

SECCIÓN VI

DESARROLLO DE UN CURSO DE FORMACIÓN EFICAZ



Copyright © 2002 University of Maryland. This work may be reproduced and redistributed, in whole or in part, without alteration and without prior written permission, for nonprofit administrative or educational purposes provided all copies contain the following statement: "© 2002 University of Maryland. This work is reproduced and distributed with the permission of the University of Maryland. No other use is permitted without the express prior written permission of the University of Maryland. For permission, contact JIFSAN, University of Maryland, Symons Hall, College Park, MD 20742

SECCIÓN VI

DESARROLLO DE UN CURSO DE FORMACIÓN EFICAZ

INTRODUCCIÓN *

En esta sección se pretende ayudar a los instructores a poner en práctica la planificación, organización y evaluación de un curso de formación. Complementa las otras secciones sobre buenas prácticas agrícolas para mejorar la seguridad y la calidad de la fruta y las verduras frescas, al proporcionar información que puede resultar de utilidad a la hora de preparar un curso de formación. Esta sección se basa fundamentalmente en las publicaciones citadas de la FAO relacionadas con los métodos de formación y la planificación de una formación eficaz.

MÓDULO 1. Planificación para una Formación Eficaz: Identificar las Necesidades y Establecer Objetivos

Resultados del Aprendizaje:

- *Ayudar a los asistentes a aplicar los pasos clave para planificar una formación eficaz*
- *Aportar información práctica acerca de la identificación de las necesidades de formación y el establecimiento de los objetivos de aprendizaje*

Práctica:

- *Ejercicio de Solución de Problemas: Planificación un Curso de Formación Eficaz sobre GAPs: 3 Situaciones (Preguntas 1-2)*
-

La formación es una actividad compleja y se debe planificar cuidadosamente. Con demasiada frecuencia, cuando se contrata a expertos técnicos para dirigir un taller o una sesión de formación, se presta poca atención a una planificación cuidadosa y al diseño de la enseñanza. Habitualmente, el diseño y la

* Elaborado por Mary Kenny, Nutrition Officer, Food Quality and Standards Service, Food and Nutrition Division, FAO y Lydda Gaviria, Communication for Development, Education and Extension Officer, Oficina Regional de la FAO para Latinoamérica y el Caribe

preparación de un curso de formación consume más tiempo que la exposición del contenido. En este módulo se revisan los pasos para la planificación y presentación eficaces de un curso de formación.

Visual VI.1-1

Definiciones

Formación- amplía y desarrolla las aptitudes para un mejor rendimiento laboral. Implica la transmisión de nuevos conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes para desempeñar papeles específicos en el lugar de trabajo

Instructores– incluyen los educadores de divulgación agrícola, el profesorado universitario, los funcionarios estatales, el personal de la industria y los consultores

Asistentes – son las personas responsables de producir o manipular fruta y verduras frescas

La formación amplía y desarrolla las aptitudes para lograr un mejor rendimiento laboral. Implica la transmisión de nuevos conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes para desempeñar papeles concretos en el lugar de trabajo. Las personas encargadas de la formación para mejorar la calidad y la seguridad de frutas y verduras frescas son los educadores de divulgación agrícola, el profesorado universitario, los funcionarios estatales, el personal de la industria y los consultores. El público, o los asistentes, son las personas responsables de producir o manipular la fruta y las verduras frescas, esto es, los granjeros (tanto gerentes como trabajadores) y el personal de los centros de envasado y almacenes.

Visual VI.1-2

Motivación de los asistentes

Las personas están motivadas para aprender cuando ven que

- con el aprendizaje pueden satisfacer una necesidad o un deseo
- pueden conseguir prestigio o aumentar sus ingresos y lograr así un mejor estilo de vida para sí mismos y sus familias

En todos los entornos de formación / aprendizaje, la motivación del personal formado es esencial para la receptividad y el aprendizaje. Las investigaciones

han demostrado que el aprendizaje alcanza su punto culminante cuando las personas están motivadas para aprender (Knowles y cols., 1998). Por ejemplo, la comida fresca que se produce empleando buenas prácticas agrícolas puede generar más ingresos para todas las personas que participan en el proceso de producción.

Para subrayar la importancia de mejorar la calidad y la seguridad de las frutas y las verduras frescas, los instructores pueden destacar los siguientes puntos:

- la agricultura representa una contribución importante a la economía en la mayoría de los países;
- la fruta y las verduras frescas se han asociado a brotes de enfermedades de origen alimentario, algunas de las cuales han producido muertes;
- la comida producida para comunidades rurales y urbanas y para el mercado de exportación debe ser segura a fin de evitar tanto las enfermedades humanas como la pérdida de oportunidades comerciales;
- la comida segura es vital para proteger la salud del consumidor y la reputación del país exportador;
- son necesarios controles de calidad y seguridad en todas las etapas de la cadena alimenticia, incluidas las del productor inicial: el granjero o cultivador.

Durante la puesta en práctica de la formación, la referencia continua a estas consideraciones prácticas ayudará a los asistentes a reconocer la importancia de la cuestión y les motivará para que aprendan.

Planificación para una Formación Eficaz

Visual VI.1-3

Planificar una formación eficaz

- Identificar a los participantes y establecer una fecha para el curso de formación (Módulo 1)
- Evaluar las necesidades de formación de los participantes (Módulo 1)
- Establecer los objetivos de formación (Módulo 1)
- Preparar y organizar el contenido de la formación (Módulo 2)
- Seleccionar los métodos de formación y preparar los materiales (Módulo 2)
- Organizar el curso de formación (Módulo 3)
- Desarrollar la estrategia de evaluación (Módulo 3)

Una formación de éxito requiere una planificación cuidadosa por parte del formador. La planificación ayuda al formador a determinar que se ha invitado a los participantes adecuados al curso de formación y que la formación está diseñada para satisfacer sus necesidades de forma eficaz.

Identificar a los participantes

El formador u otros profesionales pueden identificar las audiencias objetivo a través de la localización de un grupo que necesita ayuda. Otra posibilidad es que un grupo de varios individuos que buscan ayuda para afrontar un problema o necesidad común se dirijan a los instructores.

