sí ___ No ___

Suelos

¿Sabe cómo implementar medidas de conservación y mejoramiento de suelo? Sí ___ No ___

¿Domina la producción y aplicación de abonos orgánicos y verdes? Sí ___ No ___

Economía



¿Conoce qué es un presupuesto de gasto? Sí ___ No ___

¿Conoce las modalidades de créditos agropecuarios que brinda el Banco? Sí ___ No ___

En caso afirmativo, menciónelas:

¿Tiene elementos para realizar pequeños análisis económicos de su actividad? Sí ___ No ___

Jurídico

¿Conoce qué es el registro de la tierra? Sí ___ No ___

¿Conoce sus funciones? Sí ___ No ___

¿Conoce las leyes vigentes en este tema? Sí ___ No ___

¿Conoce los tipos de contratos existentes en materia económica? Sí ___ No ___

Cultivos varios

¿En qué cultivo le gustaría recibir capacitación de las atenciones culturales?

General

¿Cuándo le gustaría recibir la capacitación? Mañana ___ Tarde ___ Día de la Semana _____

¿Qué otro tipo de capacitación le gustaría recibir?

8.4 Guía para la tormenta de ideas

OBJETIVO: DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PASOS:

1. PREPARACIÓN DEL FACILITADOR
2. PREPARACIÓN DEL ESCENARIO
 - a. CONTACTO CON LOS DIRECTIVOS (COORDINACIÓN)
 - b. COMUNICACIÓN A LOS DESTINATARIOS
 - c. MEDIOS A UTILIZAR
3. DEFINIR LUGAR, FECHA, HORA
4. ORGANIZAR EQUIPOS POR AFINIDAD/INTERESES
5. EXPOSICIÓN DE LAS IDEAS POR LOS EQUIPOS Y LLEGAR A CONSENSOS (GUIADO POR EL FACILITADOR)

8.5 Análisis de resultados de producción

RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN, DPTO RRHH, HASTA LLEGAR AL DPTO ECONÓMICO

RECOGER ANÁLISIS DE RESULTADO HISTÓRICOS

EL ANÁLISIS SE REALIZA EN UNA UNIDAD PRODUCTIVA SOBRE LOS INDICADORES DE PRODUCCIÓN (EFICIENCIA, COSTO, RENDIMIENTOS, PRODUCTIVIDAD)

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE LOS INCUMPLIMIENTOS

DETERMINAR QUÉ CAPACITACIÓN FAVORECE LOS RESULTADOS PRODUCTIVOS (“OBJETIVO”)

8.6 Guía para la entrevista de necesidades de capacitación

1. NOMBRE Y APELLIDOS
2. OCUPACIÓN
3. NIVEL ESCOLAR
4. FUNCIONES QUE DESEMPEÑA
5. EXPERIENCIA LABORAL
6. TIENE ALGUNA LIMITACIÓN PARA DESARROLLAR SU TRABAJO. MENCIÓNELA
7. PERSPECTIVAS O PROYECTOS A FUTURO
8. HA RECIBIDO ALGUNA CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN SU PUESTO DE TRABAJO. CUÁNDO
9. CONSIDERA ESTAR CAPACITADO PARA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD LABORAL ATENDIENDO A LAS EXIGENCIAS ACTUALES
10. EN QUÉ ASPECTOS O TEMAS CONSIDERA QUE DEBA SER CAPACITADO USTED Y SUS SUBORDINADOS
11. QUÉ IMPACTO CONSIDERA QUE TENDRÍA ESTA CAPACITACIÓN SOBRE LA ENTIDAD

8.7 Solicitud de una acción formativa

TÍTULO ACCIÓN FORMATIVA:

FECHA

LUGAR

HORARIO

NOMBRE

APELLIDOS

GRADO DE ESCOLARIDAD

EDAD

SEXO

CARGO

AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

ENTIDAD A LA QUE PERTENECE

ÚLTIMA ACCIÓN FORMATIVA RECIBIDA. CUÁNDO.

POR QUÉ SOLICITÓ EL CURSO

CONTACTO

FIRMA SOLICITANTE

APROBADO POR

FIRMA

8.8 Ficha técnica de una acción formativa

TÍTULO

OBJETIVO

GENERAL

ESPECÍFICO

DESTINATARIOS

DURACIÓN

PROGRAMACIÓN

ACTIVIDADES

METODOLOGÍA

REFERENCIAS AL CONTENIDO

PROFESORES

FECHA, LUGAR, HORARIO

NECESIDAD DE MATERIALES

SISTEMA EVALUATIVO (RESULTADOS DE ESTUDIANTES, IMPACTO)

MATRÍCULA

PRESUPUESTO

Ficha técnica de una acción formativa. Ejemplo.

TÍTULO

Manejo agroecológico de plagas y enfermedades del cultivo del plátano

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar la acción de capacitación, el productor será capaz de disminuir la incidencia de plagas en el cultivo del plátano

ESPECÍFICO

Al finalizar la acción de capacitación, el productor será capaz de incrementar la producción en un 20% en un plazo de 1 año, por concepto de disminución de plagas

DESTINATARIOS

Productores de plátano de Habana del Este y Arroyo Naranjo

DURACIÓN

4 horas

PROGRAMACIÓN

Características morfológicas de los hongos que atacan al plátano

Manifestaciones externas de la presencia del hongo

Condiciones que favorecen su aparición

Tratamiento

ACTIVIDADES

Acción de capacitación. Visita a la Finca El Alba.

METODOLOGÍA

Taller teórico-práctico

PROFESORES

Diana Fernández, técnica agrónoma

FECHA, LUGAR, HORARIO

17 noviembre 2011, Finca El Alba, 8:30h – 12:30h

NECESIDAD DE MATERIALES

Plantas enfermas, láminas, muestrario de hongos que atacan al plátano

SISTEMA EVALUATIVO (RESULTADOS DE ESTUDIANTES, IMPACTO)

Exámenes teórico-prácticos

PNI

Comparación de los resultados de producción actuales con los del año 2012

MATRÍCULA

15 productores

PRESUPUESTO

Profesor	400 pesos
Materiales	350 pesos
Transporte	150 pesos
Alimentación	200 pesos
Alquiler de local	50 pesos
Total	1150 pesos

8.9 Técnica P.N.I. (positivo, negativo e interesante)

Edward de Bono es uno de los máximos teóricos del pensamiento lateral, el cual viene a decir que nuestras mentes están acostumbradas a pensar en caminos predeterminados, por lo que muchas veces para encontrar soluciones adecuadas a problemas debemos aprender a ampliar nuestros horizontes mentales.

El objetivo de la técnica P.N.I. es, antes de juzgar una idea o propuesta, considerar por separado sus aspectos positivos y negativos, así como otros que no caigan en ninguna de las primeras dos casillas.

