

ISBN 978-84-9817-061-0

AUTOR**George Piskurich**

409 Gentry Walk

Macon, GA 31210

Correo electrónico: piskurich@cs.com

George Piskurich es consultor de aprendizaje y desarrollo organizacional especializado en intervenciones de *e-learning*, y análisis y gestión del desarrollo. Con más de veinticinco años de experiencia en el campo de tecnología del aprendizaje, ha sido formador presencial, gerente de formación, director ejecutivo de formación, diseñador formativo y consultor de *e-learning* y desarrollo para clientes multinacionales y organizaciones de menor tamaño. Ha escrito mucho acerca de estos temas y frecuentemente trabaja como presentador y director de talleres.

Course Design Made Easy, 2006



© American Society
for Training and Development

Fundamentos del diseño formativo, 2007



Formación + Desarrollo

© Epise S.A.
Barcelona
Buenos Aires
Madrid
México DF

Realización:
Autoedició Colomé, S.L.
Avda. 312, 1, 5.º, 1.ª
08860 Castelldefels

Imprime:
Tecfoto S.L.
Ciutat de Granada, 55
E-08005 Barcelona

Dep. Legal: B-5558-98
ISSN 1138-6037
ISBN 84-9817-061-3

Impreso en España
Printed in Spain

Fundamentos del diseño formativo

COLECCIÓN DESARROLLO DE SISTEMAS FORMATIVOS

SUMARIO

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO FORMATIVO	3
Análisis.....	3
Paso 1: Presentar una solicitud de presupuesto	4
Paso 2: Preparar los objetivos del curso.....	5
Paso 3: Crear la descripción del curso	6
Paso 4: Preparar un plan del proyecto.....	7
Paso 5: Seleccionar las técnicas y materiales instructivos	8
Desarrollo del curso	10
Implementación	10
Evaluación	10
 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	15
 HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO	17

Reservados los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del propietario del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, electrónico o mecánico, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO FORMATIVO

Ha recibido su primer encargo de diseño formativo. Pero ¿sabe con exactitud lo que se espera de usted? Un diseñador formativo hace de la formación una ciencia. Usted, como diseñador, habla con los mejores empleados y observa su desarrollo. Entrevista a otros empleados, lee las políticas y procedimientos estándar y habla con los directores acerca de sus expectativas. Luego, cuando ha terminado su investigación, une toda esa información para convertirla en un contenido que se impartirá en el aula.

Su siguiente tarea consiste en crear un documento en el que describa la habilidad que ha observado en los mejores empleados. Ese documento muestra qué es lo que debe enseñarse, maneras eficaces de enseñarlo y proporciona herramientas de evaluación para valorar a los participantes y a la formación misma. El propósito de este documento es guiar a los formadores responsables de enseñar esa habilidad a través del proceso instructivo. Usted, como diseñador, debe ser, por definición, un experto en todos estos aspectos del diseño formativo.

Si piensa que es mucho trabajo, tiene razón. De hecho, puede encontrar muchos libros que se centran únicamente en la fase de análisis del diseño formativo. Sin embargo, debe centrarse en el diseño real: el tiempo que existe entre la conclusión del análisis y el inicio de la impartición; el lapso anterior a que se llenen los asientos del aula, previo a los ejercicios iniciales y a las postevaluaciones y evaluaciones.

Con frecuencia, los formadores invierten incluso cuarenta horas de trabajo de preparación por *cada hora* de formación en el aula. Dado que el tiempo es un recurso tan valioso, debe asegurarse de utilizarlo sabiamente. Para lograrlo, ha de saber lo que se entiende por *diseño formativo*.

En pocas palabras, el diseño formativo, una parte esencial del desarrollo de sistemas formativos (ISD), se produce cuando un diseñador o un equipo de diseño planean un curso de formación. Aunque las otras fases del ISD (análisis, desarrollo, implementación y evaluación; véase el cuadro titulado *Modelo de desarrollo de sistemas formativos*) son partes esenciales del curso de formación, en este número de INFO-LINE nos centraremos principalmente en las tareas esenciales relacionadas con el diseño formativo. (Para tener una perspectiva general acerca del ISD, consulte el número 5, de mayo de 1998, de INFO-LINE, titulado «Fundamentos del desarrollo de sistemas formativos»).

Si ha recibido el encargo de diseñar un curso formativo en un plazo breve, en este ejemplar encontrará las herramientas que puede utilizar para convertirse en un experto de manera instantánea:

- Un sencillo proceso de cinco pasos para crear e implementar rápidamente el diseño de un curso.
- Herramientas de aplicación para crear objetivos del curso, una descripción del curso y un plan del proyecto.
- Un plan práctico y de alto nivel para el desarrollo, implementación y evaluación.

Análisis

Antes de que comience a diseñar un curso, debe decidir si la formación es la respuesta a su problema y, de ser así, cuál es realmente ese problema. Ésta es la fase de análisis del ISD. Durante la fase de análisis, debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué indicadores o síntomas sugieren que es necesario un cambio?
- ¿Cuál es la raíz del problema?
- ¿Qué función puede desempeñar la formación para remediar el problema?
- ¿Cuál es el valor monetario de resolver el problema?
- ¿Resultaría aceptable una mejora, aunque no fuese un remedio completo?

