



Universidad del Azuay
Facultad de Filosofía, Letras
y Ciencias de la Educación
Escuela de Psicología Organizacional

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
FORMACIÓN A FORMADORES PARA LA
FUNDACIÓN SENDAS”**

Tesis previa a la obtención del título de
Psicólogo Organizacional

Autor:
Zamora AVECILLAS JOSTIN YUSEPE

Director:
Mst. Mario Eduardo Moyano Moyano

**Cuenca – Ecuador
2016**

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a mi familia, en especial a mis padres, Susana Avecillas y Jorge Zamora, las personas más importantes que tengo en mi vida; su bondad, alegría y paciencia han sido el regalo más grande que me han hecho y quiero que continúen enorgulleciéndose de las cosas que haga, pues, aunque me equivoque muchas veces, ellos siempre me recordarán que se puede seguir adelante con una sonrisa en el rostro y no flaquear para poder salvar al mundo.

Y también quiero agradecer a mis *nakamas*, las personas que me han brindado su energía para escribir estas últimas palabras, son mi tesoro en todo el ancho mar.

X

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi director de tesis, Mst. Mario Moyano por el todo el apoyo brindado durante la realización de esta tesis, su guía y experiencia me ayudaron a decidirme por lo que realmente me apasiona, la formación y la facilitación.

También quiero agradecer a las integrantes de la Fundación Sendas, el lugar donde ha empezado esta aventura; Mary Cabrera, Chave Cordero, Carmen Ortiz y un agradecimiento especial para Paola Hidalgo, mi maestra en el arte de la formación, sino fuera por ella, nada de esto habría pasado.

Por último, agradezco a mi hermano mayor, Steven Zamora, una persona que siempre me ayudado a plasmar mis ideas sobre el papel y en esta ocasión, diseñar el manual de formación a formadores que podrán disfrutar a continuación.

RESUMEN:

Hay cientos, quizás miles de herramientas pedagógicas en bibliotecas, centros educativos y la red, muchas de ellas con una calidad impresionante que nos augura los resultados que deseamos y quizás un poco más. Este trabajo habla sobre la creación de un aporte más a esta larga lista de herramientas con la intención de mejorar el nivel de educación de este país.

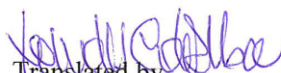
La formación es un proceso que puede abrirnos fronteras, acabar con paradigmas obsoletos y educar a toda una sociedad necesitada de conocimiento, miles de personajes históricos así lo demuestran, por eso este aporte será valioso para quien desee darle el mejor de los usos, un manual de formación a formadores basado en aspectos lúdicos y motivacionales, herramientas imprescindibles para tiempos actuales donde los seres humanos se adaptan y evolucionan constantemente, hay que dejar un momento de lado la educación tradicional y probar algo nuevo.

ABSTRACT

There are hundreds, perhaps thousands of pedagogic tools in libraries, schools and network; many of them with impressive quality that foretells the achievement of the expected results and even slightly more. This paper discusses the creation of another contribution to the long list of tools intended to improve the level of education of this country.

Instruction is a process that can open borders, end obsolete paradigms and educate a whole society needed of knowledge; thousands of historical characters have already proved it. Therefore, this contribution will be valuable for those who want to give the best use as a training manual for trainers based on playful and motivational aspects, indispensable tools for modern times where human beings constantly adapt and evolve. Consequently, it is time to leave aside traditional education and try something new.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Contenido

Capítulo 1. La Fundación Sendas.....	3
1.1 Introducción a Sendas	3
1.2 Antecedentes	3
1.3 Misión, visión, valores y objetivos de la organización	4
1.3.1 Misión	4
1.3.2 Visión.....	4
1.3.3 Valores organizacionales	5
1.3.4 Objetivos	5
1.4 Impacto en la sociedad: proyectos y programas	6
1.5 Estructura y organigrama	6
1.5.1 Grupos de interés.....	8
1.6 Conclusiones	8
Capítulo 2. Formación y aprendizaje en la Gestión de talento humano.....	9
2.1 Introducción	9
2.2 Antecedentes históricos.....	10
(Chiavenato, 2009).....	12
2.3 Subsistema de Gestión de talento humano – Capacitación	12
2.4 Teoría y tipos de Capacitación	13
2.4.1 Teorías de Aprendizaje o Formación.....	14
Diferencia entre Aprendizaje y Formación con el Aprendizaje Tradicional	14
(Zamora, 2015).....	15
2.4.1.1 Teoría de aprendizaje constructivista.....	15
2.4.1.2 Teoría de Aprendizaje Social	16
2.4.1.3 Aprendizaje Significativo.....	17
2.4.2 Tipos de Formación.....	18
2.4.3 Metodologías de aprendizaje.....	19
2.4.3.1 La mediación pedagógica	20
2.4.3.2 Aprendizaje para la formación de competencias	22

2.4.3.3 Aprendizaje orientado a proyectos	22
2.4.3.4 Simulación y juego.....	23
2.4.3.5 El gran apoyo de las TICS	24
2.4.3.6 Técnicas y métodos de enseñanza adicionales.....	26
2.5 Prácticas y beneficios	26
2.6 Conclusiones	27
Capítulo 3. Formación a Formadores.....	28
3.1 Introducción	28
3.2 Definición de Formación.....	28
3.3 Definición de formadores.....	30
3.3.1 El perfil del formador	31
3.4 Conclusiones	32
Capítulo 4. Manual de Formación a Formadores para la Fundación Sendas.....	34
4.1 Diseño del Manual de Formadores	34
Objetivo general	34
Objetivos específicos	34
4.1.2 Base científica	35
4.1.3 Metodología	35
4.2 Redacción del manual	36
MANUAL DE FORMACIÓN A FORMADORES.....	36
1. Bienvenida.....	36
2. Simbología	36
3. Las tres partes del Manual de Formación a Formadores.....	37
4. Los siete niveles del Manual de Formación a Formadores	38
(Zamora, 2015) 5. Recursos y herramientas	38
5. Estrategias y técnicas	39
PARTE 1	39

Nivel 1. El principio de todo	39
(Zamora, 2015).....	40
(Zamora, 2015).....	41
1.2 Valoración escrita.....	41
Tema: Formación y aprendizaje – Evaluación Pre-Proceso	42
1.3 Checklist.....	44
(Zamora, 2015).....	44
Nivel 2. Antes de formar, hay que motivar	45
(Zamora, 2015).....	45
2.2 Motivación vs Desmotivación	45
2.3 Misiones.....	46
2.4 Recompensas	46
□Tiempo: 15 minutos	47
Calificación	48
3.1 El perfil del formador	48
(Zamora, 2015).....	49
Dinámica 04: Siluetas	49
3.2 El formador ideal	50
Conocimientos.....	50
Habilidades.....	50
Actitudes	51
Ilustración - (Zamora, 2015)	51
Mesta de Trabajo 01: El primer paso hacia la formación	51
Calificación	53
PARTE 2	53
Nivel 4. Dominando un tema	53
4.1 Eligiendo que investigar	53
4.2 Las TICS, un arma poderosa para aprender.....	53
(Zamora, 2015).....	54

4.3 Cualidades de las Tics.....	54
Algunos ejemplos de Tics	55
Dinámica 05: Lluvia de ideas.....	55
4.4 TICS, ventajas sobre el aprendizaje.....	55
Mesa trabajo 02: La Solución de pistas.....	56
Calificación	57
Nivel 5. Simulación y dinámica	57
5.1 Estudio de casos.....	58
Mesa de trabajo 03: Estudio de casos	58
5.2 Elaboración de proyectos.....	59
Mesa de trabajo 04: Creador de proyectos	60
(Zamora, 2015).....	60
Calificación	61
Nivel 6. Debate.....	62
(Zamora, 2015).....	62
Mesa de trabajo 05: A favor y en contra	63
□Procedimiento	63
6.2 Estableciendo ideas.....	64
Mesta de trabajo 06: Conexión de ideas	64
Calificación	65
Nivel 7. Evaluar resultados y Replicación	65
7.1 Evaluación de contenido.....	66
7.2 Compromiso de replicación	66
7.3 Cierre	67
7. Conclusiones y recomendaciones	67
8. Glosario	67
4.4 Diagramación.....	69
4.5 Conclusiones	69
Capítulo 5. Socialización y retroalimentación Introducción.....	70
5.1 Proceso de la socialización con grupo focal	70

Fortalezas	72
Debilidades.....	73
Limitaciones	73
Recomendaciones.....	73
Preguntas clave.....	74
5.2 Validación del manual	74
- 1era recomendación a cargo de la Lcda. Paola Hidalgo	75
- 2da recomendación a cargo de la Lcda. Isabela Arteaga	76
- 3era recomendación a cargo de Laura Jácome	77
5.3 Conclusiones	79
Conclusiones generales	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía	81
Citas electrónicas	82

Índice de tablas

Tabla 1 - Formación contra Educación tradicional	15
Tabla 2 - Aprendizaje orientado a proyectos	22
Tabla 3 - Simulación y juego	23
Tabla 4 - Características del Formador de Profesores	32
Tabla 5 - Zona de confort contra Zona de aprendizaje	40
Tabla 6 - Comparativa entre Formación y la Educación Tradicional	49
Tabla 7 - Características de las TICS	54
Tabla 8 - Características de las TICS, cualidades	54
Tabla 9- Creador de Proyectos	60

Índice de Figuras

Ilustración 1 – Organigrama General de la fundación Sendas	7
Ilustración 2 - Organigrama 2012	7
Ilustración 3 - Administración moderna de recursos humanos	12
Ilustración 4 - Imagen de señalización	36
Ilustración 5 - 7 niveles del Manual de Formación a Formadores	38
Ilustración 6 - Imagen de misión.....	38
Ilustración 7 - Dinámicas.....	41
Ilustración 8 - Checklist.....	43
Ilustración 9 - Calificación	44
Ilustración 10 - Ciclo motivacional.....	45
Ilustración 11 - Mesa de trabajo	51
Ilustración 12 - Ciclo de la necesidades.....	59
Ilustración 13 - Pirámide del aprendizaje porcentual	62

Introducción

Los seres humanos somos criaturas que se adaptan constantemente, evolucionamos cada día porque cada día aprendemos cosas nuevas, al igual que desechamos la información que ya no resulta útil, sin embargo, se sabe que hay un problema cuando toda la información importante no está siendo aceptada y es muy probable que el medio de comunicación para enviar esta información esté fallando. Es por eso que es muy necesario encontrar una manera más eficiente para trasladar esta información.

Entre varios métodos educativos para hacer esta tarea de traspasar información, existe una técnica llamada formación que dista de su homólogo principal, la educación tradicional, en que los procesos formativos pueden ser llevados de una manera más amena para los participantes, donde la experiencia y la práctica son las verdaderas protagonistas para asimilar información. Es por eso que se ha decidido aportar con un material de formación a formadores, una herramienta capaz de formar personas con las técnicas adecuadas para lograr los resultados esperados.

Este estudio consta de cinco capítulos y unas conclusiones finales, donde los tres primeros enseñan la parte teoría de esta problemática, el cuarto capítulo es la introducción a la herramienta que usaremos, el manual de formación a formadores, el quinto es una validación sistemática de esta herramienta y finalmente, el capítulo cinco nos ofrecerá una socialización de esta herramienta con las respectivas conclusiones generales.

En el primer capítulo, tendremos una visión clara de la fundación SENDAS, que hace esta organización, quienes la conforman, sus antecedentes, como se desenvuelve en la sociedad, que rol ocupa en esta y sus objetivos de cara al tema de la formación. Es importante conocer el lugar donde empezó este estudio de investigación.

En el segundo capítulo, Talento Humano, haremos una introducción de este importante departamento dentro de las organizaciones, como nación y en base a las necesidades, pero se hará hincapié sobre todo en el subsistema de gestión de talento humano que más nos interesa: la capacitación, su importancia dentro de las organizaciones, las teorías que se han formado para entenderla, los diferentes tipos de capacitación en la actualidad y estudiaremos las prácticas y beneficios que pueden ofrecer a la sociedad.

El capítulo tres, la formación de formadores es nuestro capítulo final en cuanto a la recopilación teórica para este estudio. Se abordarán los temas necesarios para su entendimiento total, sus antecedentes, la definición de formación y formadores, el perfil que un formador debe tener o al menos que tantas cualidades debe poseer y unas conclusiones que darán paso al capítulo más atractivo de esta tesis, el manual de formación a formadores.

El capítulo cuatro es el manual de formación a formadores propiamente dicho, donde conoceremos las razones desde la concepción para crear esta herramienta, el diseño que fue elegido, su diagramación y cómo sacarle todo el partido para usarlo en los procesos formativos que tengamos. Este manual de formación a formadores es una herramienta versátil creada con una base principal compuesta de dos elementos fundamentales, la motivación y la diversión. Un proceso llevado bajo esta primicia será un éxito garantizado. Finalmente habrá conclusiones donde se despejará cualquier duda que tenga esta herramienta.

El capítulo cinco está enfocado a la socialización del manual de formación a formadores, su validación como una herramienta eficiente para procesos formativos y educativos, como se llevó el proceso de validación, los implicados como un grupo focal, los expertos que también opinaron sobre esta herramienta y las correspondientes conclusiones finales.

Capítulo 1. La Fundación Sendas

1.1 Introducción a Sendas

En el presente capítulo se analizarán las características de la organización de la fundación SENDAS referente a su misión, visión, valores, organigrama y estructura funcional.

La fundación SENDAS es un organismo privado que se encarga de gestionar y elaborar procesos que generen impacto en la sociedad a nivel local, regional e internacional, buscando producir un cambio positivo en la calidad de vida de las personas, su desarrollo integral y sus derechos de género y equidad como seres humanos.

1.2 Antecedentes

La fundación SENDAS nace en el año de 1991 gracias a un grupo de activistas que se formaron como una asamblea, cuyo objetivo social en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, fue impulsar procesos de desarrollo alternativo, sostenidos por valores de igualdad, democracia, equidad y respeto bajo una ideología progresista basada en el feminismo participativo y activista.

En 1996, se realiza la planificación estratégica referencial de la organización como un proceso colectivo de aprendizaje crítico y un conjunto de definiciones de política, imprescindibles para orientar y dar sentido al trabajo de corto y mediano plazo. En el 2006 se terminó de elaborar la planificación y en el año 2007 se realizó una primera actualización con una perspectiva de 5 años, la misma que se cubrió hasta el año 2012.

En la actualidad, la fundación SENDAS se encuentra inmersa en un ámbito netamente social, con la participación de jóvenes guiados por un equipo de trabajo altamente comprometido y eficiente que busca el cumplimiento de sus objetivos, ofreciendo un servicio de calidad a la comunidad.

1.3 Misión, visión, valores y objetivos de la organización

1.3.1 Misión

La Dra. Olga Rivera ofrece una definición concreta de la misión como parte de una organización en su obra “Los conceptos de Misión, Visión y Propósito estratégico”:

“La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización.” (Rivera, 1991)

Por lo tanto, la misión de la fundación SENDAS debe detallar los motivos de su creación, como está escrito en su planificación estratégica redactada en el año 2013:

“Impulsamos la construcción de sujetos sociales individuales y colectivos, generamos procesos y espacios que contribuyen a transformaciones estructurales sociales, políticas, económicas, ambientales y culturales a través de alianzas estratégicas y coordinación interinstitucional e intergubernamental”. (Arteaga, 2012)

1.3.2 Visión

Varios autores generan diferentes conceptos de “visión”, dependiendo del área institucional de trabajo en la que se encuentren: sector público o privado. La definición de Warren Bennis y Burt Nanus (1985), expresa un concepto de visión más general como la imagen mental de un futuro deseable para la organización, la cual puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta.

La fundación SENDAS ha perseguido desde su creación, generar cambios en la sociedad a través de diversas prácticas sustentadas en valores organizacionales de respeto y confianza. Por esa razón, su visión expresa lo siguiente:

“Una sociedad de derechos en el marco de la soberanía, la igualdad social y de género, el ejercicio, exigibilidad y restitución de derechos, y la sustentabilidad de la vida.” (Arteaga, 2012)

1.3.3 Valores organizacionales

- Equidad.
- Optimismo.
- Asertividad.
- Transparencia.
- Democracia.
- Tolerancia y respeto.
- Consecuencia.
- Honestidad.
- Solidaridad.

1.3.4 Objetivos

Los objetivos son las metas propuestas por la organización y para su cumplimiento se deben generar distintos procesos. Por ejemplo, el Psicólogo Ignacio Jaramillo, describe el concepto de objetivo como los resultados que se quieren alcanzar a través de las acciones.

Aquí se citan todos los objetivos trazados por la fundación SENDAS:

- a) Fortalecimiento de los actores sociales populares con énfasis en mujeres, campesinos y jóvenes para que éstos sean gestores de su propio desarrollo.
- b) Generar procesos regionales de participación social.
- c) Explorar modelos de producción, mercadeo, educación, cultura, construcción de la paz que puedan ser replicables y beneficiosos en toda la sociedad.
- d) Promover y multiplicar valores éticos y culturales válidos para toda la sociedad.
- e) Participar coordinadamente con las entidades estatales y otras organizaciones de desarrollo, para viabilizar la solución del problema de la pobreza y la creación de oportunidades de expansión de las capacidades de la gente. (Arteaga, 2012).

1.4 Impacto en la sociedad: proyectos y programas

Hay una serie de estrategias llevadas a cabo por la fundación en varios de sus programas y proyectos:

- Ejecución de proyectos de desarrollo.
- Formación y Capacitación.
- Alianzas y coordinación interinstitucional.
- Comunicación e información.
- Incidencia para políticas públicas.

(Arteaga, 2012)

Por otro lado, la fundación se encuentra con una serie de diversos proyectos en ejecución destinados a generar impactos positivos en varias partes del país, con comunidades que atraviesan una situación de vulnerabilidad como pobreza, falta de educación, desinformación y desigualdad de oportunidades.

