FORMACIÓN
DE LA PVE

CERTIFICA

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

Guía para la **formación en voluntariado**

CERTIFICA

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

FORMACIÓN DE LA PVE

INTRODUCCIÓN 1

1.1. Objetivos 6
1.2. Contenidos 7

CONCEPTO DE COMPETENCIA 2

2.1. ¿Qué es una competencia? 8
2.2. Componentes y tipos de competencias 10

DISEÑO DE FORMACIÓN PARA LA MEJORA COMPETENCIAL 3

3.1. Antes de nada, Qué pretendemos y sobre todo, por qué 18
3.2. Esquema general de gestión de la formación 20
3.3. Valoración de necesidades en la mejora de competencias 21
3.4. Planificación general del curso 25
3.5. La impartición del curso 40
3.6. Ya puestos (el resumen) 41

LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN 4

4.1. Sobre la dificultad y la necesidad de evaluar la formación 44
4.2. Tipos de evaluación 46
4.3. Metodologías de evaluación de la mejora competencial 48
4.4. Indicadores de control, resultado e impacto 54
4.5. Percepción 55
4.6. Mejora continua 57

OTRO EJEMPLO PRÁCTICO 5 58

BIBLIOGRAFÍA Y PROPUESTAS PARA SABER MÁS 6 61

ANEXOS 7

7.1. Anexo 1: Modalidades de impartición 62
7.2. Anexo 2: Metodologías de impartición 64
7.3. Anexo 3: Principales técnicas formativas 67

INTRODUCCIÓN

Uno de los hitos más importantes de los últimos años para la Acción Voluntaria ha sido la aprobación de La Ley del Voluntariado del mes de octubre de 2015. Esta nueva ley marca los principios básicos por los que han de regirse todos los elementos del voluntariado. (Entidades, personas voluntarias, Instituciones, Empresas, etc.) Para un correcto desempeño de la acción solidaria.

Dentro de los nuevos elementos que plantea la ley, se incluye en el artículo 24 la ACREDITACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS ACTUACIONES DE VOLUNTARIADO. Concretamente la ley cita que: “El reconocimiento de las competencias adquiridas por el voluntariado se realizará de conformidad con la normativa general de reconocimiento de las competencias adquiridas por su experiencia laboral o por vías no formales de formación.”

Para dar respuesta a esta necesidad, la Plataforma del Voluntariado de España ha puesto en marcha dos acciones, VOL+ y CERTIFICA+. Ambas acciones tienen el fin de acreditar y reconocer las competencias adquiridas a través del desempeño de la Acción (VOL+), y de la formación en voluntariado (CERTIFICA+).

Esta guía que es una herramienta del proyecto CERTIFICA +. Su función es la de dar un soporte técnico que ayude en la creación de acciones formativas homogéneas y de calidad que sirvan para reconocer las competencias adquiridas a través de la formación en voluntariado que desarrolla la Red de la Plataforma del Voluntariado de España.

OBJETIVOS

El objetivo principal que buscamos con esta herramienta es la de ofrecer un **soporte para la creación de experiencias formativas homogéneas** que reconozcan las competencias adquiridas a través de la formación en voluntariado que se desarrolla desde la Red PVE.

Pretendemos que sea más que un manual teórico, un conjunto de herramientas para:

1. **Facilitar la formación** de las personas voluntarias.
2. **Elaboración de actividades formativas** para la mejora competencial de manera efectiva y facilitando su enfoque, diseño y evaluación de manera alineada y coherente.
3. **Ser util para la Red de la PVE** a la hora de diseñar, programar e impartir formación a personas voluntarias.

CONTENIDOS

La guía se compone de tres secciones temáticas que se identifican por el color de cada encabezado:

1

INFORMACIÓN CLAVE SOBRE DE LAS COMPETENCIAS

Información teórica y conceptual, pero con ejemplos, y que entendemos necesaria para proporcionar una estructura básica que facilite la comprensión de qué es una competencia, y porqué utilizarla como herramienta para la mejora.

2

ELABORACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS DIRIGIDAS A LA MEJORA COMPETENCIAL

Se proponen una serie de actividades y reflexiones secuenciales para para diseñar una acción formativa, desde la detección de necesidades hasta la valoración del resultado y el impacto, siempre con vínculos a la mejora competencial y desarrollando un ejemplo a lo largo de la sección. En este capítulo, de manera transversal se trabaja un ejemplo que recorrerá las diferentes fases.

3

MEDICIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

Los contenidos de esta sección son los habitualmente menos trabajados por las personas responsables de la formación y propone metodologías, herramientas y ejemplos para la medición del impacto de la formación. También se continuará con el ejemplo previo.

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

La guía incorpora un ejemplo extra, que pretende facilitar la comprensión del enfoque de mejora competencial asociado a la formación.

Finalmente, bibliografía y unos anexos en las que se describen modalidades y metodologías de impartición así como algunas de las principales técnicas formativas.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Una competencia es una **cualidad o capacidad personal** que lleva asociada el **desarrollo de un conjunto de comportamientos** que se encuentran directa y causalmente relacionados con un **rendimiento bueno o superior en una actividad** determinada.

Es decir, las competencias definen las diferentes capacidades necesarias para realizar una labor determinada, y esas capacidades se pueden identificar por los comportamientos de esa persona.

Este conjunto de comportamientos asociados a las competencias de la persona se componen de **conductas motoras** (es decir, lo que se hace), **cognitivas** (relacionado con lo que se piensa) y **actitudinales** (es decir, lo que se siente y quiere).

COMPETENCIAS		
	CONOCIMIENTOS	**Lo cognitivo**
		"Saber"
	HABILIDADES	**Lo motor**
		"Saber hacer"
	ACTITUDES	**Lo que se siente / quiere**
		"Querer hacer"

Por ejemplo, una competencia de las que hemos definido en el proyecto **Vol+ es "Trabajo en equipo",** y un comportamiento ligado a la misma podría ser **"Comparte la información que tiene con el equipo".**

La efectividad de la puesta en marcha o no de estos comportamientos y la efectividad de los mismos explicaría las diferencias entre personas a la hora de realizar una labor, voluntaria o remunerada.

Lo positivo desde el punto de vista del desarrollo de las personas es que se trata de **patrones de conducta que pueden aprenderse** y desarrollarse.

Puesto que las competencias no saben de contratos de trabajo o de voluntariado, cuando hablamos de competencias en las personas voluntarias nos referimos igualmente al conjunto de **conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona desempeñe su labor de manera buena o excelente,** logrando con ello una calidad en los resultados superior a la media.

La persona voluntaria no realiza una labor remunerada, pero debe hacerla de la manera más adecuada posible. Así, por ejemplo, cuando desarrolla una labor acompañando a personas que tienen familiares en cuidados paliativos, es necesario que disponga de las competencias adecuadas, (generalmente obtenidas en base a la formación y a la experiencia), o de otra manera en lugar de dar apoyo, puede perjudicar más a la familia.

Las competencias suponen por tanto **un punto de encuentro entre la capacitación y la labor desempeñada**. Permiten conocer los puntos en los que los las personas voluntarias deben ser formadas, promoviendo una mejora en el desempeño de su labor.

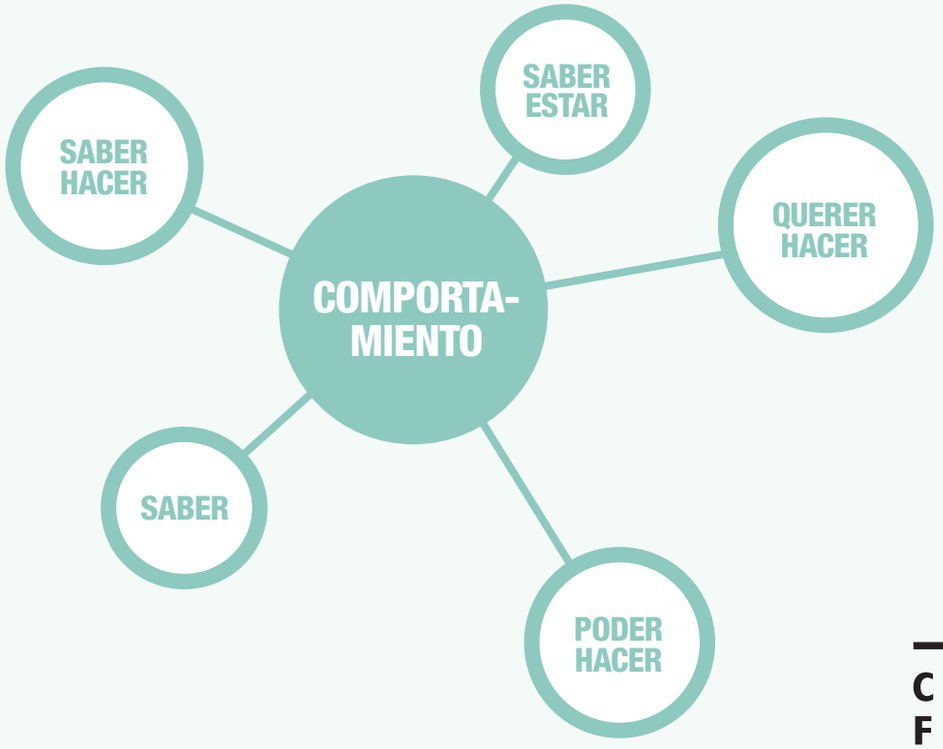
CERTIFICA FORMACIÓN DE LA PVE

COMPONENTES Y TIPOS DE COMPETENCIAS

1 LOS COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Ya hemos comentado que una competencia se expresa por medio de comportamientos.
Éstos están determinados por **la interrelación de varios elementos:**

- **El saber:** los conocimientos de una persona *("la teoría").*
- **El saber hacer:** las habilidades *("la práctica").*
- **El saber estar:** las actitudes *("la manera de afrontar una situación").*
- **El querer hacer:** la motivación *("el estímulo o impulso").*
- **El poder hacer:** la capacidad personal en función de los recursos del entorno *("la viabilidad").*



El análisis de estos componentes es clave cuando analizamos las necesidades formativas, ya que podemos apuntar a las claves de la mejora de manera individual. Debemos enfocar diferente si las personas voluntarias no conocen, por ejemplo, técnicas de Reanimación Cardiopulmoar *("saber" y "saber hacer"),* que trabajar la actitud ante una situación de parada cardíaca en una emergencia *("saber estar", "querer hacer").* Y ambas son clave para realizar un desempeño adecuado. Por supuesto, contando con que tienen los recursos adecuados *("poder hacer")…*

Estando definida por la conjunción de estos cinco factores, el desarrollo y la evaluación de una competencia es un proceso complejo y la organización puede acompañar a la persona voluntaria a lo largo del mismo.

El *"Saber"* y el *"Saber Hacer"* son las dimensiones más sencillas o menos complejas de desarrollar, ya que tienen un desarrollo más rápido que se puede conseguir a través de acciones formativas de poca duración. Por ejemplo, puedo saber manejar Excel tras un período de formación de 40 horas.

Los factores restantes, *"Saber Estar", "Querer Hacer"* y *"Poder Hacer"* son áreas más complejas o difíciles de desarrollar/mejorar y por ello se deberán trabajar por medio de acciones que se planifiquen a lo largo de un período de tiempo más a medio/largo plazo, trabajando, como veremos más adelante, prejuicios y creencias de la persona y con un acompañamiento y seguimiento algo más elaborado (aunque no por ello necesariamente más complicado).

El desarrollo de una competencia llevará asociado un proceso de aprendizaje individualizado con el fin de mejorar la capacitación de la persona voluntaria, y éste irá unido, de manera inexorable, a la propia experiencia que la persona vaya adquiriendo a lo largo de su vida (la experimentación).

2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Hay tantas competencias como capacidades tienen las personas, lo que en la práctica obliga a las organizaciones a priorizar las capacidades y comportamientos deseables, en el marco de los servicios concretos que aporta la organización a sus usuarios, consumidores o clientes.

Por otro lado, podríamos establecer la siguiente categorización general de competencias.

BÁSICAS

Son las capacidades que **permiten a cualquier persona su desempeño elemental y se desarrollan durante las primeras etapas de la educación.**

En la definición que hizo en 2002 la Comisión Europea, las competencias básicas son: la comunicación en lengua materna, la comunicación en alguna lengua extranjera, las tecnologías de la información y comunicaciones, el cálculo y las competencias matemáticas, ciencia y tecnología, el espíritu empresarial, las competencias interpersonales y cívicas, el aprender a aprender y la cultura general.

TRANSVERSALES

Hacen referencia a los comportamientos relacionados con **una manera concreta de funcionar en una organización,** y por tanto, son comunes a todos los puestos de la misma.

Por ejemplo, en una organización cuyo valor es la actitud de servicio, las personas que realizan voluntariado deberían tener la competencia “Relación de ayuda”.

ESPECÍFICAS

Se refieren a los comportamientos que están relacionados y/o asociados al **desempeño concreto de una función determinada,** y por ello en ocasiones también se las denomina “competencias funcionales” cuando se aplican a todas las personas que están en una misma función (la coordinación, las gestión de proyectos, etc.), o “competencias de puestos” cuando sólo se aplican a un determinado puesto de trabajo (por ejemplo, la enfermería).

Considerando estos tres tipos, las competencias Transversales y las Específicas son las más relevantes a nivel del desempeño específico, dado que en nuestra sociedad, se supone que las básicas ya las tenemos adquiridas.

COMPETENCIAS A UTILIZAR DESDE FORMACIÓN CERTIFICA+ 3

En el ámbito del voluntariado, **Vol+ como proyecto referente en lo que a certificación de competencias a través de la acción voluntaria se refiere.** Establece unas competencias determinadas asociadas al desarrollo de la acción voluntaria. Entendemos que estás competencias son las que se han de contemplar de cara al establecimiento de la formación en voluntariado.