Se busca separar la exploración “positiva” de la “negativa”, suspendiendo temporalmente las intuiciones globales sobre si una idea es buena o mala.

No significa no tomar decisión alguna, sino hacerlo después de una exploración más exhaustiva.

Una vez elegida la idea, se escriben por separado sus implicaciones positivas, sus implicaciones negativas y sus aspectos interesantes. En esta última pueden incluirse implicaciones neutrales (o muy complejas como para valorarlas inmediatamente), o modificaciones más interesantes de la idea inicial. Para cada una de las tres categorías se debe tardar un minuto, y al cabo de los tres minutos debe suspenderse la exploración. No debe haber divagación, ni debe pensarse si la idea es buena o mala globalmente durante el proceso, sino concentrarse por separado en los tres aspectos, y preferiblemente siguiendo el orden Positivo, Negativo, Interesante.

8.10 Encuesta de satisfacción del alumnado

En general está extendido el uso de la técnica **P.N.I.**, donde el alumno describe lo positivo, lo negativo y lo interesante de la acción de capacitación a la que ha asistido.

De todas formas, en las acciones de capacitación donde fuera interesante obtener información más precisa, se podrían elaborar encuestas con algunas de las siguientes preguntas:

CAPACITADOR

- 1.- ¿Explicó al inicio de la acción formativa cuáles eran los objetivos?
- 2.- Conocimiento y dominio del tema impartido.
- 3.- Capacidad de transmitir conocimientos.
- 4.- Preparación y organización de la acción.
- 5.- Potenciación de la intervención y participación de los asistentes.

LOGRO DE OBJETIVOS

- 6.- ¿Se han alcanzado los objetivos planteados al inicio?
- 7.- ¿Eran esos objetivos los pretendidos por ti?
- 8.- ¿Se han ajustado los objetivos a la realidad laboral?
- 9.- La aplicabilidad de la acción formativa a tu trabajo va a ser...

METODOLOGÍA

- 10.- ¿Crees que la información del curso te ha llegado con antelación?
- 11.- Documentación y material de apoyo entregado.
- 12.- ¿Se ha orientado sobre diferentes recursos que permiten profundizar en el tema (bibliografía...)?
- 13.- El planteamiento de este curso preferirías que fuera...

GESTIÓN DEL TIEMPO

- 14.- ¿Qué opinión te merece la duración del curso?
- 15.- ¿Qué opinas sobre el ritmo con el que se ha impartido la acción?
- 16.- El tiempo dedicado a plantear dudas y preguntas y a responder ha sido...

9. Anexos (otros instrumentos)

A continuación, se ofrecen otros instrumentos útiles para la gestión de la capacitación por parte de los equipos gestores de la capacitación del MINAG.

Estos instrumentos pueden utilizarse como se plantean aquí, o se pueden adaptar a las necesidades que tengan estos equipos.

Anexo 1. Ejemplo de perfil de puesto de trabajo

Anexo 2. Guía para la entrevista para el estudio de la cultura de la organización

Anexo 3. Guía para determinar el clima social de la organización

Anexo 4. Ejemplo de solicitud para actividades formativas

Anexo 5. Ejemplo de cuestionario de análisis de necesidades de capacitación

Anexo 6. Ejemplo de acta de entrevista

Anexo 7. Ejemplo de base de datos de necesidades de capacitación

Anexo 8. Ejemplo de ficha técnica de las acciones de capacitación

Anexo 9. Ejemplo de cuestionario inicial para conocer el perfil del alumnado

Anexo 10. Ejemplos de encuestas de evaluación

Anexo 11. Ejemplo de informe final de evaluación



Anexo 1. Ejemplo de Perfil de Puesto de Trabajo

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO		Fecha:	Rev:	
		Elaborado por:		
DENOMINACIÓN				
MISIÓN DEL PUESTO				
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS: CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ACTITUDES				
Formación académica	Conocimientos específicos			
Experiencia profesional				
Aptitudes y actitudes		Otras		
Ubicación en organigrama v relaciones				
Dependencia	Personal a su cargo	Relación con		Reuniones
		Proveedores	Clientes	

Anexo 2. Guía para la entrevista para el estudio de la cultura de la organización

1	¿Cuánto tiempo lleva Ud. en la organización?
2	¿Cuáles fueron los motivos por los que ingresó en la organización y no en otra?
3	¿Qué sabe acerca de la historia de la organización?
4	¿Corresponde a la idea que tenía Ud. antes de entrar aquí?
5	¿Qué opina de los sistemas de incentivos de esta organización? ¿Son justos? ¿Equilibrados?
6	¿Cuál es el trabajo que Ud. desempeña?
7	¿Cuáles son las actividades o tareas principales en su trabajo?
8	¿Se planifica sus actividades Ud. mismo o sigue una planificación programada?
9	¿Quién la programó?
10	¿Hay puntos débiles en esta programación? ¿Cuáles son?
11	¿Cómo lo mejoraría Ud.?
12	¿Esta usted satisfecho con su trabajo? ¿Por qué?
13	¿Cuáles son los puntos débiles de su desempeño?
14	¿Cree que podrían mejorar a través de más conocimientos, actitudes, desarrollo de habilidades o mejor tecnología?
15	¿Ha habido cambios o renovaciones tecnológicas en su puesto de trabajo?
16	¿Las conoce o no?
17	¿Qué cree que debería cambiar para que su trabajo rindiera al máximo?
18	¿Qué conocimientos ayudarían a esto?
19	¿Qué nuevas destrezas o habilidades?
20	¿Qué nuevas técnicas?
21	¿Qué nuevas actitudes?
22	En caso de posibilidad de promoción, ¿qué nuevos conocimientos serían necesarios para su desarrollo personal o profesional?
23	En caso de posibilidad de promoción, ¿qué nuevas tecnologías y metodologías serían necesarias para su desarrollo personal o profesional?
24	¿Qué opina de los Planes de Capacitación de la organización?