Los proyectos actuales son los siguientes:

- a) Escuela de jóvenes activistas y liderazgo político, formación de prospectos para representar a la sociedad civil.
- b) Tratamiento y capacitación en temas de recursos naturales hídricos en comunidades rurales.
- c) Capacitaciones con Ministerio de Inclusión Social y Economía sobre métodos de recorrido participativo.
- d) Proyectos de emprendimiento con mujeres en áreas rurales conjuntamente con IEPS.

1.5 Estructura y organigrama

Dentro de SENDAS, existe una estructura liderada por la Directora general de la fundación, quien se encarga de administrar los procesos para el cumplimiento de los objetivos; a continuación, se encuentra la subdirectora de la fundación, encargada de la coordinación de actividades del resto del equipo. Luego se encuentra la representante general en la toma de proyectos y decisiones, y, por último, la técnica facilitadora, encargada de temas impartidos en la fundación con dos capacitadores a su cargo.

En cuanto a temas técnicos, financieros y publicitarios, SENDAS cuenta con su propio grupo de trabajo en contabilidad y también una subdirección de finanzas, quienes se encargan de llevar el proceso financiero y contable dentro de la organización. El equipo también cuenta con el encargado de la ingeniería en sistemas de lugar, que mantiene y controla las herramientas tecnológicas de la fundación.

Ilustración 1 – Organigrama General de la fundación Sendas

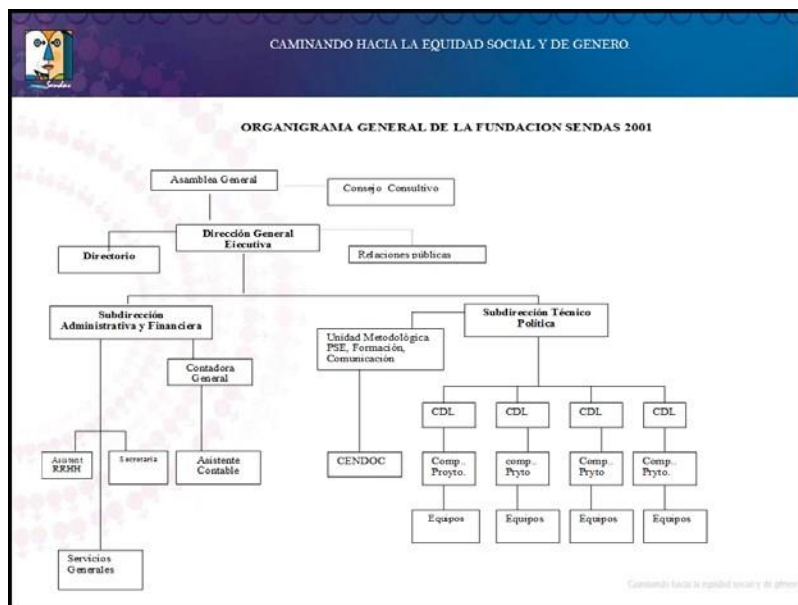


Ilustración 2 - Organigrama 2012

(Arteaga, 2012)



(Arteaga, 2012)

1.5.1 Grupos de interés

Los grupos de interés que se vinculan con Sendas, deben compartir la visión y misión que tiene la fundación en su mayor parte, para alcanzar sus objetivos:

- **Personal.** - Dentro la fundación, laboran nueve personas con distintos roles y cargos. En primera instancia se encuentra la directora general de Sendas, luego está la subdirectora política, la coordinadora de relaciones públicas, la facilitadora y diseñadora de eventos, el equipo gráfico y el equipo de contabilidad financiero.
- **Técnico.** - Sendas trabaja conjuntamente con diversas instituciones en el eje técnico como los Gobiernos autónomos descentralizados (GAD), el estado, instituciones internacionales, financieras, universidades, centros educativos y ministerios afines a las temáticas tratadas en Sendas.
- **Administrativo.** - Sendas es una organización privada e independiente, sin fines de lucro y se desarrolla de manera autónoma.
- **Proveedores.** - APROBE y los laboratorios clínicos se encargan de dotar a Sendas con las herramientas necesarias para su trabajo como materiales anticonceptivos, preservativos, píldora del día después, etc.
- **Clientes.** - Sendas no tiene o posee clientes, se les denomina grupos contraparte y son mujeres, jóvenes hombres y mujeres, mujeres del sector rural, indígenas, campesinos y grupos vulnerables.

1.6 Conclusiones

La fundación SENDAS es una organización brillante que cumple todos sus objetivos, y lleva a cabo sus proyectos de una forma ordenada y dinámica, brindando apoyo a los sectores discriminados de la sociedad.

De cara al futuro, SENDAS se encuentra con múltiples retos que cumplir con la llegada de nuevas autoridades locales, para trabajar conjuntamente por una sociedad más digna, tolerante y participativa.

Capítulo 2. Formación y aprendizaje en la Gestión de talento humano

2.1 Introducción

Hoy en día, las empresas ya no centran sus recursos únicamente en el área del capital financiero, las tendencias han cambiado su estrategia de mercadeo pues saben que el dinero no influye correctamente en un negocio si no es por medio de un eficiente grupo de miembros que lo dirija sabiamente. En base a esta necesidad, se creó el primer sistema encargado de manejar correctamente dicha área, el departamento de recursos y gestión del talento humano.

Existe una larga lista de autores que guardan una profunda relación con el origen de la administración por Recursos Humanos, sin embargo, antes de indagar en la historia, es importante conocer un concepto más acertado sobre el tema y el psicólogo Idalberto Chiavenato es una opción acertada para ser tomado en cuenta en nuestro estudio.

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (Chiavenato, 2009)

Pero, en un mundo tan globalizado como el que hoy nos ocupa, todo está en constante evolución y la Administración por Recursos Humanos no podía quedarse atrás, su siguiente paso es lógico en relación a las tendencias actuales y el mismo autor vuelve a citar a la inteligencia y la creatividad como importantes piezas de innovación.

“La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva.”

Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.”

(Chiavenato, 2009)

En base a esta investigación, hay que indagar en la parte más orgánica de la capacitación y su objetivo principal, impartir información, pero desde un enfoque capaz de moldear más allá de los conocimientos necesarios que deben ser adquiridos, nos referimos a la formación como un medio para crear un sistema más creativo y personal en el aprendizaje.

2.2 Antecedentes históricos

La historia sobre la administración de los recursos humanos se remonta a la época del siglo XIX con Frederick Winslow Taylor como uno de los máximos responsables sobre sus estudios basados en el comportamiento de los trabajadores en las empresas industriales.

El aporte que Frederick Taylor introdujo en el ámbito empresarial fue el dejar de lado las creencias y ambigüedades en el área de trabajo, sustituyéndolas por estudios y experimentación con resultados más cuantificables. Juan Bravo Carrasco, autor del libro “Taylor Revisitado”, hace una referencia a la introducción del método científico en la obra de dicho autor, “Los Principios de la Administración Científica”:

“La parte central de este libro pondrá en evidencia que, para hacer ejecutar el trabajo de acuerdo con leyes científicas, la dirección debe estudiar y ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a la iniciativa de los obreros; casi todas las operaciones del taller debieran estar precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permitan al obrero hacer su trabajo mejor y más rápidamente que antes. Y cada obrero debiera ser instruido diariamente por sus superiores y recibir de estos la ayuda más cordial, en lugar de ser, por una parte, compelido o forzado por su capataz, y, por la otra, abandonado a su propia inspiración.

Esta cooperación estrecha e íntima entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la moderna administración científica.”

(Carrasco, 2005)

Mejores procedimientos para un trabajo más eficiente y organizado, mejoras en la producción gracias a horarios de trabajo más cómodos para los empleados y la capacitación como un proceso que enriquece el conocimiento, fueron algunos de los estudios más significativos realizados por Frederick Taylor, sin embargo, no es el único autor relacionado con los primeros pasos de la administración de recursos humanos.

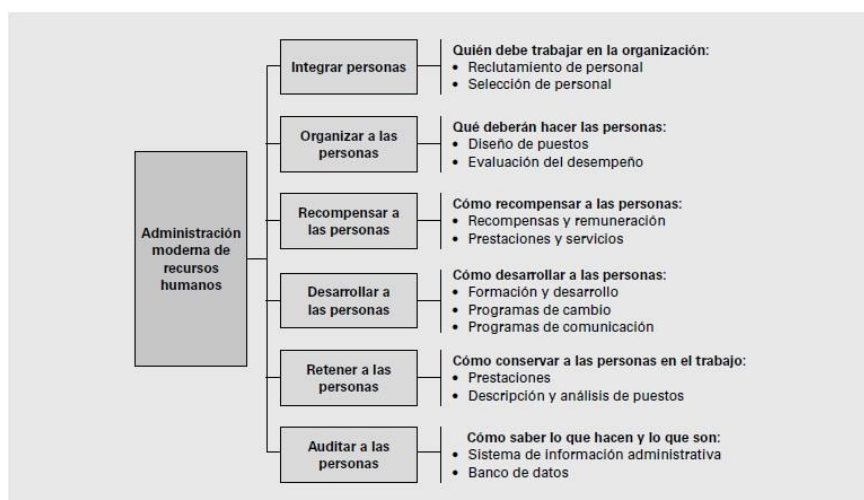
Elton Mayo, psicólogo industrial y sociólogo, investigó a fondo sobre el comportamiento de los empleados y sus relaciones humanas, la forma en que se relacionan unos con otros y el impacto que generan en el área de trabajo y en su libro, *“The Social Problems of an Industrial Civilization”*, afirma que el trabajo en equipo se ha desvalorizando con el paso del tiempo:

"Aunque vivimos en la época de mayor tecnología de la historia, mostramos una total incompetencia social" (Mayo, 1945).

Con los referentes ya establecidos por algunos autores, podemos concluir que el origen de un sistema organizado para el control de las actividades laborales en un entorno de trabajo surge en base a las necesidades de la misma empresa como aumentar su margen de ganancia desarrollado y fortaleciendo todos sus ejes de trabajo, dentro de los cuales, se encuentra el desempeño de los empleados, sus relaciones con los demás miembros de la organización y la forma de cumplir sus objetivos.

Todos estos estudios previos han sentado las bases para construir lo que conocemos como los Subsistemas de Recursos Humanos, diferentes ejes dedicados a la correcta administración del personal dentro de la organización, como se puede evidenciar en la siguiente imagen tomada de la obra de Chiavenato.

Ilustración 3 - Administración moderna de recursos humanos



(Chiavenato, 2009)

Tal y como lo explica la ilustración, la Gestión del Talento Humano se divide en seis áreas importantes; Reclutamiento, Selección de personal, Evaluación de desempeño, Programas e incentivos, Formación, Descripción y análisis de puestos.

Nuestro estudio se centrará más en el área de desarrollo y aprendizaje, la formación de personas en las organizaciones, una herramienta de educación más personal que permita enseñar a los implicados de una manera diferente a los cánones tradicionales ya establecidos, y para ello, debemos entender primero cuál es el concepto más adecuado sobre la formación y la capacitación.

2.3 Subsistema de Gestión de talento humano – Capacitación

La capacitación surgió como una demanda de las tendencias actuales para crear empresas más competitivas con la finalidad de posicionarse por encima del resto al agregar valor a los empleados y sus procesos para obtener resultados reales que fortalezcan a la organización en su totalidad.

Esta tendencia hacia las capacitaciones y la mejora de empleados empezó tomar fuerza cuando los clientes externos a la empresa no se fijaban únicamente en el producto que compraban, sino también le dieron importancia a su fabricación, su mano de obra y la responsabilidad de llevar un artículo a casa con los estándares adecuados. Sin embargo, hay que entender en primer lugar a que se refiere la capacitación, con una

definición para entrar a profundidad en esta herramienta de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Gregorio Billikopf Encina, de la Universidad de California, tiene un concepto bastante conciso, claro y específico de lo que significa la capacitación refiriéndose a este proceso como el traspaso de conocimientos hacia los empleados.

“La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral; y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces antes que un colaborador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.” (Encina, 2003)

Con este aporte, se puede deducir que la capacitación es un proceso netamente educativo en el ámbito laboral, la diferencia real entre cada proceso radica en la forma y estilo que se piensa utilizar para llevarse a cabo, además del diagnóstico previo que nos permita entender y saber qué tipo de capacitación necesita cada empleado.

A continuación, una breve búsqueda sobre los diferentes tipos de capacitación existentes en la actualidad del mundo laboral y las teorías que respaldan a cada uno de ellas son importantes para entender el protagonismo que generó esta herramienta los últimos años.

2.4 Teoría y tipos de Capacitación

Al poseer una descripción exacta sobre la capacitación como un proceso formativo para educar a los empleados dentro del área laboral, corresponde respaldar esta información con algunas teorías de grandes conocedores y expertos dentro de este campo de formación y aprendizaje.

2.4.1 Teorías de Aprendizaje o Formación

Dentro de los diversos sistemas y teorías de aprendizaje existentes, hay algunos enfoques que se adaptan a la investigación relacionada con el Aprendizaje y la Formación; la teoría constructivista, el modelo de aprendizaje social, el aprendizaje significativo y el aprendizaje por descubrimiento.

Estos modelos son de gran importancia pues suponen un punto importante de interés e inflexión gracias a su propuesta innovadora en comparación a la educación tradicional todavía utilizada en nuestra época. Pero antes de empezar a describir estos modelos de aprendizaje con su correspondiente autor, debemos hacer una diferencia entre el aprendizaje formativo y el aprendizaje tradicional para entender las distinciones en cada modelo y lo que tienen que ofrecer de cara al entorno pedagógico.

Diferencia entre Aprendizaje y Formación con el Aprendizaje Tradicional

Es importante conocer cuál es la diferencia que tienen las metodologías de aprendizaje que se han propuesto en comparación con la educación tradicional para constatar claramente el camino que se tomará de ahora en adelante, citando un concepto de Ángela María Vargas Medina, autora del artículo *“Métodos de Enseñanza”* con un aporte sobre la concepción del aprendizaje tradicional:

“El Modelo de transmisión o perspectiva tradicional, concibe la enseñanza como una actividad artesanal y al profesor/a como un artesano, donde su función es explicar claramente y exponer de manera progresiva; si aparecen errores es culpa del alumno por no adoptar la actitud esperada; además el alumno es visto como una página en blanco, un vaso vacío o una alcancía que hay que llenar. En general se ve al alumno como un individuo pasivo. Es un aprendizaje basado en la teoría.” (Merina, 2009).

Una vez que se posee un concepto claro sobre la educación tradicional, se procede a crear un marco para diferenciar ambos procesos:

Tabla 1 - Formación contra Educación tradicional

Aprendizaje y Formación	Educación tradicional
Comunicación horizontal	Comunicación vertical
Retroalimentación	No se puede modificar
Crítica y abierta	Incuestionable en sus métodos
Posee elementos motivadores	Carácter obligatorio
Activa y dinámica	Pasiva y receptiva
Modificable y adaptable	Repetitiva y monótona

(Zamora, 2015)

Con las diferencias claras y las distinciones acertadas entre cada línea y posición frente al aprendizaje, será más fácil entender lo que las teorías basadas en la formación tratan de explicar sobre una forma de aprendizaje basada en metodologías más experimentales y menos tradicionales.

2.4.1.1 Teoría de aprendizaje constructivista

El constructivismo nace como una necesidad ante la fuerte imponencia que impuso el conductismo en épocas pasadas, ya que esta última trata al aprendizaje como un proceso completamente mecánico, dejando de lado la naturaleza curiosa y exploratoria de los seres humanos.

Una definición bastante acertada le corresponde a Ricardo Chrobak, citando a la corriente constructivista con el siguiente enunciado en uno de sus libros:

“Una cosmovisión del conocimiento humano como un proceso de construcción y reconstrucción cognoscitiva llevada a cabo por los individuos que tratan de entender los procesos, objetos y fenómenos del mundo que los rodea, sobre la base de lo que y ellos conocen. (Chrobak, 1998)

Ricardo Chrobak concuerda con otro psicólogo destacado de esta corriente, Jean Piaget, quien atribuye en la teoría constructivista su propia visión sobre la educación en

los niños y niñas, y sus ganas por aprender terminaron por crear un gran impacto durante los años 80.

Piaget señala que cada vez que se le enseña prematuramente a un niño algo que habría podido descubrir solo, se le impide a ese niño inventarlo y, en consecuencia, entenderlo completamente. Es evidente que eso no significa que el profesor no tenga que diseñar situaciones experimentales para facilitar la invención del niño (Piaget).

2.4.1.2 Teoría de Aprendizaje Social

Lev Vigotsky, principal defensor de una nueva forma de aprendizaje conocido como Aprendizaje Sociocultural, ha realizado profundos estudios con la misión de demostrar que las personas aprenden y se desarrollan como individuos dentro de un contexto relacionado a su ambiente cultural.

Marcos Antonio Lucci, investigador y profesor de la Universidad Católica de Sao Paulo con su artículo “*La propuesta de Vygotsky: la psicología socio histórica*” toma en cuenta los aportes de Lev Vygotsky en el campo del aprendizaje social para el avance de la psicología educativa, citando el concepto sobre el desarrollo de una persona en su propio contexto cultural:

“Según Vygotsky, el desarrollo mental está marcado por la interiorización de las funciones psicológicas. Esa interiorización no es simplemente la transferencia de una actividad externa para un plan interno, pero es el proceso en lo cual ese interno es formado. Ella constituye un proceso que no sigue un curso único, universal e independiente del desarrollo cultural. Lo que nosotros interiorizamos son los modos históricos y culturalmente organizados de operar con las informaciones del medio.”
(Lucci, 2006)

Se entiende entonces que el desarrollo para revocar información dentro de una persona es la interiorización de esos conceptos a través de nuestro modelo cultural, en otras palabras, un aprendizaje exitoso dependerá de cómo sea impartido en función del entorno cultural de la gente. Mientras mejor se vincule la información con la cultura y sus necesidades, más efectivo será el aprendizaje en una persona.