En total son 7 competencias sobre las que vamos a trabajar. Como observaréis, definimos cada competencia con ejemplos de comportamientos que facilitan su comprensión, pero sobre todo, puede afinar lo que una organización en particular entiende con esa competencia:

Los factores restantes, **“Saber Estar”, “Querer Hacer”** y **“Poder Hacer”** son áreas más complejas o difíciles de desarrollar/mejorar y por ello se deberán trabajar por medio de acciones que se planifiquen a lo largo de un período de tiempo más a medio/largo plazo, trabajando, como veremos más adelante, prejuicios y creencias de la persona y con un acompañamiento y seguimiento algo más elaborado (aunque no por ello necesariamente más complicado).

El desarrollo de una competencia llevará asociado un proceso de aprendizaje individualizado con el fin de mejorar la capacitación de la persona voluntaria, y éste irá unido, de manera inexorable, a la propia experiencia que la persona vaya adquiriendo a lo largo de su vida (la experimentación).

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

Competencia Vol +	Definición	Qué hace alguien con esta competencia (ejemplos)
Analizar y resolver problemas	Una persona con esta competencia es capaz de combinar la eficacia a la hora de tomar decisiones con la capacidad para tomar cierta distancia de los problemas a los que se enfrenta, identificando los elementos más simples en situaciones complejas, distinguiendo lo esencial de lo accesorio, y lo prioritario de lo secundario.	*Distingue lo importante de lo accesorio* *Pone en marcha actividades para resolver problemas* *Toma medidas para que un determinado problema no vuelva a producirse* *Coordina el trabajo de otros para resolver un determinado problema, o sus propias actividades en situaciones complejas o críticas*
Iniciativa y autonomía	Una persona autónoma es independiente para realizar sus tareas, y no necesita de supervisión constante o de que le recuerden sus obligaciones (es responsable); alguien con iniciativa, además, propone ideas de mejora, y cuando no sabe cómo continuar con una tarea, explora alternativas de manera creativa. No necesita que se le diga que haga algo.	*Realiza su trabajo sin el concurso o la ayuda de otra persona y sin que nadie se lo recuerde* *No necesita supervisión en sus tareas* *Propone alternativas* *En caso de duda, toma la iniciativa*
Flexibilidad + Innovación	Las personas flexibles aceptan con prontitud el cambio, las nuevas personas e ideas y las sugerencias para introducir modificaciones en los procesos, procedimientos o métodos de trabajo establecidos, provengan de donde provengan. Se muestran receptivas a las ideas de los demás, y aceptan las críticas con espíritu constructivo. Por otro lado, las personas innovadoras son capaces, tras llevar a cabo un análisis de la información con la que cuenta (información que analiza desde distintos puntos de vista alternativos), de proponer soluciones alternativas a dicha situación.	*Está abierta a los cambios, a las situaciones imprevistas y reasignación de funciones.* *Se adapta a nuevas situaciones y equipos de trabajo* *Acepta las ideas y sugerencias de otros* *Provoca cambios a su alrededor*
Capacidad de liderazgo	Ser líder no significa únicamente dirigir a otros, sino también hacerse responsable de las funciones, tomar la iniciativa para resolver problemas y asumir la coordinación del trabajo propio y del de otros.	*Asume la iniciativa cuando la situación lo requiere* *Asume tareas o funciones que sean necesarias aunque no le correspondan* *Mantiene una automotivación elevada* *Les gusta el reto y se retan a sí mismas y a los demás para hacer las cosas bien* *Puede coordinar el trabajo de otras personas*
Organización y Planificación	Una persona organizada y planificada estructura su trabajo ajustándose a procesos, buscando gestionar su tiempo con eficacia, y ordenando las tareas en el tiempo según un determinado orden.	*Establecen prioridades y un orden en lo que hay que hacer* *Es ordenado y meticuloso* *Establece procedimientos de trabajo* *Planifica a corto, medio y largo plazo* *Organiza con eficacia su propio trabajo o el de los demás, acometiendo proyectos complejos con métodos seguros y fiables*
Comunicación interpersonal	Una persona con esta competencia sabe relacionarse con los demás, gestionando sus propias emociones y siendo consciente de las emociones de los demás, y cómo éstas influyen en las situaciones. Asimismo, logra comunicarse con los demás, expresando sus pensamientos con claridad.	*Sabe escuchar a los demás y ponerse en el lugar de otros* *Comunica sus ideas cuando es necesario, utilizando las palabras adecuadas para cada situación e interlocutor* *Cuando es necesario, defiende su opinión o su posición con la necesaria firmeza.* *Sabe cómo "decir que no" y hacerlo de forma que los demás no se sientan ofendidos.* *Sabe mostrarse persuasivo e influir en las opiniones de los demás.*
Trabajo en equipo	Trabajar en equipo supone saber aclimatar el propio ritmo de trabajo al de otras personas, identificando los objetivos comunes, y estableciendo relaciones productivas con otras personas para alcanzar los objetivos comunes propuestos.	*Se integra en equipos de trabajo* *Comparte información con el resto del equipo* *Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas* *Comparte el éxito de los logros con otras personas.* *Antepone los intereses comunes a sus propios intereses u objetivos individuales* *Ayuda a resolver los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo* *Acepta apersonas con estilos personales distintos a los suyos, y aprovecha el potencial de la diversidad*

FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE COMPETENCIAS

1 DESAPRENDER PARA VOLVER A APRENDER

Cuando a la persona encargada de gestionar la formación se le encomienda el diseño y la elaboración de un programa formativo y para que éste realmente sea adecuado, completo y eficaz, debería ser capaz de "olvidarse" de toda referencia y experiencia formativa previa para así poder definir detenida y claramente los objetivos que se pretenden conseguir con esta nueva formación.

Una vez que tenga claros esos objetivos, podrá planificar cuidadosamente qué contenidos teóricos, prácticos y actitudinales debe plantear, y con qué recursos y metodología ponerlos en marcha para que puedan cubrirse dichos objetivos.

Esta premisa cobra más importancia aún si cabe en la formación competencial. Las competencias y los valores están directamente relacionados.

Los valores, son un componente intrínseco a toda persona que vive en sociedad. Son propios de cada individuo y están muy arraigados en su ser, pero a su vez, vienen definidos por ideas, y éstas sí pueden establecerse en un proceso cognitivo y consciente. Cuando conseguimos llevarlas a este plano, es cuando realmente son susceptibles de modificación.

Por ello, una formación enfocada al desarrollo de competencias (en especial las no técnicas) debería ser capaz de centrarse en intentar cambiar, desarrollar y/o incorporar esas ideas, que son la expresión más consciente de los valores morales que guían nuestra conducta.

Trabajar sobre estas ideas es una labor complicada pero posible, y es la única vía por la que se conseguirá que el impacto de la formación y sus resultados sean duraderos y estables en el tiempo.

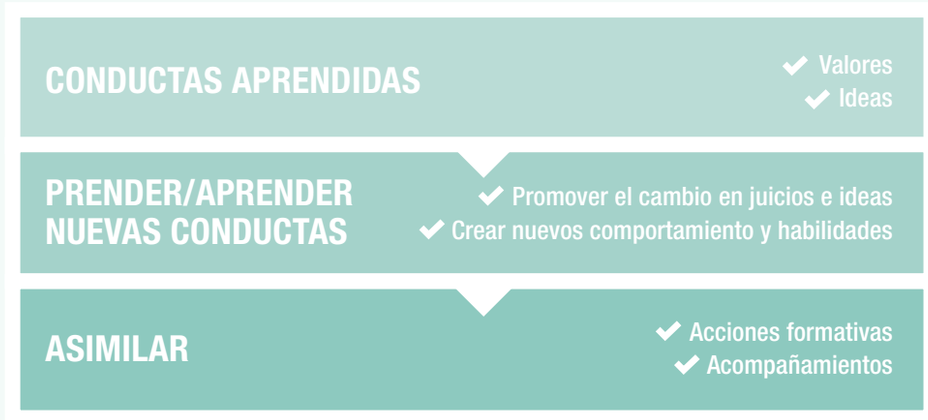
Asimismo, el alumnado deberá ser capaz también, con el acompañamiento del personal docente, de empezar a **"desaprender para volver a aprender"** y el personal docente, siguiendo la programación establecida para el curso, deberán ser responsables de promover y proporcionar un ambiente en el que las personas asistentes a la acción formativa puedan tener las inquietudes, los conocimientos y las herramientas necesarias que permitan desencadenar este proceso de **"desaprendizaje-aprendizaje".**

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

La mejora competencial es compleja y por ello **no puede ser resultado de un impacto puntual** (un curso de 12 horas sobre liderazgo no hará a una persona ser un mejor líder, aunque le puede dar pistas sobre donde puede mejorar).

De hecho, en muchas ocasiones la mejora competencial se desarrolla en base a programas formativos que combinan acciones y acompañamientos desde diferentes ámbitos y a lo largo de un periodo razonable de tiempo, con el fin de que ese proceso de cambio de juicios o ideas, su correspondiente y causal cambio conductual, y el impacto directo de éste sobre los comportamientos y las habilidades, sea un cambio efectivo y se asiente de manera firme a un nivel más interior e inconsciente de la persona.



Por supuesto, y dado que el proceso de mejora de competencias se realiza a lo largo de toda la vida, el ciclo volverá a comenzar después para asegurar que con el paso del tiempo seremos cada vez mejores.

Por ejemplo, recordemos que en su día tuvimos completamente manejado el uso de la calculadora, que después casi dejamos de utilizar en el ámbito de lo profesional para utilizar los programas de cálculo como el Excel y similares, y cómo cada día hemos tenido que continuar con nuestras actualizaciones, porque los programas de hace dos años, no son los que tenemos ahora.

DISEÑO DE FORMACIÓN PARA LA MEJORA COMPETENCIAL

ANTES DE NADA, QUÉ PRETENDEMOS Y SOBRE TODO, POR QUÉ

Tal como hemos visto anteriormente, una competencia es una cualidad o capacidad personal que lleva asociado el desarrollo de un conjunto de comportamientos observables que un individuo realiza, y que se encuentran directa y causalmente relacionados con un rendimiento superior en una actividad determinada, si bien estas cualidades no son estáticas sino dinámicas.

En nuestro contexto actual es necesario actualizar y desarrollar continuamente las competencias por lo que se hace necesario el desarrollo continuo de las características que subyacen a la misma para lograr una mejor adaptación a los continuos cambios que puedan producirse en el desempeño de una labor o actividad.

Es en este punto donde la formación al voluntariado cobra gran importancia, desde el mismo momento en el que será el impulsor de una mejor adaptación y desempeño de su labor. Nuestro objetivo con ello es permitir una mejor adecuación de la persona voluntaria a la labor o actividad que tiene encomendada, fomentando una mejora en su desempeño.

Por ello es imprescindible dedicarle algo de tiempo a la reflexión inicial: ¿Qué pretende la organización? ¿Qué características queremos que tengan las personas voluntarias?.

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

La Asociación Nube es una entidad con unos medios técnicos muy limitados, es decir, sólo cuenta con una persona para programar, ejecutar y evaluar las acciones formativas. Aun así, tienen una formación muy valorada y con una gran demanda. Se centran en cursos formativos básicos, principalmente presenciales con una duración máxima de 10 horas.

Con un mayor apoyo técnico podrían desplegar una mayor oferta que cubra demandas que reciben pero a las que no pueden dar respuesta por no dar una mayor importancia a la planificación.

Se han dado cuenta que realizando varios ajustes técnicos podrían el trabajo de certificación de competencias está mucho más cercano.

Este año, además, se han planteado profundizar en la formación que imparten, alineándola con los objetivos de la organización y valorar el impacto que consiguen con ella, cosa que hasta ahora hacía solo mediante una encuesta de percepción al final de cada curso.

ESQUEMA GENERAL DE
GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

Los procesos fundamentales de la gestión de la formación, aplicable a cualquier formación o desarrollo, pero imprescindible en el ámbito de la mejora competencial, se esquematizan en el siguiente diagrama:

Una vez que se han detectado las necesidades y en función de los recursos con los que contamos, establecemos los objetivos de la formación, que, como el resto de objetivos, han de ser retadores y alcanzables.

Y con los objetivos ya creados, diseñaremos cada una de las acciones formativas que nos permitan alcanzarlos, las pondremos en marcha y una vez realizadas, observaremos y mediremos si hemos cumplido los objetivos planteados.

En el ámbito de la mejora competencial, las necesidades se asocian a la comparación entre un **desempeño ideal (definido)** y el **real (observable en comportamientos).** Será la diferencia entre uno y otro el que marque las directrices del resto de fases.

VALORACIÓN DE NECESIDADES
EN LA MEJORA DE COMPETENCIAS

Es importante que la organización tenga claros sus objetivos, ya que realizar un análisis y diagnóstico de las necesidades formativas de nuestra organización se encamina a la identificación de problemas o puntos de mejora susceptibles de ser resueltos a través de la formación.

Si no sabemos qué queremos conseguir o mejorar, será imposible saber si hemos tenido éxito. Es como si dirigiendo un barco, no supiéramos a qué puerto nos dirigimos. Llegaremos a algún puerto (si llegamos), pero probablemente no a uno deseado.

Esta es la principal fuente de detección de necesidades: las de la organización. De aquí podemos extraer claves sobre qué tipo de personas necesitamos en la organización.

Miguel, el técnico de la Asociación responsable de la formación se pone en marcha y analiza con qué información cuenta.

Sabe que ya elaboran cursos muy bien valorados, pero piensa que en ocasiones no sabe muy bien si hay coherencia entre la oferta formativa y las necesidades reales y entiende que si no establece unos objetivos claros y coherentes con las necesidades no será posible medir el impacto de la formación.