Para afrontar una necesidad común, puede ser necesario ofrecer dos niveles diferentes de formación: uno para los trabajadores y otro para los gestores. Es importante asegurarse de que todos los asistentes han recibido el nivel adecuado de información para producir el cambio deseado y alcanzar los objetivos del aprendizaje.

Visual VI.1-4

El aprendizaje en adultos se potencia cuando:

- el mensaje se ajusta al nivel adecuado
- el mensaje se suma a o se construye sobre los conocimientos existentes de la audiencia
- el alumno está motivado y tiene deseos de aprender

La investigación indica que el aprendizaje de los adultos se potencia cuando: (Zemke y Zemke, 1984):

- el mensaje se ajusta al nivel adecuado;
- el mensaje se suma a o se construye sobre los conocimientos existentes de la audiencia;
- el receptor está motivado y tiene deseos de aprender.

Los granjeros realizan muchas de las tareas que afectan a la calidad y seguridad de los productos frescos. Por lo tanto, son una audiencia importante para mejorar la seguridad de las frutas y verduras frescas. En general, los granjeros tienen una gran experiencia y conocen las prácticas agropecuarias y pueden aumentar este conocimiento básico a través del acceso a la información. Es importante que el formador reconozca los conocimientos actuales de estas personas para generar un entorno formativo productivo. Un formador debe respetar la experiencia de los granjeros para no parecer insultante. Los granjeros pueden acudir a la formación con ideas fijas sobre el tema objeto de la formación. Estas ideas pueden interferir en su aceptación de nueva información

y nuevas aptitudes. Una actitud respetuosa y la presentación de material de aprendizaje que se sume al conocimiento existente garantizará que se acepten las nuevas ideas.

Para asegurarse de que la información se da a un nivel adecuado, el formador debe escuchar y a la audiencia y aprender de ellos cuáles son sus niveles de conocimiento actuales. Se puede realizar una evaluación formal de su conocimiento de la materia objetivo, según se indica más abajo.

Una vez identificada la audiencia objetivo, el formador debe asegurarse de que son invitados y pueden acudir al curso de formación. El formador puede necesitar determinar el momento del año, los días de la semana y la hora más adecuados para realizar el curso de formación, a fin de garantizar la participación del grupo identificado.

Evaluación de las necesidades de los participantes

Visual VI.1-5

Evaluar las necesidades

Una evaluación de las necesidades:

- Identifica la discrepancia entre “lo que es” y “lo que debe ser”
- Indica en qué se debe centrar la formación
- Ayuda a identificar los objetivos de formación y la selección de las actividades de formación

Quizás uno de los aspectos más importantes, y pasado por alto con más frecuencia, de las etapas de planificación de un curso de formación es la evaluación de las necesidades. La evaluación de las necesidades identifica la diferencia entre lo “que es” y lo “que debería ser.” Indica en qué se debe centrar la formación y ayuda a definir los objetivos de formación. También ayuda en la selección de las actividades de formación. (Swanson y cols., 1997)

La evaluación indica qué desean y necesitan los participantes, de forma que el curso de formación sea útil para los participantes (Swanson y cols., 1997). De acuerdo con esto, se pueden establecer los objetivos de aprendizaje del curso.

Visual VI.1-6

Una evaluación de las necesidades ayuda a evitar errores frecuentes en la formación, como:

- Incluir un tema que los asistentes ya conocen bien
- Incluir un tema que tiene poca relevancia para los asistentes
- Omitir un tema que es importante para los asistentes

El formador puede tener una percepción de las necesidades de la audiencia, pero es esencial validar estas necesidades. Una visión realista de la situación de los receptores ayudará al formador a centrar la presentación en las necesidades y realidades de los participantes. Una evaluación de las necesidades indicará también qué otra información se debe presentar, identificará problemas que pueden tener los receptores con el tema y aportará información sobre posibles limitaciones que podrían impedir a los receptores aplicar la nueva información y las nuevas prácticas.

Se puede realizar una evaluación de las necesidades de los asistentes mediante una reunión con ellos, la administración de cuestionarios o la revisión de materiales clave como documentos de política, informes anuales y evaluaciones. La evaluación de las necesidades se puede realizar antes de la formación o en las etapas iniciales del curso. El formador debe estar preparado por si surgen nuevas necesidades o áreas problemáticas que los asistentes puedan identificar durante el curso.

Un formador que esté menos familiarizado con las circunstancias concretas y el entorno de trabajo de sus alumnos puede tener que realizar una evaluación más profunda de las necesidades. Puede incluir lograr familiarizarse más con las preocupaciones de los participantes a través de visitas de campo, conversaciones con sus supervisores y/o entrevistas más profundas con los participantes.

Establecer objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje señalan lo que se conseguirá como consecuencia de la formación y se definen a la luz de las necesidades identificadas. Surgen de las discrepancias y las deficiencias identificadas en el proceso de evaluación de las necesidades. Los objetivos de aprendizaje pueden indicar que los asistentes mostrarán un conocimiento de determinados conceptos, demostrarán una habilidad dada o presentarán un cambio de actitud. El contenido, el método de instrucción, el material de lectura, los ejercicios de laboratorio y los formularios de evaluación proceden de la identificación de los objetivos de aprendizaje. Sin objetivos de formación mensurables, no se puede planificar ni evaluar con éxito el aprendizaje.

Visual VI.1-7

Unos objetivos de formación claros proporcionan una base sólida para:

- Organizar el trabajo del formador
- Informar a los asistentes del aprendizaje esperado
- Seleccionar los materiales y métodos de formación
- Realizar un programa de formación eficaz
- Evaluar el éxito del curso de formación

Los objetivos de aprendizaje bien definidos mantendrán a todas las personas involucradas en la senda correcta a lo largo del aprendizaje. Supondrán un vínculo importante entre la evaluación de las necesidades y el diseño y la preparación de los materiales de formación. El formador puede valorar si se cumplen los objetivos, lo que indicará que la formación tuvo éxito a la hora de satisfacer las necesidades de los participantes. Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje suponen la base para la evaluación.

Visual VI.1-8

Los objetivos de la formación pueden implicar

- Mejorar habilidades
- Aumentar los conocimientos
- Cambiar la actitud

Al convertir las necesidades en objetivos, se pueden identificar tres áreas de actuación: habilidades, conocimiento y actitud (Swanson y cols., 1997). Los objetivos relacionados con las habilidades indican lo que puede hacer, demostrar o realizar el asistente como consecuencia de la formación. Los objetivos relacionados con el conocimiento se refieren a la capacidad de los participantes para identificar, definir o describir determinados conceptos como consecuencia de la formación. Los objetivos de actitud son menos fáciles de medir, aunque puede resultar útil explicitar el cambio de actitud deseado.