2.4.1.3 Aprendizaje Significativo

El Aprendizaje Significativo de David Ausubel, otra figura importante en el área de la pedagogía y psicóloga constructivista, apunta a que se puede combinar de una manera muy satisfactoria las iniciativas del aprendiz con la mediación de los materiales para favorecer el aprendizaje.

Ausubel considera su propia perspectiva del Aprendizaje Significativo de la siguiente manera:

“El aprendizaje significativo es el proceso según el cual se relaciona un nuevo conocimiento o información con la estructura cognitiva del que aprende de forma no arbitraria y sustantiva o no literal. Esa interacción con la estructura cognitiva no se produce considerándola como un todo, sino con aspectos relevantes presentes en la misma, que reciben el nombre de subsumidores o ideas de anclaje.” (Ausubel, 1973)

Además, como parte de su teoría, Ausubel también cita la existencia de dos condiciones significativas para lograr un aprendizaje exitoso.

- 1. Poseer una actitud potencialmente significativa de aprendizaje por parte del aprendiz, es decir, predisposición para aprender de manera significativa.*
- 2. La presentación y utilización de material potencialmente significativo.*

(Ausubel, 1973)

Estos aportes señalan que la disposición del aprendiz es fundamental para aprender, al igual que el material utilizado para corroborar esa información. Estos dos elementos se combinan con el fin de lograr resultados óptimos en el nivel de formación que se desea obtener.

2.4.1.4 Aprendizaje por descubrimiento

Está claro que una persona con deseos reales de aprender siempre irá un paso por delante de los demás y es una obligación de cada formador el plantar la semilla del descubrimiento y la curiosidad en esas personas para estimular y difundir el mensaje sobre la importancia que tiene un aprendizaje sin fronteras.

Jerome Bruner es el autor de la teoría del Aprendizaje por descubrimiento. Sus estudios en la Universidad de Harvard donde obtuvo su PhD en psicología lo guiaron a

crear una teoría basada en la sed de descubrimiento que posee el ser humano desde el día que nace, aunque la fuerte imposición cultural acompañada de un forzado aprendizaje egoísta termine de solapar esa virtud llamada curiosidad.

- a. *Aprendizaje por descubrimiento. El instructor debe motivar a los estudiantes para que sean ellos mismos los que descubran relaciones entre conceptos y construyan conocimientos. La influencia de Piaget al respecto es evidente.*
- b. *La información o contenidos de aprendizaje se deben presentar de una forma adecuada a la estructura cognitiva (el modo de representación) del aprendiz.*
- c. *El currículo, en consecuencia, debe organizarse de forma espiral, es decir, se deben trabajar los mismos contenidos, ideas o conceptos, cada vez con mayor profundidad. Los niños y niñas irán modificando sus representaciones mentales a medida que se desarrolla su cognición o capacidad de categorizar, conceptualizar el mundo y representar el mundo.*

(Bruner, 2009)

Con el importante aporte de este autor, es mucho más sencillo indagar en la búsqueda de una metodología de aprendizaje que se adapte a todas las demandas que buscamos; la razón y el entendimiento que justifique la acción de aprender, amoldarse a la cultura de cada uno de los interesados en ampliar su conocimiento, relacionar los contenidos más significativos de la información adquirida y descubrir que hay más allá de la información que le puede aportar un tutor a su pupilo.

2.4.2 Tipos de Formación

En cuanto a los tipos de formación, según José Tejada Fernández en su artículo “La formación de formadores. Apuntes para una propuesta de plan de formación”; ésta se divide según su campo de acción, sea personal, empresarial o académico.

- a. En el campo personal, la formación se basa en procesos de coaching y mentoring especializados en cada persona según las necesidades que presente.
- b. En el campo empresarial, el proceso de formación está a cargo de la empresa, la cual especifica el protocolo a seguir según cada puesto de trabajo, por ejemplo, los procesos de capacitación para cargos gerenciales.

- c. Por último, el campo académico utiliza un tipo de formación estructurado según los estudios de cada persona; por ejemplo, la universidad, una maestría y un diplomado, son algunos de los programas de formación disponibles.

Para las diferentes metodologías de formación, se toman en cuenta dos actividades primordiales que se deben considerar antes de cualquier técnica y son las siguientes:

- *“Planificar y diseñar experiencias y actividades de aprendizaje coherentes con los resultados esperados, teniendo en cuenta los espacios y recursos necesarios.”*
 - *“Facilitar, guiar, motivar y ayudar en el proceso de aprendizaje.”*
- (March, 2006)

Contar con una base sólida sobre el tema de formación, sus tipos y el aprendizaje nos ayudará a sustentar de mejor forma este trabajo de investigación, a continuación, se investigará más a fondo sobre los diferentes tipos de teorías del aprendizaje para corroborar la base de datos que estamos utilizando.

2.4.3 Metodologías de aprendizaje

Para empezar a abordar algunos conceptos sobre metodología de aprendizaje, Moran Oviedo, profesor e investigador de la UNAM en temas de educación, brinda su propia propuesta la cual nos sirve como preámbulo a todo lo que encontraremos durante esta investigación.

“La organización de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza y de aprendizaje a los fines de facilitar, en un tiempo determinado, el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, la adquisición de habilidades y los cambios de actitud del alumno.” (Oviedo, 1993).

Según Oviedo, la misión del aprendizaje trata de organizar factores para facilitar la impartición de la información hacia el alumno combinando correctamente algunas variables como el tiempo y el lugar, y gracias a esto, podemos empezar con una serie de metodologías efectivas para la capacitación de formadores.

2.4.3.1 La mediación pedagógica

La mediación siempre ha sido una herramienta poderosa de acción muy útil para aprender, su estructura basada en la interacción contra otro punto de vista usando los elementos del debate para defender puntos de vista y construir una retroalimentación son altamente ricos en información cuando las personas involucradas se sienten familiarizadas y correspondidas con el tema de discusión. Nos gusta defender nuestros derechos y lo que pensamos, pero nos cuesta reconocer los errores y en ese momento crucial es cuando la mediación toma parte.

Daniel Prieto, especialista en docencia universitaria, afirma que la mediación pedagógica sirve como una herramienta para involucrar a estudiantes en temas de interés sin llegar a desmotivarlos, al contrario, se potencian ciertos puntos que veremos a continuación sobre la composición de una mediación y como estimular el deseo por aprender. (Prieto, Aprendizaje en la Universidad, 2002)

La mediación pedagógica está compuesta por 6 puntos clave como cita Prieto, su aplicación nos excluye inmediatamente de ser un profesor autoritario y contradictorio en su forma de enseñar.

“¿Cómo mediar pedagógicamente? En el terreno de la educación no se puede predicar la participación a golpes de discurso ni caer en aquel chiste oído en Colombia: un docente entra al aula mientras los chicos conversan llenos de vida y de alegría; se para frente a ellos y les grita: “silencio niños que los voy a motivar””. (Prieto, El Aprendizaje en la Universidad, 2009)

1. El primer punto de la mediación pedagógica es el inter-aprendizaje, un método que impulsa la comunicación y la interacción. Va desde lo individual a lo interpersonal y a lo grupal.
2. Los puentes permiten avanzar desde lo que uno es a lo que puede ser, desde la experiencia propia a la ajena, desde la significativas cristalizadas a la crítica y la construcción de otras alternativas, se trata del segundo punto en la mediación pedagógica.

3. Como tercer punto, se encuentra la personalización, el valor de la relación entre personas para no caer en un sinsentido para caer en su antónimo más directo y perjudicial, la despersonalización del tema.
4. El cuarto punto se trata de la comunicación, tarea del educador donde se crea un lazo de comunicación con todos los presentes incluyendo a uno mismo y tomar en cuenta las propuestas discursivas que se han dado a tratar durante la mediación.
5. La expresión es el punto más carismático de la mediación, cuando la persona se adueña del tema y lo adhiere a sí mismo para su posterior uso como la argumentación o defensa.
6. El último punto de la mediación pedagógica es el texto propio, la construcción de la propia obra, el fruto que se cosecha y es presentado como una propuesta elaborada bajo la construcción de lo que uno ha hecho diferenciándose del resto. (Prieto, El Aprendizaje en la Universidad, 2009)

En resumen, el inter-aprendizaje es el encargado de comunicar e interactuar para unir a las personas dentro de grupos de discusión. Los puentes se encargan de tomar el final de cada intervención para conectarlo con el inicio de la siguiente y construir un dialogo.

La personalización sirve para desarrollar el tema de manera propia y no decaer la motivación de las personas involucradas, mientras que la comunicación ayuda a conectar con las personas interesadas haciendo que la información fluya y no se rompa a medio camino.

La expresión es el mejor método para adueñarnos de la información y defender nuestra idea. Por último, el texto propio invita a las personas a la investigación y construcción de las ideas de cada uno y la diversidad de las mismas para su socialización.

Que mejor forma de aprender que motivando en uno mismo el deseo por saber, conocer, investigar y compartir ideas mientras se aprende de otras personas con ideas diferentes igual de enriquecedoras.

2.4.3.2 Aprendizaje para la formación de competencias

Amparo Fernández March ha realizado una extensa investigación en su estudio sobre Metodologías activas para la formación de competencias, una obra compuesta de varios procesos orientados al aprendizaje para estudiantes impartidos por tutores que buscan una metodología más dinámica y efectiva para generar un mayor impacto en el interés y la motivación de los estudiantes.

Durante la revisión de su material bibliográfico, se han seleccionado dos de las más efectivas metodologías de estudio que se complementan con la capacitación de formadores; el Aprendizaje orientado a proyectos y la Simulación y juego.

2.4.3.3 Aprendizaje orientado a proyectos

El Aprendizaje orientado a proyectos permite la libre capacidad de las personas implicadas para la elaboración de un proyecto de forma profesional que busque desarrollar un impacto que permita solucionar una necesidad, fomentando el trabajo en equipo, el sentido de pertinencia y la motivación al responsabilizar a los gestores del proyecto como los verdaderos protagonistas.

Las ventajas del Aprendizaje orientado a proyectos se enfocan perfectamente como un incentivo para las personas y desarrollar sus capacidades de cara a un trabajo con tintes más profesionales, donde aptitudes como el liderazgo y la creatividad son fundamentales para llevar adelante un proyecto.

Tabla 2 - Aprendizaje orientado a proyectos

Método	Descripción
Aprendizaje orientado a proyectos	Estrategia en la que el producto del proceso de aprendizaje es un proyecto o programa de intervención profesional, en torno al cual se articulan todas las actividades formativas.

(March, 2006)

Es adecuado seguir los siguientes pasos para su desarrollo:

1. Descripción del contexto del proyecto.
2. Búsqueda de bibliografía.
3. Valoración crítica de alternativas posibles.
4. Diseño y elaboración del proyecto.
5. Autoevaluación del aprendizaje obtenido.

Es muy importante tomar en cuenta que se debe diagnosticar y realizar el proyecto en base al tema tratado y sus necesidades para lograr un mayor impacto con la idea que tengamos en mente, para lograr una solución al problema identificado.

2.4.3.4 Simulación y juego

Cuando se está elaborando un material que las y los formadores puedan utilizar para replicar, hay que tomar en cuenta que el tema de formación muchas veces guarda una relación fuerte con experiencias personales, por lo que abordar temas considerados como delicados o sentimentales puede repercutir en un proceso dañino o perjudicial, en ese momento la Simulación y el juego son herramientas excelentes para trabajar y tocar estos temas de forma divertida e interactiva.

El juego y la simulación actúan como estimulantes que agregan valor a lo desconocido, como muchas veces sucede, somos cerrados a probar experiencias nuevas sobre todo si estas llegan por la dirección equivocada, pero gracias a la Simulación y el juego, una nueva experiencia puede llegar por un camino diferente lleno de descubrimiento y curiosidad, volviéndola mucho más agradable además de fomentar fácilmente a la participación sin decaer la motivación de las personas.

Tabla 3 - Simulación y juego

Método	Descripción
Simulación y juego	Dan a los estudiantes un marco donde aprender de manera interactiva por medio de una experiencia viva, afrontar situaciones que quizá no están preparados para superar en la vida real, expresar sus sentimientos respecto al aprendizaje y experimentar con nuevas ideas procedimientos.

(March, 2006)

Un dato a tener en cuenta es que, como formadores, solamente nosotros ponemos límites a este método de aprendizaje, dependiendo de varios factores fácilmente alterables como la ubicación en donde nos encontremos o el tamaño del lugar de trabajo. La experiencia que debemos lograr con las personas es proporcional al grado de creatividad y apertura que tengamos para lograr una experiencia satisfactoria.

2.4.3.5 El gran apoyo de las TICS

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, conocidas mundialmente por sus siglas, TICS, son herramientas de aprendizaje que han logrado posicionarse como un recurso muy importante en materia de enseñanza y conocimiento. Durante los finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, las TICS han tenido un fuerte impacto en el desarrollo de múltiples áreas del conocimiento como la salud, las finanzas y la educación.

Julio Cabero Almenara, catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Universidad de Sevilla, aporta un concepto de las TICS más enriquecedor:

“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”

(Almenara, 2005)

El aporte de Almenara nos señala la importancia de interactuar, enlazar y conectar las habilidades y conocimientos con otras fuentes de información para obtener mayores resultados y nuevas realidades.

Entrando de lleno a la composición general que tienen las TICS, Almenara cita las siguientes características como parte de estas:

- Información multimedia.
- Interactividad.
- Interconexión.
- Inmaterialidad.

- Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos.
- Instantaneidad.
- Digitalización.
- Penetración en todos los sectores.
- Innovación.
- Tendencia hacia automatización.

(Almenara, 2005)

Regresando al campo de la educación, las TICS generaron un fuerte impacto cambiando el modelo clásico en cuanto a la búsqueda de información ya que, desde la llegada del internet, la información y los datos tuvieron una transformación democrática sin precedentes, hoy en día, lo que necesitamos saber está al alcance de unos cuantos minutos en una computadora conectada a la red.

Consuelo Belloch, autora del estudio titulado “Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Aprendizaje”, cita las sustanciales mejoras y aportes que ofrece el uso de los TICS en el terreno de la educación:

- *Disponer de criterios y estrategias de búsqueda y selección de la información efectivos, que permitan acceder a la información relevante y de calidad.*
- *El conocimiento de nuevos códigos comunicativos utilizados en los nuevos medios.*
- *Potenciar que los nuevos medios contribuyan a difundir los valores universales, sin discriminación a ningún colectivo.*
- *Formar a ciudadanos críticos, autónomos y responsables que tengan una visión clara sobre las transformaciones sociales que se van produciendo y puedan participar activamente en ellas.*
- *Adaptar la educación y la formación a los cambios continuos que se van produciendo a nivel social, cultural y profesional.*

(Belloch, 2014)

Hasta este momento, puede parecer que las TICS son pieza clave para un nuevo modelo de aprendizaje, sin embargo, es importante recalcar que la inclusión de estas puede resultar como un fracaso si la persona encargada de impartir el conocimiento, entiéndase como docente o formador, no es capaz de transmitir el mensaje hacia sus estudiantes. Las TICS, en tal caso, pueden tornarse como instrumentos generadores de

frustración y apatía en los implicados, obteniendo un beneficio nulo en el desarrollo del aprendizaje.

2.4.3.6 Técnicas y métodos de enseñanza adicionales

Hay una serie de diversos y diferentes métodos que pueden ser añadidos a las metodologías de aprendizaje que se han propuesto, técnicas con una naturaleza compatible a las teorías expuestas en este estudio.

Por ejemplo; el uso de foros, estudios de caso, grupos focales, ensayos o mapas conceptuales permiten reforzar eficientemente la metodología que apliquemos con las personas implicadas durante el proceso de formación.

2.5 Prácticas y beneficios

Se puede destacar una serie de prácticas y beneficios claramente evidenciables respaldados por la teoría recopilada a lo largo de este capítulo.

- Establecer una comunicación de aprendizaje más horizontal y práctica para evitar problemas en los canales de información.
- Retroalimentar todas las ideas que se puedan recopilar para reforzar los conocimientos adquiridos.
- Aprender diferentes maneras de adaptarse al cambio y la forma más eficiente de enfrentar nuevos retos.
- Trabajar y adquirir las cualidades que debe poseer todo formador como el liderazgo, la autocrítica y el deseo por seguir absorbiendo nuevo conocimiento constantemente.
- La motivación como instrumento base en el proceso educativo ayuda a obtener mejores resultados de aprendizaje por parte de los implicados.
- Trabajo de competencias grupales como: trabajo en equipo, empatía, asertividad y proactividad.

Todos estos beneficios han sido obtenidos en base al estudio de las teorías adjudicadas para levantar la información que permita la construcción de un material orientado totalmente al cambiar los paradigmas tradicionales de aprendizaje.

2.6 Conclusiones

Capacitación o Formación, laboral o personal, ambos procesos siempre compartirán un mismo objetivo, el aprendizaje, pero todo dependerá del enfoque con el que se plantee cada uno y la manera en la que se trabaje con las personas implicadas tomando en cuenta las necesidades que se presenten, así como como las adversidades que deben ser superadas.

Finalmente, los procesos de capacitación y formación son sólo el inicio para despertar el deseo por desarrollar positivamente cada uno de los aspectos dentro y fuera de las organizaciones. Justo en ese punto yace su verdadera misión; crecer, aprender y practicar para llegar a ser los mejores.

Capítulo 3. Formación a Formadores

3.1 Introducción

En el capítulo 3 es fundamental conocer y manejar las bases teóricas de lo que posteriormente será nuestra herramienta de trabajo, debido a eso hay que hacer hincapié en saber qué es exactamente la formación, un poco de su historia, quiénes son los formadores, que rol desempeñan y como esto puede causar positivamente un cambio dentro del ámbito de la educación y el aprendizaje en tiempos actuales.