Para comenzar, valora la Misión de la Organización, definida en sus fines fundacionales, y en la Visión, establecida hace un par de años en el proceso de mejora que acompañó la obtención de un sello de Excelencia EFQM y las líneas de trabajo que se establecieron en la última Asamblea General de Socios.

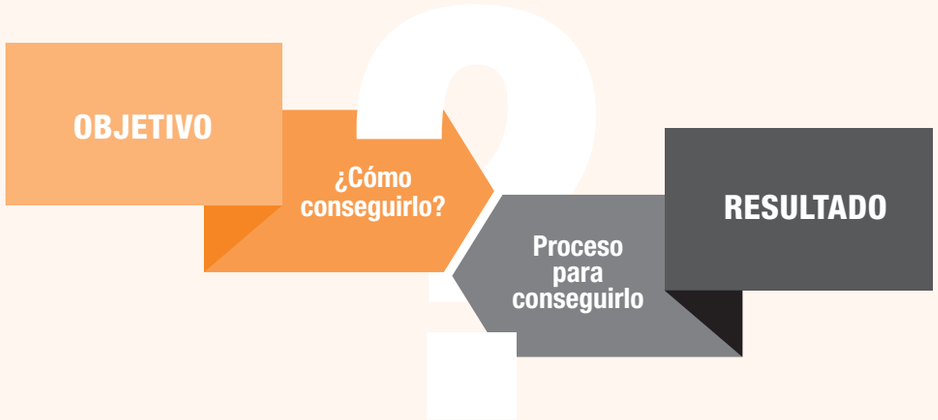
La organización gestiona diferentes proyectos en los que las personas voluntarias, apoyados por la coordinación técnicas, despliegan su actividad de intervención.

Tras valorarlo en conjunto realiza una propuesta a la dirección donde establece que las competencias básicas de las personas voluntarios de su asociación deberían ser el "Trabajo en equipo" y la "Relación de ayuda" y la "Iniciativa y autonomía".

Tras llegar a un consenso y aprobarlo, se dispone a trabajar como piloto con una de ellas…

Una vez disponemos de un marco competencial (competencia y comportamientos), la Organización puede valorar qué necesidades tiene en el ámbito de la mejora competencial. Eso es tan sencillo como comparar la situación ideal con la actual. Sería magnífico que siempre se pudiera realizar este análisis con medios objetivos, como sistemas de evaluación del desempeño pero no siempre disponemos de los recursos y el tiempo para un elevado nivel de complejidad. En todo caso, la definición de comportamientos observables facilita considerablemente la labor de objetivar la realidad del desempeño.

Este análisis, en el que se compara lo que tenía que hacer y cómo tenía que hacerlo, con lo que realmente ha hecho, es lo que nos permite determinar si efectivamente el desempeño ha sido correcto.



La idea que subyace es detectar los desfases entre lo que hacemos en nuestra organización y lo que creemos que debemos hacer, es decir, entre los objetivos estratégicos o de intervención de la organización y el desempeño efectivo de cada una de las personas voluntarias. El análisis de las actividades deberá incluir también los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un adecuado desempeño de las tareas.

Y es en este punto donde podremos hacer una valoración real de si existe un desajuste y por qué se produce. Este desajuste puede ser ocasionado por un bajo desempeño causado por una deficiencia o desactualización del conocimiento requerido, de las habilidades o de las actitudes del voluntario o incluso de un cambio de orientación de los objetivos estratégicos de la intervención.

Aunque en organizaciones grandes es posible encontrar sistemas complejos ya implantados, es probable que en otras organizaciones inicialmente sólo lo podamos hacer de manera intuitiva o con herramientas sencillas (encuestas, un pequeño test, evidencias observadas), por la falta de recursos que antes comentábamos, pero a medida en el que vayamos asentando la sistemática, es posible que podamos introducir herramientas sencillas pero prácticas y objetivas, con la colaboración de todos los implicados y en especial con la de sus responsables.

De tal manera detectaremos, las áreas de mejora de cada persona o las generales de la organización y por tanto la formación que requerirá para un adecuado desempeño.

Asi, valorar las necesidades supone establecer una diferenciación entre *"lo que se está haciendo"* y *"lo que queremos que se haga"*, es decir, establecer dónde existen diferencias entre la realidad actual y lo que queremos que sea.

Recordemos que las competencias se sustentan en características subyacentes que son susceptibles de formación continua, y que esta formación puede realizarse en diferentes grados o niveles.

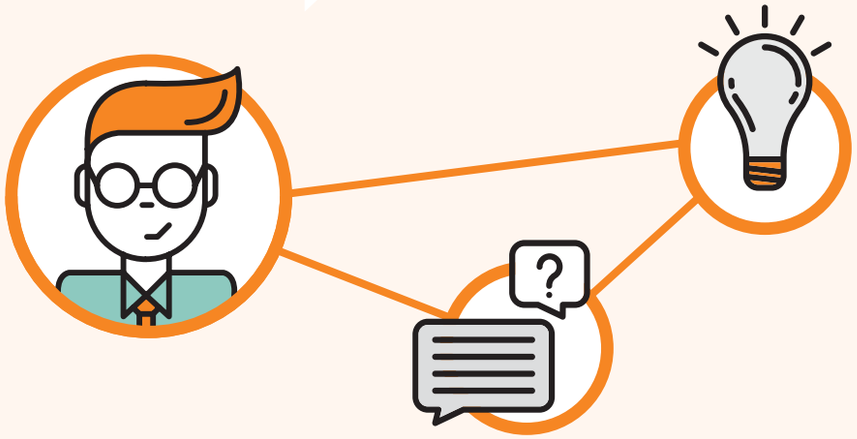
Al valorar las necesidades formativas lo que pretendemos establecer es la diferencia entre los conocimientos, actitudes y habilidades en el desempeño de un puesto de trabajo y cómo deberían ser las mismas para un desempeño de mejor calidad o que se ajuste mejor a los objetivos de la organización, por ello es importante determinar y valorar las necesidades de los asistentes al curso para que la formación que reciban sea coherente y útil como motor de cambio.

Miguel sabe que han tenido problemas los últimos años con algunas personas voluntarias, que no han entendido la filosofía de colaboración de la Entidad y esto ha generado algunos problemas.

Escoge entonces para profundizar en ella, la competencia de trabajo en equipo y se reúne con el equipo. En una hora y mediante una lluvia de ideas definen y consensuan con las personas voluntarias los comportamientos esperados:

- ***Se integra en equipos de trabajo***
- ***Comparte información con el resto del equipo***
- ***Ajusta su ritmo de trabajo al de otras personas***
- ***Comparte el éxito de los logros con otras personas.***
- ***Ayuda a resolver los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo***

Por supuesto, apunta en su lista de tareas el comunicar a las personas voluntarias que no han venido a la reunión, cuáles son las competencias y qué comportamientos se han seleccionado. Entienden que si las personas voluntarias saben lo que se espera de ellas es más probable que muestren los comportamientos esperados.



PLANIFICACIÓN GENERAL
DEL CURSO

La planificación del curso incluye la toma de decisiones en relación a la organización, ejecución y control de la acción formativa a realizar.

Para llevar a cabo una correcta planificación deberemos:

Establecer los objetivos

Analizar las características del grupo al que se dirigirá la formación

Estructurar y organizar los contenidos que se van a impartir

Elegir la modalidad de impartición y la metodología a usar

Seleccionar los recursos y planificar las actividades

Establecer los mecanismos y criterios de evaluación

Estas actividades, deben comenzar por el **establecimiento de objetivos,** y el resto de las actividades pueden no seguir un orden estricto ya que en ocasiones una retroalimenta a las otras y establece detalles o enfoques que las enriquecen. En todo caso todas ellas deben ser tenidas en cuenta.

CERTIFICA
FORMACIÓN DE LA PVE

Esta, la de **planificación,** es, con diferencia **la fase más importante de todo el ciclo de la formación.** Es posible que con una mala detección de necesidades no consigamos los objetivos, pero si está bien planificado y entendemos cómo medir el resultado nos daremos cuenta de que no los hemos conseguido y podremos adaptar la formación.

Si la detección está bien realizada y no se ha planificado bien que se pretende conseguir, cómo conseguirlo y como evaluar lo que hemos conseguido, estaremos ciegos y podremos mejorar.

Una vez seleccionada la competencia que queremos desarrollar, definiremos claramente los objetivos de la formación tanto generales como específicos y el grupo al que se dirigirá. Los definiremos como un proceso ya que de este modo nos permitirá estructurar las actividades a realizar y qué habilidades serán necesarias para su realización. Por otro lado esto nos permitirá también establecer los contenidos que se impartirán durante la formación.

Elegiremos, posteriormente, y en función de las características del grupo, los contenidos y los recursos, la modalidad del curso, p. ej: si las personas participantes tienen niveles/necesidades similares y tienen posibilidad de desplazarse y disponemos de los recursos económicos, de instalaciones etc… podremos elegir la modalidad presencial.

Una vez realizado todo lo anterior podremos determinar cuáles son los recursos didácticos que vamos a necesitar y de este modo podremos planificar una serie de actividades que permitan un mejor desarrollo y adquisición de los contenidos.

Finalmente, plantearemos también cuáles son los métodos y criterios de evaluación que vamos a emplear teniendo en cuenta todo lo anterior.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Cuando elaboramos un curso de formación para la mejora competencial, nuestra intención principal es producir un cambio en sus conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan afrontar situaciones y/o realizar nuevas o mejores actividades, es decir, les dotamos de herramientas para mejorar el rendimiento y/o la calidad de su ejecución, no tanto que el alumnado conozca una serie de contenidos (que en este caso especialmente, se convertirían en medios para el fin principal)

Por ejemplo, al acudir a un curso de Excel podemos adquirir una habilidad que nos permita realizar un informe de resultados en la captación de fondos en mucho menos tiempo y con mayor precisión que si lo hacemos con la calculadora.

Así, el curso de formación nos permitirá ir ajustando de forma gradual el desempeño de cada persona a los objetivos estratégicos de la organización y es por ello que debemos tener claro qué es lo que pretendemos cambiar y cuál es el motivo por el que deseamos cambiarlo.

Aprender es cambiar

Los objetivos generales se formularán de una forma amplia haciendo referencia a la meta final que queremos conseguir al finalizar el curso. Por ejemplo: Mejorar la competencia “Capacidad de Organización y Planificación”.

Los objetivos específicos delimitarán logros parciales concretando así a los generales, y suelen coincidir en parte los temas de los que se compondrá el curso y los comportamientos esperados.

Hay que tener en cuenta que estos objetivos deben ser evaluables. Por ejemplo, un objetivo específico podría ser definido como “Ser capaz de establecer prioridades y un orden en las tareas/actividades a desempeñar.

Establecer por tanto los **objetivos generales y específicos que queremos conseguir** con la realización del curso suponen una parte no sólo importante sino que formarán una de las bases en las que se sustentarán otras fases del diseño del curso, como la evaluación.

Un objetivo general es por ejemplo **"conseguir una mejor comunicación interpresonal entre las personas voluntarias y las usuarias de un servicio"**

Para establecer esos objetivos nos lo plantearemos desde 3 perspectivas diferentes:

- ✔ **¿Qué habilidades quiero que adquieran y que permanezcan a lo largo del tiempo?**
- ✔ **¿Qué actitudes deseamos cambiar o desarrollar?**
- ✔ **¿Qué conceptos mínimos debe tener el alumnado y que quiero que entiendan y recuerden en el futuro?**

Algunos objetivos específicos que desarrollan ese objetivo general podrían ser: *"Mejorar la comunicación no verbal con los usuarios y usuarias", "Desarrollar la empatía como elemento de conexión",* etc.

Los **objetivos específicos producirán una mejora en la ejecución de las tareas** (al tratarse de un elemento observable/cuantificable nos será de utilidad para la evaluación posterior), y a partir de ahí podremos inducir si se han cubierto los objetivos generales produciendo una mejora competencial.

El siguiente esquema muestra la relación entre objetivos, resultados e impacto, y que en el caso de resultados e impacto, analizaremos más adelante.

Miguel pretende que las personas voluntarias trabajen mejor en equipo, pero principalmente asegurarse de que se reduce la conflictividad que ha surgido puntualmente.