Anexo 3. Guía para la determinación del clima social de la organización

		V	F
1	Creo que en mi grupo de trabajo la gente se preocupa de los problemas de los demás		
2	A la gente, en general, le gusta lo que hace en el trabajo		
3	En esta organización hay unas normas y reglas muy estrictas		
4	El local de trabajo es amplio y cómodo		
5	En general la gente tiene bien definidos los objetivos del trabajo		
6	Los empleados de esta organización pueden tomar sus propias decisiones ante sus problemas		
7	La gente trabaja con libertad, sin sentirse vigilada		
8	La gente suele recibir ya planificadas sus tareas de su superior		
9	En esta organización se valora positivamente las innovaciones y nuevos enfoques en el desempeño que resulten efectivos		
10	Generalmente hay que hacer todo muy deprisa y con mucha presión		
11	Ante cualquier cambio la gente se suele descontrolar. No se toleran bien los cambios		
12	Cuando alguien tiene algún problema encuentra ayuda en el grupo o en los superiores		
13	No se suelen hacer más horas de las que están estipuladas		
14	La gente recibe información sobre lo que se espera de ellos		
15	Cuando surge cualquier duda o anomalía hay que avisar al jefe para que supervise lo que pasa y solucione el problema		
16	Los trabajos están siempre orientados hacia unos objetivos muy claros y precisos		
17	Sería necesario un cambio en el entorno físico de la organización (mobiliario, espacio...)		
18	Cuando no sé hacer algo pido ayuda		
19	Los trabajos se realizan siempre del mismo modo		
20	En el trabajo la gente se organiza sus propias actividades bajo una supervisión muy ligera		
21	En esta organización se crean condiciones para que los empleados puedan progresar y desarrollarse		
22	Hay buena comunicación en el grupo de trabajo		
23	Los jefes apoyan a los empleados		
24	Hay reuniones periódicas de jefes y empleados para supervisar las tareas y discutir temas en común		
25	Los jefes no suelen ceder ante las peticiones de los empleados. Son poco flexibles		
26	La gente va a lo suyo y no se preocupa de los demás		
27	Los compañeros de trabajo suelen compartir algo más que trabajo (comidas, salidas...)		
28	El sistema de retribución está bastante equilibrado con respecto al trabajo desempeñado		
29	Los jefes esperan resultados demasiado positivos de los empleados		
30	Generalmente hay quejas y reproches de los empleados respecto a las exigencias de los jefes		

Anexo 4. Ejemplo de Solicitud para Acciones Formativas

DNI			NOMBRE			SEXO	
PRIMER APELLIDO			SEGUNDO APELLIDO				
INSTITUCIÓN-EMPRESA			DEPARTAMENTO				
SERVICIO		PUESTO DE TRABAJO					
GRUPO		DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN		☎		Fax	

TÍTULO DEL CURSO	LUGAR DEL CURSO	FECHAS DEL CURSO

Lugar y fecha

V° B°

Fdo.

Anexo 5. Ejemplo de Cuestionario de Necesidades de Capacitación

CUESTIONARIO

Esta organización, con el fin de iniciar un nuevo Plan de Capacitación para el próximo año, necesita tener la opinión de sus trabajadores sobre los problemas (cuando se produzcan) en el puesto de trabajo. Por ello, solicitamos su colaboración.

(Por favor, no olvide entregar este cuestionario a su jefe inmediato).

Datos generales del puesto:

- *Denominación del puesto:*
- *Departamento y/o Sección:*
- *Categoría profesional:*
- *Jefe inmediato:*
- *Formación que la empresa exigió para seleccionar al ocupante del puesto:*
- *Experiencia que la empresa exigió para seleccionar al ocupante:*

1. Identifique las tareas principales que desempeña:

2. Máquinas que maneja:

3. Útiles/Herramientas que maneja:

4. Capacitación recibida en el último año en relación con el puesto que ocupa:

5. ¿Encuentra usted deficiencias/carencias en la ejecución de sus tareas?

- SI*
 NO

En caso afirmativo, con qué se relacionan tales carencias:

- Manejo de las terminales de los ordenadores*
- Cumplimentación de los distintos documentos*
- Trato con los clientes*
- Organización del equipo de trabajo*
- Otras causas. Señale cuáles*

6. Respecto a las deficiencias que usted ha anotado en la pregunta anterior, ¿considera que son debidas a falta de Capacitación?

- SI*
- NO*

Por favor, razone su respuesta.

7. ¿Podría usted indicarnos algún curso que usted precise para mejorar eficiencia en el trabajo?

8. Observaciones y sugerencias.

Firma:

Fecha:

Anexo 6. Ejemplo de acta de entrevista

Acta de la entrevista para la detección de necesidades de capacitación en el Ministerio de Cooperación de la República Árabe Saharaui Democrática

Fecha: ___/___/___

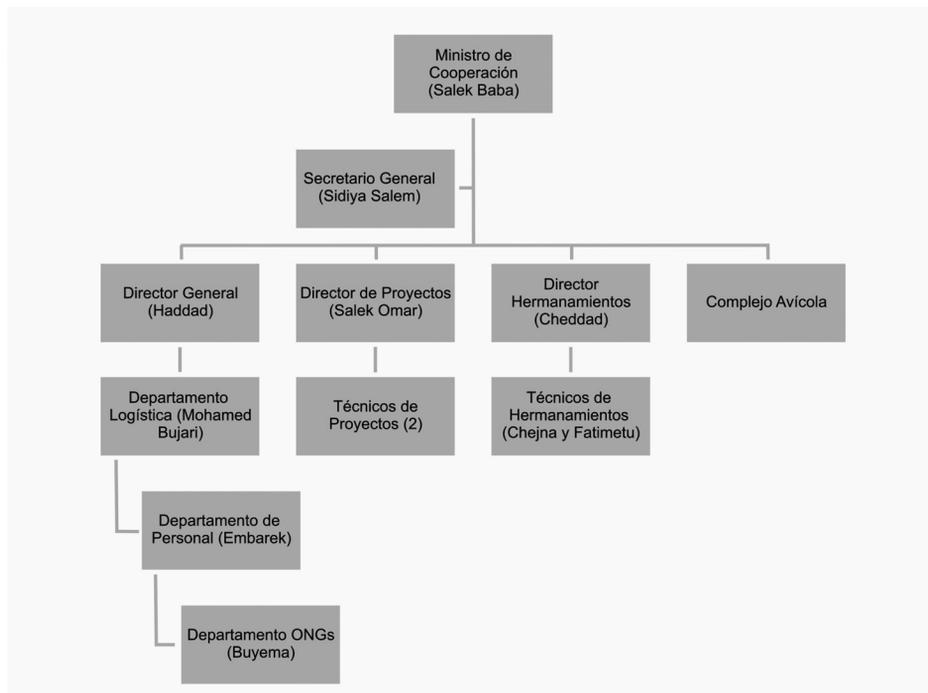
Entrevistado: Sidiya Salem Mohamed

Puesto: Secretario General del Ministerio

ANTECEDENTES

Básicamente, el Ministerio de Cooperación es el órgano de la RASD que se encarga de canalizar todas las ayudas internacionales que llegan a los campamentos de refugiados saharauis.

El Ministerio de Cooperación acaba de reorganizar su estructura, que es la siguiente:



Aparte de la estructura central, el Ministerio cuenta con los siguientes efectivos:

1 Dirección Regional en cada wilaya (región) (4 en total)

1 Dirección Local en cada daira (municipio) (28 en total)

1 Responsable en cada Ministerio

Sidiya Salem lleva siete años en el puesto de trabajo actual.