Al avanzar en esta etapa, se tendrá un mayor potencial de reconocer el peso que supone ser un facilitador o formador al momento de guiar procesos formativos y porque es tan importante mantener un adecuado estado motivacional entre los implicados a estos procesos formativos, la clave de una buen aprendizaje empieza cuando son las personas las que desean aprender y no lo que tiene la gente dentro de su imaginario; la educación como un momento serio, rígido y poco flexible que debe ser llevado con mucha paciencia para ser una persona de éxito.

Cuán equivocados pueden estar los seres humanos a veces.

3.2 Definición de Formación

Entrando de lleno a la parte conceptual de esta unidad, hay que partir por uno de los conceptos más acertados sobre Formación dentro del ámbito organizacional, el cual le corresponde a Martha Alles y su libro *Codesarrollo: Una nueva forma de Aprendizaje*:

“Es la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos reales codesarrollo y capacitación.” (Alles, 2009).

Por otro lado, Juan Jacobo Rousseau afirma que hace falta más que impartir definiciones y conceptos para formar a una persona, su visión de Formación va de la mano con la experimentación y la conciencia de lo que estamos por aprender.

“Solo el que llegue a comprender la totalidad del ciclo de la educación, incluyendo sus fases, las críticas y los estadios específicos pueden tener una idea de formación. La formación no es aquí concebida como el simple acto de ir a la escuela, estudiar, tener

una profesión. Esto solo es estar instruido. La formación es tener conciencia, haber comprendido en el pensamiento y en la imaginación, la educación del hombre, antes que ella se realice. Es por eso que el Emilio Surge del pensar y experimentar lo que es la educación del hombre y se dirige a la humanidad para que sirva de guía para toda educación ilustrada.” (Rousseau)

Se entiende que la formación es un proceso muy diferente del clásico método de enseñanza tradicional. Para formar no basta con instruir, primero debemos sentir una necesidad por facilitar los conceptos y ayudar a los demás para que la información pueda ser asimilada, entendida, razonada y hacer un buen uso de ella.

También es de gran ayuda contar con conceptos de formación orientados a un tipo de desarrollo pedagógico y docente, por lo que Elena Libia Achilli, Investigadora y Profesora Titular en la Universidad Nacional de Rosario en Argentina, cita el siguiente concepto en base a la importancia del diálogo y la crítica:

“A mi entender, tanto la formación docente como las problemáticas de la interculturalidad suponen procesos de intercambio en los que podemos recuperar de modo explícito ese sentido crítico que conlleva al diálogo. Es decir, el diálogo como una herramienta de conocimiento que se despliega en el proceso de interacción y contrastación que, al mismo tiempo que va identificando núcleos sobre los cuales dialogar, produce transformaciones tanto en aquello que se intercambia como en los mismos sujetos discutidores. (Achilli, Formación docente e interculturalidad, 2008)”

Elena Achilli señala que la construcción de un diálogo crítico como una herramienta que debe poseer cada persona con el objetivo de llegar a ser parte de un sistema formativo de aprendizaje más funcional, es imprescindible para avanzar en temas educativos. Finalmente, concluye con un concepto de formación docente como la relación ideal entre prácticas de enseñanza y su correspondiente orientación.

“Podría entenderse como formación docente un determinado proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes, enseñantes.” (Achilli, Formación docente e interculturalidad, 2008).

Con estos aportes, es posible vislumbrar un sistema educativo más práctico y funcional con la prioridad de crear conexiones entre los maestros y sus pupilos lo suficientemente fuerte para que un proceso de formación tenga éxito. Sin embargo, todavía debemos conceptualizar quienes son los encargados de llevar esta tarea, los facilitadores y formadores.

3.3 Definición de formadores

Si la formación es el arte de enseñar y compartir información de la mano con lo demás, los personajes que se intuyen esta habilidad son los facilitadores o formadores, por ejemplo, Bonifacio Jiménez Jiménez de la Universidad Rovira i Virgili comparte su definición de formador:

“El término formador, por extensión, se refiere a toda persona que de alguna manera tiene relación con la formación desde la Óptica de la responsabilidad de la concepción o de la realización de la misma. Comprende un grupo heterogéneo de personas, con profesiones muy distintas, difícil de discernir, conceptualizar y de establecer responsabilidades y de asignación de funciones.” (Jiménez, 1996)

Es interesante ahondar entre la basta información que supone el tema de los formadores, pero también es importante conocer parte del origen de los formadores remontándonos a los educadores iniciales que aportaron con su granito de arena a esta área tan importante: los maestros.

Un artículo de la Revista *“Humanidades”* cita la investigación de Nahyr Remolina de Cleves, Bertha Marlén Velásquez y María Graciela Calle sobre la importancia del rol del maestro en la sociedad griega.

“La figura del maestro, en la antigüedad, adquirió relevancia principalmente en el terreno educativo, en la formación espiritual y moral de la niñez y la juventud. Entre los griegos, la educación no era concebible sin la presencia venerable del sabio maestro, máximo guía y conductor de la sociedad.” (Cleves, 2004)

Como se puede constatar, los primeros maestros griegos eran personas encargadas de formar a los demás en el terreno educativo y espiritual con la intención de sembrar los valores morales correctas para aquella época, así como los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad.

Regresando un poco al tema central de formadores, otro concepto más relacionado al tema de la formación y las prácticas educativas menos tradicionales llama la atención y merece ser compartido para fortalecer este estudio.

“En una palabra, el formador de hoy, por las exigencias de su práctica, es un profesional que toma decisiones, es flexible y está libre de prejuicios (actitud de anteponerse y rectificar a tiempo), comprometido con su práctica (reflexiona sobre la misma y aporta elementos de mejora), que se convierte en un recurso más para el grupo.”

(Fernández, 1998)

Ya que contamos con una definición más clara y precisa de formador, es necesario también conocer los roles que pueden desempeñar los formadores y las características que deben poseer para llevar este título.

3.3.1 El perfil del formador

No existe un perfil perfecto para denominar a un formador, enmarcarlo con competencias únicas y específicas sería lo opuesto a la esencia que cada formador debe crear con el paso del tiempo al llenarse de experiencia y conocimiento. Sin embargo, se ha encontrado material interesante para revisar varias características que un formador podría tener.

La siguiente tabla nos ofrece un marco muy detallado de las características esenciales que desarrollan el perfil de un formador a profesores, perfecto para tomar como referencia el tipo de formador que se aspira. Esta tabla pertenece a un estudio realizado por Gladys Angélica Contreras Sanzana de la Universidad Católica de la Santísima Concepción en Chile.

Tabla 4 - Características del Formador de Profesores

1.1 Competencias Docentes		1.2 Características Personales	
1.1.1	Dominio de Requisitos de la Docencia	1.2.1	Opción Profesional Circunstancial
1.1.1.1	Generar un ambiente de confianza en la clase	1.2.2	Vocación Docente
1.1.1.2	Contextualizar el contenido para el aprendizaje	1.2.3	Modelos Imitados
1.1.1.3	Relacionar la Teoría y la Práctica	1.2.4	Ser un Modelo Profesional
1.1.1.4	Desarrollar habilidades cognitivas	1.2.5	Perseverancia
1.1.1.5	Desarrollar o formar en valores	1.2.6	Proactividad
1.1.1.6	Ejercer un estilo docente facilitador del aprendizaje	1.2.7	Compromiso con la Formación
1.1.1.6.1	Modalidades del ejercicio docente	1.2.8	Autoconocimiento
1.1.1.6.2	Estrategias docentes utilizadas	1.2.8.1	Satisfacción en la Docencia
1.1.1.7	Desarrollar la dimensión Disciplinar y Pedagógica	1.2.9	Expectativas
1.1.1.8	Conocer las Características de los Alumnos	1.2.9.1	Expectativas de los Alumnos
1.1.1.9	Usar Recursos Tecnológicos	1.2.9.2	Expectativas de la Educación
1.1.1.10	Trabajar en Equipo	1.2.9.3	Expectativas Profesionales
1.1.1.11	Estructurar una clase	1.3 Características Profesionales	
1.1.1.11.1	Planeación de la clase	1.3.1	Formación Académica
1.1.1.11.2	Inicio de la clase	1.3.2	Actualización y Especialización Docente
1.1.1.11.3	Desarrollo de la Clase	1.3.3	Experiencia Profesional
1.1.1.11.4	Cierre de la Clase	1.3.3.1	Experiencia Docente Temprana
1.1.1.12	Valoración de Resultados de la Formación	1.3.3.2	Docencia en Colegios
1.1.1.12.1	Aspectos más valorados	1.3.3.3	Experiencia de Trabajo Universitario
1.1.1.12.2	Aspectos deficientes	1.4 Funciones del Docente Universitario	
1.1.1.13	Prácticas Evaluativas	1.4.1	Investigación
1.1.1.13.1	Autoevaluación	1.4.2	Acercamiento a la Realidad Escolar
1.1.1.13.2	Evaluación Inicial	1.4.2.1	Prácticas Pedagógicas
1.1.1.13.3	Evaluación de Proceso	1.4.3	Administración
1.1.1.13.4	Evaluación de Producto	1.4.4	Vinculación Interuniversitaria
		1.4.5	Docencia
		1.4.6	Extensión Universitaria
		1.4.7	Desarrollo de Proyectos

(Sanzana, 2010)

Como ya se redactó líneas atrás, no es necesario que un formador cuenta con todas las características que esta tabla provee, pero tener una referencia a modo de guía sobre las competencias que pueden ser adoptadas y pulidas para lograr mejores resultados en el perfil de un formador si es una gran ventaja que supondrá un avance en este campo formativo para lograr mejores resultados a nivel educativo.

3.4 Conclusiones

Los aportes de tantas figuras representativas en el campo de la educación y la psicología han contribuido para que este proceso pueda dejar de lado su carácter lento y repetitivo, para cambiarlo por una metodología más dinámica y curiosa que permita a las personas desarrollar sus facultades con un aprendizaje basado en su propia cultura. De este modo, estarán cómodos para continuar aprendiendo más y compartir nueva información.

Nunca se aprende demasiado y siempre se puede aprender algo nuevo, lo importante es que la experiencia sea un proceso enriquecedor de cambio hacia algo positivo y se usen las herramientas adecuadas para hacerlo, no importa el mensaje que queramos transmitir, es más importante el cómo transmitimos ese mensaje.

Capítulo 4. Manual de Formación a Formadores para la Fundación Sendas

“El educador mediocre habla. El buen educador explica. El educador superior demuestra. El gran educador inspira.”

- William Arthur Ward

4.1 Diseño del Manual de Formadores

Varias de las mentes más brillantes en la historia comparten un pensamiento común cuando se habla de formación, educación y aprendizaje; enseñar es crucial en la vida, pero aprender es vivirla.

Immanuel Kant, filósofo prusiano, ya lo había dicho alguna vez: “Un pueblo educado es un pueblo libre”, y la libertad es lo que toda persona busca desde su nacimiento hasta el último pestañeo. Afortunadamente la esperanza se hereda y ahora nos toca a nosotros ser responsables de formar y aprender para ser libres.

Ser capaz de contribuir al extenso y gratificante mundo del aprendizaje es un logro tan grande como heredar una frase de Kant, una razón simple y honesta para llevar a cabo la siguiente obra, una herramienta capaz de intentar transformar la formación hacia un proceso divertido, despertando el fructífero deseo de aprender.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general

Enseñar un nuevo proceso de formación basado en un aprendizaje vivencial y experiencial con el apoyo de técnicas alternativas para obtener resultados prácticos.

Objetivos específicos

- a. Ofrecer una alternativa diferente al aprendizaje tradicional mediante un proceso de formación comparando aspectos teóricos y prácticos.
- b. Impartir metodologías de formación basados en modelos participativos, prácticas y experienciales.
- c. Evaluar y diagnosticar necesidades a fines al proceso de formación.
- d. Desarrollar habilidades y destrezas útiles durante el proceso de formación.

- e. Evaluar y proponer posibles procesos de réplica del Manual de Formación a Formadores.

4.1.2 Base científica

El Manual de Formación a Formadores se remite a los estudios e investigaciones sobre las teorías en la educación y el enfoque constructivista de diversos psicólogos y pedagogos como Jean Piaget, Lev Vigotsky o David Ausubel, personas que enfatizaban fuertemente el uso de una metodología diferente basada en la experiencia y la motivación como herramientas fundamentales para aprender, investigar y formar.

Otros autores que nos acompañan son Abraham Maslow y su conocida teoría de la pirámide motivacional de necesidades, una herramienta que nos ayudará a diagnosticar que necesitan realmente las personas que vienen en busca de un proceso de mejora continua a nivel personal, académico o empresarial.

Amparo Fernández March y Daniel Prieto también hacen presencia en este manual con su aporte en metodologías de aprendizaje enfocadas a la participación, la simulación, el debate y demás procesos que sirven para enriquecer este material, llevándolo hacia una manera más dinámica y divertida de aprender.

4.1.3 Metodología

1. Bienvenida.
2. Simbología.
3. Los siete niveles del Manual de Formación a Formadores.
4. Explicación de los siete niveles.
5. Recursos y herramientas.
6. Estrategias y técnicas.

Manual de Formación a Formadores

- Nivel 1. Conocimientos previos. o Nivel 2.
Antes de formar, hay que motivar. o Nivel 3.
Empecemos, ¿Qué es un formador? o Nivel 4.
Definiendo un tema. o Nivel 5.

Simulación y dinámica. o Nivel 6.

Mediación y Debate.

- o Nivel 7. Evaluar resultados y Replicación.

7. Conclusiones y recomendaciones.

8. Glosario.

4.2 Redacción del manual

MANUAL DE FORMACIÓN A FORMADORES

1. Bienvenida

El Manual de Formación a Formadores nace como una herramienta para impartir conocimientos en las personas. Su característica principal yace en la motivación como la herramienta que invita a no detenerse para obtener un aprendizaje más completo, dinámico, orgánico y recreativo basado en experiencias positivas.

Ilustración 4 - Imagen de señalización



(Pixers, 2015)

Recuerda que antes de empezar cualquier proceso, nuestro estado anímico es fundamental para contagiar a los asistentes, a nadie le gusta los formadores aburridos y apáticos, todo lo contrario, la idea de este manual es divertirse aprendiendo.

2. Simbología

La simbología que usaremos en este anual está basada en la herramienta *Visual Thinking*, la misma que funciona en base a dibujos simples e ilustraciones fácilmente entendibles, es perfecta para expresar ideas, contar historias, afrontar y solucionar problemas.

A lo largo de este manual, descubriremos que la comunicación por medio de imágenes y símbolos es una herramienta efectiva para un rápido entendimiento de las definiciones y conceptos que tratemos, así como facilitar la comunicación para los futuros formadores.

3. Las tres partes del Manual de Formación a Formadores

Esta propuesta metodológica se compone de un mapa con siete niveles que debemos cumplir paso a paso para completar exitosamente el proceso formativo, cada nivel ha sido diseñado con una misión específica para abordar diferentes temas con el objetivo de cumplir satisfactoriamente el entrenamiento para potenciar las habilidades y competencias de formación de los asistentes.

A continuación, vamos a explicar ligeramente en que consiste cada uno de los niveles que abordaremos durante el progreso de esta herramienta.

Niveles 1, 2 y 3. Los tres primeros niveles están enfocados a fortalecer la parte intelectual y emocional de los asistentes. El **nivel 1**, se encarga de los conocimientos previos que necesitamos obtener para relacionarnos con la metodología del manual. El **nivel 2**, está centrado en como motivar a los participantes, pues un grupo motivado es más fácil de formar que un grupo sin deseos de aprender. El **nivel 3**, está dirigido al aspecto teórico que los asistentes necesitan aprender sobre la formación y como está compuesto el perfil de un formador. Se refiere a la parte teórica del manual.

Niveles 4, 5 y 6. La segunda parte dentro de la estructura de los niveles está concentrada a trabajar en conceptos y herramientas prácticas para un aprendizaje compuesto de experiencias positivas, material lúdico y retos para transformar la forma en la que se recepta nueva información. Empezamos con el **nivel 4**, el cual se desarrolla con la elección de un tema específico para trabajar durante el taller, posteriormente los **niveles 5 y 6** sirven para profundizar y abarcar ampliamente nueva información del tema seleccionado en el **nivel 4**. La segunda parte se enfoca más en la práctica y la creatividad.

Nivel 7. Finalmente, llegamos a la tercera parte enfocada a la evaluación de los resultados tratados durante todo el proceso formativo; recomendaciones finales y

establecer un convenio de replicación en futuros formadores, todos estos apartados son tratados en el **nivel 7**.

4. Los siete niveles del Manual de Formación a Formadores

Ilustración 5 - 7 niveles del Manual de Formación a Formadores



(Zamora, 2015) 5. Recursos y herramientas

Los recursos y herramientas que manejaremos en el manual son los siguientes:

- **Misiones:** Las **misiones** forman parte del **plan motivacional** del **Manual de Formación a Formadores**, su ubicación está marcada claramente en cada **nivel** y al cumplir cada **misión** se otorgará una **estampa**. Podemos averiguar más sobre las **misiones** en el **nivel 2**.

Ilustración 6 - Imagen de misión



(Zamora, 2015)

- **Consejos:** Los **consejos** son recomendaciones que estarán repartidos por todos los niveles y nos servirán para ofrecernos algún dato interesante para ayudarnos durante el proceso. No dudes en usarlos.
- **Gafete y coleccionador:** Cada participante tendrá su propio gafete con su nombre, al reverso del gafete tendrá su **coleccionador de estampas**.
- **Material de apoyo:** El material de apoyo se refiere a artículos escolares como bolígrafos, paleógrafos, hojas o periódicos para diversas actividades.
- **Redes sociales:** Las redes sociales son la herramienta ideal para compartir nuestros logros y metas, su uso es crucial para contagiar y viralizar las actividades que estamos haciendo, así como empoderar una cultura colaborativa.