***Los objetivos generarles** que define son:*

- ***Disminuir la conflictividad** en los equipos por medio de la mejora de la competencia de trabajo en equipo.*

Para definir los objetivos específicos habla con Mireia, una educadora que también es coach, con el objetivo de que le oriente sobre que líneas de trabajo se pueden seguir. En una conversación telefónica acuerdan trabajar en dos líneas:

Los objetivos específicos:

- ***Sensibilizar sobre el enfoque colaborativo** de la organización, y que los voluntarios tomen conciencia de las responsabilidades como equipo.*
- ***Dotar de herramientas a los equipos** para la resolución de los posibles conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo.*

CERTIFICA
FORMACIÓN DE LA PVE

2 ANÁLISIS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES

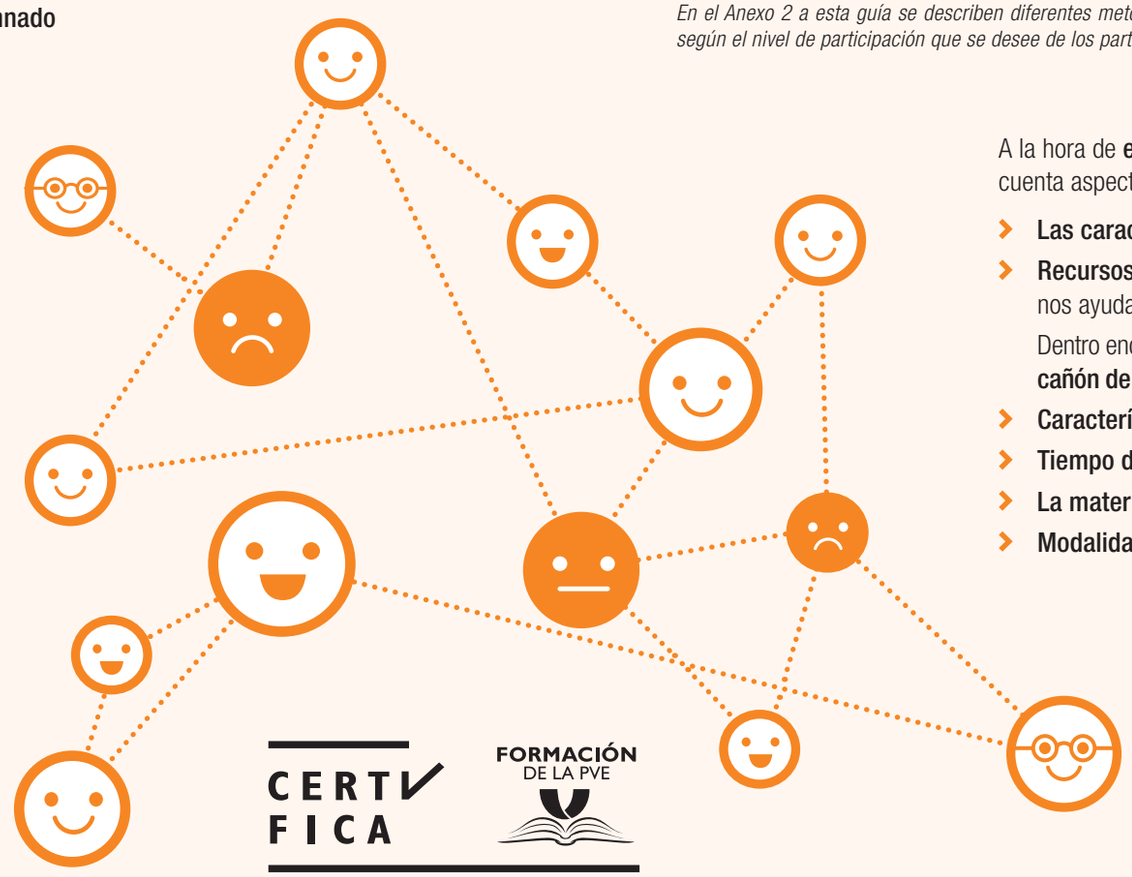
Una vez determinados los objetivos y las áreas de mejora sobre las que trabajar, realizaremos la selección de los participantes (si no viene dado por el análisis de la situación inicial), y el ajuste de la formación a los participantes que vamos a formar.

Nuestro primer paso será, por tanto, **conocer las características básicas de nuestro alumnado:**

- **Nº de personas a participar en la acción formativa**
- **Edad**
- **Nivel educativo**
- **Conocimientos previos del tema en cuestión y nivel de homogeneidad entre el alumnado**
- **Expectativas respecto al curso**
- **Disponibilidad**
- **Motivación**
- **Localización geográfica**

Miguel quiere formar a todas las personas voluntarias, pero también entiende que el equipo de coordinación (4) deben participar, ya que les atañe, aunque sea en algunas de las actividades que se planifiquen.

Son en total 25 personas voluntarias, de las cuales tres están generando problemas, pero sus equipos (10 en total) se ven afectados. Entiende que siendo una competencia básica, no obstante, quiere que participen todo el equipo de personas voluntarias y coordinación.



METODOLOGÍA A UTILIZAR 3

La metodología es la forma en la que presentaremos la formación de tal forma que consigamos de una forma más fácil alcanzar los objetivos para los que se plantea.

En el ámbito de la mejora competencial, y en especial cuando queremos mejorar el "saber estar y el "querer hacer", componentes principalmente actitudinales, se deberían escoger metodologías más experienciales y que fueran directamente a trabajar las creencias, prejuicios y valores de la persona participante, en el ámbito del "saber y "saber hacer", tenemos más flexibilidad, pero necesitaremos una combinación adecuada de teoría (herramientas) y práctica que facilite la adquisición de las habilidades y los conocimientos.

En el Anexo 2 a esta guía se describen diferentes metodologías utilizadas según el nivel de participación que se desee de los participantes.

A la hora de **elegir la metodología** tendremos que tener en cuenta aspectos como:

- **Las características del grupo**
- **Recursos didácticos:** se trata del material o medio que nos ayudará a desarrollar los contenidos de la formación.

  Dentro encontraremos elementos tales como **manual, cañón de proyección, ordenador…**
- **Características del equipo de formación**
- **Tiempo de formación**
- **La materia**
- **Modalidad de impartición**

Los métodos son las estrategias de enseñanza propuestas para la adquisición de determinados aprendizajes.

Estas estrategias son las pautas que el equipo de formación va a utilizar para transmitir el contenido, pudiendo incluir, tareas o actividades, procedimientos y técnicas. Va a ser por tanto "la forma de enseñar".

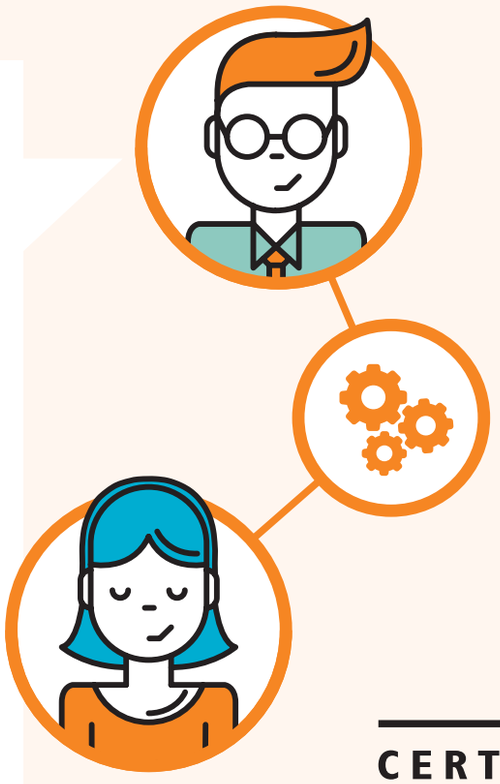
Serán los objetivos los que determinen los métodos de enseñanza, las actividades planteadas y la evaluación, siendo necesario en muchas ocasiones combinarlos para poder alcanzar las competencias, por lo que raramente la persona que imparta la formación pondrá en marcha una única metodología, sino que más bien utilizará varias para poder llegar a los objetivos de aprendizaje de manera más eficaz, y también de forma más variada para el alumnado.

Hay diferentes métodos de enseñanza que se pueden clasificar en función del criterio o aspecto que cobra más importancia en ellos.

Miguel, junto con Mireia, valoran que para trabajar el primer objetivo específico (la sensibilización del enfoque colaborativo de la entidad), van a tener que trabajar principalmente la actitud, y también reforzar la asunción de las responsabilidades definidas para las personas voluntarias, aunque a los coordinadores tampoco les viene mal un refresco.

Mireia, como coach entiende que si quieren que haya algo que se les "remueva" y tomen conciencia, deberían ser ellos mismos los que lo descubrieran, por lo que valoran utilizar una metodología con escenarios en las que ellos mismos, por grupos lleguen a conclusiones.

Para trabajar el segundo objetivo (dotar de herramientas a los equipos para la resolución de los posibles conflictos), proponen una metodología que facilite la práctica de las habilidades partiendo de herramientas ya existentes y contrastadas para la gestión de conflictos, con una mezcla entre un método demostrativo y uno activo (ver Anexo 2)



CONTENIDOS Y ESTRUCTURA

Definidos los objetivos, y en paralelo a la metodología, estableceremos los contenidos que se trabajarán en la acción formativa así como la estructura necesaria para desplegarlos adecuadamente, y siguiendo el esquema competencial, tendremos en cuenta **contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.**

Contenidos **conceptuales**

Se trata de los hechos, datos y **todo aquello relacionado con el área del sabe**r que el individuo deberá interpretar, integrar y relacionar con su propio conocimiento.

Por ejemplo, en nuestro caso de la competencia "Comunicación Interpersonal", y escogiendo el objetivo relacionado con la asertividad, el contenido conceptual se refiere a que la persona voluntaria sepa qué es la asertividad.

Contenidos **procedimentales**

Los contenidos procedimentales tratan de **proporcionar destrezas, estrategias, técnicas, procesos…**

Cuando se trata de aprender habilidades motoras, como por ejemplo manejar una máquina, los contenidos se establecen a través de tareas secuenciadas y de cualquier manera, y sea cual sea el tipo de habilidad que se quiere aprender, es la repetición en el tiempo lo que permite su dominio.

En el ejemplo que estamos trabajando de la comunicación interpersonal, el contenido procedimental haría referencia a cómo la persona voluntaria aplica una fórmula de asertividad en una determinada situación.

Contenidos **actitudinales**

Se encuentran condicionados por los **valores del individuo.** Se trata de una variable dinámica susceptible de evolución en función de las experiencias y contenidos, y hace referencia a quela persona voluntaria quiera hacer.

Así pues, en nuestro ejemplo, se trataría de que la persona voluntaria se encuentre en una situación que requiere aplicar una determinada técnica de asertividad, y quiera hacerlo.

CONTENIDOS CONCEPTUALES

Relacionado con el área del saber

CONTENIDOS PROCEDIMENTALES

Proporcionar destrezas, estrategias, técnicas, procesos

CONTENIDOS ACTITUDINALES

Condicionado por los valores de la persona. Se trata de una variable dinámica susceptible de evolución

El contenido de la formación tiene que encaminarse a cubrir y satisfacer los objetivos específicos planteados, de tal manera que consigamos satisfacer el objetivo general del curso y de este modo logremos cubrir la necesidad formativa detectada en la organización. La determinación y elaboración del contenido, por tanto, supone otro aspecto fundamental en el que se basará el éxito de nuestro curso.

En el desarrollo de los contenidos deberá establecerse una secuenciación acorde con los objetivos específicos planteados y esta secuenciación debe tener en cuenta que siempre es necesario pasar de los contenidos conocidos a los nuevos contenidos.

Además, tendremos que ir ajustando los contenidos teóricos y prácticos a las circunstancias propias del curso, determinando con precisión la cantidad de contenidos en función de las horas disponibles, la práctica que va a ser necesaria, y el tiempo que dedicaremos a cada uno de ellos en función del impacto de cada contenido en la consecución de los objetivos.

En base a los objetivos previstos, la parte de impartición la estructura de la siguiente manera, que luego contrastará con el equipo docente.

Semana 1 *- Sesión de toma de conciencia, con Mireia. 5h en equipos y compartiendo los resultados en plenario y generando un producto en un tablón compartido: ¿cuál es mi rol en el equipo?. De ahí cada participante establecerá un compromiso personal. Mireia estará disponible durante un mes por si tienen dudas.*

Para reforzar sus responsabilidades, trabajarán en base a las fichas de funciones y tareas que ha definido la entidad para sus voluntarios y los coordinadores.

La presentación de la formación la hará uno de los socios representativos de la Asociación, para reforzar el compromiso de la entidad en el desarrollo de las personas voluntarias.

Semana 2 *- Sesión de gestión de conflictos con la persona docente externa – 4 horas. Le propondrá que estructure unos contenidos iniciales con herramientas, y que cada cual ponga en práctica en el siguiente mes y medio. La persona docente les escribirá cada tres semanas para animarles y resolver dudas.*

Semana 4 *– Sesión de cierre con Mireia, 3horas. Evaluando los objetivos conseguidos de la sesión de la primera semana y generando confianza en los logros.*

Semana 8 *– Sesión de seguimiento con la persona docente de gestión de conflictos. Se valorarán avances y se aportarán nuevas herramientas.*

Semana 12 *– Sesión de cierre, con Mireia y la persona docente. 3h Puesta en común y valoración global de los avances.*

5 SELECCIÓN DE RECURSOS

Antes de organizar la formación es imprescindible saber con qué recursos contamos. Esto va a determinar entre otras cosas qué tipo de formación y cuál va a ser su duración, pero también lo contemplamos al revés: escogemos una determinada metodología porque nos parece la más adecuada para el aprendizaje de un determinado contenido, y con la planificación de la puesta en marcha de la técnica concreta, revisaremos si contamos con los recursos requeridos.

Para analizar los recursos tenemos en cuenta:

- **ECONÓMICOS:** Se trataría del presupuesto con el que contamos para realizar la formación. Deberemos valorar no sólo el presupuesto económico interno destinado a ello sino también si hay posibilidad de obtener financiación o subvenciones.
- **MATERIALES/PERSONALES:** Analizaremos si disponemos de aulas propias, si el alumnado viene de diferentes puntos geográficos, la disponibilidad del material didáctico (manuales, rotuladores, pizarras, etc.), si contamos con formador interno o es necesario su contratación, etc.

Miguel sabe que para la estructura de cursos que está creando no es suficiente con los recursos habituales con los que suele contar para los cursos que suelen ofertar, pero sabe que puede ser creativo, y contar, con las personas interesadas para apoyar la mejora, en especial con los coordinadores de los equipos.

Aun así, y como es habitual, utilizarán la sala de reuniones de la asociación, que dispone de una mesa grande para trabajar y otras dos salas pequeñas por si tienen que trabajar en equipos.

Mireia se ocupará de la parte de acompañamiento y toma de conciencia y sensibilizará a los otros tres miembros del equipo de coordinación. Por otro lado, disponen de algo de presupuesto para contratar tres sesiones cinco horas de gestión de conflictos.