PROYECTOS

Dirección General

Todo nuevo proyecto entra al Ministerio a través de la Dirección General, que es la unidad encargada de distribuirlo.

Dirección de Hermanamientos

El delegado regional del Polisario es quien coordina los hermanamientos de su zona. Existen cientos de hermanamientos entre wilayas y dairas con municipios y regiones extranjeras, fundamentalmente de España, Francia y Argelia. Cabe destacar que la daira que tiene menos hermanamientos tiene quince.

Para formalizar estos hermanamientos disponen de un documento reglado e informatizado.

Existe un problema con algunas actas de las dos partes hermanadas, ya que muchas veces carecen de dirección, teléfono, etc., y con el tiempo el hermanamiento se rompe, y se pierde el contacto.

Como proyecto inmediato tienen el de recabar los datos de todas estas administraciones hermanadas, para retomar el contacto con aquéllas con las que lo han perdido.

Otro proyecto es el de imprimir los escudos de todas las dairas.

Dirección de Proyectos

La Dirección de Proyectos cada seis meses realiza una detección de necesidades por las diferentes instituciones saharauis y, en función de los resultados, elabora diferentes propuestas de proyectos de cooperación.

Posteriormente los analiza una Comisión del Ministerio y se eleva la propuesta a Consejo de Gobierno, que es quien decide las prioridades.

De todas formas, la primera prioridad siempre es la distribución de alimentos y agua.

PROBLEMAS Y DISFUNCIONES

El problema fundamental es que todo el trabajo que realizan es de emergencia: no se puede planificar a largo plazo.

No existe una base de datos que recoja la información de todos los proyectos que gestiona el Ministerio. Esto conlleva que no se haga un buen seguimiento de los mismos.

Asimismo, falta una base de datos que recoja todo el material técnico que el Ministerio de Cooperación distribuye entre las Instituciones saharauis (vehículos, fotocopiadoras, ordenadores, mobiliario, etc.), y falta una persona que gestione estos temas.

Faltan multitud de medios materiales: el transporte es deficiente, disponen de poco material, hay malas comunicaciones, etc. No hay correo.

El trabajo de los funcionarios es voluntario.

Los trabajadores del Ministerio tienen que atender diferentes trabajos: las tareas se acumulan.

El beneficiario de un proyecto de cooperación se ve perjudicado por la falta de medios.

Falta definir las tareas de cada puesto de trabajo.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Todos los cuadros están formados y capacitados. Pueden llevar adelante correctamente los proyectos que les son asignados. Sidiya, Mohamed Buhari y Buyema hicieron el curso de “Gestión de Proyectos” organizado por Hegoa en Bilbao. Embarek no lo hizo, pero su trabajo como representante de la Secretaría de Estado de Función Pública no lo requiere.

Falta una unidad que se dedique a archivar. Sería conveniente contar con alguien que supiera archivar la documentación del Ministerio.

Los representantes del Ministerio en las wilayas y dairas necesitan capacitación básica.

Las necesidades de capacitación detectadas en la Dirección de Hermanamientos son las siguientes:

- El Director de Hermanamientos necesita capacitación básica de informática.
- Los 28 representantes de las dairas deberían ser capaces de hablar español o francés para atender a las visitas y familias que llegan en los vuelos chárter, etc.
- Asimismo, sería conveniente que algún técnico de la Dirección adquiriese conocimientos de Access para crear y gestionar la bases de datos de los hermanamientos.

El Director de Proyectos hasta el momento no ha recibido capacitación específica. Tiene mucha experiencia en su puesto de trabajo, pero sería conveniente dedicar algún tiempo a recibir capacitación técnica en:

- gestión de proyectos de cooperación y desarrollo
- informática básica (entorno Windows)

Los otros dos técnicos de la Dirección tienen buen nivel de capacitación (son economistas), pero carecen de experiencia y de capacitación específica en proyectos de cooperación.

Asimismo, sería conveniente que algún técnico de la Dirección adquiriese conocimientos de Access para crear y gestionar las bases de datos arriba mencionadas.

Anexo 7. Ejemplo de Base de Datos de Necesidades de Capacitación

Programa informático: Microsoft Office Access 2003

Se crea un base de datos con las siguientes tablas:

- Provincia
- Institución
- Tema general
- Categoría o subtema
- Destinatarios
- Fuente de las necesidades de capacitación
- Tabla general (que incluye las anteriores más el campo “Necesidad de capacitación”)

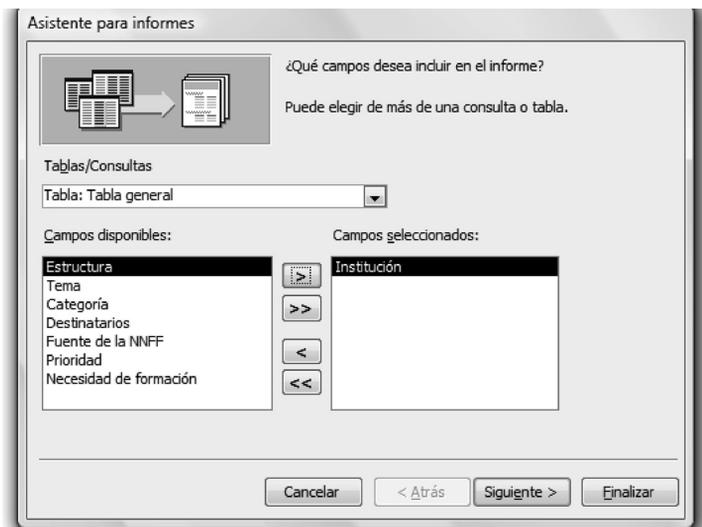
Para alimentar la tabla general, se puede crear un formulario como el siguiente:

The screenshot shows a Microsoft Access form window titled "Tabla general". The form has a header section with the text "Centro Nacional de Capacitación" and the logo of the "Ministerio de la Agricultura". Below the header is the title "Necesidades de Capacitación". The form contains several dropdown menus and a text box, each with a label on the left and a value on the right:

Institución	Delegación Municipal de Jatibonico
Entidad	Instituto de Medicina Veterinaria
Tema	Prevención Enfermedades
Categoría	Porcino
Destinatarios	Especialistas
Fuente de la NNCC	Problemas
Prioridad	2
Necesidad de capacitación	Enfermedades del ganado porcino

At the bottom of the form, there are five navigation buttons: a left arrow, a right arrow, a group of people icon, a refresh icon, and a double right arrow.