El formador y los asistentes deben comprender y acordar los objetivos del curso de aprendizaje. Una técnica útil para el formador consiste en referirse a los objetivos del curso en momentos clave durante el transcurso del programa, para asegurarse de que los receptores observan cómo está progresando el aprendizaje hacia la consecución de los objetivos. Cuando los participantes saben lo que se espera de ellos, pueden organizar sus esfuerzos más eficazmente.

Resumen

1. La formación implica la transmisión de nuevos conocimientos, aptitudes, comportamientos y actitudes para realizar funciones específicas en el trabajo.
2. Para que la formación sea eficaz, los receptores deben reconocer la importancia de la materia impartida y estar motivados para aprender. Con respecto a la seguridad de las frutas y vegetales frescos, la formación es importante porque:
 - La agricultura supone una contribución económica importante en la mayoría de los países;
 - La fruta y las hortalizas frescas se han asociado a brotes de enfermedades de origen alimentario, algunas de las cuales han provocado muertes;
 - La comida producida para uso local y para el mercado de exportación debe ser segura;
 - La comida segura es vital para proteger la salud del consumidor y la reputación del país exportador;
 - Son necesarios controles de calidad y seguridad en todas las etapas de la cadena de la alimentación.
3. Los pasos en la planificación de una formación eficaz son:
 - Identificar a los participantes y establecer una fecha para el curso de formación
 - Evaluar las necesidades de formación de los participantes
 - Establecer los objetivos de aprendizaje
 - Preparar y organizar el contenido de la formación
 - Seleccionar los métodos de aprendizaje y preparar los materiales
 - Organizar el curso de formación
 - Desarrollar la estrategia de evaluación
4. La evaluación de las necesidades identifica las discrepancias entre “lo que es” y “lo que debe ser.” Indica en qué se debe centrar la formación, ayuda a definir los objetivos de formación y ayuda a seleccionar las actividades de formación.
5. Los objetivos de formación indican lo que se conseguirá como consecuencia de la formación y se definen a la luz de las necesidades identificadas. Surgen de las diferencias y deficiencias identificadas en el proceso de evaluación de las necesidades.

MÓDULO 2.

Preparación y Organización del Contenido del Aprendizaje

Resultados del Aprendizaje:

- *Ayudar a los asistentes a aplicar pasos clave para planificar una formación eficaz*
- *Proporcionar a los asistentes información práctica sobre la organización del contenido del curso de aprendizaje*
- *Proporcionar a los asistentes información práctica sobre la selección de métodos de formación y ayudas al aprendizaje*

Práctica:

- *Ejercicios de Solución de Problemas: Planificación de un Curso de Formación Eficaz sobre GAPs: 3 Situaciones (preguntas 3 y 4)*
- *Guía Para las Visita de Campo*

Recursos Adicionales

- *Elegir los complementos adecuados para la formación*
-

El contenido del curso de formación debe vincularse directamente con las áreas problemáticas identificadas durante la evaluación de las necesidades y en los objetivos de aprendizaje. El contenido de la formación se debe esquematizar para ayudar establecer un orden de prioridades y una secuencia correcta para los materiales (Swanson y cols., 1997). El resultado final debe ser que el contenido de formación se presente al nivel correcto para satisfacer los objetivos de los participantes.

Visual VI.2-1

Preparar y organizar el contenido de formación

- El contenido de formación y el flujo de información deben mantener el interés de la audiencia
- El contenido de la formación se puede organizar en forma de esquema
- Cada paso del esquema debe contener un mensaje claro que se puede presentar en forma de introducción, cuerpo y conclusión

En algunos casos, el formador puede tener un objetivo muy claramente definido. Por ejemplo, cuando se introduce una nueva ley, es posible que haya que informar a determinados grupos acerca de la nueva ley, sobre cómo les afectará y de sus responsabilidades en virtud de dicha ley.

La esquematización del contenido de aprendizaje ayudará a identificar los mensajes clave a presentar. La presentación de un mensaje habitualmente se organiza en tres partes principales: introducción, cuerpo y conclusión (Carey, 1999). En cada sesión se pueden cubrir uno o más mensajes.

Introducción– Las afirmaciones iniciales deben atraer la atención. La introducción debe incluir puntos clave como el propósito de la sesión, un esquema de la información que se va a cubrir, cómo se presentará la información, cómo conseguirá el propósito de la sesión y el beneficio personal para los asistentes. Una consideración importante para planificar la introducción de una charla es conocer lo que sabían los asistentes antes de esta presentación y abordar qué información seguirá.

Cuerpo– La información presentada debe fluir de forma lógica. No se debe sobrecargar el mensaje. Es más eficaz desarrollar bien unos pocos puntos que entrar en demasiados.

Conclusión – Se debe hacer un resumen de los puntos principales. Se puede preguntar a los asistentes qué acción concreta se debe realizar después de este curso. Cerrar con una afirmación final fuerte. En este momento no se debe presentar nueva información.

Un formador cuenta con la atención de los participantes fundamentalmente al principio y al final de una sesión. Por lo tanto, para lograr el mayor impacto, una buena práctica consiste en establecer los puntos clave en la introducción del tema y repetirlos otra vez al final. Un lema frecuentemente utilizado para aconsejar a los oradores es “Dícales lo que les va a decir, dígaselo y dícales lo que les ha dicho.”

Seleccionar los métodos de aprendizaje

Una vez que se ha esquematizado el contenido de formación y se han identificado los mensajes, se pueden seleccionar los métodos de formación. Un método de formación es una estrategia o táctica que utiliza un formador para transmitir su mensaje, de manera que los asistentes consigan los objetivos del programa (Wentling, 1993). Se pueden usar uno o más métodos de aprendizaje en la presentación de un mensaje. Es bueno usar varios métodos de formación a lo largo de un curso de formación para mantener el interés de los receptores.

La conferencia es el método usado con más frecuencia para transmitir un mensaje. Sin embargo, existen diversas otras técnicas para proporcionar la información a los receptores. Se describen en la tabla siguiente.