Miguel ha traspasado la información de lo que pretende a Mireia y a la persona docente que han contratado para impartir las sesiones de gestión de conflictos y ha tenido una reunión con ambos para que puedan comunicarse qué van a trabajar y cómo. Tras unos ajustes, todos están listos para comunicar el curso a las personas participantes y comenzar.

En todo caso, aunque lleve algo más de esfuerzo de seguimiento y control, el coste es prácticamente el mismo, y sabe que podrá justificar mucho mejor el resultado del esfuerzo de las personas participantes y el de su propio trabajo.

6 ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE

Otro de los puntos fundamentales a la hora de diseñar un curso de formación es la Evaluación. Se trata de uno de los puntos más difíciles e importantes del diseño ya que no sólo nos permitirán valorar el resultado del aprendizaje de las personas participantes sino la adecuación del curso mismo a los objetivos planteados.

Por su complejidad, y porque habitualmente es algo que no se trabaja con la suficiente profundidad hemos querido dedicarle en esta guía una sección aparte (ver sección 4) para trabajarlo en profundidad. Si bien aquí lo trataremos brevemente.

La evaluación debe englobar o componerse de tres aspectos:

- **La valoración del proceso de gestión,** personal docente, herramientas, mediante indicadores y/o la percepción de las personas participantes.
- **La valoración del grado de consecución de los objetivos** específicos de la formación. El aprendizaje en sí.
- **Valoración de impacto,** que implica la identificación de los beneficios que ha supuesto la formación para la persona, la organización y otras partes interesadas.

Estas tres áreas o aspectos de la evaluación van dirigidos a proporcionar la información necesaria para tomar las decisiones que permitan introducir mejoras en la formación.

El proceso de evaluación se estudiará de manera más detallada posteriormente, pero como vemos en la imagen que aparece a continuación, afecta a todos y cada uno de los procesos que hayamos realizado a lo largo del curso, y que habrán sido especificados en la programación formativa.

Recordemos el diagrama de relación entre objetivos y resultados, en el diagrama de la izquierda.

Miguel, partiendo de sus objetivos generales establece que:

Para valorar el control del curso pasará al finalizar las sesiones una encuesta de percepción, preguntando entre otros por la persona docente, el aula, los contenidos, los recursos. Por otro lado pedirá un informe breve sobre si valora que ha conseguido los objetivos propuestos.

También ha establecido un indicador de participación del equipo de coordinación, que están obligados a enviarle información mensual del avance de las personas participantes entre sesiones.

Para valorar el resultado en el corto plazo incluirá en la encuesta de final de las sesiones, preguntas relativas a si les ha sido útil la reflexión para tomar conciencia, si creen que ahora están mejor preparados para afrontar los conflictos internos.

Por otro lado, le pedirá a la persona docente que valore entre sesiones el avance en los comportamientos deseados.

De aquí a seis meses (bimensualmente) pedirá al equipo de coordinación (mediante un breve formulario) que les informen sobre la mejora en los comportamientos establecidos, si ha habido algún incidente relacionado con el trabajo en equipo.

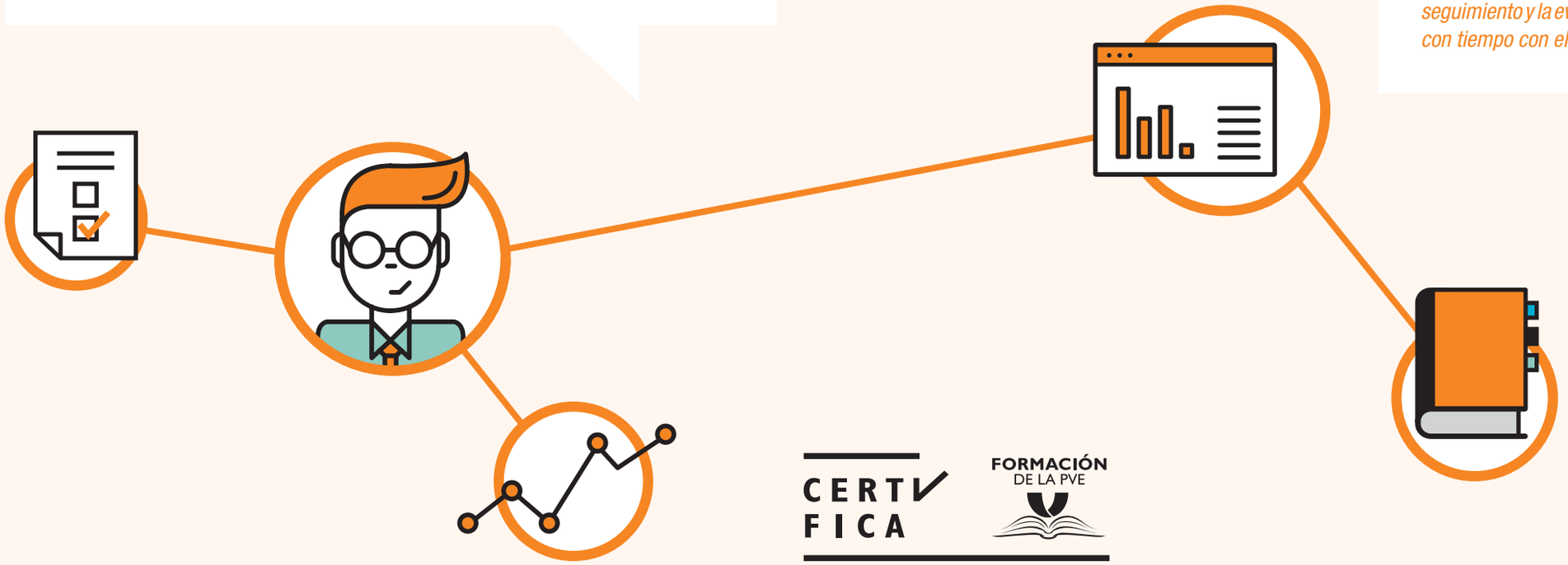
Por último, para la revisión del resultado anual de la organización, introducirá ítems en las encuestas alas personas usuarias si notan que el equipo de voluntariado trabaja más en equipo.

PROGRAMACIÓN

Ya con metodología y contenidos, es necesario realizar una programación con detalle que asegure que somos capaces de trabajar los contenidos por medio de las metodologías seleccionadas así como evaluar adecuadamente los resultados.

Miguel establece un cronograma en un Excel donde apunta las fechas y tareas que van desde la gestión de los recursos (personal docente, aulas, etc,) hasta las fechas previstas de la evaluación y el seguimiento.

Incorpora los contenidos y actividades en detalle de cada sesión a la programación y por último Miguel se agenda las fechas y el tiempo que le dedicará a al seguimiento y la evaluación, para poder compatibilizarlo con tiempo con el resto de sus tareas.



CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

LA IMPARTICIÓN DEL CURSO

Al impartir el curso el formador o la formadora pondrá en marcha la programación de contenidos establecida.

Para ello realizará toda una serie de técnicas que son la forma ordenada y secuenciada en que se presentan una serie de tareas y/o procedimientos para facilitar el aprendizaje.

Como hemos visto anteriormente, no existe una metodología "ideal" sino que dependiendo de diferentes "circunstancias" será más adecuado el uso de una u otra o, tal como hacemos normalmente, una combinación de varias.

Para ello tendremos que tener en cuenta qué tipo de proceso de enseñanza-aprendizaje vamos a desarrollar, es decir, si el tipo de aprendizaje será centrado en el trabajo individual, grupal o bien una combinación de ambos.

Así, las técnicas deben ajustarse en función de las circunstancias y su elección debe basarse en:

- **Los objetivos de aprendizaje**
- **Las características delas personas participantes**
- **Características de la persona docente**
- **Materia**
- **Recursos físicos y materiales**

*En el **Anexo 3** de esta guía puede encontrarse una selección de la mayoría de las técnicas didácticas más comunes.*

En el ámbito competencial, nunca debemos perder de vista el objetivo planteado en la detección de necesidades, es decir, nuestro objetivo es que se produzca un cambio en el voluntario pero debemos tener en cuenta que estos cambios se irán realizando de forma progresiva, por lo que deberemos plantear la acción formativa englobada dentro de un conjunto de acciones encaminadas a producir ese cambio.

Esto significa que el resultado no tiene por qué obtenerse de forma inmediata. El plan de desarrollo individual de la persona voluntaria debe plantearse con objetivos a alcanzar a medio y largo plazo.

YA PUESTOS
EL RESUMEN

El proceso de elaboración y desarrollo de un curso pasa pues por las siguientes fases:

Identificación y análisis de necesidades

Detectar y priorizar las necesidades de mejora competencial y porqué pretendemos mejorarlo.

- Necesidad de mejora del desempeño.
- Objetivos organizacionales o prioridades establecidas sobre las competencias necesarias de las personas voluntarias.

Diseño y Planificación de la formación

La clave de todo el proceso.

- Establecimiento de objetivos: Lo primero y fundamental. El resto no debe seguir un orden secuecial necesariamente:
  - Elaborar los **objetivos generales a partir de las competencias** a desarrollar.
  - Establecer los **objetivos específicos** en relación a las cuestiones en particular que se quieran mejorar.
- Análisis del grupo al que se dirige la formación.
- Estructuración y organización de contenidos.
- Establecimiento de la metodología, técnicas y modalidad.
- Establecimiento de los criterios de Evaluación.
  - **¿Qué se va a evaluar?** Nos guiaremos por los objetivos específicos ya que deben hacer referencia a tareas que son más fácilmente evaluables.
  - **¿Cómo se va a evaluar?** estableceremos indicadores de medida y un cronograma de evaluación. Es conveniente establecer criterios que establezcan la diferencia de calidad en la ejecución de las tareas.
- Programación en detalle.
- Elección de los recursos didácticos

Ejecución de la formación

- Despliegue de lo planificado.
- Seguimiento.

Evaluación de resultados e impacto

- Evaluación de la satisfacción de las personas participantes y otros implicados, en el corto y medio plazo.
- Evaluación de conocimientos adquiridos por las personas participantes.
- Evaluación de la transferencia de los conocimientos adquiridos al desempeño de su labor e, idealmente a los resultados de la entidad.

Acciones de mejora y correctivas

- Se valorarán las causas de que, en el caso de que ocurra, no se hayan alcanzado los resultados previstos y se establecerán las acciones adecuadas.
- Se identificarán todas aquellas situiciones, circunstancias, etc., que hayan podido interferir o impedir en el correcto desarrollo de la formación o de sus resultados para tomar las medidas correctoras oportunas.

Ejemplo de formulario de descripción y programación de acciones para la mejora competencial.

La siguiente tabla esquematiza los ámbitos de descripción básicos de una acción formativa dedicada la mejora competencial (y por extensión a cualquier acción formativa). En el caso de los diversos objetivos específicos exigieran diferentes metodologías, programas, recursos, etc., habría que desplegarlos por separado.

TÍTULO DE LA ACCIÓN	
Contexto	De la entidad y los participantes
Necesidad detectada	
Competencia/s a la/s que se dirige	
Grupo de participantes objetivo	
Objetivo/s general/es	
Objetivos específicos	
Metodología, modalidad y tecnicas a emplear	
Programacion	Detalle de actividades, plazos y responsables y localizacines
Evaluacion de resultados e impacto	Método e indicadores de resultado y percepción a corto y medio plazo.
Recursos	Medios materiales y recursos económicos

LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

SOBRE LA DIFICULTAD Y LA NECESIDAD DE EVALUAR LA FORMACIÓN

La evaluación de la formación es uno de los puntos más importantes en el desarrollo de un curso o un plan formativo, y debido a su complejidad, en muchas ocasiones se queda limitado a la evaluación del aprendizaje y del nivel de satisfacción del alumnado con los cursos.

La evaluación debe tratarse siempre en relación con el enfoque de competencias del curso y con los objetivos que se han planteado, pero no sólo debe encaminarse únicamente a verificar si los objetivos han quedado cubiertos o si las personas participantes han aprendido aquello que pretendíamos, sino que debemos verificar que el proceso de elaboración del curso y, si procede, del desarrollo individual, cubre las necesidades de la organización y de la persona voluntaria.

Lo que pretendemos es identificar y resolver las deficiencias detectadas, con el objetivo de validar el proceso y por tanto determinar que la formación que hemos desarrollado se ajusta a los parámetros de calidad que hemos establecido previamente.

En caso de que esto no se cumpliera, pondríamos en marcha una serie de medidas correctores que nos irán permitiendo cada vez más ajustarnos a lo que buscamos.

Por otro lado, y de la misma manera que evaluamos todos los procesos que se han realizado en el curso, también debemos asegurarnos de que las herramientas con las que realizamos la evaluación son fiables, y miden realmente lo que queríamos medir. A este proceso lo denominamos metaevaluación.

En lo que respecta a la evaluación del aprendizaje y la aplicación de lo aprendido (lo que llamamos “transferencia”), la evaluación de la mejora competencial efectiva como resultado de un curso formativo no es algo sencillo.

Por ello es conveniente utilizar un sistema de evaluación que establezca un procedimiento de recogida de información que nos permita a su vez inferir si se ha producido esa mejora y en qué grado.

Además de medir si las personas voluntarias participantes en la formación han adquirido los conocimientos, habilidades y actitudes previstos para la misma (evaluación del aprendizaje), la medición de los resultados de la formación se hace imprescindible para la valoración la consecución de los objetivos.

Para ello es importante utilizar indicadores, ya que éstos nos permitirán:

- **Medir los cambios producidos**
- **Analizar los resultados**
- **Realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados.**

La medición que obtengamos nos debe proporcionar información coherente con los objetivos que hayamos planteado en la acción formativa, por lo que a la hora de plantear los objetivos deberemos ir estableciendo los criterios de evaluación y los indicadores que nos ayudarán a evaluar los resultados y el proceso de desarrollo. De este modo el enfoque será coherente y homogéneo con respecto a lo que queremos medir.