Y se puede explotar la información de la tabla creando consultas e informes, fácilmente mediante el asistente del programa:



Necesidades de capacitación por entidad

Institución	Destinatarios	Prioridad	Necesidad de formación
Delegación Municipal de Jatibonico	Especialistas	1	Producción y conservación de alimento
	Especialistas	1	Revisión y control interno. Ley 60
	Especialistas	1	Seminario sobre selección y conservación
	Especialistas	1	Elementos sobre contratación de seguros
	Especialistas	1	Elementos básicos de informática
	Especialistas	1	Capacitación en Planificación (objeto so
	Especialistas	1	Capacitación de legislación
	Especialistas	1	Metodología de organoponia
	Especialistas	1	Manejo integrado en la protección y pro
	Especialistas	1	Utilización de técnicas agroecológicas p
	Especialistas	1	Planes de negocio
Especialistas	2	Enfermedades del ganado porcino	

Necesidades de capacitación de productores

Destinatarios	Institución	Prioridad	Necesidad de formación
Productores			
	Delegación Muni ci	1	Planes de negocio
	Ciego de Ávila	2	Cria de porcino
	Ciego de Ávila	2	Cria de pollos
	Ciego de Ávila	2	Ganado vacuno
	Ciego de Ávila	2	Veterinaria
	Ciego de Ávila	2	Clima y suelos
	Ciego de Ávila	2	Administración de la empresa agropecuaria
	Ciego de Ávila	2	Equipos y maquinaria agrícola
	Ciego de Ávila	2	Biología aplicada a la producción (parte animal)
	Ciego de Ávila	2	Biología aplicada a la producción (parte vegetal)
	Ciego de Ávila	2	Producción de ovinos
	Ciego de Ávila	2	Ley 60
	Ciego de Ávila	2	Economía de la producción agropecuaria
	Delegación Muni ci		
	Delegación Muni ci	1	Utilización de técnicas agroecológicas para la produ

Anexo 8. Ejemplo de Ficha

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN:

INFORMACIÓN GENERAL

FECHAS

LUGAR/AULA

DURACIÓN

HORARIO

PLAZO
MATRÍCULA

VºBº

Nº ALUMNOS

DIRIGIDO A

CRITERIOS
SELECCIÓN

PRIORIDAD

PONENTES

MATERIAL

DISEÑO

EQUIPAMIENTO

QUÉ SE PRETENDE CONSEGUIR

OBJETIVOS
GENERALES

OBJETIVOS DEL
ALUMNADO

COMPETENCIAS

RESULTADOS PARA
LA ORGANIZACIÓN

PROGRAMA Y EVALUACIÓN

PROGRAMA

EVALUACIÓN

VALORACIÓN CURSO

CERTIFICADO
APROVECHAMIENTO

PRECIO

NOTAS

Anexo 9. Ejemplos de cuestionario inicial para conocer el perfil del alumnado

Este cuestionario, resulta interesante para lograr mayor calidad en el proceso de aprendizaje, sobre todo cuando no se posee información sobre los alumnos y/o no se ha intervenido en la selección de los mismos.

Para mejorar el proceso formativo y adecuarlo en todo lo posible a sus necesidades y expectativas, le proponemos que conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?
¿Cuántos trabajadores tiene?
2. ¿Qué puesto de trabajo ocupa? Intente definir sus funciones o tareas más importantes.
3. ¿Qué otras experiencias laborales posee? Indíquenos los puestos de trabajo desempeñados.
4. ¿Qué estudios tiene? Señale tanto los reglados como no reglados.
5. Dentro de su empresa actual, ¿ha asistido con anterioridad a algún otro curso? En caso afirmativo, señale cuál/es y si su asistencia fue voluntaria u obligatoria.
6. Sin necesidad de haber asistido a cursos anteriores, puede ser que tenga conocimiento de los contenidos de este Curso. ¿Cómo considera que es ese conocimiento?
 - Bueno
 - Suficiente
 - Escaso
 - Nulo
7. ¿Qué expectativas tiene ante este Curso?
8. ¿Por qué ha venido a este Curso?
 - Me envía la empresa.
 - Profesionalmente, me interesa.
 - He hecho otros con anterioridad relacionados con el tema.
 - Quiero aumentar mis conocimientos
 - Un amigo me lo ha recomendado
 - Otros (Señalar causas diferentes a las especificadas)
9. ¿Se considera lo suficientemente informado sobre los distintos aspectos que conforman este Curso (contenidos, objetivos, metodología, ...)?
 - SI
 - NO
 - ¿Por qué?
10. ¿Qué relaciones le unen al resto de asistentes a este Curso?
 - No conozco a nadie.
 - Son compañeros de trabajo.
 - Conozco a varias personas pero no tengo amistad con ellos.
 - Tengo amistad con algunas personas.
 - Hemos coincidido en otros cursos.
 - Conozco a todos y soy amigo de la mayoría.
 - Otros (Señalar causas diferentes a las especificadas)

11. ¿Tiene experiencia de trabajo en equipo?

- Bastante
- Alguna
- Poca
- Ninguna

12. ¿Cómo se siente en este grupo al iniciarse el Curso?

- Tenso
- Despreocupado
- Incómodo
- Relajado
- Cómodo
- Expectante
- Confiado
- Indiferente
- Preocupado
- Interesado
- (.....)

13. ¿Cuál es su opinión sobre la utilidad de la Capacitación continua en la empresa?

14. Señale los puntos sobre los que le gustaría recibir mayor información en este Curso.

Anexo 10. Ejemplos de encuestas de evaluación

Anexo 10. 1. Encuesta de evaluación del alumnado (11 ítems)

EVALUACION POR PARTE DEL ALUMNADO MASTER EN ESTRATEGIAS, AGENTES Y POLÍTICAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Módulo: Instituciones públicas y ONGs en la cooperación al desarrollo

Profesor: XXX YYY ZZZ

ASPECTOS	VALORACION
CONTENIDOS	
El interés de la materia de los módulos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Calidad y actualidad de los contenidos de la materia	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Adecuación de contenidos a las necesidades del alumnado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Extensión de los materiales en relación al tiempo disponible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
EVALUACION	
El sistema de evaluación utilizado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organización de los foros de debate	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Participación en los foros de debate	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ORGANIZACION	
Distribución de tiempos en el temario de los módulos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atención por parte del profesorado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Atención por parte de la coordinación del master	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Adecuación de la plataforma virtual de la UPV/EHU	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios y Sugerencias _

Anexo 10. 2. Encuesta de evaluación del alumnado (40 ítems)

ENCUESTA DE EVALUACION DEL ALUMNADO (1)
CURSOS PRESENCIALES

MARQUE CORRECTAMENTE LAS CASILLAS
BIEN MAL MAL MAL MAL MAL MAL

Nombre del curso: Fecha inicio curso: Fecha finalización:

Titulación académica del asistente: Lugar impartición:

Grupo al que pertenece el asistente:
 A B C D E

Institución a la que pertenece:
 Adm. Gral. Adm. Foral Adm. Local Otros

Edad:
 Menor de 30 Entre 30 y 40 Entre 41 y 50 Más de 50

Sexo:
 Hombre Mujer

Escala de valoración del profesorado:

1. Nada / Nada adecuado
2. Poco / Poco adecuado
3. Regular / Medio
4. Bastante / Bastante adecuado
5. Mucho / Muy adecuado

Código Curso:



PROFESORADO

	Profesora:	Profesora:	Profesora:	Profesora:
1.- Exposición de los temas clara y comprensiblemente.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.- Preparación y organización del curso.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.- Cercanía y preocupación por las personas asistentes.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.- Utilización de técnicas y métodos variados de enseñanza.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.- Conocimiento y dominio del tema impartido.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6.- Potenciación de la intervención y participación de las personas asistentes.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7.- ¿Explicó al inicio de la actividad formativa cuáles eran los objetivos del curso o área del curso que iba a impartir?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8.- Nivel de euskera del profesor/a (en su caso).	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

METODOLOGÍA

	Nada Nada adecuado	Poco / Poco adecuado	Regular Medio	Bastante Bastante adecuado	Mucho Muy adecuado
9.- ¿Cómo valora, en general, la metodología utilizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- ¿Los ejercicios y prácticas realizadas han servido para comprender y aplicar los conceptos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- ¿Qué opina sobre la disponibilidad y utilización de los recursos materiales durante el curso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Qué valor y utilidad concede a la documentación y el material de apoyo proporcionado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- ¿Se ha orientado sobre diferentes recursos que permitan profundizar posteriormente en el tema (bibliografía...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- El planteamiento de este curso preferiría que fuera...	<input type="checkbox"/> Más práctico	<input type="checkbox"/> Como está	<input type="checkbox"/> Más teórico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los datos referentes al profesorado serán procesados en un fichero automatizado de carácter personal que se encuentra regulado por la Ley 15/99

Estadística automática
Organismo Autónomo 08

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL ALUMNADO CURSOS PRESENCIALES (2)

GESTIÓN DEL TIEMPO					
	Nada Nada adecuado	Poco / Poco adecuado	Regular Medio	Bastante Bastante adecuado	Mucho Muy adecuado
15.- La extensión con la que se han tratado los temas considera que ha sido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- ¿Qué opinión le merece la duración del curso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- ¿Qué opina sobre el ritmo con el que se ha impartido el curso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.- El nivel de teoría y práctica le ha parecido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.- ¿Cómo cree que ha sido el horario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.- El tiempo dedicado a plantear dudas y preguntas y a responderlas cree que ha sido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.- En su opinión la distribución del curso en el tiempo debería ser ...	<input type="checkbox"/> Más concentrada	<input type="checkbox"/> Como está	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Más dilatada

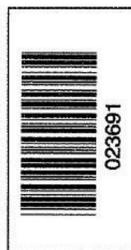
LOGRO DE OBJETIVOS					
	Muy poco	Poco / Poco adecuado	Regular Medio	Bastante Bastante adecuado	Mucho Muy adecuado
22.- ¿Cuál cree que será la influencia de este curso en su situación laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.- La aplicación de los contenidos del curso a su trabajo va a ser ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.- La facilidad con la que ha seguido este curso ha sido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.- Durante el curso su dedicación al mismo ha sido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.- En caso de que haya habido algún tipo de evaluación por parte del profesorado, considera que el nivel de exigencia para superar dicha prueba ha sido ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.- ¿Se han alcanzado en el curso los objetivos pretendidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.- ¿Se han ajustado los objetivos a la realidad laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.- El curso ha satisfecho sus expectativas en un grado...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.- Al finalizar el curso, ¿cuánto cree haber aprendido sobre la materia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CLIMA					
	Nada adecuado	Poco adecuado	Regular	Bastante adecuado	Muy adecuado
31.- El nivel de comunicación entre las personas participantes considera que ha sido ...	<input type="checkbox"/>				
32.- El número de asistentes lo considera ...	<input type="checkbox"/>				
33.- La relación entre el profesorado y el alumnado cree que ha sido ...	<input type="checkbox"/>				

VALORACIÓN GLOBAL										
34.- Complementariamente a las respuestas dadas hasta ahora, valore su grado de satisfacción global con este curso, donde "1" sea una insatisfacción total y "10" sea una satisfacción total	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>

35.- Especifique por favor aquel aspecto del curso que acaba de concluir con el que haya quedado más satisfecho:

36.- Indique también aquel aspecto con el que esté más insatisfecho y que considera debería mejorarse:



OPINIÓN SOBRE LA FORMACIÓN PROPORCIONADA EN EL IVAP (Independientemente de lo que haya opinado sobre este curso en concreto):					
	Muy poco	Poco	Regular	Bastante	Mucho
37.- Satisfacción de necesidades y expectativas personales	<input type="checkbox"/>				
38.- Enriquecimiento personal	<input type="checkbox"/>				
39.- Mejora del desempeño del trabajo	<input type="checkbox"/>				
40.- Otros:	<input type="checkbox"/>				

OTROS COMENTARIOS

Anexo 10. 3. Encuesta de evaluación del alumnado (17 ítems)

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL ALUMNADO

Nombre del curso:

Fecha:

ENCUESTA

Considerando de forma global todos los aspectos de la acción formativa a la que has asistido, ¿cómo la valorarías?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

FORMADOR

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
1.- ¿Explicó al inicio de la acción formativa cuáles eran los objetivos?	<input type="checkbox"/>				
2.- Conocimiento y dominio del tema impartido.	<input type="checkbox"/>				
3.- Capacidad de transmitir conocimientos.	<input type="checkbox"/>				
4.- Preparación y organización de la acción.	<input type="checkbox"/>				
5.- Potenciación de la intervención y participación de los asistentes.	<input type="checkbox"/>				

LOGRO DE OBJETIVOS

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
6.- ¿Se han alcanzado los objetivos planteados al inicio?	<input type="checkbox"/>				
7.- ¿Eran esos objetivos los pretendidos por tí?	<input type="checkbox"/>				
8.- ¿Se han ajustado los objetivos a la realidad laboral?	<input type="checkbox"/>				
9.- La aplicabilidad de la acción formativa a tu trabajo va a ser...	<input type="checkbox"/>				

METODOLOGÍA

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
10.- ¿Crees que la información del curso te ha llegado con antelación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Documentación y material de apoyo entregado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Se ha orientado sobre diferentes recursos que permiten profundizar en el tema (bibliografía...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- El planteamiento de este curso preferirías que fuera...	Más práctico <input type="checkbox"/>	Como está <input type="checkbox"/>		Más teórico <input type="checkbox"/>	