Tabla VI-1. **Métodos frecuentes de formación** (adaptado de Carey, 1999)

Conferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentalmente una presentación oral, pero puede complementarse con elementos visuales o folletos • La técnica está limitada generalmente a presentar sólo el punto de vista del experto • Se usa con frecuencia porque es más fácil de organizar y se puede presentar mucha información en un periodo de tiempo corto • Útil cuando hay un grupo grande de asistentes
Conferencia / debate	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de la conferencia en la que el formador aumenta la participación del asistente facilitando el debate en momentos determinados durante la sesión • Con frecuencia, el debate comienza mediante el uso de preguntas • El formador debe planificar el debate y elegir cuidadosamente las preguntas para dirigir el debate
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Explicaciones orales combinadas con actividades visuales • Las presentaciones de métodos muestran procesos, conceptos y hechos y son especialmente eficaces cuando se quiere enseñar una habilidad que se puede observar • Una presentación de resultados muestra el resultado de alguna práctica o innovación, como las pruebas de campo de los tratamientos de la tierra o los procedimientos de saneamiento de productos y los tratamientos del agua
Debate de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • El formador dirige a los asistentes como grupo a través de un debate sobre un tema determinado • Puede o no ir precedida por una conferencia explicatoria breve
Simposio	<ul style="list-style-type: none"> • Una serie de conferencias presididas por un moderador • Permite la presentación de varios puntos de vista o varios temas relacionados
Panel de expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Un diálogo entre varios expertos sentados en frente de la habitación • Un moderador coordina el debate • Difiere del simposio porque los miembros del panel tienen la oportunidad de debatir e interactuar con las ideas y opiniones de los demás
Foro	<ul style="list-style-type: none"> • Después de una o más presentaciones, la audiencia interactúa y comenta el(los) tema(s), lo que aporta una variedad mayor de opiniones

Grupos de debate	<ul style="list-style-type: none"> • Implica a cada miembro de la audiencia en un grupo pequeño (4 a 20 personas por grupo) • Los grupos pueden tener un líder preseleccionado o seleccionado por ellos mismos • Se puede dar a los grupos un tema concreto o pedirles que desarrollen una lista de problemas, temas, prioridades, preguntas, etc. y que informen después al grupo principal • Los grupos de debate estimulan / permiten la participación de todos, incluso si la audiencia es grande • Debe monitorizarse al grupo para asegurar que no hay una persona que domina las actividades
Estudios de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Se da información a los participantes detallando una situación o problema específicos y se asigna a los participantes (como individuos o en grupos de debate) la tarea de hacer recomendaciones sobre la medida más adecuada para resolver el problema • Introduce un aspecto práctico en el entorno formativo y crea una situación de resolución de problemas similar a la que muchos receptores pueden encontrar cuando regresan al trabajo
Visitas de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Una visita a una organización o lugar de trabajo, como una granja o centro de envasado, que demuestra la aplicación práctica de las ideas en discusión • Debe tenerse cuidado de que el lugar a visitar conozca los objetivos de la visita de trabajo • Añade un aspecto práctico a la formación • Debe prepararse adecuadamente a los participantes para la visita y debe estimularseles para que realicen observaciones específicas que se comentarán a la vuelta al aula (Véase Guía de Visita de Campo– Práctica)

La selección del método más adecuado para los participantes en una sesión de aprendizaje y para la información a presentar es una parte importante de la planificación de la sesión de formación.

Visual VI.2-2

Factores a tener en cuenta a la hora de seleccionar un método de formación:

- Tamaño de la audiencia
- Mantener la atención a través de la interacción
- Variedad
- Recursos / infraestructura disponibles
- Duración de la sesión de formación y cantidad de información a cubrir
- Experiencia del formador
- Complementos de formación necesarios para apoyar cada método y el tiempo y los recursos necesarios para prepararlos y usarlos

Entre los factores a considerar al seleccionar un método de formación figuran:

- *El tamaño de la audiencia:* Las audiencias más grandes con frecuencia precisan métodos de aprendizaje más formales, con menos participación de la audiencia
- *Mantener la atención mediante la interacción:* los métodos que implican a los participantes en la instrucción tienen la ventaja de mantener la atención e involucrar a todos los participantes
- *Variedad:* la selección de diferentes tipos de métodos con frecuencia mantiene el interés de los asistentes
- *Recursos / infraestructura disponibles:* cuando los recursos son limitados, también puede ser limitada la oportunidad de usar técnicas con muchos recursos como las visitas de campo y las demostraciones
- *Duración de la sesión de formación y cantidad de información a cubrir en ella:* los métodos que conllevan la discusión y el trabajo con casos llevan más tiempo que los métodos orientados a las conferencias
- *Experiencia del formador:* el formador debe sentirse cómodo con el método elegido
- *Ayudas formativas necesarias para apoyar cada método y el tiempo y los recursos necesarios para prepararlas y usarlas*

Visual VI.2-3

Para preparar una presentación, recordar lo siguiente:

- La Planificación
- Adecuada
- Impide
- Una Mala
- Realización

La organización del contenido de aprendizaje y la selección del método adecuado de aprendizaje para transmitir los mensajes exigen una planificación cuidadosa. La planificación permite al formador proyectar confianza y control a lo largo de la sesión de formación y trabajar con los asistentes para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