A continuación trabajaremos de qué manera realizar la evaluación de una actividad formativa.

CERTIFICA FORMACIÓN DE LA PVE

TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación abarca todos los elementos que han intervenido en un curso, y en función de lo que se evalúa, podemos hacer distintas clasificaciones.

Tipos de evaluación atendiendo a lo que se evalúa

Atendiendo a lo que se evalúa podemos establecer tres tipos de evaluación:

- **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS**
  Valora la calidad del desarrollo de todos los procesos implicados en la formación y por tanto, revisamos la definición de los objetivos, los contenidos, la metodología, las actividades y recursos y la actuación de la persona docente.
- **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE Y LA MEJORA COMPETENCIAL**
  Revisamos si el alumnado ha conseguido los objetivos de aprendizaje que habíamos previsto para el curso.
- **EVALUACIÓN DEL IMPACTO**
  Revisamos si lo aprendido ha sido aplicado al ámbito real y su efecto en los indicadores de la organización y el impacto (en los usuarios de la actividad o la entidad).

Tipos de evaluación atendiendo al momento en el que se realiza

Una adecuada evaluación de la formación no sólo se realiza al final del curso, sino que se lleva a cabo desde el momento inicial del mismo.

Atendiendo al momento en el que se realiza, distinguimos cinco tipos:

- **DIAGNÓSTICA**
  Centrada en saber cuáles son los conocimientos de las personas participantes con el objetivo de enlazar los nuevos contenidos a los que ya tienen. Se suele realizar aplicando un cuestionario previamente a la realización del curso.
- **FORMATIVA**
  Evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje y la consecución de los objetivos. Evaluaríamos en este punto los resultados de la formación junto con los objetivos generales y específicos.
- **SUMATIVA**
  Valora la consecución o desarrollo de competencias de las personas participantes tras el curso. Valora los resultados de la formación en cuanto a la capacidad obtenida para mejorar en su desempeño.
- **TRANSFERENCIA**
  Determina el grado de aplicación de los conocimientos/competencias adquiridos al puesto de trabajo. La valoración, en este caso, se centra en si el participante, es capaz de poner en práctica los conocimientos y habilidades aprendidas durante la formación.
- **IMPACTO**
  Evalúa los beneficios cualitativos y cuantitativos para determinar su rentabilidad.

  Nos aportaría información sobre si la mejora competencial produce los efectos positivos en la organización que estaban previstos.

DIAGNÓSTICA	Evalúa los conocimientos previos de las personas participantes
FORMATIVA	Evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje
SUMATIVA	Valora la consecución o desarrollo de competencias
TRANSFERENCIA	Determina el grado de aplicación de los conocimientos/ competencias adquiridos al puesto de trabajo
IMPACTO	Evalúa los beneficios cualitativos y cuantitativos

METODOLOGÍAS DE
EVALUACIÓN DE LA MEJORA COMPETENCIAL

Tal como hemos señalado, cuando diseñamos la evaluación del curso propiamente dicho no sólo debemos centrarnos en una evaluación de los conocimientos sino en la creación de espacios e interacciones de retroalimentación que durante el curso permitan al equipo de formación/persona docente dirigir y apoyar el aprendizaje del alumnado hacia los objetivos de mejora competencial.

Esta retroalimentación se puede hacer introduciendo a lo largo del curso una serie de actividades que no sólo apoyan la adquisición de los conocimientos expuestos, sino que los resultados aportan información a la persona docente sobre el grado de consecución de los objetivos de aprendizaje.

La retroalimentación debe ser en todo caso: frecuente, inmediata, discriminatoria, objetiva y realista.

RETROALI-MENTACIÓN

- Frecuente
- Inmediata
- Discriminatoria
- Objetiva
- Realista

Por otro lado, y para que el alumnado sepa de qué manera actuar, es altamente recomendable que en las sesiones iniciales se les comunique tanto los objetivos a alcanzar –en términos de conductas-, como:

- **La forma en la que se evaluará el aprendizaje**
- **Cuáles serán los criterios de evaluación**

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

ESTRATEGIAS PARA UNA EVALUACIÓN INTEGRADA DE COMPETENCIAS

La Pirámide de Miller es un modelo para la evaluación de la competencia profesional que consta de 4 niveles.

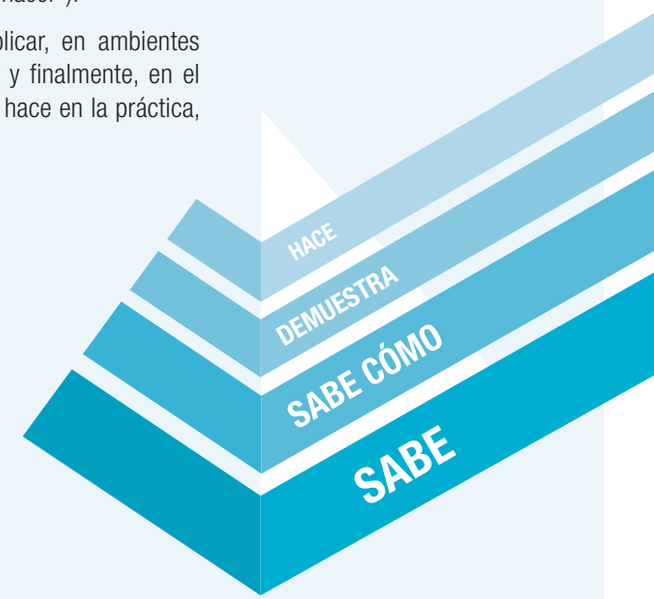
Los dos niveles inferiores constituirían los conocimientos y su aplicación concreta ("sabe" y "sabe cómo hacer").

En el siguiente nivel hablaríamos de aplicar, en ambientes simulados, lo que se es capaz de hacer, y finalmente, en el nivel superior estaría lo que realmente se hace en la práctica, es decir, el desempeño real.

CONDUCTAS

*Una **evaluación integrada de competencias** debería englobar los cuatro niveles de esta pirámide.*

COGNICIÓN



Para ello es recomendable utilizar diversas estrategias que permitan obtener evidencias de los cuatro niveles, obteniendo con ello información sobre los comportamientos que la persona pondrá en marcha y con ello poder inferir la competencia que pretendemos evaluar.

Los criterios y los instrumentos de evaluación nos permitirán obtener las evidencias de la capacidad de las personas participantes englobando conocimientos, habilidades y actitudes.

Usar una amplia base de pruebas para inferir la competencia.

Puesto que la evaluación de competencias supone realizar una valoración global sobre la persona evaluada, es necesario sistematizar el proceso de evaluación y establecer los procedimientos de recogida de pruebas que fundamenten ese juicio de valor.

2 MÉTODOS DISPONIBLES Y SELECCIÓN DE MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Tenemos que reflexionar sobre las posibilidades de utilización de los diferentes métodos de obtención de evidencias.

La selección de los métodos debe basarse no sólo en la pertinencia de los mismos para recoger la evidencia, sino también la posibilidad de su utilización en nuestras circunstancias.

Recordemos que al evaluar el grado en el que un alumno o alumna tiene una competencia, nos estamos refiriendo a la evaluación del aprendizaje.

Elaboración: fiabilidad, validez y eficacia

La fiabilidad de los métodos nos permite asegurar que independientemente del lugar y momento y de quién haga la evaluación los resultados entre diferentes personas son comparables.

Su validez nos aporta la seguridad de que evaluamos realmente lo que queremos.

La eficacia nos permite conseguir el objetivo para el que lo diseñamos.

Por ejemplo, para evaluar si una persona tiene o no la competencia “Comunicación Interpersonal” no resultaría eficaz realizar un examen escrito, ya que al preguntar a una persona voluntariasobre si sabe lo que es la asertividad, aunque pudiera elaborar en una frase lo que implica el concepto, no tendríamos pruebas de que sabe cómo hacerlo y en qué momento aplicarlo.

Pertinencia, rigor técnico y eficiencia

Los instrumentos de evaluación que utilicemos deben ser pertinentes, es decir, deben adecuarse a la competencia que se quiere evaluar.

Además deben aplicarse de forma precisa (con rigor técnico) y eficiente, es decir, que tendremos que poner en marcha los recursos necesarios para obtener la información que buscamos.

Tipos de métodos

En función del tipo de contenidos, utilizamos unos métodos u otros para evaluar el aprendizaje.

En el caso de los contenidos teóricos, utilizamos instrumentos como la redacción de informes, los cuestionarios de preguntas abiertas, los cuestionarios con preguntas tipo test y otros tipos de pruebas orales.

Por ejemplo, una pregunta que nos serviría para evaluar si una persona tiene conocimientos teóricos sería:

El Phillips 6/6 es (señala una única respuesta):

A *Una forma de llamar al brainstorming*

B *Una técnica formativa en la que 6 personas se reúnen para trabajar un tema durante 6 horas.*

C *Una técnica formativa en la que 6 personas se reúnen para trabajar un tema durante 6 minutos.*

D *Una técnica para evaluar las competencias.*

Sin embargo, para la evaluación de las competencias tenemos que validar no sólo si alguien tiene determinados conocimientos, sino sobre todo, si la persona sabe cómo ponerlos en práctica y además quiere hacerlo.

Es por ello que esos exámenes que antes mencionábamos ya no nos sirven, por lo que ponemos en marcha otros métodos, como son la observación directa de la persona en el puesto, las simulaciones de actividades profesionales y las pruebas profesionales de competencia.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		
	Conocimientos teóricos	Pruebas de conocimientos
	Conocimientos prácticos	Observación
		Simulaciones
		Pruebas

La observación

Consiste en la observación directa de la persona en el puesto de trabajo, de tal modo que lo que se evalúa es el desempeño en una situación real.

En este método se observa la actuación sin interferir y se recoge la información mediante una serie de indicadores previamente definidos.

Puede complementarse con una entrevista en la que se pregunte sobre lo observado.

Su ventaja principal es que se evalúa lo que hace la persona en un entorno real, sin condicionantes relacionados por el hecho de que se esté en un aula o con recursos que no son lo que se aplican en el puesto.

El inconveniente es que al ser una situación real, en caso de que la persona voluntaria no tuviera realmente la competencia adquirida, podría tener repercusiones sobre las personas con las que estuviera interactuando.

Simulaciones de actividades

Las pruebas situacionales imitan las circunstancias de las tareas que el alumnado tiene que realizar, y en las que se tienen que aplicar las habilidades que se hayan adquirido.

Mientras se lleva a cabo la prueba situacional, el equipo docente observará las conductas, ayudándose de un protocolo de observación en el que se habrá definido una frecuencia o una calidad de actuación.

Entre las ventajas de las simulaciones señalamos:

- La semejanza con la situación real en el puesto que ocuparía la persona voluntaria, pero en un ambiente en el que no hay riesgos.
- Que se pueden evaluar a la vez las habilidades, los conocimientos y las actitudes.
- Que se puede realizar tanto en grupo como de manera individual.
- Que la prueba en sí no sirve sólo para la evaluación, sino que facilita la transferencia de los conocimientos aprendidos a comportamientos en el lugar de trabajo.

El principal inconveniente es que requiere recrear la situación, con lo que ello supone de medios y recursos.

Finalmente, merece la pena recordar que la observación es la técnica metódica más antigua en el ámbito de la psicología y en otras disciplinas sociales, y que sólo será válida y rigurosa si se realiza de manera directa, continuada y sistemática.

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

Además de entrenar a quien observa para que cuiden no verse afectados por prejuicios, requiere la elaboración de un protocolo de observación en el que hayamos anotado cuáles son las competencias que queremos evaluar y los comportamientos asociados a la misma que esperan ser observados.

Con este objetivo es recomendable utilizar un instrumento de evaluación que nos permita obtener las evidencias de los conocimientos, habilidades y actitudes de las que se compone la competencia.

Para ello elaboramos un cuestionario que contenga las actividades que se realizarán con la competencia que pretendemos desarrollar, y establecemos una diferenciación entre los distintos grados de realización de la misma.

Por ejemplo: No puede hacerlo / puede hacerlo pero con ayuda / puede hacerlo por sí mismo / podría enseñar, o como en el ejemplo que se plantea a continuación, una determinada puntuación en función del número de veces que la persona voluntaria repita una conducta.

Protocolo de observación para la competencia.
Comunicación interpersonal

		1	2	3	4
COMUNICACIÓN	Respeta el turno de palabra de sus compañeros sin interrumpirle				
	Mira a los ojos de los demás cuando les habla				
	Se mantiene respetuoso cuando los demás están hablando (no mantiene conversaciones paralelas)				
	Utiliza frases tipo “Yo creo...”, “Yo pienso...”				
	Aprovecha las oportunidades empáticas				
	Otros: especificar:				
	Otros: especificar:				

1 = *+95% de las veces*
2 = *Entre el 70% y el 94% de las veces*
3 = *Entre el 50% y el 69% de las veces*
4 = *-50% de las veces*

Pruebas de competencia

En las pruebas de competencia realizamos pruebas teórico-prácticas que contienen instrucciones para la aplicación y corrección.

Las utilizamos cuando las habilidades aprendidas se pueden expresar a través de una exposición oral o escrita. Por ejemplo, en un curso de control de gastos, podríamos pedir que se realice un presupuesto de lo que costaría poner en marcha una determinada actividad.