Este Manual de Formación a Formadores se caracteriza por tener recursos ilimitados, todo depende del tipo de formación que se desee impartir, el público al que vamos a llegar, su cultura y las necesidades que debemos cubrir, por lo que no bastará únicamente con seguir al pie de la letra esta guía y por eso invitamos a investigar mucho más acerca de los recursos y herramientas que puede encontrarse en libros o en la red.

5. Estrategias y técnicas

En cuanto a estrategias y técnicas, se ha puesto a disposición el uso de varias técnicas terapéuticas para trabajar en procesos formativos al igual que una larga lista de dinámicas pensadas para usar en el momento adecuado con la intención de reforzar las competencias relacionadas al tema que tratemos.

Una vez más volvemos a recalcar la flexibilidad de este Manual e invitamos a probar otras estrategias o dinámicas que adapten a la situación; crea, experimenta, aprende y obtén diferentes resultados, todos tenemos necesidades diferentes y este Manual nos ayudará a obtener las soluciones que necesitamos para cada ocasión.

PARTE 1

Nivel 1. El principio de todo

¡Que empiecen los juegos! Es hora arrancar con nuestro proceso formativo con la guía del Manual de Formación a Formadores. Antes de volar, hay que caminar y por eso queremos invitar a todos los participantes a abandonar sus medios y temores para salir de la zona de confort. Pero...

1.1 ¿Qué es la zona de confort?

Conocida también como la zona del “*qué dirán*”, la **zona de confort** es nuestro lugar especial dotado con todas las comodidades que necesitamos para permanecer a gusto, es nuestra guarida secreta, nuestro muro impenetrable, sin embargo, tarde o temprano, la guarida puede empezar a aburrirnos un poco y ese es el momento perfecto para volar y aprender nuevas experiencias.

Esta ilustración nos explica lo que necesitamos saber acerca de la **zona de confort**; dentro de esta permanecen todas las actividades y hábitos que hacemos a diario, nuestros sueños, aspiraciones, miedos y temores reunidos en un solo lugar, pero cuando vivimos experiencias fuertes como viajar, conocer personas y hacer cosas nuevas, la zona se amplía y aunque no nos demos cuenta ¡estamos aprendiendo!

Tabla 5 - Zona de confort contra Zona de aprendizaje

Zona de confort	Zona de aprendizaje
Ir al trabajo	Emprender un negocio
Estudiar en casa	Estudiar en una biblioteca
Salir con los amigos	Salir y conocer personas nuevas
Ir al restaurante favorito	Probar comida nueva y exótica
Viajar a la hacienda familiar	Explorar destinos nuevos

(Zamora, 2015)

Aprender un idioma nuevo, visitar culturas desconocidas y exóticas, conocer personas nuevas y conectar con ellas, todo descubrimiento y más significa salir de la zona de confort.

Consejo: Los videos refuerzan el aprendizaje, te recomendamos usar materia audiovisual que se relacione directamente con este tema, por ejemplo, el video titulado “*La zona de confort*” de la empresa *Inknowation* es un material excelente para usar este momento.

Es hora de poner a prueba a los asistentes y sacarlos de su **zona de confort** con una dinámica basada en la confianza, la conocida técnica de “*solo déjate caer*”.

Ilustración 7 - Dinámicas



(Zamora, 2015)

Dinámica 01: “Sólo déjate caer”

- ✓ **Objetivo:** Aprender a confiar en los demás y averiguar que se siente salir de la zona de confort por un corto periodo de tiempo.
- ✓ **Tiempo:** 5 minutos.
- ✓ **Materiales:** Ninguno.
- ✓ **Procedimiento:** Pediremos a los asistentes que formen parejas con personas desconocidas y procederán a turnarse para que una persona se deje caer de espaldas en los brazos de otra y viceversa. Podemos aumentar el grado de emoción haciendo que una persona se coloque en un lugar más alto y sea atrapada por varias personas.
- ✓ **Feedback:** Cada dinámica invita a un ejercicio de retroalimentación para finalizar, aquí lo llamaremos Feedback, y se hace con la intención de reflexionar y compartir lo aprendido entre los formadores guía y los participantes para reforzar el conocimiento y conectar nuestras misiones.

1.2 Valoración escrita

Una vez que demos por terminada la dinámica, vamos a medir los conocimientos de los asistentes gracias a una construcción de conceptos con la ayuda de una valoración escrita. Dependiendo del eje central en el que se desarrolle el proceso de formación, podremos crear nuestro propio material acorde al tema que trataremos, sin embargo, hay que considerar como realizar las preguntas concretas y necesarias.

Te presentamos un ejemplo de valoración creado especialmente para evaluar sobre temas de formación y aprendizaje.

Ejemplo:

Tema: Formación y aprendizaje – Evaluación Pre-Proceso

Nombre:

Edad:

1. ¿Qué idea tienes acerca del aprendizaje y la formación?
2. ¿Qué estrategias de aprendizaje y formación conoces?
3. ¿Cuál consideras que es el objetivo más importante en un proceso de formación?
4. Cuéntanos un poco acerca de las metodologías de aprendizaje que usas
5. ¿Qué sabes sobre la motivación para este tipo de procesos?
6. ¿Cuál consideras que es el perfil de debe tener un formador?
7. ¿Qué cualidades destacarías que posees para ser un formador?
8. ¿El liderazgo puede influenciar directamente en el proceso de formación sobre el resto de personas?
9. ¿Conoces algún método basado en la tecnología para acompañar un proceso formativo?
10. ¿Alguna vez has pensando en tratar temas de formación más allá de la exposición y difusión de contenidos?
11. Sobre los trabajos prácticos y grupales, ¿te parecen útiles para los procesos formativos?
12. Que otra forma de aprendizaje además de la exposición, consideras adecuada para un proceso formativo.

La idea de evaluar a los asistentes yace en cubrir las necesidades que obtengamos gracias a la valoración, con esta información será más sencillo trabajar y pulir las habilidades y conocimientos de los participantes.

Consejo: Procura que las evaluaciones sean fáciles y rápidas de completar, necesitamos información para mejorar las destrezas y competencias de los asistentes, pero nuestra misión no es complicar el aprendizaje con preguntas difíciles o complejas.

Posterior a la evaluación, usaremos una dinámica de socialización para abrir paso al **Nivel 2**, la motivación, uno de los momentos más importantes en el programa de formación.

Dinámica 02: Héroes entre nosotros¹

- ✓ **Objetivo:** Conectar con los asistentes del taller para manifestar un buen clima de trabajo y armonía que apoyen el proceso de aprendizaje.
- ✓ **Tiempo:** Entre 10 y 15 minutos
- ✓ **Materiales:** Ninguno
- ✓ **Procedimiento:**
 1. Organizar a los asistentes en parejas
 2. Pedir a los asistentes que indaguen sobre las características y actividades más interesantes de su compañero.
 3. Luego de 2 minutos, pediremos a cada pareja que presente a su compañero como si se tratase de una premiación a un gran héroe. Cada persona puede alabar a su compañero como desee.
- ✓ **Feedback:** Reconocer y enfatizar las cualidades de la otra persona mejora nuestra relación con el resto, además ayudamos a fortalecer los aspectos positivos de cada compañero.

Antes de empezar el **nivel 2**, llevaremos un control del taller gracias a otra herramienta exclusiva del Manual de Formación, **el Checklist**.

Ilustración 8 - Checklist



(Zamora, 2015)

¹Fuente: West, Edie (1997). 201 Icebreakers. Nueva York: Editorial McGraw Hill, pág. 274.

1.3 Checklist

Otra de las herramientas que usaremos es el **Checklist**, una lista de actividades y tareas que debemos marcar con el propósito de conocer si estamos logrando los resultados esperados además nos ayudará a retroalimentarnos durante el final de cada nivel.

Checklist – Nivel 1:

- Dar la bienvenida a los asistentes.
- Presentar al formador guía y su equipo de trabajo.
- Explicar las reglas, compromisos y procedimientos del taller.
- Enseñando conceptos clave, la zona de confort.
- Diferencias entre la Zona de confort y aprendizaje
- Material de apoyo: videos y diapositivas.
- Cumplimento de dinámica 01
- Feedback de dinámica 01
- Valoración escrita.
 - Cumplimento de dinámica 02
 - Feedback de dinámica 02
 - Finalizar el nivel 1

Calificación

Ilustración 9 - Calificación



(Zamora, 2015)

- 6/12 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 8/12 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel
- 10/12 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!

- 12/12 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

Nivel 2. Antes de formar, hay que motivar

Empieza el **nivel 2**, a continuación, vamos a aprender a usar una de las herramientas más importante durante los procesos formativos, **la motivación**. Todo **formador guía** debe saber que cualquier taller, proceso, charla o encuentro que no genere motivación en las personas es una pérdida de tiempo pues la **recepción de conocimientos** en los asistentes será parcial y no completa.

2.1 ¿Cuál es la fórmula para motivar?

La motivación y su poderosa influencia puede ser la diferencia entre una experiencia inolvidable llena de gratos momentos y vasto aprendizaje, por lo que ahora explicaremos cómo funcionan las montañas rusas emocionales de la motivación en las personas.

Debemos partir siempre de **diagnosticar las necesidades y deseos** de cada individuo, con esa información podemos elaborar una estrategia emocional que genere los resultados esperados.

Ilustración 10 - Ciclo motivacional



(Zamora, 2015)

2.2 Motivación vs Desmotivación

Hemos elaborado un gráfico que nos permite diferenciar las cualidades y características de una persona motivada en comparación con una desmotivada, si se busca que el proceso formativo genere los resultados esperados, hay que asegurarse de

que el equipo de trabajo, los asistentes y, lo más importante, uno mismo, no se parezcan entre sí.

2.3 Misiones

Las **misiones** son una herramienta motivacional creada para los asistentes durante el proceso de formación con el objetivo de trabajar varias competencias vinculadas con el perfil del formador que deseamos obtener, así como mantener un **nivel elevado de motivación** en todo el personal.

Te presentamos a continuación la estructura de una misión y la forma en la que debe ser cumplida.

Las misiones se caracterizan por tener un **objetivo y una recompensa**, la única manera de conseguir recompensas es cumpliendo un **objetivo específico** y la recompensa en cada misión será la de una **estampa coleccionable**. El **formador guía** tendrá total libertad para decidir en qué momento abrir una misión, por ejemplo; al cumplir dinámicas exitosamente, fomentar el trabajo en equipo, demostrar una actitud participativa y más cualidades acordes al perfil del formador.

Durante el avance de este manual, **las misiones** estarán representadas con su correspondiente **símbolo** y estarán ubicadas en todos los niveles donde es recomendable usar esta herramienta.

Consejo: las **estampas** podrán ser colocadas en la parte anterior del gafete que tendrá cada asistente y no podrán ser transferidas a otra persona. Te recomendamos premiar con estampas solo las actividades que tengan un grado de dificultad considerable que valga la pena este reconocimiento.

2.4 Recompensas

Las estampas podrán ser intercambiadas por recompensas que guarden una relación con el proceso de formación, te damos a continuación algunas alternativas para dar recompensas.

- **Título de formador honorario.** - Permitir al asistente que se vincule con más actividades dentro del taller, es una recompensa con altas cuotas para trabajar competencias como el liderazgo o el manejo de grupos.

- **Material exclusivo del proceso.** - En muchos procesos de formación, existe material exclusivo que podemos obsequiar pero que mejor manera de usarlo para premiar gracias al buen trabajo realizado como camisetas, manillas, etc.
- **Menciones durante el taller y redes sociales.** - Vivimos más conectados que nunca y amamos compartir nuestros logros con los demás, por eso recompensaremos a esas personas que destaquen durante el proceso con menciones durante el taller y las redes sociales en caso de tenerlas.
- **Recompensas pensadas para el proceso.** - Nuevamente invitamos a que el **formador guía** invente sus propias recompensas en base a los recursos que tenga, eso le otorga creatividad y originalidad a cada proceso formativo

Dinámica 03: Compromiso de sangre

- Objetivo:** Comprometer a los asistentes a dar todo su potencial en el taller.
- Tiempo:** 15 minutos
- ✓ **Materiales:** Tinta, Marcadores y papelotes
- Procedimiento:**
 1. Los formadores guía se encargarán de dividir a los asistentes en 4 grupos, posteriormente se les entregará marcadores y papelotes.
 2. Cada asistente tendrá que escribir un compromiso en el papelote que se compromete en cumplir durante el proceso de formación.
 3. Una vez que todos los asistentes hayan escrito su compromiso en el papelote, los formadores guía pegarán los papelotes en algún lugar donde todos los participantes puedan verlo.
 4. Pediremos que cada asistente esponga y firme su compromiso ante todos los presentes, usaremos la tinta para firmar con la huella dactilar del dedo pulgar.
 5. Los formadores guía también harán esta actividad como ejemplo para los participantes, redactando y firmando sus propios compromisos con el taller.
- ✓ **Feedback:** Los antiguos guerreros sellaban sus promesas con la sangre de su pulgar, nosotros hemos recreado un ejemplo similar con tinta, un material que es

difícil de limpiar, por lo que nos ayudará a recordar y reforzar nuestro compromiso con el proceso de formación.

Checklist – Nivel 2:

- Explicar la importancia de la motivación en los procesos formativos.
- La motivación, como se compone y sus etapas.
- Motivación VS Desmotivación.
- Las misiones, como funcionan y que recompensas nos pueden dar su uso.
- Cumplimiento de la Dinámica 03.
- Compromisos del formador guía y de su equipo de trabajo.
- Feedback de la Dinámica 03.
- Recompensar una misión y entregar una estampa.
- Finalizar el Nivel 2.

Calificación

- 6/9 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 7/9 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel
- 8/9 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!
- 9/9 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

Nivel 3. Empecemos, ¿Qué es un formador?

Es hora de definir el concepto de formador que queremos idealizar en este proceso y para hacerlo necesitamos consultar algunos conceptos de formación citando a algunos autores.

3.1 El perfil del formador

Martha Alles comparte su concepto de formador como la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluyendo conceptos reales de codesarrollo y capacitación.

La diferencia entre un formador y un docente enfocado en la educación tradicional es evidente, el siguiente gráfico nos ofrece un panorama para entender mejor estas diferencias.

Tabla 6 - Comparativa entre Formación y la Educación Tradicional

Aprendizaje y Formación	Educación tradicional
Comunicación horizontal	Comunicación vertical
Retroalimentación	No se puede modificar
Crítica y abierta	Incuestionable en sus métodos
Posee elementos motivadores	Carácter obligatorio
Activa y dinámica	Pasiva y receptiva
Modificable y adaptable	Repetitiva y monótona

(Zamora, 2015)

Con las diferencias ya establecidas, vamos trabajar con la dinámica de siluetas para que todos los asistentes participen en la construcción del perfil de formador.

Dinámica 04: Siluetas

- ✓ **Objetivo:** Con la dinámica de la silueta, construir el perfil que deseamos en un formador con la participación de todos los asistentes.
- ✓ **Tiempo:** 15 minutos
- ✓ **Materiales:** Papelotes, marcadores.
- ✓ **Procedimiento:**
 1. Separamos a los asistentes en dos grupos.
 2. Escogemos un voluntario por grupo, preferiblemente una mujer y un hombre, y les pediremos que se recuesten sobre un papelote cada uno.
 3. Tomaremos un marcador y trazaremos el contorno de cada voluntario en el papelote.

4. Cuando tengamos la silueta en cada grupo, empezaremos con una lluvia de ideas preguntando a cada asistente sobre lo que opina que debe tener el perfil de un formador y una razón que explique su aporte. Escribiremos cada idea dentro del contorno de cada figura.
5. Una vez que todos los asistentes hayan aportado con sus ideas, se procederá a filtrar las mejores y crear el perfil que buscamos.

- ✓ **Feedback:** Se ha elaborado un perfil de formador a partir de la colaboración de cada asistente, ahora tenemos que pedir a otros dos voluntarios que expliquen el perfil de formador que han creado sus respectivos grupos.

3.2 El formador ideal

Ya tenemos un perfil de formador ideado por los asistentes, ahora nos corresponde saber si dicho perfil empata con las características que conocemos de un formador gracias a la teoría que disponemos.

El formador ideal está compuesto de tres ejes importantes; conocimientos, habilidades y actitudes, cada eje se compone de características importantes que todo formador debe poseer en perfil, vamos a ver cuáles son estas características.

Conocimientos

- Conoce ampliamente la materia que imparte.
- Tiene experiencia en el mundo laboral.
- Posee conocimientos sobre temas afines a la formación como cultura general, pedagogía, etc.

Habilidades

- Capacidad de liderazgo y control.
- Asertivo, capaz de persuadir y convencer.
- Capacidad de planificación, gestión y organización.
- Habilidad para manejar material didáctico, métodos y recursos de aprendizaje.
- Destrezas pedagógicas con la capacidad de impartir y enseñar.

Actitudes

- Flexibilidad para adaptarse a cualquier situación.
- Comunicativo, capaz de expresarse y relacionarse con los demás.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad para generar ideas, recursos y propuestas.
- Respetuoso y tolerante ante cualquier situación.
- Confianza en sí mismo.
- Dispuesto a aprender e investigar.

Consejo: Es importante que los asistentes conozcan que estas características no son destrezas que las personas obtienen al nacer, se pueden adquirir gracias a la experiencia, perseverancia y duro entrenamiento por eso hay material audiovisual muy recomendable en la red como la plataforma **TED**², ideas dignas de ser difundidas, te recomendamos buscar material en esta comunidad para ampliar y difundir el tema de la formación, la educación alternativa y el aprendizaje.

Hasta el momento, disponemos de tres puntos clave en lo que va del Manual de Formación, por lo que toca rendir cuentas para comprobar que el proceso formativo está rindiendo óptimamente con la siguiente actividad, la **mesa de trabajo**.