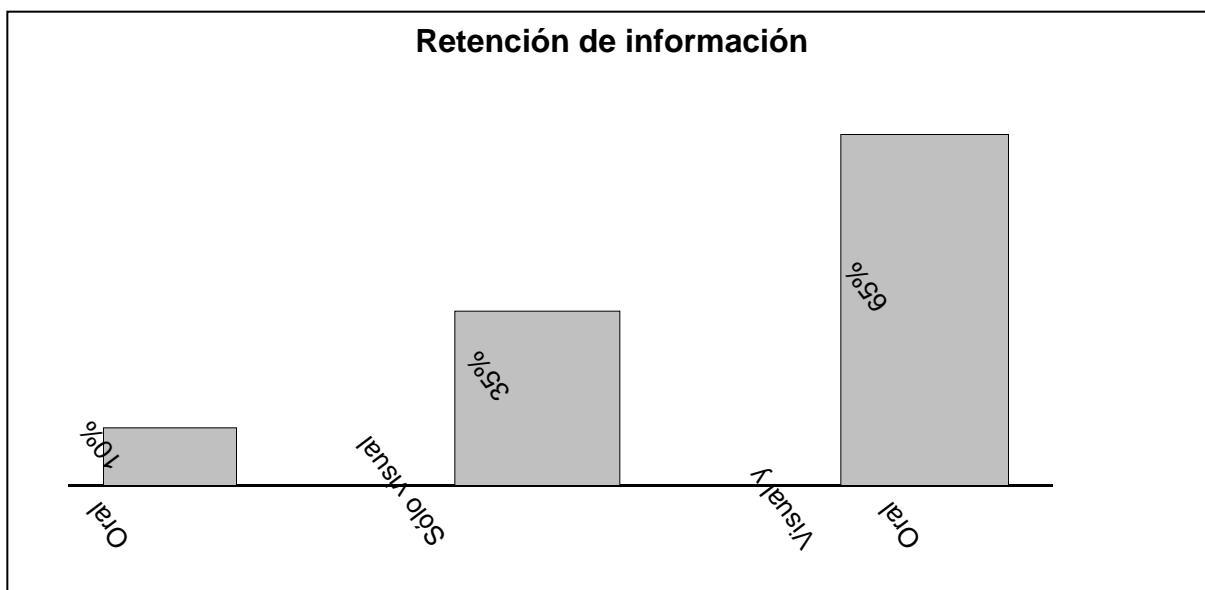
Un ejemplo de un planteamiento que incorpora la máxima participación del receptor podría ser comenzar con una conferencia que introduce las razones por las que se debe instar a los trabajadores a usar unidades de saneamiento de campo. La conferencia podría seguir con un debate de grupo sobre las dificultades prácticas que impiden el uso de estas unidades y sobre cómo se podrían superar estas dificultades. Luego, los asistentes podrían llevar a cabo las nuevas prácticas de saneamiento en el campo. Después de un periodo adecuado, con una revisión se podría valorar el uso de la unidad de saneamiento por parte de los trabajadores. En una reunión de seguimiento, los asistentes podrían comentar los beneficios de las nuevas prácticas y señalar cualquier otra área de preocupación que pudiera necesitar más asesoramiento y formación.

Elegir y preparar los materiales

La investigación demuestra que la mayor parte de las personas aprenden cosas a través de, al menos, tres de los cinco sentidos. El formador debe intentar usar los métodos de formación que atraigan a los sentidos de la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.

En general, la enseñanza a través de la palabra hablada o escrita es más eficaz cuando se apoya en métodos que estimulan los otros sentidos (OSHA, 1996). Los métodos participativos, prácticos, sirven para convertir el simbolismo de las palabras en imágenes en la mente de los aprendices. Las ayudas visuales y los ejercicios prácticos ayudan a convertir un concepto abstracto en una realidad práctica. Esto mejora la probabilidad de almacenamiento en la memoria a largo plazo (mejor retención y recuerdo). Cuantos más sentidos atraiga la instrucción, mayor será el impacto del mensaje.

Visual VI.2-4



Las ayudas al aprendizaje se refieren a todas las formas de apoyo preparadas para y usadas en la formación. Como la mayoría de los cursos de formación se basan fundamentalmente (aunque no exclusivamente) en la palabra hablada, unos materiales bien preparados y cuidadosamente seleccionados pueden contribuir enormemente a un aprendizaje eficaz. Con frecuencia hacen más fácil para los asistentes la comprensión el mensaje, porque la información puede ordenarse de forma lógica, clara, con énfasis en los puntos más importantes. Las ayudas al aprendizaje mejoran la eficacia del formador (Cheek y Beeman, 1990). Para desarrollar complementos eficaces, el formador debe considerar su mensaje desde el punto de vista del receptor. El formador puede sentirse más relajado, puesto que las ayudas le permiten garantizar el flujo de información. Los complementos pueden también ayudar a los instructores a sentir menos presión puesto que los asistentes se centran en el complemento de aprendizaje durante parte del tiempo.

Los complementos visuales son especialmente útiles para reforzar los puntos clave destacados por el formador en una presentación oral. Pueden ser muy útiles para describir puntos difíciles de explicar verbalmente. Todo lo que se pueda cuantificar o sea un hecho puede presentarse visualmente. Los complementos visuales se deben probar en otras personas antes de llevarlas al aula. También es importante comprobar la disponibilidad del equipo necesario para los complementos visuales tanto en la planificación de su uso como el día de la presentación.

Se pueden usar diversos materiales impresos para potenciar el proceso de aprendizaje. Pueden ser folletos, notas de resumen, cuadernos o manuales. Suponen una ventaja clara porque proporcionan un resumen y pueden presentar información adicional y reducir la toma de notas. Pueden entregarse a los

asistentes como referencia después de la sesión de formación. Una desventaja es que estos materiales pueden distraer la atención prestada al formador. Debe tenerse cuidado de asegurarse de que los asistentes no se vean avasallados por tantos materiales impresos que les hagan dejar de prestar atención al formador.

En la sección de Otros Recursos, al final de este manual, se presenta una discusión detallada sobre la selección y el uso de ayudas visuales.

Organizar el curso de formación

El formador debe imaginar el flujo del curso de formación antes de que comience. Cuanto mejor pueda el formador imaginar el formato del curso de formación, más preparado estará para cualquier pregunta o problema que pueda surgir. Un formador preparado es un formador relajado y más eficaz.

Las preguntas que se deben abordar a la hora de organizar un curso de formación son:

- ¿Cómo se presentarán los temas?
- ¿Sería una pregunta una buena forma de comenzar?
- ¿Qué métodos de aprendizaje reforzarán el mensaje?
- ¿Qué preguntas es probable que hagan los asistentes?
- ¿Qué preguntas debe hacer el formador a los asistentes?
- ¿Cuándo se deben programar los descansos en la sesión?

La planificación incluirá también el desarrollo del calendario o programa para el curso. Esto establecerá la duración del curso y la división de las sesiones de aprendizaje para cada día.