INDICADORES DE CONTROL, RESULTADO E IMPACTO

Un indicador es un instrumento de medida que sirve para describir y comprender el funcionamiento de algo, y su calidad, de la manera más objetiva posible:

- **Los indicadores de control** nos permiten valorar el proceso que estamos llevando a cabo con el objetivo de controlar que se siguen los parámetros establecidos en su diseño.
- **Los indicadores de resultado** se encaminan a obtener información sobre el resultado de la actividad, generalmente asociado a la consecución de los objetivos específicos.
- **Los indicadores de impacto** nos proporcionarán la información sobre los cambios proporcionados por las acciones de la formación, ya que permiten comparar la situación anterior a la acción formativa con la resultante y suelen ir asociados a los objetivos generales que se persiguen.

Los indicadores son elementos necesarios a la hora de evaluar los resultados de la acción formativa ya que nos permiten valorar el grado de cumplimientos de los objetivos planteados en la misma. Deben elegirse utilizando un criterio de utilidad y que permita aportar la información correspondiente a los objetivos ya sea de modo cuantitativo o cualitativo.

Una forma de asegurarse de la relación entre los objetivos y los indicadores de su cumplimiento es elaborar los indicadores junto con los objetivos de la formación, tal y como se ha planteado en la sección previa de esta guía.

PERCEPCIÓN

No sólo debemos valorar la acción formativa en sí y su grado de consecución con los objetivos planeados, también debemos tener en cuenta la percepción de las personas participantes con respecto a lo aprendido y al curso propiamente dicho.

Las personas participantes nos pueden aportar información muy valiosa a la hora de valorar sus necesidades y el grado en que estas han quedado cubiertas. También nos pueden proporcionar un enfoque diferente de cómo se ha desarrollado el curso, es decir, pueden informarnos no sólo de si han aprendido lo que necesitaban sino si ese aprendizaje se ha producido en las condiciones más óptimas.

Este último punto es relevante a la hora de valorar si con otras condiciones (nº de participantes por clase, medios técnicos, equipo docente…) la “rentabilidad” del curso podría ser mayor o menor y cuáles son los límites de un punto y otro.

Esta evaluación de la satisfacción del alumnado con la acción formativa se realiza “en caliente”, es decir, en la mitad del curso si es que éste tiene una cantidad superior a 50 horas, y justo a la finalización del curso.

Para que los resultados sean realmente válidos requiere respetar el anonimato de cada alumno a la hora de dar su opinión a través de los instrumentos de evaluación, que por su economía y rapidez, suelen ser cuestionarios.

EJEMPLOS DE INDICADORES Y MEDICIONES DE PERCEPCIÓN

Indicadores de **control**

- Ajuste a presupuesto.
- Ajuste a calendario.
- Participantes que finalizan la formación/participantes que comienzan.
- Percepción de las personas participantes con el aula.
- Percepción de las personas participantes sobre el equipo docente.
- Percepción de las personas participantes con los materiales.
- Percepción de las personas participantes con los contenidos.

Indicadores de **resultado en el corto plazo**

- Aprendizaje (resultados de exámenes o pruebas).
- Percepción del equipo docente sobre el aprendizaje.
- Percepción de las personas participantes sobre el aprendizaje (asociado a los objetivos específicos).

Indicadores de resultado en el **largo plazo o impacto cercano**

- Percepción de las personas participantes sobre el aprendizaje en el medio plazo (+6meses), asociado a los objetivos específicos.
- Percepción de sus responsables sobre el aprendizaje. Asociado a objetivos específicos y comportamientos esperados.
- Indicadores asociados a la competencia (Ej.: nº de retrasos en la entrega de informes si es gestión del tiempo, o nº de incidencias cuando es programación y coordinación)
- Mejora en el desempeño. Asociado a comportamientos esperados.

Indicadores de **impacto**

- Mejora en los resultados organizacionales asociados con la mejora competencial prevista.
- Mejora en la percepción de grupos de interés asociados con la mejora competencial prevista.

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

MEJORA CONTINUA

A la hora de evaluar la calidad de la formación impartida es importante tener en cuenta que puede verse afectada por una gran multitud de factores, y por este motivo deberemos basarnos en datos tanto cualitativos como cuantitativos. Una metodología sistemática muy utilizada para ello es el **Ciclo de Deming.**

El ciclo de Deming se trata de un proceso de mejora continua en el establecimiento de objetivos que una vez logrados nos inducen a la búsqueda de nuevas mejoras.

Se trata de 4 etapas:

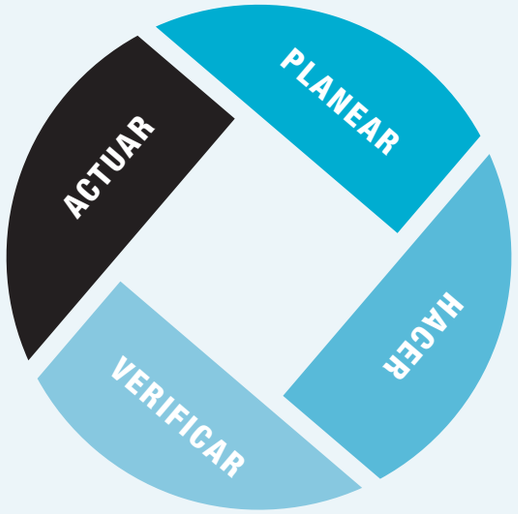
1 PLANEAR
En ella se deben:

- Definir los objetivos
- Se realiza un diagnóstico de los problemas y las áreas de mejora
- Establecimiento de un plan de trabajo que incluya las acciones de mejora

2 HACER
Consiste en la implementación de la solución.

3 VERIFICAR
consiste en comparar los resultados obtenidos con los que estaban previstos en dos momentos: durante la implementación y una vez realizada ésta y obtenidos los resultados.

4 ACTUAR
En esta etapa se realizan los ajustes necesarios en función de los resultados que se han obtenido en la etapa anterior permitiendo mejorar el planeamiento inicial.



OTRO EJEMPLO PRÁCTICO

A continuación exponemos otro ejemplo práctico del enfoque expuesto en la guía.

La Plataforma de voluntariado de Macondo es pequeña, pero con un equipo de formación bien organizado (Beatriz como responsable). Sin gran estructura económica, pero con una comisión especializada que apoya y fortalece la figura técnica, y apoyados por un una persona voluntaria que trabajó en recursos humanos en su etapa profesional antes de jubilarse.

Ya tienen experiencia en la formación de las personas voluntarias de las asociaciones del pueblo, con formaciones cortas, ajustadas a la realidad, de calidad e innovadoras. Tienen la estructura preparada para empezar a trabajar en la certificación de competencias a falta de definir de forma más concreta mecanismos de evaluación de impacto y seguimiento que faciliten la certificación.

Tras leer la guía valoran que lo primero es realizar una reflexión sobre qué es lo que necesitan, y sobre todo, para qué. Organizar sus ideas para sacarle más partido a su trabajo previo.

Mantienen una breve reunión, en la que valoran, junto con representantes de las entidades, que competencias necesitan fortalecer más las personas voluntarias. Tras una hora haciendo un panel y agrupando ideas en tarjetas deciden centrarse en trabajar la competencia de Organización y Planificación.

Quieren promover un mayor empoderamiento de las personas voluntarias, ya sea por la complejidad de su labor habitual o porque la falta de recursos reduce la disponibilidad del personal técnico contratados para coordinarles. Asimismo, entienden que un mayor empoderamiento mejorará la percepción de las personas voluntarias al vincularles más con los resultados de su labor. Con este "mandato" se ponen en marcha.

Competencia a mejorar: *Organización y Planificación.*

Para qué en el corto plazo: *Facilitar el empoderamiento de las personas voluntarias.*

Para qué en el largo plazo: *Se entiende que en el largo plazo, unas personas voluntarias más empoderadas estarán más vinculadas a sus proyectos, tendrán mejores resultados, y serán más fieles.*

Comportamientos deseados:

- *Que sean capaces de organizar su labor en el corto y medio plazo (procedimiento y programación temporal).*
- *Que necesiten menos tiempo de coordinación por parte del equipo de coordinación.*
- *Una vez conocidos los objetivos y los resultados esperados, se ponen en contacto con la persona docente y valoran como trabajar ambos en base a los objetivos y comportamientos esperados.*

Contenidos y metodología:

- *Realizar una evaluación inicial previa mediante un test de gestión del tiempo. una semana ante de la primera sesión, y recogida de expectativas de las personas participantes.*
- *Una sesión sobre la gestión del tiempo 6 horas, como sensibilización y para trabajar creencias y ladrones del tiempo. Cada persona identificará en la sesión cuáles son sus principales áreas de mejora y planteará un objetivo a trabajar en el siguiente mes, alineado con sus responsabilidades como persona voluntaria.*
- *Un mes después, se cerrará junto con la persona docente en una sesión de tres horas la valoración de la consecución de los objetivos de las personas participantes y tras ella se expondrá la herramienta de Metodologías ágiles, Scrum – con el compromisos de puesta en práctica ya sea individual o en su equipo si es que forman parte de cada uno.*
- *La persona docente les acompañará durante los tres meses de prueba dándoles soporte para su valoración*

- *A los tres meses se reunirán de nuevo y expondrán las ventajas y problemas que han encontrado con la herramienta.*

Ya con la formación enfocada, plantean medir el resultado y el impacto de la siguiente manera.

Resultados en el corto plazo:

- *Grado de conocimiento de la herramienta Scrum.*
- *Percepción de utilidad por la persona voluntaria.*
- *Evaluación individual con el test inicial tras la formación y evaluando cambios sobre su capacidad para gestionar adecuadamente el tiempo.*

Resultados a largo plazo:

- *Indicador de tiempo dedicado a la coordinación.*
- *Percepción del equipo de coordinación sobre independencia.*
- *Percepción de la persona voluntaria sobre utilidad e independencia.*

Impacto:

- *Resultados de proyectos y percepción de las personas usuarias.*
- *Tiempo medio de voluntariado.*
- *Percepción de la persona voluntaria sobre impacto.*

BIBLIOGRAFÍA
Y PROPUESTAS PARA SABER MÁS

- Amat, Oriol. *(2006).* ***Aprender a enseñar.*** Ediciones 2000. Barcelona.
- Andrés Reina, María Paz *(2006).* ***Gestión de la formación en la empresa.*** 2ª edición. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Calvo Verdú, M *(2013).* ***Impartición de acciones formativas para el empleo.*** Editorial Mad.
- Calvo Verdú, M *(2013).* ***Tutorización de acciones formativas para el empleo.*** Editorial Mad.
- Calvo Verdú, M *(2013).* ***Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en formación profesional para el empleo.*** Editorial Mad.
- García Areitio *(2001).* ***La educación a distancia***. Ariel educación
- Instituto de Formación y estudios Sociales. (2008). ***La formación continua de los trabajadores. Manual del Formador.*** Formación 2020. Madrid
- Mad Comunicación *(2005).* ***El Plan de Formación en la Empresa. Fundación Confemetal.*** Madrid. 2ª Edición.
- Pereda, S. y Berrocal, F. *(1999)* ***Gestión de Recursos Humanos por competencias.*** Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Pineda, P. *(2003).* ***Auditoría de la formación.*** Gestión 2000. Barcelona.
- Varela, N. (Coord).*(2006).* ***La formación sin distancia. Grupo de Trabajo de "e-learning" 05 de la Red TTNet de España.*** Servicio Público de Empleo Estatal.
- VV.AA (2002). ***Planificación de la formación.*** Gestión 2000. Barcelona
- Villar, MJ; Torres, C. *(2006).* ***Dinámica de grupos en formación de formadores: casos prácticos.*** 3ª edición. Herder. Barcelona
- Wade, P. *(1998).* **Cómo medir el impacto de la formación.** Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

ANEXO 1: MODALIDADES DE IMPARTICIÓN

Cara a la realización de las acciones formativas, y teniendo en cuenta los recursos con los que contemos y las características y disponibilidad de las personas participantes, definiremos en qué modalidad han de realizarse.

Con el avance de las tecnologías y los cambios en las formas de comunicarnos y hacer las cosas, las modalidades de impartición de la formación están modificándose para adaptarse a nuestras necesidades actuales, por lo que estamos en un proceso potente de cambio en esta cuestión.

Modalidad presencial

La modalidad presencial es aquella en la que equipos docentes y personas participantes, comparten un mismo espacio físico y temporal durante el tiempo que dure la acción formativa.

Se trata de la modalidad más tradicional de impartición y en la actualidad sigue siendo la más frecuente en España, aunque las preferencias de personas y organizaciones por el resto de modalidades están incrementándose rápidamente.

Entre sus **principales ventajas** destacamos que:

- Permite una interacción directa entre formadores/as y personas participantes, ya que se encuentran ubicados en el mismo lugar y en el mismo momento.
- Posibilita la impartición de cualquier tipo de contenido ya sean teóricos o prácticos y es la modalidad que nos permite aplicar más fácilmente técnicas como las simulaciones, dinámicas de grupo, etc.
- La persona que imparte la formación puede ir realizando un seguimiento muy cercano del aprendizaje que va desarrollando el alumnado, ya que cada día tiene posibilidad de observarles.

Entre los **inconvenientes** destacamos que:

- Requiere del planteamiento de un horario y lugar prefijados, en el que han de estar presentes, por lo que necesita tener disponibilidad de todos al mismo tiempo.
- Los costes suelen ser más elevados que las otras modalidades, al requerir más recursos: traslados, salas, etc.

Cuando la modalidad presencial se realiza en la organización y no en un centro de estudios, la denominamos “in company” (en la compañía), y cuando la acción formativa se celebra a lo largo de varios días e implica la estancia fuera de casa de una o varias noches, la denominamos “Residencial”

Modalidad a Distancia

En la modalidad a distancia existe una separación en el espacio y en el tiempo, casi permanente, entre personas participantes y equipo docente, que no mantienen una relación cara a cara, sino mediada por alguna herramienta tecnológica: una plataforma colgada en internet, el correo electrónico, el teléfono, etc.