Ilustración 11 - Mesa de trabajo



Ilustración - (Zamora, 2015)

Mesa de Trabajo 01: El primer paso hacia la formación

- ✓ **Objetivo:** Invitar a los asistentes a convertirse en formadores tratando los temas que se han visto hasta el momento.
- ✓ **Tiempo:** 20 minutos
- ✓ **Materiales:** Papelotes, marcadores, tarjetas de aprendizaje
- ✓ **Procedimiento:**

² <https://www.ted.com/>

1. Primero tenemos que organizar grupos de trabajo en relación al número de asistentes, con un mínimo de 8 personas por grupo.
2. Voluntariamente, invitaremos a 3 personas para tratar los temas que hemos abarcado hasta el momento, la zona de confort, la motivación y el perfil del formador.
3. Entregaremos una tarjeta de aprendizaje a cada uno de los voluntarios, donde estará escrito una herramienta de aprendizaje para tratar el tema seleccionado.
4. Las personas voluntarias tendrán un límite de tiempo estimado para exponer su tema ante sus correspondientes grupos.
5. Una vez que los voluntarios terminen sus respectivos temas, el resto del grupo hará un Feedback a cada voluntario sobre su exposición.

Feedback: El conocimiento más importante que poseemos siempre viene de la experiencia y por eso vamos a pedir a los voluntarios que compartan la experiencia que tuvieron formando a sus compañeros. Hay una diferencia sustancial entre escuchar y hacer, por eso hemos invitado a que algunas personas se sientan parte del proceso como futuros formadores tomando cartas en el asunto.

En este punto ya hemos finalizado la primera etapa de este taller, haciendo un breve repaso podemos constatar que ya poseemos un grupo de participantes dispuesto a trabajar con una perspectiva nueva, fuera de la zona de confort, compartiendo sus temores y alegrías con el grupo y cultivando la comunicación con los demás para ir puliendo las competencias que todo formador debe poseer.

Checklist – Nivel 3:

- El perfil del formador.
- Educación tradicional VS Aprendizaje y formación, diferencias. Dinámica 04.
- Feedback de Dinámica 04.
- El formador ideal.
- Los 3 ejes del formador ideal.
- Mesa de trabajo 01.

- Feedback de Mesa de trabajo 01.
- Repaso breve; niveles 1, 2 y 3.

Calificación

- 6/9 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 7/9 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel.
- 8/9 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!
- 9/9 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

PARTE 2

Nivel 4. Dominando un tema

4.1 Eligiendo que investigar

Nos encontramos en la **segunda parte** del Manual de Formación a Formadores, es hora de enfocarnos en un tema en particular y cómo sacarle todo el provecho posible con las herramientas disponibles en la red, nos referimos al uso de las **TICS**, conocidas también como las tecnologías de la información y la comunicación.

4.2 Las TICS, un arma poderosa para aprender

Las Tics son conocidas como las herramientas tecnológicas para la investigación y comunicación, su avance ha sido tan rápido y acaparador que muchos de nosotros las usamos a diario incluso sin saber que son Tics, el caso más común es **Google**³, el mayor portal de búsqueda disponible en la actualidad, por lo que tenemos una ventana infinita hacia la información y lo que vamos a aprender ahora es como sacarle partido a este tipo de herramientas para profundizar nuestro aprendizaje.

³ <http://google.com/>

Tabla 7 - Características de las TICS

Características de las TICS	
Información Multimedia	Instantaneidad
Interconexión	Digitalización
Interactividad	Penetración en todos los sectores
Inmaterialidad	Innovación
Mayor influencia sobre los proceso que sobre los productos	Tendencia hacia la automatización

(Zamora, 2015)

Julio Cabrera Almenara, catedrático de Didáctica y Organización Escolar en la Universidad de Sevilla sostiene que las tics se dividen en tres medios básicos, la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, todas muy bien interconectadas, lo que permite crear nuevas realidades comunicativas para aprender.

4.3 Cualidades de las Tics

Hay una serie de características que poseen las Tics, por lo que necesitamos conocer su naturaleza para poder sacarle el mejor provecho a estas herramientas.

Tabla 8 - Características de las TICS, cualidades

Características de las TICS
Información multimedia
Interconexión
Interactividad
Inmaterialidad
Mayor influencia sobre los proceso que sobre los productos
Instantaneidad
Digitalización
Penetración en todos los sectores
Innovación
Tendencia hacia la automatización

(Zamora, 2015)

Algunos ejemplos de Tics

- Computadoras.
- Páginas Web.
- Memoria USB.
- Clouding.
- Redes sociales.
- Consolas de videojuegos.

Dinámica 05: Lluvia de ideas

- ✓ **Objetivo:** Enumerar una lista de herramientas que hacen uso de las TICS
- ✓ **Tiempo:** 10 minutos
- ✓ **Materiales:** Papelotes, marcadores, esferos, cartulina, cinta adhesiva
- ✓ **Procedimiento:**
 1. Colocaremos varios papelotes para formar un mural donde anotaremos la lista de TICS con la lluvia de ideas.
 2. Invitaremos a cada persona a escribir una TICS en una tarjeta de cartulina y posteriormente usar la cinta adhesiva para adherirla al mural de la lluvia de ideas.
 3. El formador guía enlazará y expondrá todos los aportes obtenidos.
- ✓ **Feedback:** Reconocer de las herramientas y recursos que disponemos es muy importante, algunas personas no conocen estas poderosas alternativas que tenemos al alcance de nuestra mano.

4.4 TICS, ventajas sobre el aprendizaje

Las TICS han generado un fuerte impacto en el modelo clásico de educación, la información y los datos están a nuestro alcance con la facilidad de unos pocos clics y gracias eso, la educación tienes varias perspectivas de aprendizaje como:

- Acceder a información de calidad de manera fácil y rápida desde cualquier lugar del mundo.
- Hay nuevos medios de comunicación disponibles para compartir información.
- La lucha hacia la discriminación con el poder de establecer valores universales gracias a nuestra conexión con todo el mundo.

- La capacidad de formar a personas escépticas, autónomas y críticas sobre los temas de importancia que nos competen.
- Generar ideas de impacto atravesando cualquier cultura o lugar, no hay barreas para generar grandes aportes en pos la humanidad.

Es hora de enfocar el proceso hacia un toque más competitivo en la que haremos uso de las **Tics** para ganar recompensas, por eso hemos elaborado una divertida metodología para poner a prueba los conocimientos recién adquiridos. **La solución de pistas.**

Mesa trabajo 02: La Solución de pistas

- ✓ **Objetivo:** Hallar las respuestas a los acertijos con el uso de las TICS
- ✓ **Tiempo:** 30 minutos
- ✓ **Materiales:** Celulares inteligentes, computadoras, internet
- ✓ **Procedimiento:**
 1. **La solución de pistas** está basada en el popular juego de la búsqueda del tesoro, los asistentes recibirán una hoja con **6 acertijos** con un nivel de dificultad que aumenta con cada punto.
 2. La única forma de solucionar el acertijo es haciendo uso de las **Tics** para encontrar la respuesta correcta y pasar al siguiente punto.
 3. Podemos proponer a los asistentes que **formen equipos** para mejorar sus posibilidades durante la competición.
 4. Una vez que termine la competición, se declarará al ganador o ganadores y recibirán su recompensa **en estampas.**
- ✓ **Feedback:** Esta metodología invita a usar la información recién adquirida en un contexto real y práctico donde le otorgamos un **valor significativo** a dicha información para solucionar problemas y alcanzar objetivos.

Consejo: El Manual de Formación a Formadores posee un esquema de siete niveles con la intención de trabajar cualquier tema en particular que se preste para este tipo de metodología, no exclusivamente **la formación y el aprendizaje**, por lo tanto, si

deseas tratar de abordar otros temas similares a la **formación**, te invitamos a seguir usando este manual, el poder es tuyo.

Nos dirigimos al **Nivel 5**, ya tenemos todo lo que necesitamos saber en cuanto a la investigación de temas, aunque es importante recordar que el conocimiento que encontremos nunca es suficiente, siempre podemos aprender un poco más de todo.

Checklist – Nivel 4:

- Las TICS.
 - Características de las TICS.
 - Dinámica 05.
 - Feedback de Dinámica 05.
 - Ejemplo de TICS.
 - Ventajas de las TICS.
 - Mesa de trabajo 02.
 - Feedback de Mesa de trabajo 02.
 - Consejo: El Manual de Formación a Formadores.

Calificación

- 6/9 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 7/9 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel
- 8/9 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!
- 9/9 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

Nivel 5. Simulación y dinámica

Hay una enorme diferencia entre la realidad y la ficción, lo que aprendemos en las aulas de estudio es sólo una pequeña parte de lo que puede llegar a pasar en el mundo real, por eso el **Nivel 5** está enfocado en simular experiencias más reales que nos permitan tener una visión más global y objetiva de la formación y el aprendizaje.

5.1 Estudio de casos

Continuamos puliendo los conceptos aprendidos en el **nivel 4**, en esta ocasión, usaremos una técnica de aprendizaje para apoyar más la información adquirida por medio de experiencias ejemplificadas como situaciones reales en la que podremos participar con la opinión de cada asistente, nos referimos al **estudio de casos**.

Consejo: Con la ayuda de las **Tics**, el material para abordar el estudio de casos se vuelve casi ilimitado, te invitamos a indagar en la red los miles de páginas donde podrás encontrar una diversidad de **estudio de casos** asombrosa para cualquier tipo de proceso formativo que estés realizando. En la variedad está el gusto.

Mesa de trabajo 03: Estudio de casos

- ✓ **Objetivo:** Profundizar los conocimientos gracias al estudio de casos, además se asignará un rol a cada asistente
- ✓ **Tiempo:** 30 minutos
- ✓ **Materiales:** Estudio de casos, hojas, bolígrafos, tics.
- ✓ **Procedimiento:**
 1. Dividiremos a los asistentes en grupos de 4 personas y se le asignará un rol determinado a cada uno al alzar; líder, coordinadores y expositor.
 - i. El líder se encargará de organizar el trabajo del equipo.
 - ii. Los coordinadores se encargarán preparar las herramientas para exponer el estudio de caso, por ejemplo; papelotes, marcadores, diapositivas.
 - iii. El expositor será el encargado de exponer el trabajo realizado por su grupo apoyado por el líder y los coordinadores.
 2. Cada grupo recibirá un estudio de caso, el equipo deberá hallar una solución al problema planteado en el caso.
 3. Cada grupo expondrá su solución, argumentando porque es la solución adecuada al problema.
- ✓ **Feedback:** El estudio de casos nos permite palpar una pequeña parte de la realidad sobre los problemas y las soluciones que podemos plantear para

enmendar esas necesidades, recordemos siempre que, para solucionar un problema, debemos partir y diagnosticar una necesidad.

Una vez concluida la primera técnica del nivel 5, continuamos con la siguiente: la **Elaboración de proyectos**, una herramienta que nos ayudará transformar los conocimientos adquiridos en **ideas de acción** que puedan cambiar positivamente la realidad de un **grupo vulnerable**. Esto nos ayudará a trabajar los conceptos aprendidos en nuevos entornos con diferentes resultados.

5.2 Elaboración de proyectos

Los **proyectos** deben partir siempre buscando **cubrir una necesidad**, sea de una persona, grupo o sociedad. Por esa razón hemos elaborado una tabla de creación de proyectos rápida que permita **diagnosticar una necesidad y aportar una solución fácilmente**.

¿Qué es una necesidad y que es un proyecto?

Entendemos que una **necesidad** es un **problema que no está resuelto** y genera repercusiones de diferentes maneras, por ejemplo, si una escuela tiene un problema como las bajas notas de los estudiantes, su necesidad es diagnosticar las razones por las que los estudiantes no están desempeñando un buen rendimiento, por lo tanto, un **proyecto** sería encontrar y aplicar **una solución a esa necesidad**.

Ilustración 12 - Ciclo de las necesidades



(Zamora, 2015)

Consejo: Nuevamente recalcamos el uso de material audiovisual para apoyar el proceso, recomendamos algunos videos de la plataforma **Kickstarter**⁴, un portal de recaudación de dinero a través de la contribución de donaciones por parte de la comunidad global, en esta página existen miles de ideas que nacieron para solucionar necesidades en todo el mundo.

Mesa de trabajo 04: Creador de proyectos

- ✓ **Objetivo:** Crear proyectos que solucionen necesidades son una forma de usar la información aprendida en un contexto diferente, generando nuevas respuestas y experiencias.
- ✓ **Tiempo:** 30 minutos
- ✓ **Materiales:** Creador de proyectos, bolígrafos, tics

Tabla 9- Creador de Proyectos

CREADOR DE PROYECTOS	
Tema	
Necesidad	
¿Qué se quiere hacer?	
¿Por qué se quiere hacer?	
¿Para qué se quiere hacer?	
¿Cuánto se quiere hacer?	
¿Dónde se quiere hacer?	
¿Cómo se quiere hacer?	
¿Cuándo se quiere hacer?	
¿A quiénes va dirigido?	
¿Qué se va a hacer?	
¿Quiénes lo van a hacer?	
¿Con que se va a hacer?	

(Zamora, 2015)

⁴ <https://www.kickstarter.com/>

✓ **Procedimiento:**

1. Dividiremos a los asistentes en grupos de 6 personas
2. A cada grupo se le entregará un creador de proyectos que deberá ser llenando con el aporte de todo el equipo.
3. Una vez que el creador de proyectos esté listo, el grupo decidirá a tres de sus integrantes para exponerlo ante todos los presentes.
4. Ya expuesto el proyecto, se premiará simbólicamente al más creativo y que mejor cubra una necesidad.

- ✓ **Feedback:** Ya contamos con un proyecto, es importante que cubra una necesidad y plantee una solución al respecto, no podemos olvidar ese par de aspectos.

Checklist – Nivel 5:

- Estudio de casos.
- Consejo: Internet, una ventana ilimitada a los recursos.
- Mesa de trabajo 03.
- Feedback de Mesa de trabajo 03.
- Necesidad, soluciones y proyectos.
- Creador de proyectos.
- Mesa de trabajo 04.
- Feedback de Mesa de trabajo 04.
- Consejo: material de apoyo inspirador.

Calificación

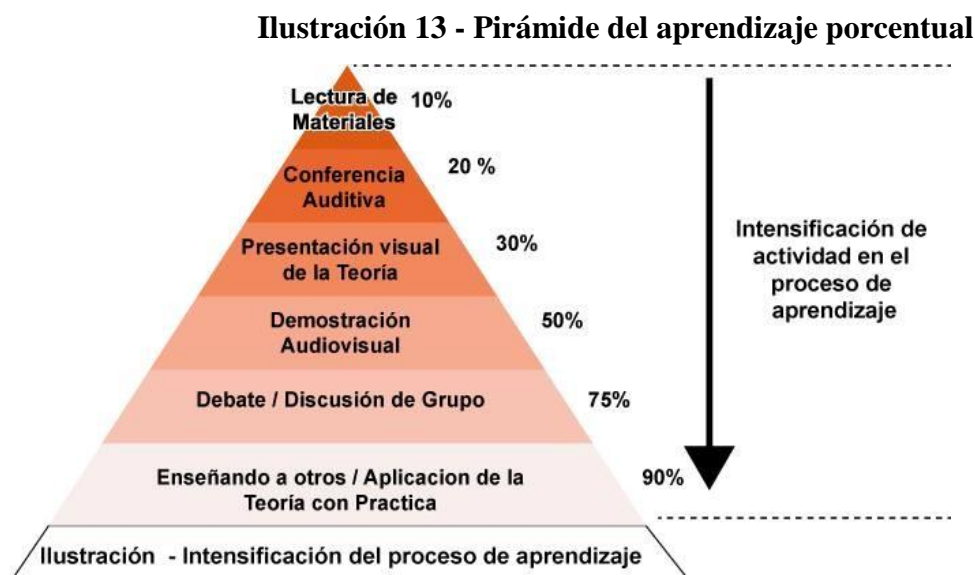
- 6/9 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 7/9 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel
- 8/9 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!
- 9/9 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

Nivel 6. Debate

Nos acercamos al final del proceso de formación y es hora de poner a prueba los conocimientos adquiridos en un contexto más competitivo. El **formador guía** tendrá que dividir a los asistentes en dos grandes grupos de trabajo y abrir un **proceso de debate** entre los asistentes.

El **debate** es un acto donde se exponen ideas diferentes sobre un mismo tema, sin embargo, un debate será **más enriquecedor** si los argumentos expuestos aumentan en **solidez y cantidad**. El objetivo del debate es conocer ambos lados de una moneda y cuál de estos demuestra ser más **eficiente y funcional para la mayoría**.

Si pudiéramos otorgar un porcentaje a la manera en la que aprendamos, tendríamos un sistema representado de la siguiente forma:



(Zamora, 2015)

A lo largo de este manual, hemos abarcado algunos **canales de aprendizaje** por medio de **dinámicas y mesas de trabajo** como los que se puede observar en el gráfico y el **debate y discusión** es un método con alto grado de efectividad, su postura competitiva nos ayuda a empoderarnos de un tema de interés e investigar todo lo que podamos acerca de este, por lo que será nuestra siguiente mesa de trabajo.

Mesa de trabajo 05: A favor y en contra

- ✓ **Objetivo:** A través del debate, empoderar a los asistentes en temas de formación alternativa.
- ✓ **Tiempo:** 30 minutos.
- ✓ **Materiales:** Mesas, semáforo, cronómetro.