Un programa para el curso de formación es útil para:

- Guiar a los instructores en la conducción del curso
- Organizar el flujo de información
- Garantizar el equilibrio entre la información teórica y las sesiones prácticas
- Evitar la repetición de la información entre diferentes instructores
- Incluir los descansos adecuados
- Permitir que todas las sesiones tengan la duración adecuada
- Asegurar el interés y la motivación de los asistentes
- Resumir y concluir la sesión y esperar a la sesión siguiente

Los intervalos de atención variarán de persona a persona, con el tema y con la situación. En las sesiones de formación orientadas a conferencias, la presentación no debe superar los 20 minutos. Con frecuencia, los instructores dan 40-45 minutos para sesiones prácticas y de casos. Los instructores necesitan dejar un tiempo adecuado para la interacción con la audiencia cuando se utilizan preguntas, ejercicios y ayudas visuales. Los descansos en una

presentación tipo conferencia para realizar las demostraciones, mostrar ilustraciones o los periodos de preguntas producen el efecto de refrescar la sesión de formación. Sin embargo, es importante que los descansos apoyen el cuerpo principal del mensaje. También se puede dar tiempo periódicamente (cada 1-2 horas) para que los asistentes estiren las piernas y vayan al servicio.

Resumen

1. La esquematización del contenido de la formación ayudará a identificar los mensajes clave a presentar. La presentación de un mensaje se suele organizar en tres partes principales:
 - *Introducción*– debe incluir los puntos clave como el propósito de la sesión, un esquema de la información que se va a cubrir, cómo se presentará la información, cómo se alcanzará el objetivo de la sesión y el beneficio personal para los asistentes.
 - *Cuerpo*- se presenta el mensaje principal en forma de pocos puntos bien desarrollados que fluyen de forma lógica
 - *Conclusión* – resumen de los puntos principales. Puede incluir las medidas concretas que se deben adoptar después de este curso.
2. Un método de formación es una estrategia o táctica que utiliza un formador para transmitir el mensaje de modo que los asistentes alcancen los objetivos del programa. Las conferencias son el método usado con más frecuencia para transmitir un mensaje. Sin embargo, existen diversas otras técnicas para transmitir la información a los asistentes. Entre estas están: la conferencia / debate, los paneles de expertos, los foros, los grupos de debate, los estudios de casos y las visitas de campo.
3. La enseñanza a través de la palabra hablada o escrita es más eficaz cuando se apoya en métodos que estimulan los demás sentidos. Las ayudas visuales y los ejercicios prácticos ayudan a hacer de un concepto abstracto una realidad práctica. Los materiales impresos son útiles para complementar a las conferencias, puesto que reducen la toma de notas y aportan una referencia cuando la clase ha terminado. Hay que tener cuidado de que el material complementario no distraiga a los asistentes, restando atención del mensaje.
4. El desarrollo de un programa para el curso de formación ayuda al formador a organizar el flujo de información, evitar la repetición entre distintos instructores, asegurar el interés y la motivación de los asistentes y garantizar la continuidad entre los instructores y entre las sesiones.

MÓDULO 3. Realización y Evaluación del Curso

Resultados del Aprendizaje:

- *Ayudar a los participantes a aplicar pasos clave para planificar una formación eficaz*
- *Identificar las consideraciones cuando se usa un planteamiento de formación en equipo*
- *Ayudar a los participantes a aplicar elementos clave de evaluación a las actividades de formación.*

Práctica:

- *Ejercicios de Solución de Problemas: Planificación de un Curso de Formación Eficaz sobre GAPs: 3 Situaciones (Pregunta 5-7)*
-

Uso de un equipo de formación

Visual VI.3-1

Uso de un equipo de formación

Cuando el curso de formación tiene lugar a lo largo de varias horas o días y se cubren diferentes tipos de información, puede utilizarse a un equipo de instructores.

Cuando el curso de formación tiene lugar a lo largo de varias horas o varios días y se cubren diferentes tipos de información, puede emplearse a un equipo de instructores. Una ventaja del planteamiento en equipo es que la diversidad entre los distintos instructores hace más interesante el curso. Puede resultar difícil mantener la atención si los asistentes tienen que escuchar a un mismo formador durante un periodo largo.

Deben seleccionarse los miembros del equipo formador para asegurarse de que tienen estilos, habilidades y conocimientos complementarios. Todos los instructores deben ser técnicamente competentes en su campo y tener experiencia como instructores. Los miembros del equipo deben tener credibilidad para los participantes. Además de ser técnicamente competentes, los

instructores deben estar familiarizados con las circunstancias reales en las que trabajan los participantes y los problemas a los que se enfrentan. Es necesario que los instructores deseen participar en la actividad de formación total. Se les puede convocar para que añadan comentarios sobre el tema de un co-formador durante las sesiones de debate, para que preparen una sesión de formación adicional, interactúen con los asistentes durante el tiempo libre entre las sesiones de formación y contribuyan según las necesidades a los ejercicios prácticos.

Visual VI.3-2

Tareas para el líder de un equipo formador

- Reunir a los instructores para explicarles su papel en el curso de formación
- Realizar las presentaciones y dar tiempo a los instructores para que se familiaricen con los puntos fuertes de cada compañero
- Crear una atmósfera de trabajo en equipo
- Comentar los objetivos del aprendizaje
- Aportar información sobre los participantes y las circunstancias locales
- Mantener reuniones periódicas para evaluar el progreso de la formación y cualquier posible mejora necesaria

En la enseñanza en equipo, es frecuente tener un líder o encargado que coordine el curso de formación. Esta persona puede ser la responsable de la selección del equipo de formación. Debe asegurarse de que todos los instructores están familiarizados con los otros miembros del equipo de formación y que trabajan juntos para garantizar que se cumplen los objetivos de formación. El líder del equipo puede necesitar concertar reuniones o realizar llamadas para valorar el progreso de la planificación y la formación y determinar cuándo se necesitan mejoras. El formador líder debe liderar también el desarrollo del calendario o el programa para el curso.

Apoyo logístico

Los pasos anteriores se han centrado en aspectos de la formación relativos al desarrollo y la presentación del contenido y a la preparación necesaria antes de comenzar la formación. Además de estos temas, hay que considerar aspectos logísticos antes, durante y después del curso de formación. El formador debe asegurarse de que el apoyo logístico está preparado y es satisfactorio para cada sesión del curso de formación.

La siguiente lista de muestra incluye puntos clave que el formador puede tener en cuenta.