GESTIÓN DEL TIEMPO

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
14.- ¿Qué opinión te merece la duración del curso?	<input type="checkbox"/>				
15.- ¿Qué opinas sobre el ritmo con el que se ha impartido la acción?	<input type="checkbox"/>				
16.- El tiempo dedicado a plantear dudas y preguntas y a responder ha sido...	<input type="checkbox"/>				

CLIMA

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
17.- La relación entre formador y asistentes ha sido	<input type="checkbox"/>				

OBSERVACIONES



Anexo 10. 4. Encuesta de evaluación del alumnado (16 ítems)

A. DATOS DE IDENTIFICACION

1. SEXO:

MASCULINO

FEMENINO

2. EDAD

3. AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

De 0 a 3 años

De 4 a 8 años

De 9 a 15 años

Más de 15 años

B. SOBRE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL CURSO

4. Evalúa según tu opinión las metas y objetivos de este curso en función de:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Relevancia para mi trabajo como profesor					
Realismo y practicidad					
Claridad, estructuración de los objetivos					
Grado de publicidad y clarificación de las metas y objetivos					

C. LOS PARTICIPANTES

5. Señala cuáles han sido los motivos que te han llevado a participar en esta actividad de capacitación:

- Refrescar o mejorar mis conocimientos
- Adquirir nuevas habilidades
- Adquirir nuevas actitudes
- Propio interés personal
- Otros:

.....

.....

.....



6. Señala qué tipo de información has recibido en relación al curso

	ABUNDANTE	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	NULA
Acerca del calendario				
Acerca de las metas del curso				
Acerca de los contenidos del curso				
Acerca de los métodos de trabajo en el curso				
Acerca de las formas de evaluación				

7. Señala en qué medida se ha tenido en cuenta la opinión de los asistentes para modificar:

	MUCHO	ALGO	POCO	NADA
Las metas del curso				
El contenido del curso				
Los métodos de trabajo				
Los momentos de evaluación				
La temporalización, calendario				

D. LOS PONENTES

8. Señala tu opinión respecto a las características de los ponentes que han participado en el curso

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Claridad expositiva					
Claridad en instrucciones para realizar las tareas					
Capacidad de motivación					
Dominio de una variedad de métodos didácticos					
Dominio del contenido					
Capacidad para propiciar la reflexión					
Facilidad para mantener relaciones interpersonales, apertura, saber escuchar					
Capacidad para fomentar el trabajo en grupo, dar instrucciones claras, facilitar el trabajo					
Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto					

E. LOS CONTENIDOS DEL CURSO

9. Valora a continuación la calidad de los contenidos que se han abordado en el curso en función de su:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Claridad					
Posibilidad de aplicación práctica					
Concreción					
Estructuración					

10. A continuación aparece una relación de contenidos que se han abordado en el curso. Por favor, indica en qué medida consideras que dominas cada uno de ellos:

CONTENIDOS DEL CURSO	MUCHO	BASTANTE	SUFICIENTE	POCO	NADA
CONTENIDO A					
CONTENIDO B					
CONTENIDO C					
CONTENIDO D					

F. LA METODOLOGIA DEL CURSO

11. A continuación presentamos una relación de posibles componentes de un curso de capacitación. Valora la importancia que han tenido en este curso cada uno de los componentes que adjuntamos:

COMPONENTES	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA	No proc.
Presentación de Teorías y Conceptos						
Demostración de la teoría o destreza (en vivo, en vídeo, en audio, por escrito)						
Práctica y retroinformación (en vivo, en vídeo, en audio, por escrito)						
Trabajos a realizar fuera del curso						
Presentación de materiales de aprendizaje						
Reflexión sobre la propia práctica						

12. A continuación te pedimos que valores las tareas o actividades que se ha llevado a cabo durante el desarrollo del curso, bien en el mismo seminario, o bien para que los profesores las realicen en su lugar de trabajo.

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Adecuación de las tareas a los objetivos del curso					
Claridad al explicar en qué consisten las tareas a desarrollar					
Relación entre la capacitación recibida en el curso y la complejidad de las tareas					
Disponibilidad de medios materiales para desarrollar las tareas					
Facilidad para contar con apoyos personales durante el desarrollo de la tarea					

G. EL AMBIENTE EN EL CURSO

13. Ahora quisiéramos conocer tu opinión acerca del ambiente que se ha vivido a lo largo del curso. Para ello te pedimos que contestes en qué medida estás de acuerdo o no con cada una de las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Los participantes se han implicado con interés en el curso					
Los participantes sabían en todo momento lo que se esperaba de ellos					
Los participantes han podido intervenir cuando lo han deseado					
Se ha dado un ambiente de cooperación en las actividades en grupo					
Los participantes han percibido que la actividades del curso eran productivas					
Las tensiones y conflictos en las sesiones se han resuelto favorablemente					
En este curso se han llevado a cabo actividades nuevas e innovadoras					
Los niveles de asistencia al curso se han mantenido equilibrados a lo largo del mismo					

H. LOS RECURSOS Y MATERIALES

14. Quisiéramos que evaluaras los materiales **que has recibido** a lo largo del curso (textos, gráficos, videos, etc.)

	MUY BUENO	BUENO	NORMAL	MALO	MUY MALO
Relevancia con respecto a los contenidos del curso					
Claridad conceptual y facilidad de comprensión					
Grado de aplicabilidad práctica					

15. Es posible que a lo largo del curso hayáis elaborado algún material (video, diseño, plan de capacitación, etc.) Quisiéramos asimismo que evaluaras estos materiales

	MUY FACIL	FACIL	NORMAL	DIFICIL	MUY DIFICIL
Nivel de dificultad para su elaboración					

	MUY ALTO	ALTO	NORMAL	BAJO	MUY BAJO
Grado de aplicabilidad práctica					

I. REGULACIONES Y NORMAS

16. También queremos conocer tu opinión con relación a las cuestiones más formales del desarrollo del curso. Te pedimos que respondas con tus propias palabras a las siguientes cuestiones:

	ADECUADOS	INADECUADOS
Los requisitos exigidos para ser admitido en el curso		
Condiciones del lugar donde se ha desarrollado el curso (luminosidad, comodidad, sonoridad, etc.)		
El número de participantes en el curso		
Las condiciones para facilitar la asistencia al curso		
La duración del curso		
La temporalización (secuenciación) del curso		

Por último te presentamos una relación de adjetivos¹ con los que podemos calificar el curso en el que has participado. Te pedimos que marques con una cruz (X) en el espacio que mejor exprese tu valoración global del curso:

Útil	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inútil
Malo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Bueno
Fácil	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Difícil
Se disfruta	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Detestable
Fragmentado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Coherente
Satisfactorio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Insatisfactorio
Confuso	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claro
Sin valor	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Válido
Muy importante	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Innecesario
Estrecho	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Amplio
Consistente	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inconsistente
Optimista	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pesimista
Falso	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cierto
Relevante	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Irrelevante
Débil	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fuerte
Profundo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Superficial
Pasivo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Activo
Reducido	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Prolongado
Informativo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Desinformativo
Práctico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Teórico
Aburrido	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Interesante
Rápido	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Lento
Formal	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Informal
Imaginativo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Convencional
No estimula	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Estimulante

¹ Extraído de McCabe (1980)

Anexo 10. 5. Encuesta de evaluación del profesorado (23 ítems)

DATOS DEL PROFESORADO

1. Titulación académica (señale solo el nivel superior de estudios finalizados):

- 1 Certificado estudios primarios / EGB sin título / Bachiller Elem. sin reválida
- 2 Graduado Escolar / Bachiller Elemental con reválida /EGB/ESO
- 3 FP 1er. grado / Oficialía industrial (incluidos módulos profesionales II)
- 4 FP 2º grado/ Maestría industrial (incluidos módulos profesionales III)
- 5 BUP/COU/ PREU / Bachiller Superior
- 6 Titulado universitario de 1er. ciclo
- 7 Titulado universitario de 2º ciclo
- 8 Titulado universitario de 3er. ciclo

2. Experiencia docente:

- 1. Inferior a 1 año
- 2. De 1 a 3 años
- 3. De 4 a 5 años
- 4. De 6 a 10 años
- 5. De 11 a 15 años
- 6. Más de 15 años

3. ¿Ha participado como profesor en otros cursos de estructura o contenido similar a éste?

- 1. Sí
- 2. No

PROCESO DE SELECCIÓN

4. Indique cuál fue el proceso de selección (del profesorado) para acceder al curso

- 1. Test psicotécnicos y/o pruebas de nivel
- 2. Curriculum Vitae
- 3. Entrevista
- 4. Por suercencia del centro
- 5. Otros.

PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CURSO

5. En caso de que este curso o módulo se integre en un plan de capacitación más amplio ¿se ha reunido Vd. con el resto de los profesores para la coordinación de los diferentes módulos o contenidos?.

- 1. Sí
- 2. No

6. La selección de los contenidos del curso ha sido realizada:

- 1. Por el director responsable del programa
- 2. Por el profesor
- 3. Por ambos conjuntamente

Señale, a continuación, el grado de adecuación con el que cree fueron planeados o programados cada uno de los siguientes aspectos del curso. Para ello, señale el número que mejor refleje el grado de acuerdo, en una escala de 0 a 10, cuyos extremos se indican a continuación.

0. Nada
10. Totalmente

7. Establecimiento de objetivos generales

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Selección de contenidos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Elección de la metodología de enseñanza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Previsión de recursos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Elección de criterios y métodos de evaluación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CONDICIONES ESPACIO-TEMPORALES Y RECURSOS

Señale el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones de acuerdo a una escala de 0 a 10, cuyos extremos se indican a continuación.

0. M.D.: Máximo desacuerdo
10. M.A.: Máximo acuerdo

12. La duración del curso ha sido adecuada

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. El horario del curso ha sido adecuado

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. La sala o salas donde se ha desarrollado el curso se hallaban en condiciones adecuadas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. El material documental utilizado ha resultado valioso y útil

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNADO

16. El perfil del alumnado ha sido el adecuado a las características de este curso

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Seguir el ritmo de trabajo les ha resultado fácil

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. El grado de participación del grupo ha sido alto.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Ha existido una buena relación entre profesorado y participantes.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN PERSONAL

20. El curso ha satisfecho las expectativas de los alumnos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21. El curso va a servir profesionalmente a los alumnos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

EVALUACIÓN

22. Señale, cual ha sido el procedimiento de evaluación más importante utilizado en este curso:

1. Realización de diversos trabajos a lo largo del curso.
2. Realización de un trabajo al final del curso.
3. Diversas pruebas de control o exámenes a lo largo del curso
4. Una prueba de control o examen al final
5. No ha habido evaluación
6. Todos los expuestos
7. Otros.

PUNTUACIÓN GLOBAL DEL CURSO

23. Por último, en una escala del 0 al 10, qué puntuación global le daría al curso

Muy mala					Muy buena					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OBSERVACIONES

Anexo 11. Ejemplo de informe final de evaluación (índice)

INDICE

METODOLOGÍA

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

RECURSOS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. ANTECEDENTES

2. EL PORQUÉ

3. DISEÑO

4. EJECUCIÓN

5. RESULTADOS

5.1. Asistencia

5.2. Aspectos Valorados

5.2.1 Ponentes

5.2.2 Aplicabilidad

5.2.3 Lenguaje Y Nivel

5.2.4 Organización

5.2.5 Expectativas Satisfechas

5.2.6 Valoración Global

6. CONCLUSIONES



10. Bibliografía recomendada

- Albaizar González, Roberto: Manual de formación. Díaz de Santos. Madrid, 2004.
- Andrés Reina, María Paz: Gestión de la formación en la empresa. Pirámide. Madrid, 2002.
- Birkenbihl, Michael: Formación de formadores. Paraninfo. Madrid, 1989.
- Brunold, J. y otros: Comunidades virtuales. Deusto. Bilbao, 2002.
- Gil, Philippe: E-formación. Deusto. Bilbao, 2001.
- Kirkpatrick, Donald L.: Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Díaz de Santos. Madrid, 2003.
- Lawson, Karen: Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, 1997.
- Le Boterf, Guy: Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Deusto. Bilbao, 1991.
- Le Boterf, Guy, Barzucchetti, S. y Vincent, F.: Cómo gestionar la calidad en la formación. Gestión 2000. Barcelona, 1993.
- Mager, Robert F.: Cómo formular objetivos didácticos: el primer paso para el éxito de la formación. Gestión 2000. Barcelona, 2002.
- Mager, Robert F.: Motivar para una formación eficaz. Díaz de Santos. Madrid, 2003.
- Mínguez, Andrés: El formador en la empresa. ESIC. Madrid, 2003.
- Pineda, Pilar: Auditoría de la formación. Gestión 2000. Barcelona, 2003.
- Rosenberg, Marc J.: E-learning. McGraw-Hill. Bogotá, 2002.
- Senge, Peter M.: La quinta disciplina. Granica. Barcelona, 1992.
- Varios autores: El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y su desarrollo. Fundación Confemetal. Madrid, 1999.
- Varios autores: Los costes de la formación: guía práctica para la determinación, análisis, cálculo y justificación de los costes de la formación. Fundación Confemetal. Madrid, 2002.