Entre **las ventajas** de esta modalidad destacamos que:

- Posibilita que sean las personas participantes las que elijan cuándo, cómo y dónde llevarán a cabo las distintas actividades formativas que se les propongan, lo que elimina las limitaciones espacio-temporales de la formación presencial.
- Una vez que se ha realizado la inversión inicial en materiales y soportes informáticos, es más económica que la formación presencial (has un 30%, nos dicen los expertos).
- Permite que el alumnado desarrolle la autonomía, la toma de decisiones y la planificación, dado que es la persona quién, dentro de unos límites, establece cómo realizará el curso.

Este tipo de modalidad dificulta en gran medida la adquisición de algunos objetivos de aprendizaje que implican el desarrollo de habilidades y actitudes. Por ejemplo, en una acción formativa en la que estuviéramos aprendiendo “Asertividad”, sería sencillo conocer las características de la misma en una modalidad a distancia, pero sería la modalidad presencial la que nos permitiría de una manera más “real” la realización de simulaciones entre voluntarios y usuarios.

En esta modalidad de enseñanza podemos incluir:

- La educación a distancia tradicional, que se realiza principalmente a través de medio impreso y en ocasiones con radio, televisión y vídeo.
- La Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO), en la que se utiliza software interactivo.
- La que utiliza internet preferentemente, y a la que denominamos e-learning, formación on line, enseñanza virtual o teleformación.
- La que se realiza utilizando dispositivos de transmisión que son móviles (teléfono móvil, tablets, etc.), y que se denomina *m-learning (mobile learning)*

Modalidad Semi-presencial

La formación semi-presencial, también denominada mixta, *blended learning,* combina las dos modalidades anteriores, permitiendo recoger las ventajas que ambas tienen, y por tanto, posibilitando abarcar de manera eficaz y eficiente, todo tipo de contenidos, ya sean prácticos o teóricos.

No obstante a este comentario, resaltamos que la calidad de la enseñanza no está en el hecho de que escojamos una modalidad u otra, sino en que seamos capaces de crear un programa que esté basado en las necesidades reales y que abarque los objetivos planteados con las metodologías apropiadas a las circunstancias de las personas participantes. Si se estiman los resultados, la educación a distancia es tan efectiva como la presencial.

ANEXO 2: METODOLOGÍAS DE IMPARTICIÓN

Un criterio que nos puede resultar útil a la hora de organizar el curso y sus actividades, es prestar atención a cómo va a llevarse a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1 **Enfoque didáctico centrado en el estudio individual.** Se centra en la persona de forma individual. Dentro podemos encontrar:

- **Enseñanza Programada:** en este caso el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentra organizado en una serie de objetivos de aprendizaje secuenciados de forma lógica y gradual.

  Este tipo de enseñanza permite que el alumnado aprenda por sí mismo, marcando su propio ritmo.
- **Enseñanza Modular:** Se trata de una variante de la anterior. Se compone de módulos o unidades básicas relativamente independientes. En este caso se proporcionan unas pautas preestablecidas que guían el aprendizaje.
- **Aprendizaje auto-dirigido:** es la propia persona quien asume la responsabilidad del aprendizaje con las indicaciones de los objetivos, criterios de evaluación y evidencias de logro previamente establecidas con el equipo de formación.
- I**nvestigación:** se trata de un método de enseñanza muy práctico en el que es la propia persona participante quien identifica el problema y desarrolla los procedimientos para su resolución junto con la interpretación de resultados y la obtención de conclusiones.
- **Tutoría:** en este caso es el equipo docente quien guía y orienta a la persona participante ajustando y reajustando el proceso de aprendizaje en función de las características y necesidades las personas.

2 **Enfoque didáctico centrado en el aprendizaje por grupos:** fomenta el aspecto más social del aprendizaje. Algunas de las técnicas de impartición que podemos encontrar son:

- **Enseñanza por áreas de interés:** se forman grupos de estudio en torno a áreas comunes de interés.
- **Seminario:** Se crean grupos con intereses y niveles similares que permiten investigar de forma colectiva un tema concreto.
- **Grupo de trabajo:** en este caso el equipo docente propone diversos temas de estudio que deberán ser resueltos por las personas participantes formando grupos entorno a ellas.
- **Aprendizaje cooperativo:** a partir de una propuesta de trabajo se organizan grupos de reducido tamaño que tienen que colaborar entre sí para conseguir los objetivos planteados.
- **Otras técnicas,** como la lección magistral, el método del caso, el método del incidente, y otros, que desarrollaremos más adelante.

3 **Enfoque Globalizado:** trata de dar un enfoque interdisciplinar. Algunas de las metodologías de impartición son:

- **Proyectos:** El equipo docente orienta y resuelve las dudas de las personas participantes que realizan un trabajo de su interés, ya sea de forma individual o colectiva.
- **Resolución de problemas:** consiste en identificar un problema y resolverlo de forma grupal realizando los pasos propios de la resolución de problemas, identificar los parámetros, formulación y desarrollo de hipótesis…

TIPOS DE METODOLOGÍA ATENDIENDO A LA ACTIVIDAD DE LOS PARTICIPANTES

En función de la actividad que realizan las personas participantes en la formación y la forma en la que se les pide que razonen, podemos establecer diferentes metodologías, como son: el método expositivo, demostrativo, activo, del descubrimiento e interrogativo.

- **Método Expositivo:** es la presentación de un tema estructurado de forma lógica y atendiendo a los criterios adecuados para la finalidad planteada.

  Este método es recomendable para la enseñanza de conceptos complejos, contenidos teóricos y también para aquellas ocasiones en las que hay un número elevado de personas, ya que la intervención se hace patente en su escucha y en la realización de unas preguntas que se llevan a cabo cuando el equipo docente, que en esta metodología es como un conferenciante, ha terminado de explicar los contenidos.
- **Método Demostrativo:** el conocimiento se transmite a través de demostraciones prácticas. Se compone de las siguientes fases:

  A Explicación de las tareas

  B Realización del trabajo por parte del equipo de formación

  C Realización del trabajo por parte de las personas participantes

  Este método resulta de mucha utilidad dado que las propias personas participantes ensayan las habilidades que hay que realizar de manera activa.

- **Método Activo:** se fundamenta en el concepto de que el equipo de formación, son además facilitadores. En este método, las personas participantes colaboran activamente, fomentándose el trabajo en grupos cooperativos.
- **Método del Descubrimiento:** en este caso son las personas participantes las que descubren la solución a un problema. El equipo docente proporciona una serie de explicaciones mínimas que orientan a las personas participantes a la resolución pudiendo consultar con el formador las dudas.
- **Método Interrogativo:** las personas participantes organizan o manifiestan los conocimientos a través de las preguntas del equipo docente.

Cada una de estas metodologías se hará patente a través de determinadas técnicas. Así por ejemplo, la técnica más utilizada en el método demostrativo es la lección magistral.

ANEXO 3: PRINCIPALES TÉCNICAS FORMATIVAS

Las técnicas formativas son diversas, y cada una de ellas se aplica siguiendo el curso de una determinada metodología.

Entre las principales técnicas destacamos:

- **Trabajo en grupos:** Se distribuye a las personas participantes en grupos de tres a ocho miembros, para analizar juntos una determinada cuestión.
- **Resolución de problemas:** se plantean situaciones en las que las personas participantes debe aplicar ciertos procedimientos, rutinas o fórmulas para obtener la solución.
- **Aprendizaje basado en Problemas (ABP):** en este caso el equipo docente diseña un problema que las personas participantes deben resolver en grupo aplicando las fases de la resolución de problemas.
- **Aprendizaje por proyectos:** las personas participantes deben realizar un proyecto en el que se resuelve un problema mediante la planificación, diseño y realización de actividades.
- **Aprendizaje cooperativo:** se trata de que sean las propias personas participantes las responsables del aprendizaje individual y grupal.
- **Grupo Nominal:** Consiste en la aportación de soluciones individuales a un grupo siendo éste el que adopta la decisión final por consenso. El proceso sería:
  - Generación individual de ideas (10-15 minutos)
  - Exposición de todas las ideas
  - Debate de las ventajas/desventajas de cada una y posterior selección por votación de la mejor idea
- **Estudio de casos:** consiste en el análisis de un hecho, suceso o problema real para que los alumnos mediante un análisis profundo del mismo presenten soluciones. Requiere por parte de las personas participantes interpretación, reflexión, elaboración de hipótesis…
- **Método del incidente:** se trata de una variante del anterior en la que son las propias personas participantes quienes tomarán las decisiones en función de una descripción general de un hecho o situación (no necesariamente completa). Puede obtenerse información complementaria del equipo docente.

- ***Coaching:*** el equipo docente son facilitarodes que mediante conversaciones y experiencias, trata de preparar a las personas participantes para que desarrolle las competencias necesarias para la integración de un equipo. Se aprende a partir de los propios descubrimientos.
- ***Mentoring:*** se trata de una técnica de transferencia de conocimientos basada en el aprendizaje a través de la experiencia, en la que se guía a las personas participantes estableciendo una relación personal. Es el formador quien estimula al alumno según sus necesidades e intereses para obtener el mayor rendimiento personal y profesional.
- **Lección tradicional o logocéntrica:** El equipo docente está encargado de transmitir de forma global y a un ritmo lógico, el conocimiento.
- **Dramatizaciones** *(role-playing):* Consiste en la representación de una situación o caso específico en el que las personas participantes actúan con un rol previamente asignado. Tras la representación se comenta la situación o caso representado de forma grupal.
- **Ejercicios de autoevaluación:** Consiste en la evaluación individual de los conocimientos adquiridos permitiendo a cada persona que evalue su propio ejercicio.
- **Tormenta de ideas o *Brainstorming:*** Consiste en encontrar la solución a una idea propuesta mediante la expresión la creatividad e imaginación.

  Estas ideas no tienen por qué estar especialmente elaboradas ni meditadas. El proceso consistiría:

  - Se expresan todas las ideas independientemente de su elaboración. Lo importante es que haya gran cantidad de ideas sin importar su calidad. Es importante no evaluar la calidad de la idea y que el proceso se realice en un entorno de relajación e informal para que las personas participantes puedan expresar sus ideas sin temor a posibles juicios. Los resultados óptimos se suelen conseguir entorno a la idea 70.
  - Se evalúan todas y cada una de las ideas, reflexionando sobre la calidad y viabilidad de las mismas, ya dentro de un proceso más racional.
- **Debate:** Consiste en la exposición y defensa de dos puntos de vista diferentes de una situación, permitiendo que el alumnado mejore la situación global de una situación.

  Es imprescindible que el tema en cuestión sea controvertido para que las personas participantes mejoren los planteamientos necesarios para la toma de decisiones.

  Para favorecer el aprendizaje de habilidades sociales, es frecuente que en los primeros debates que realicen las personas participantes se promueva la defensa de opciones contrarias a sus valores y creencias.
- **Phillips 6/6:** consiste en formar grupos de seis personas que deben resolver una situación o problema en 6 minutos. Es muy útil cuando se quiere desarrollar la capacidad de síntesis y la toma rápida de decisiones.
- **Panel de Expertos:** se trata de la exposición de un grupo de personas expertas en un tema elegido. Permite la obtención de gran cantidad de información especializada.
- **Training Within Industry (T.W.I.):** en este tipo de formación se enseñan las habilidades y destrezas requeridas para el puesto de trabajo a desempeñar corrigiendo durante la práctica los errores cometidos. Suelen ser cursos de 30 horas dirigidos a supervisores/as y trabajadores/as de base.
- **Rotación de puestos:** consiste en cambiar a una persona de un puesto de trabajo a otro con el objeto de que obtenga una visión más global.
- **Dinámicas con tarjetas:** en este caso el equipo docente planteará una situación que las personas participantes deberán resolver anotando las respuestas en tarjetas. Las respuestas se ponen en común de forma anónima repartiéndose en categorías.
- ***Business game,* o juegos de empresa**: consiste en formar grupos que simularían ser una organización que debe resolver una situación o dificultad y que competirán para ser el ganador.

  Se soporta habitualmente sobre un software que simula situaciones reales, y por su elevado coste suele estar dirigido a directivos y mandos.
- ***In basket* o simulación de tareas:** el alumnado desempeñará las tareas propias del voluntariado que va a ocupar debiendo explicar sus decisiones. Es necesario que el equipo docente recree completamente el entorno en el que se desenvolverán.
- ***Outdoor training* o formación experiencial:** consiste en practicar juegos, actividades y deportes en grupo, con el objetivo de desarrollar las habilidades y comportamientos que serán útiles en el trabajo.

  Normalmente se desarrollan al aire libre, y requieren de una reflexión posterior de las competencias que generan comportamientos desarrollados durante los juegos y que pueden ser buenos o útiles para el desempeño de las tareas.
- **Gamificación:** trata de potenciar aspectos tales como la motivación el esfuerzo, el compromiso y conseguir los objetivos planteados utilizando técnicas, dinámicas y elementos propios de los juegos.

EDITA

Plataforma del Voluntariado de España

C/ Tribulete nº 18, 1ª Planta.
28012 Madrid

DEPÓSITO LEGAL

M-22200-2016

TEXTOS

Plataforma del Voluntariado de España

The Learning Lab

IMPRIME

Gráficas Morse

-

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Carmen Aramburu

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD

POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

CERTIFICA

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

FORMACIÓN DE LA PVE

CERTIFICA

CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

VOLUNTARIADO

+

FORMACIÓN

+

PERSONAS

+

CERTIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

=

CERTIFICA

FORMACIÓN DE LA PVE

C/ Tribulete nº 18, 1ª Planta. 28012 Madrid
Tel: 91.541.14.66
formacion@plataformavoluntariado.org