Antes de la formación:

- Identificar e implicar a los instructores adecuados
- Seleccionar lugares adecuados para la formación (bien iluminados y bien ventilados con espacio adecuado y lejos del ruido)
- Seleccionar e informar a los asistentes, a través de los canales adecuados, de las fechas, la hora y el lugar
- Preparar los materiales de formación: folletos, proyecciones, etc.
- Gestionar un equipo adecuado para la formación (puede incluir micrófono, pizarra y tiza, tableros de hojas, materiales de escritura, diapositivas y/o retroproyector, proyector de LCD y ordenador, equipo de vídeo, pantalla, bombillas de repuesto, etc.)
- Organizar la sala de formación, los asientos, las fichas con los nombres, la posición de la pizarra, la pantalla, etc.
- Gestionar las pausas para el café y las comidas durante el curso
- Gestionar el transporte / alojamiento que sea necesario para los oradores / instructores de fuera de la ciudad

Durante la formación:

- Recordar a otros instructores sus sesiones
- Presentar y dar las gracias a los instructores
- Tratar las emergencias (volver a organizar o sustituir las sesiones)
- Comprobar las instalaciones y el equipamiento (proyecciones, tableros, tiza, etc.)
- Asegurarse de que los asistentes reciben los materiales del curso
- Hacer que los asistentes se presenten
- Presentar a los visitantes

Después de la formación:

- Dejar la sala limpia – devolver el equipo y los complementos a su sitio adecuado
- Recopilar la información / las evaluaciones de los participantes en el curso
- Preparar las cartas de agradecimiento que sean necesarias para oradores invitados, voluntarios, etc.
- Preparar informes sobre el curso

Listas de comprobación:

Visual VI.3-3

Ejemplo de lista de comprobación para el día anterior a su sesión

- Visitar el aula y asegurarse de que sabe como controlar las luces y la ventilación
- Comprobar la disposición de las mesas y las sillas. Los asistentes deben poder ver claramente a los instructores y los complementos visuales
- Confirmar las gestiones de catering para los descansos de café, comida y otros refrigerios
- Preparar el proyector para que tenga la imagen más grande y más enfocada posible
- Comprobar los suministros— folletos, complementos visuales, tableros, marcadores, bolígrafos, etc.

Como hay muchos detalles que recordar cuando se hacen las gestiones finales para el curso de formación, es posible que los instructores quieran hacer listas de comprobación más detalladas para que les ayuden en los preparativos. Entre los ejemplos de listas de comprobación que se pueden desarrollar se encuentran aquellas que ayudan al formador a asegurarse de que están todas las instalaciones, equipo, suministros y materiales necesarios.

Visual VI.3-4

Ejemplo de lista de comprobación: Para una demostración de campo

- Fijar una hora para la sesión
- Visitar la granja o planta alimenticia el día anterior a la sesión
- Asegurarse de que el trabajo se realizará durante la hora de la sesión
- Verificar las prácticas que se desea que observen los asistentes
- Explicar los objetivos al gestor de la granja o la planta
- Acordar con el gestor la realización de la sesión de formación, el número de asistentes, lo que observarán, etc.

Evaluar la formación

Aunque la evaluación se presenta como la parte final de la discusión sobre el desarrollo de una formación eficaz, es importante planificar la estrategia de evaluación bastante antes de que tenga lugar la formación. La evaluación no es sólo una actividad al final del curso de formación, sino que es un proceso

continuado a lo largo de la formación que permite que el(los) formador(es) valoren cómo está progresando el curso y qué objetivos se están cumpliendo.

Visual VI.3-5

Evaluación de la formación

“Proceso sistemático de recogida de información para y sobre una actividad de formación que puede ser utilizada para guiar la toma de decisiones y para valorar la relevancia y la eficacia de diversos componentes de la formación.”

Se ha descrito la evaluación de la formación como un proceso sistemático de recogida de información para y sobre una actividad de formación, que luego se puede utilizar para guiar la toma de decisiones y para valorar la relevancia y la eficacia de diversos componentes de la formación (Raab y cols., 1987). La evaluación de la formación proporciona una medida del grado en el que la formación ha tenido éxito a la hora de conseguir los objetivos del aprendizaje. Los métodos de evaluación proporcionan información proveniente de los asistentes. Una evaluación adecuada permite la mejora continua del programa de formación.

Visual VI.3-6

Estrategias de evaluación

- Pre-formación
- Proceso
- Terminal
- Seguimiento

La elección de la estrategia de evaluación depende del propósito de la evaluación (Hakimian y Teshome, 1993):

- La evaluación previa a la formación se produce durante el desarrollo del curso y permite comprobar previamente la adecuación, el alcance y la cobertura del programa de formación que se está preparando. Este tipo de evaluación comprueba los defectos de la formación y permite adoptar medidas correctoras precozmente. Las pruebas piloto de presentaciones y materiales son parte de una evaluación pre-formación.
- La evaluación del proceso se produce mientras el curso está en marcha. Esta evaluación continuada permite realizar adaptaciones durante el curso a medida que se identifican necesidades. Esta evaluación puede conllevar una evaluación formal en la que se pide respuesta de los asistentes al final de cada día, cada sesión o según un esquema concreto. También se

pueden incluir observaciones del formador relativas a las respuestas de los asistentes.

- La evaluación terminal se produce tras la terminación del curso. Este tipo de evaluación permite a los instructores y a los asistentes valorar en qué medida se han cumplido los objetivos del curso y dónde se necesitan ajustes para futuros esfuerzos de formación.
- La evaluación de seguimiento suele realizarse en algún momento después de la formación. Como los programas de formación con frecuencia se realizan para producir cambios de comportamiento o actitudes relacionados con los métodos de trabajo de los asistentes, la eficacia de la formación se valora mejor una vez transcurrido un periodo de tiempo, por ejemplo, dos meses, después del curso de formación. En este momento, los asistentes han tenido tiempo para volver a pensar en la formación que han recibido e incorporar la información a su trabajo.