□ **Procedimiento**

1. Se elegirán **dos panelistas** para representar a cada grupo y se llevará acabo el debate.
2. Los temas seleccionados pueden ser cualquiera de los que hayamos abordado durante el taller, pero tienen que ser opuestos y generadores de discusión pues buscamos profundizar y defender el tema aprendido, diferenciarlo y entender porque es de utilidad.
3. Cada panelista tendrá 10 minutos para preparar su defensa, su grupo tendrá que ayudarlo para preparar el material.
4. Una vez que los panelistas estén listos, empezará el debate ofreciendo a cada uno 8 minutos para exponer su propuesta. El formador guía actuará como intermediario y controlará el tiempo, el semáforo servirá para alertar a los panelistas cuál es su disipación de tiempo.
5. Luego de que los dos panelistas terminen su defensa, se abrirán dos rondas de preguntas y respuestas, una para todos los asistentes y otra solo para los panelistas.
6. Se da por finalizado el debate y el formador guía sacará las mejores conclusiones de cada ponencia.

- **Feedback:** No hay ganadores ni perdedores en los debates, las únicas personas que en realidad ganan son las que participan en este proceso, enriqueciendo las ideas y conectando alternativas para razonar cual es la postura que más nos conviene.

6.2 Estableciendo ideas

Una vez que hayamos terminado el **Feedback del debate**, entraremos en nuestra última actividad, **la conexión de ideas**. Una actividad muy fácil de realizar, pero con grandes cuotas de aprendizaje, vamos a compartir nuestros conocimientos con los demás y al mismo receptor la información que vayamos encontrando.

Consejo: Podemos demostrar la importancia de conectar ideas con otras personas gracias a una multitud de material audiovisual, bibliográfico o virtual, sin embargo, la mejor forma de dar a entender la poderosa cualidad de conectar ideas es explicar cómo nos has servido en nuestro día a día, compartir nuestras experiencias con los demás nos conecta más con las personas y nos vuelve más empáticos, no dudes en hacerlo si hallas la oportunidad.

Mesta de trabajo 06: Conexión de ideas

- ✓ **Objetivo:** Formular ideas nuevas gracias a la conexión que hagamos con el resto de asistentes.
- ✓ **Tiempo:** 20 minutos □
- ✓ **Materiales:** Hoja y bolígrafo □ **Procedimiento:**
 1. Se le otorgará una hoja y bolígrafo a cada asistente.
 2. Todos los asistentes deberán comunicarse y entablar una conversación con las personas que puedan sobre la experiencia vivida en este proceso.
 3. Se procederá a escribir en la hoja cada idea interesante o nueva que surge de estas conversaciones.
 4. Se invitará a que cada persona comparta sus ideas con los demás.
- ✓ **Feedback:** La última mesa de trabajo nos invita a compartir todas las dudas, inquietudes y opiniones que tengamos sobre el taller. Gracias a esta actividad, podremos conocer un montón de ideas diferentes sobre los temas de nuestro interés.

Consejo: Es importante que, como formador guía, des el ejemplo así que tu equipo de trabajo y tú también deben participar de esta actividad estableciendo y

conectando ideas con los demás, esto nos ayudará a solucionar o pulir cualquier aspecto de este proceso formativo y del Manual de Formación a Formadores.

Con el cierre de esta mesa de trabajo, damos por terminada la etapa 2 del manual y entramos en su última parte, el nivel 7 donde nos comprometeremos a replicar este proceso formativo y evaluar nuevamente a los asistentes para averiguar si sus conocimientos se han ampliado durante la jornada.

Checklist – Nivel 6:

- El debate.
- El debate como herramienta para aprender.
- Mesa de trabajo 05.
- Feedback de mesa de trabajo 05.
- Conexión de ideas.
- Consejo, compartiendo experiencias.
- Mesa de trabajo 06.
- Feedback de mesa de trabajo 06.
- Consejo, no te quedes sin participar.

Calificación

- 6/9 actividades = Insuficiente, te falta mejorar como formador, no te saltes pasos.
- 7/9 actividades = Aceptable, pero puedes mejorar, demuéstalo en el siguiente nivel
- 8/9 actividades = Muy bien, te falta poco para hacerlo excelente, ¡sigue así!
- 9/9 actividades = Excelente, has dado todo en este nivel, ¡que no bajen esos ánimos!

Nivel 7. Evaluar resultados y Replicación

Empezamos con la última etapa del Manual de Formación para Formadores, el **nivel 7** compuesto por dos actividades, **la evaluación de resultados**, tanto a las personas participantes como al formador guía y su equipo de trabajo. Y posteriormente el **compromiso de replicación** con los **asistentes**, un acuerdo donde nos

comprometeremos a **compartir nuestra experiencia con otras personas interesadas al tema.**

7.1 Evaluación de contenido

Al inicio de este proceso, evaluamos a los asistentes para tener una idea de su conocimiento en temas de formación y ahora tenemos que volver a hacerlo para comparar los resultados anteriores con los nuevos conocimientos adquiridos.

Tenemos que elaborar una nueva herramienta evaluativa donde se agreguen todos los temas que hemos visto durante el proceso, aunque, volvemos a recordar que no se trata de elaborar una prueba complicada de conocimientos, basta con preguntas sencillas, además debemos agregar una evaluación sobre otros aspectos de taller como la logística, el contenido, el lugar, etc.

7.2 Compromiso de replicación

El Manual de Formación a Formadores nació como una alternativa a la educación tradicional, donde por medio de un proceso formativo vivencial, abordemos los conocimientos necesarios para llegar a ser grandes formadores mientras nos divertimos, por eso tenemos que mantener nuestro pacto y continuar invitando y formando a las personas interesadas en estos temas tan importantes como son la educación desde una nueva perspectiva, la formación desde una base experiencial y el aprendizaje desde hechos reales.

A cada asistente se le entregará un kit para formadores en el que consta lo siguiente:

- Manual de Formación a Formadores en versión digital.
- Certificado de asistencia al taller.
- Camiseta conmemorativa de taller.
- Sello conmemorativo del taller.
- Manilla conmemorativa del taller.

Pinterest⁵ es una red social donde las personas comparten sus trabajos y proyectos sociales, así que en este recurso tenemos una suerte de “corcho virtual”, y podemos llenarlo de todas las experiencias que queremos compartir con la comunidad.

Usaremos esta plataforma para hacer público nuestro compromiso de replicación con las personas vinculadas a la formación, así como demostrar lo que fue vivir esta aventura llena de aprendizaje.

7.3 Cierre

Se ha terminado, el proceso formativo ha sido finalizado y el Manual de Formación a Formadores se ha utilizado como su eje principal, es hora de despedirnos de todos los asistentes agradeciéndoles por su trabajo y apoyo.

7. Conclusiones y recomendaciones

Ahora que has leído y comprendido este manual, sólo podemos concluir que todo depende ti como formador y la manera en que puedas transmitir tu ánimo para llevar a cabo un proceso enriquecedor y divertido. Además, está en ti el poder crear tus propias metodologías de trabajo como lo hemos señalado varias veces durante el manual, sé creativo y atrévete a experimentar, el aprendizaje tiene que estar plagado de curiosidad para tener éxito.

Como recomendaciones finales, no olvides el aporte que representa todas las herramientas que te hemos presentado, en especial la motivación como el momento más importante de todos. Tus asistentes te agradecerán cuando se sientan tan motivados que desearán nunca dar por terminado un proceso lleno de aprendizaje y desarrollo personal; y en caso de no darse, no te rindas, tal vez sólo te falta pulir un poco más tu perfil de formador.

8. Glosario

Dentro de esta herramienta, hemos visto y conocido una larga lista de términos, algunos ya muy conocidos por personas empapadas en estos temas y otros términos que podrían ser nuevos para ti, te invitamos a revisar el significado de cada uno, podría ser de gran ayuda para mejorar tus conceptos.

⁵ www.pinterest.com

- **Formador guía.** - Líder y encargado principal del proceso de formación con el Manual de Formación a Formadores.
- **Dinámica grupal.** - Es la participación de varias personas en un contexto sociológico pensando exclusivamente para trabajar de manera colectiva y activa.
- **Mesa de trabajo.** - Tarea grupal específica donde un grupo de personas se unen para encontrar una solución a un problema planteado por medio de acciones como la cooperación, el trabajo en equipo y el intercambio de ideas.
- **Motivación.** - Proceso encargado de alentar e inspirar a una o varias personas a cumplir objetivos, tareas y metas.
- **Asistentes.** - Participantes envueltos en un proceso de capacitación, formación o aprendizaje.
- **Feedback.** - Se entiende como la retroalimentación de ideas y conceptos sobre un tema específico.
- **Visual Thinking.** - Metodología basada en el uso de dibujos como técnica para explicar conceptos e ideas de una forma más visual.
- **Liderazgo.** - Cualidad adquirida o aprendida que poseen las personas para guiar al resto del equipo al cumplimiento de las metas y objetivos.
- **Debate.** - Es la confrontación de dos o más puntos de vista diferentes sobre un tema en particular.
- **Necesidades.** - Son las carencias que posee una persona, grupo u organización y deben ser cubiertas por medio de ideas o proyectos.
- **Proyectos.** - Ideas estructuradas que se enfocan en la búsqueda y solución de necesidades.
- **TICS.** - Tecnologías de la investigación y la comunicación.
- **Redes sociales.** - Medios masivos de comunicación completamente democratizados donde cualquier participante puede expresar sus ideas y comunicarlas con el resto de personas de la comunidad.

4.3 Gráficos y señalización

Material adjunto a esta tesis

4.4 Diagramación

Material adjunto a esta tesis

4.5 Conclusiones

Las conclusiones de este capítulo se refieren exclusivamente al primer encuentro entre el Manual de Formación a Formadores donde aprendimos a conocerlo, usarlo, entenderlo y sacarle el mayor partido. Sólo depende del facilitador hacer uso de este material para potenciar sus talleres hacía un nuevo nivel con resultados más satisfactorios.

El manual nos invita a la reflexión durante cada ocasión que es usado, pues no son únicamente los asistentes de un proceso formativo los que aprenden, son también los formadores durante cada momento vivido en estas experiencias; son ellos quienes deben aprender incluso más. Por eso, la humildad y el deseo de aprender deben estar siempre presentes.

Con el manual ya finalizado, solo resta impartirlo en un proceso de socialización, donde habrá mucho material para analizar y posteriormente tener una retroalimentación que ayudará a la mejora continua que evoca esta herramienta.

Capítulo 5. Socialización y retroalimentación Introducción

Se recibió la retroalimentación del grupo focal durante el proceso de socialización para la validación del manual durante este proceso de investigación. La muestra del grupo focal consta de ciertas características ideales para una validación prometedora; son personas que en un futuro serán formadores e incluso algunos ya son facilitadores experimentados, lo que permite tener una retroalimentación más adecuada para los propósitos de este estudio.

5.1 Proceso de la socialización con grupo focal

La socialización del Manual de Formación a Formadores fue llevada a cabo con 26 jóvenes pertenecientes a la Escuela de Liderazgo y Activismo Juvenil de la Fundación Sendas el sábado 4 de Julio y el sábado 11 de Julio del 2015.

La modalidad que se usó para la socialización fue la de un taller de dos días con cuatro horas de duración respectivamente, donde se trabajaron todas las actividades propuestas por el material sometido a validación.

La jornada de trabajo empezó a las 14:00hrs hasta las 17:00hrs durante ambos días, en la primera sesión se trabajaron los niveles 1, 2 y 3, se tocaron los temas relacionados a la teoría y la motivación.

En la siguiente sesión se trabajaron los niveles 4, 5, y 6 donde llevamos la teoría aprendida a una plataforma de trabajo más práctica con la ayuda de Estudios de casos, debates y proyectos. Finalmente se abordó el nivel 7 como compromiso para la replicación de este proceso de aprendizaje y se concluyó con una retroalimentación 100% positiva por parte de los participantes hacia la metodología usada durante el taller.

5.1.1 Metodología del grupo focal Recursos:

- Lugar: aula de talleres de la fundación Sendas.
- Materiales: esferográficos, hojas, marcadores, papelotes, tinta, cinta, mesas, sillas y proyector.
- Alimentación: Almuerzos.

Duración:

- 8 horas de taller dividido en dos días de trabajo de 4 horas cada uno.

Procedimiento:

Bienvenida al taller

En esta etapa se dio a conocer todos los detalles a tomar en cuenta durante el proceso; los temas y niveles que serían abordados, la metodología, la duración y otros aspectos, incluyendo el agradecimiento correspondiente a todos los implicados en este proceso, así como establecer todos los puntos necesarios antes de empezar el taller.

Fase 1 – Nivel intelectual y emocional

En esta fase se trabajó con la parte conceptual de los formadores, ofreciéndoles conceptos relacionados al tema de la formación, la motivación, las nuevas experiencias y métodos de aprendizaje, entre otras herramientas. Es importante manejar un marco conceptual que nos permite sostener un proceso educativo, de lo contrario, podríamos vernos implicados en lanzar información ambigua sin lograr los resultados esperados.

Fase 2 – Conceptos y herramientas prácticas

En la fase 2 se trabajó el tema práctico en base a dinámicas, mesas de trabajo y misiones, con el fin de vincular los conocimientos adquiridos en la fase 1 de manera más real, pues en la teoría que respalda este material, la experiencia es la mejor forma de aprender nuevos conocimientos al igual que compartir estas con los demás y mejorar nuestras capacidades en estos temas.

Fase 3 – Evaluación de resultados.

En la fase 3 se realizó una evaluación de los resultados sobre los nuevos conocimientos adquiridos en los asistentes, así como la calificación en la ejecución de las herramientas recién adquiridas. Hay que asegurarse que las metodologías y los conceptos fueron entendidos. Lo más crucial es contagiar la pasión de optar por nuevos caminos y métodos a los implicados.

Despedida del taller y agradecimientos.

Finalmente se dio la despedida del taller con los correspondientes agradecimientos a todos los implicados que hicieron posible este proceso de aprendizaje.

Antes, Durante y Después:

- Antes: se convocó a los asistentes con 2 semanas de anticipación al taller, generando expectativa y motivando a los compañeros de la “Escuela de formación de jóvenes activistas” como grupo focal seleccionado para este estudio.
- Durante: el día sábado 04 y 11 de Julio se llevó acabo el taller de “Formación a formadores” en la fundación Sendas con el grupo focal ya seleccionado. Un total de 26 jóvenes asistieron al proceso. Se utilizó el manual y se abarcaron los temas expuestos, conjuntamente con el cumplimiento de dinámicas y mesas de trabajo para fortalecer la información adquirida. Finalmente se tuvo un proceso de retroalimentación para pulir los aspectos del Manual de Formación a Formadores.
- Después: la acogida por el taller fue positiva y algunos asistentes incluso preguntaron si cabe la posibilidad de repetir el proceso. También se preguntó si es posible obtener una copia de la herramienta utilizada para usarlo en futuros procesos formativos.

5.1.2 Objetivos del grupo focal

Hay una serie de objetivos propuestos como parte del proceso de validación, enfocados en aspectos como fortalezas, debilidades, recomendaciones y preguntas que permiten recopilar información valiosa con el fin de contribuir a la retroalimentación de este estudio.

Fortalezas

El grupo focal ha señalado una serie de cualidades dentro del área de fortalezas con relación al material impartido y se ha concluido lo siguiente:

El Manual de Formación a formadores cumple satisfactoriamente su cometido: es una herramienta creativa, única e interactiva, que invita a la participación de todos los asistentes. Los temas tratados durante su ejecución son interesantes y útiles.

Cabe mencionar que esta herramienta pone énfasis en la propuesta del aprendizaje y la adaptación, refiriéndose a un estado donde los participantes y facilitadores nunca terminan de aprender con cada experiencia vivida, ya que significa más información adquirida para obtener una mejora constante como seres humanos.

Debilidades

Las debilidades marcadas por los asistentes yacen principalmente en el manejo de algunas dinámicas y procesos. No todos los asistentes podrían gustar de participar en ciertas actividades dependiendo de su personalidad y estado de ánimo.

Se remarcó también sobre la metodología de recompensas, algunos asistentes no perciben que otros sean merecedores de una recompensa o logro, lo que puede generar rivalidad y reducir el criterio formativo de los facilitadores.

Limitaciones

La principal limitación que se evidenció fue la necesidad de que el formador o formadora cumpla ciertos requisitos indispensables para llevar a cabo el proceso formativo ofrecido por este material, además de contar con un mínimo de experiencia en el manejo de grupos, liderazgo y motivación.

Una vez aplicado el manual, se pudo constatar que la investigación y formulación sobre la teoría de un aprendizaje constructivo basado en experiencias positivas es completamente válido y los resultados obtenidos así lo demuestran.

Recomendaciones

Las recomendaciones fueron sencillas para algunos procesos del Manual de Formación, como por ejemplo el activar algunas dinámicas o mesas de trabajo para no alargar innecesariamente cada proceso y agilizar el tiempo.

Finalmente, se establecieron preguntas como parte de las recomendaciones para obtener respuestas que permitan reforzar la evidencia disponible con el propósito de mejorar la propuesta del manual y el taller.

Preguntas clave

1. ¿Que opinión puede dar usted acerca de las actividades propuestas en el manual?

Las actividades fueron muy dinámicas lo cual ayudo al entendimiento de los objetivos a los cuales estaban orientados. Además, son entretenidos y creativas, lo que facilita el proceso y genera valor a la propuesta del taller.

2. ¿Hay actividades que agregaría o quitaría del manual?

Agrega actividades de confrontación que ayuden a salir del círculo de confort en las personas que se encuentran inmersas y, por otra parte, las actividades ayudaron a entender el compromiso del manual de formadores, no es factible quitar ninguna actividad.

3. ¿Cree usted que este Manual se puede usar en otras ocasiones y diferentes temas?

Otros temas pueden ser tratados, ya que el tema y sus contenidos son adaptables y más aún se puede orientar al campo organizacional como en procesos de coaching.

4. ¿Qué tan didáctico o comprensible es el manual para el uso de un facilitador durante su inicio?

Muy didáctico, ayuda a tener una idea clara de tema impartido y entender la diferente y perspectiva de lo que es ser un formador y como este puede mejorar el rendimiento dentro de las instituciones u organizaciones.