La evaluación terminal, al final de un curso de formación, es la más frecuente y se utiliza para dar a los asistentes la oportunidad de aportar información sobre la utilidad de la formación y sobre aspectos de la formación que se pueden mejorar en cursos de formación futuros. Se han sugerido cuatro criterios para evaluar los programas de formación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Kirkpatrick , 1976). Cada criterio se utiliza para medir diferentes aspectos del programa de formación. La *reacción* mide si a los asistentes les ha gustado el programa en cuanto a contenido, métodos, duración, instructores, instalaciones y organización. El *aprendizaje* mide las habilidades y los conocimientos que los asistentes han podido obtener durante la formación. El *comportamiento* se relaciona con el grado en que los asistentes han podido aplicar sus conocimientos a situaciones reales. Los *resultados* se refieren al impacto tangible del programa de formación sobre los individuos, su entorno de trabajo o la organización en conjunto.

La evaluación puede ser informal o formal. Los métodos informales conllevan la información aportada por los asistentes a través del lenguaje, preguntas, interés y entusiasmo por el tema. El formador puede pedir una retroevaluación formal haciendo preguntas para evaluar la comprensión y la apreciación del tema comentado por parte de los asistentes. Entre los métodos de evaluación formal se encuentran las evaluaciones o cuestionarios por escrito rellenados por el asistente o una entrevista estructurada con el asistente sobre las técnicas de formación y la información obtenida.

Debe analizarse la información obtenida de los asistentes. Esto permitirá al formador enmendar y mejorar los materiales para formación posterior. Puede identificar defectos de la formación que se deben afrontar. Es esencial que se haga el mejor uso de toda la información recibida y que no se limite a un ejercicio sobre el papel.

Además de la información recibida de los asistentes sobre el uso y la eficacia del curso de formación, es esencial la autoevaluación del formador. Cada vez que se realiza un curso, el formador debe valorar cómo se ha comportado como formador y hacer ajustes antes del siguiente programa de formación. Si se usa un planteamiento de formación en equipo, debe pedirse a los miembros del equipo que aporten sus ideas sobre la organización y la eficacia de la formación. Una reunión del equipo de formación después del curso para valorar la formación es una buena manera de realizar esta evaluación.

Aunque los instructores con frecuencia consideran la evaluación como un ejercicio necesario con muy poco valor, una evaluación eficaz puede constituir una herramienta valiosa. Entre los beneficios de realizar una evaluación están:

- Medir cómo se alcanzan los objetivos del curso
- Mejorar la eficiencia de la formación para permitir un mejor aprovechamiento de recursos limitados
- Destacar el valor de la formación y aumentar el compromiso de las organizaciones con la formación
- Fomentar el interés en la formación a todos los niveles de la estructura organizativa

Resumen

1. Cuando el curso de formación tiene lugar a lo largo de varias horas o varios días y se cubren tipos diferentes de información, es deseable utilizar un equipo de instructores. Una ventaja del planteamiento en equipo es que la diversidad de los diferentes instructores hace más interesante el curso.
2. Se puede identificar a un líder del equipo de instructores. Esta persona puede ser responsable de la selección del equipo formador; de asegurarse que todos los instructores trabajan en conjunto para garantizar que se cumplen los objetivos; de evaluar el progreso de la planificación y el curso; y de desarrollar la agenda o el programa del curso.
3. Debido a que deben recordarse muchos detalles cuando se realizan las gestiones finales para el curso de formación, puede que los instructores deseen utilizar listas de comprobación detalladas para respaldarles en su preparación del curso.
4. La evaluación de la formación es un proceso sistemático de recogida de información para y sobre una actividad formativa. Luego se puede emplear esta información para guiar la toma de decisiones y para valorar cómo está progresando el curso y si se cumplen los objetivos. La evaluación no es sólo una actividad al final del curso, sino un proceso continuado a lo largo del mismo.

5. La elección de la estrategia de evaluación depende del objetivo de la evaluación.
- La evaluación preformación tiene lugar durante el desarrollo del curso y permite comprobar previamente la adecuación, el alcance y la cobertura del programa de aprendizaje en preparación.
 - La evaluación continuada del proceso a lo largo del curso permite hacer adaptaciones durante el curso a medida que se identifican necesidades. Esta evaluación puede conllevar una evaluación formal en la que se busca que los asistentes proporcionen información u observaciones por parte del formador sobre las respuestas de los asistentes.
 - La evaluación terminal, la estrategia de evaluación más frecuente, se produce a la terminación del curso y permite la valoración de cómo se cumplen los objetivos del curso y dónde se necesitan ajustes para esfuerzos futuros de formación.
 - En la evaluación de seguimiento después de la formación se estudia la eficacia de la formación una vez transcurrido un tiempo para que los asistentes vuelvan a reflexionar sobre la enseñanza que han recibido e incorporen la información a su trabajo.

Referencias

- Carey, H.A. 1999. *Communication in Extension: A Teaching and Learning Guide*.
FAO, Rome.
- Cheek, J.G. and Beeman, C.E. 1990. Using visual aids in extension teaching.
University of Florida, Cooperative Extension Service Pub SS-AEE-01.
Available via the Internet at <http://edis.ifas.ufl.edu/MG098>
- Hakimian, H. and Teshome, A. 1993. *Trainers' Guide: Concepts, Principles, and Methods of Training With Special Reference to Agricultural Development*.
Vol. 1. FAO, Rome.
- Kirkpatrick, D. 1976. Evaluation of training. In R.L. Craig (ed.), *Training and Development Handbook*. McGraw Hill, New York.
- Knowles, Malcolm S., Holton, E.F., III, and Swanson, R.A. 1998. *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing.
- OSHA, 1996. Presenting effective presentation with visual aids. Construction OSHA Office of Training and Education. Available via the Internet at www.osha-slc.gov/doc/outreachtraining/htmlfiles/traintec.html
- Raab, R.T., Swanson, B.E., Wentling, T.L., and Dark, C.E. (eds) 1987. *A Trainer's Guide to Evaluation*. FAO, Rome.
- Swanson, B.E., Bentz, R.P. and Sofranko, A.J. (eds). 1997. *Improving Agricultural Extension: A Reference Manual*. FAO, Rome. Available via the Internet <http://www.fao.org/docrep/w5830e/w5830e00.htm#Contents>
- Wentling, T.L. 1993. Planning for Effective Training: A Guide to Curriculum Development. FAO, Rome.
- Zemke, R. and Zemke, S. 1984. 30 things we know for sure about adult learners. Innovation Abstracts, VI(8).