5.2 Validación del manual

Para la validación del manual se ha pedido el criterio de expertos en el área de la formación y el aprendizaje; la Licenciada Paola Hidalgo, coordinadora y formadora de la fundación Sendas, la Psicóloga Laboral Isabel Arteaga, directora de la carrera de Psicología Organizacional en la Universidad del Azuay y por último pero no menos importante, Laura Jácome, estudiante egresada de la Universidad del Azuay en la carrera de Estudios Internacionales como participante directa del grupo focal para la validación del Manual de Formación a Formadores.

Sus recomendaciones fueron las siguientes.

- **1era recomendación a cargo de la Lcda. Paola Hidalgo**

“El manual de formación a formadores a más de ser una guía paso a paso que facilita la intervención con grupos de personas, es un manual que contiene una gran riqueza en cuanto a la reflexión conjunta de la importancia que tiene el verdadero trabajo en grupo y la sinergia en la realización de cada ejercicio.

Este manual contribuye también a generar reflexividad en torno a la seguridad y a generar en los individuos una real autopercepción como sujetos de derechos y participes del cambio social.

Cada actividad contempla el desarrollo de conversaciones y reflexiones colectivas por parte de las y los jóvenes, así como la entrega de contenidos mínimos por parte de la persona que facilita.

Para el correcto desarrollo de cada actividad, en este manual se encontrará una descripción clara de los pasos, los objetivos que se esperan, los contenidos a tratar y los materiales necesarios.

Cada una de las actividades planteadas por el creador del manual bien puede ser aplicada para trabajar el tema de derechos, sexualidad, género, liderazgo y proyecto de vida, lo importante es que a las manos que lleguen este trabajo podrá ser adaptado a lo que se necesite y al contexto.

El paso a paso que plantea el tema de elaboración de un proyecto detalla desde el inicio preguntas que tendrán como fin encontrar lo que se busca en torno a la planificación ya sea en un proyecto social o en un proyecto de vida. Por ello es muy importante que se desarrollen todas las preguntas para lograr el resultado esperado.

La evaluación es un tema que nunca puede omitirse en el trabajo con personas, ya que la retroalimentación aportara para enriquecer a quien facilita y enriquecer a las próximas intervenciones sociales.

Luego de leer cada una de las dinámicas que contiene el manual puedo asegurar que la integralidad que plantea desde el inicio es fruto de un trabajo bien pensado, el recorrido por cada uno de los ejercicios es como subirse en un tren e ir disfrutando cada minuto del camino, de las conversaciones, de los debates y las interrelaciones que se crean a lo largo del viaje.

No es en vano que el creador del manual sea un joven, la frescura de los temas requieren de actitud y de un gran interés y amor por hacer las cosas.

Quien tenga en sus manos este trabajo, no solo tendrá una tesis de grado, tendrá un recurso importante y con un valor único. Hay que hojearlo, recorrerlo, sentirlo y sobre todo vivirlo. Las personas que trabajan con personas sabrán usarlo, re usarlo y pasarlo.”

- **Lcda. Paola Hidalgo**

- **2da recomendación a cargo de la Lcda. Isabela Arteaga**

“El manual me ha encantado, desde su estructura basada en la motivación hasta las dinámicas usadas para la recreación y apoyo de temas con los facilitadores. Aunque cabe recalcar que un material de esta naturaleza debe ser llevado a cabo por personas que con un grado de experiencia significativo en el área de la formación.

Puedo acotar también como un punto positivo el incentivar a la búsqueda del autoaprendizaje ya que nunca debemos dejar de aprender y siempre se pueden conocer algo nuevo, en especial algo que nos mejore como personas y profesionales, algo que este manual nos invita en cada ocasión.

Estoy segura que una herramienta como el manual de formación a formadores pueden cambiar algunos paradigmas que vemos a diario en muchas organizaciones, como el sistema tradicional de aprendizaje, donde se he dejado de lado el verdadero sentido de curiosidad que albergamos los seres humanos desde nuestro nacimiento y se lo ha substituido por una rudimentaria y mecánica forma de absorber información.

Sin embargo, algunos puntos negativos que encontré durante el visionado de esta herramienta es la excesiva dependencia de la motivación, un elemento que puede perderse con facilidad durante este tipo de procesos, por eso es importante mantener un

nivel de motivación adecuado si no desea estropear todo el camino recorrido durante el proceso formativo sostenido por el manual de formación.

Sin más que añadir, puedo asegurar la validez de este manual como una herramienta confiable que hará de la facilitación y formación un proceso mucho más divertido, aunque podría resultar poco atractivo para personas mayores, no está por más intentar y recordar a cualquier profesional que se puede aprender mientras uno se divierte.”

- **Mst. Isabela Arteaga**

- **3era recomendación a cargo de Laura Jácome**

“Mi nombre es Laura Jácome y tengo 23 años. Tuve el gran placer de participar de los talleres donde se puso en práctica el manual de formación a formadores, ésta experiencia fue bastante enriquecedora sin embargo pude identificar 3 posibles debilidades en la aplicación de los conocimientos:

- 1. **Espacio:** Personalmente creo que, aunque todos estuvimos a gusto, el espacio fue reducido. Esta falta de espacio pudo, en un momento dado, limitar un poco el desenvolvimiento de los y las participantes en cuanto a dinámicas se refiere.*
- 2. **Tiempo:** Tuve 2 talleres que me permitieron conocer sobre el manual. Recomendaría de preferencia un día entero para llevar a cabo el taller puesto que al dividir las jornadas estamos cortando muchas cosas importantes: El ambiente, la energía que maneja el grupo (muy difícil de lograr y de mantener una vez lograda), el conocimiento, la motivación de los asistentes. Un segundo taller significa siempre más gastos, la posibilidad de que no todos los asistentes vuelvan a llegar, se corre riesgo de que se deba repasar lo ya aprendido y se pierda el tiempo, y por último existe la posibilidad de que la atmosfera de la segunda reunión no pueda igualar a la primera.*
- 3. **Presupuesto para materiales:** El manual nos ilustra con los materiales requeridos para llevar a cabo el taller. En la práctica puede que el facilitador no cuente con el presupuesto necesario, es por ésta razón que sería útil dar nociones generales o alterativas a ciertos puntos; por ejemplo: Las estampas pueden convertirse en chocolates, en cumplidos fichas u otros según sea el caso.*

De ésta manera el facilitador cuenta con la libertad de escoger si perder una línea conductora lo que le lleva a involucrarse más y a poner más de sí mismo en lo que prepara.

4. Un espacio de consejos y nociones al formador de formadores: *Esto no constituye una debilidad. Sin embargo, he visto prudente sugerir un espacio para el formador con el fin de ilustrarlo. Tengamos en cuenta que el manual no siempre será replicado por alguien que tenga toda la experiencia o incluso el perfil que el manual espera, de la misma forma cabe la posibilidad que los participantes no tengan siempre el perfil esperado y se tornen en un grupo difícil de manejar, por ello nociones sobre el tipo de grupo que te toca pueden ser útiles.*

a. Por ejemplo: “Si tu grupo está conformado en su mayoría por jóvenes de 23 a 25 años, una buena dinámica para incrementar la energía es_____”

Finalmente espero que todos los consejos puedan ser de utilidad y hayan sido plenamente explicados. Por todo lo demás disfruté y me divertí aprendiendo con ésta estupenda idea.”

- **Laura Jácome**

Las sugerencias, consejos y recomendaciones citadas por los tres expertos funcionan muy bien como una retroalimentación para el Manual de Formación a Formadores a manera de crítica y constructiva, lo cual será tomado en cuenta para pulir ciertos aspectos como los siguientes:

- La edad de los participantes es importante y debe ser tomada en cuenta para cada proceso, los grupos de personas mayores tienen comportamientos totalmente diferentes a niños o adolescentes.

La impartición del manual debe ser llevada a cabo por un formador con un nivel básico de experiencia en temas de liderazgo, manejo de grupos y motivación

5.3 Conclusiones

Los niveles de participación de los asistentes fueron altamente gratificantes: durante la realización del taller se obtuvo una tasa de retroalimentación del 100% de asistentes de forma positiva con referencia a las técnicas empleadas en el proceso.

Por lo tanto, podemos concluir que la teoría formulada por este estudio se comprueba completamente; un diagnóstico cultural es el primer paso para formular una metodología más dinámica, práctica y lúdica que posteriormente nos permita utilizar la motivación como herramienta principal de este Manual de Formación a Formadores con la finalidad de transmitir información y datos hacia el objetivo que tenemos propuesto y obtener resultados positivos en cuanto a aprendizaje y formación.

Conclusiones generales

Las teorías analizadas en este estudio han permitido argumentar y sostener una fuerte base sobre el interesante tema de la educación y los métodos de aprendizaje que se han venido usando desde tiempos remotos hasta la era contemporánea de la que formamos parte. Lo realmente interesante está en que, durante cada época, siempre se ha visto a la educación como un servicio o una acción pasiva y monótona, y, por otro lado, el aprendizaje más dinámico basado en la experiencia, es merecedor de menos atención. Sin embargo, para eso está este manual de formación: para darle valor a esas teorías y cambiar un poco los paradigmas anidados en nuestra forma de vida y la sociedad de la que somos parte.

Durante los meses que se ha trabajado este estudio de investigación, el aprendizaje ha sido enorme, pero, sobre todo, único. El diagnosticar la naturaleza de un grupo de trabajo es sumamente vital para motivar a las personas y poder moldear su capacidad de aprender. Si obligáramos a los demás a aprender como nosotros creemos que es correcto, sólo estaremos perdiendo tiempo valioso que se puede emplear de muchas mejores maneras con resultados óptimos donde los involucrados se sientan parte de todo e incluso tengan un fuerte deseo por nunca dejar de aprender, tal y como sucedió con el grupo focal analizado para la socialización del manual de formación a formadores.

Lo mejor de todo este esfuerzo no solamente es la recolección de datos y el cumplimiento de objetivos, normativas fundamentales para completar exitosamente el proceso de investigación, sino también la experiencia adquirida como persona, formador y líder, experiencia que nos permite mejorar en este aspecto tan importante como es la educación. Los objetivos que se tienen planteados no podrían haberse completado de mejor forma posible, sobre todo cuando se obtiene tanta retroalimentación por parte de un grupo focal animado, motivado y deseoso de seguir aprendiendo. Finalmente, se cumplió el objetivo que muchos educadores buscan: nunca se mira la hora en la que da por finalizado el taller, se observa el momento en que se puede aprender más y mejorar.

No se puede adivinar que nos depara el futuro, pero lo que sí se puede hacer es que las personas que están a nuestro alrededor, sean partícipes e interesadas por lo que se viene, con ese sentimiento, será mucho más sencillo encontrar las respuestas a los grandes problemas que se susciten el día de mañana.

Recomendaciones

El cambio empieza desde uno mismo, algo que se ha comprobado en múltiples ocasiones durante esta investigación y tenemos que recomendar esta metodología en cualquier lugar donde el objetivo sea educar y aprender.

Las instituciones educativas enfrentan graves retos cuando se contraponen a varios factores que pueden solapar los deseos y motivaciones de los estudiantes; profesores poco inspirados, material defectuoso y monótono, y reglas estatales que deben seguirse al pie de la letra, sólo nos ayudan a reforzar la apatía y el temor por hacer las cosas diferentes, empezar desde los más pequeños en primaria es fundamental y este manual nos permitirá despertar en ellos el deseo por aprender que siempre tiende a ser apagado en lugares de este tipo.

Los formadores y facilitadores también son parte crucial de este movimiento, por eso recomendamos que, pese a cualquier estilo o técnica que usen para formar a sus participantes, sean siempre motivados a mejorar como personas, profesionales y educadores, nunca se sabe lo suficiente y siempre se sabe poco cuando cruzamos

nuestros caminos con tantas personas y lo mínimo que podemos hacer es demostrar cuanto respetamos y amamos las ganas de aprender.

Finalmente, entrando a aspectos más clínicos y empresariales con psicólogos y capacitadores respectivamente, el mensaje es el mismo. Hablando sobre psicólogos, nunca es posible decir que una sola corriente tiene todas las respuestas, investigar la solución correcta para el paciente es nuestro deber como funcionarios de la salud, además de motivar a cada persona para que esta pueda encontrar lo mejor de sí mismo y salir adelante. Por otro lado, entrando al tema empresarial con los capacitadores, es bien sabido que las organizaciones de mayor éxito son las que mejor logran adaptarse al cambio, por eso la creatividad, la innovación y la flexibilidad deben estar a la orden del día, algo que cada capacitador debe promover siempre que sea posible con el personal de la organización.

Todos estas herramientas y valores están expuestas en el material que ha sido creado con el fin de recomendar y demostrar que la educación no solo podría ser entretenida, también debe puede ser divertida y mucho. Solo está en cada educador hacerlo realidad.

Bibliografía

- Achilli, E. (2008). Formación docente e interculturalidad. *Diálogos Pedagógicos*, 122.
- Achilli, E. (2008). Formación docente e interculturalidad. *Diálogos Pedagógicos*, 126.
- Alles, M. (2009). Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje. En M. Alles, *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje* (pág. 62). Buenos Aires: Granica.
- Almenara, J. C. (2005). *Cibersociedad y Juventud: la cara oculta (buena) de la Luna*.
- Arteaga, M. I. (2012). *Sendas 2012*. Cuenca.
- Ausubel, D. P. (1973). Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento. En D. P. Ausubel, *Algunos aspectos psicológicos de la estructura del conocimiento* (págs. 211239). Buenos Aires: En Elam S.
- Belloch, C. (7 de Diciembre de 2014). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. Valencia, España.

- Bruner, J. (2009). Educere. En M. E. Guilar, *Educere*. Girona.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chrobak, R. (1998).
- Cleves, V. y. (2004). El maestro como formador y cultor de la vida. *Tabula Rasa*, 263-281.
- Fernández, J. T. (1998). *Los agentes de innovación en los centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- Jiménez, B. J. (1996). Los formadores. *Educación*, 13-27.
- Lucci, M. A. (2006). LA PROPUESTA DE VYGOTSKY: LA PSICOLOGÍA SOCIOHISTÓRICA. *Revista de currículum y formación del profesorado*.
- March, A. F. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatiosiglo XXI*, 43.
- Mayo, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. En E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (pág. 120). Boston: Harvard University.
- Merina, Á. M. (2009). MÉTODOS DE ENSEÑANZA. *Innovación y Experiencias Educativas*, 4.
- Oviedo, M. (1993).
- Prieto, D. (2002). *Aprendizaje en la Universidad*. Cuenca: Cuenca, Universidad del Azuay.
- Prieto, D. (2009). El Aprendizaje en la Universidad. En D. Prieto, *El Aprendizaje en la Universidad* (pág. 32). Cuenca: Universidad del Azuay.
- Rivera, O. (1991). Los Conceptos de Misión, Visión y Propósito Estratégico. *Universidad de Talca*, 3.
- Sanzana, G. A. (2010). Características generales del formador de profesores que se desempeña en universidades tradicionales de la región BíoBío. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 51.
- Zamora, S. (2015). Manual de Formación a Formadores. *Manual de Formación a Formadores*. Universidad del Azuay, Cuenca.

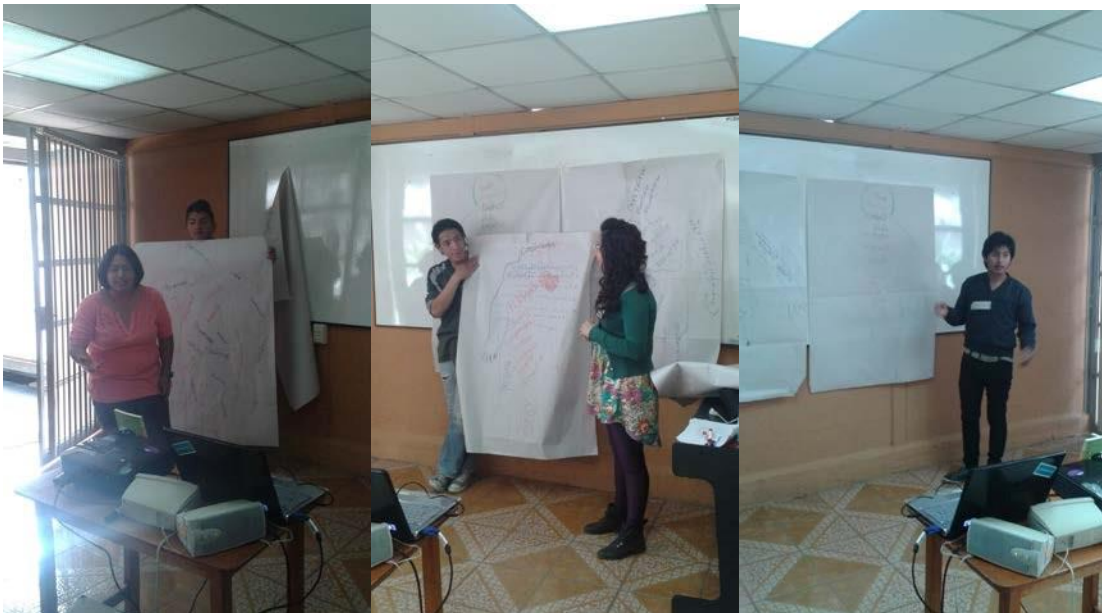
Citas electrónicas

- Carrasco, J. B. (Febrero de 2005). www.evolucion.cl. Obtenido de www.evolucion.cl: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Taylor_revisitado_JBC_2011.pdf
- Encina, G. B. (2003). <http://nature.berkeley.edu/>. Obtenido de <http://nature.berkeley.edu/>: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.pdf>

Pixers. (08 de Julio de 2015). *pixers.es*. Obtenido de <http://pixers.es/vinilos/la-gente-del-iconode-la-familia-persona-mujer-vector-hombre-37904065>

Anexos

1. Evidencias gráficas









- 2. Manual de formación a formadores**
- 3. Lista de asistencia**