Existen muchas formas diferentes de análisis, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

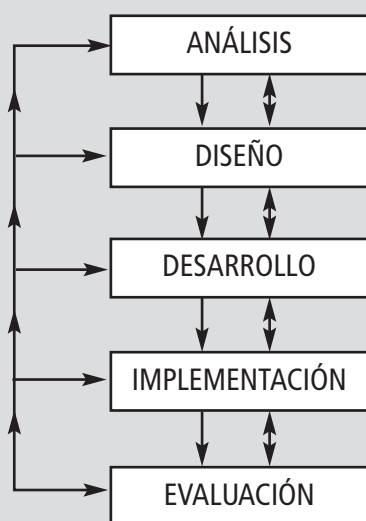
- organizacional
- de desarrollo
- de diferencias
- de oportunidad
- de la causa fundamental
- de necesidades
- de puesto/tarea
- de impartición
- de público.

Modelo de desarrollo de sistemas formativos

Este modelo de ISD, reproducido en el número 5 de INFO-LINE titulado «Fundamentos de desarrollo de sistemas formativos», muestra las fases básicas del ISD y la relación que guardan entre sí.

Las líneas y flechas muestran que las fases se interrelacionan y que pueden modificarse durante el desarrollo. Las líneas y flechas que regresan a cada fase desde la fase de evaluación, muestran que esa fase puede revelar algunos problemas que hacen necesario volver a una fase en particular y realizar cambios.

El modelo ADDIE



Puede encontrar definiciones conceptuales de cada una de estas formas en el glosario de formación en la página web de ASTD (www.astd.org).

Cuando haya terminado su análisis y haya decidido que la mejor solución es crear un curso formativo, estará listo para iniciar los cinco pasos del diseño formativo:

1. Presentar una solicitud de presupuesto.
2. Preparar una lista de objetivos del curso.

3. Crear una descripción del curso.
4. Preparar un plan del proyecto.
5. Seleccionar las técnicas y materiales instructivos.

Paso 1: Presentar una solicitud de presupuesto

A menos que ya se hayan asignado fondos para el curso, deberá presentar un presupuesto. Aunque sepa cuál es la asignación total del presupuesto, en su diseño deberá especificar categorías de asignación de fondos (personal, equipo y suministros e instalaciones). De hecho, algunas organizaciones exigen la justificación del presupuesto. El paso 1 le ofrece la oportunidad de justificar sus gastos. Por ejemplo, los elementos de su solicitud de presupuesto podrán ilustrar claramente si, en términos de costes, es más eficaz utilizar un centro de convenciones con el equipo y suministros necesarios que emplear un sitio menos costoso pero que requiera que la empresa dedique más tiempo y costes a alquilar y transportar el equipo.

¿Qué es lo primero: el presupuesto o el diseño?

En un mundo ideal, la asignación del presupuesto para un curso en particular es posterior a la fase de diseño. Después de ésta, cada curso recibiría los fondos respondiendo a sus costes y beneficios anticipados.

Sin embargo, en la realidad, el ciclo de presupuestos y las prácticas de asignación de fondos de una organización suelen determinar el presupuesto de un curso, limitando las decisiones de diseño y desarrollo. Las personas encargadas de tomar las decisiones organizacionales son cada vez más conscientes del valor que tiene basar el presupuesto de un curso en su diseño y no al contrario. Sin embargo, en muchos cursos, la asignación de fondos presenta escasa lógica.

Para compensar el hecho de contar con un proceso de asignación de fondos bastante tenso, usted, como diseñador formativo, deberá buscar información acerca de los ciclos de presupuestos y de las prácticas de asignación de fondos. Realice investigaciones formales, pero también consulte a la red informal de la organización para descubrir qué tipo de solicitudes de fondos —formales o informales, compuestas principalmente de prosa o principalmente de estadísticas, presentadas al principio o al final del ciclo de presupuestos— han resultado exitosas anteriormente.

Paso 2: Preparar los objetivos del curso

Para determinar qué es lo que ha de enseñar, revise la lista de tareas que recopiló durante la fase de análisis. Esta lista identifica las tareas principales y las de apoyo que debe abordar su programa formativo y puede ayudarle a realizar un *brainstorming* acerca de los objetivos específicos del programa.

Usted puede ajustar las tareas a medida que redacta los objetivos. De hecho, el proceso de redactar los objetivos le ofrece la oportunidad de reconsiderar y perfeccionar la lista de tareas. Cuando disponga de una lista formal de tareas, puede transformarlas en objetivos.

Redacte sus objetivos de una forma estructurada, utilizando términos que sean observables y mensurables.

El término *observable* significa que cualquier persona puede ver pruebas evidentes de que los objetivos se han alcanzado. En otras palabras, un verbo activo que indique lo que hará el participante (listar, reparar, mecanografiar, cocinar) es el elemento central de un objetivo. Incluso en el caso del aprendizaje relacionado con actitudes o conocimientos, los objetivos no deben contener verbos que describan el estado interno del participante (por ejemplo, «saber»). En lugar de ello, utilice verbos que describan indicadores conductuales del estado interno de la persona (por ejemplo, el conocimiento se indica mediante la habilidad de listar, clasificar, identificar, etcétera).

El término *mensurable* significa que es posible evaluar la medida en la que los participantes y las empresas han logrado un objetivo específico. Algunas medidas de objetivos conductuales son aprobar/no aprobar; o si un participante muestra o no la conducta requerida. Otras se miden según unos estándares establecidos por el patrón, una sociedad profesional o las leyes.

La mayoría de los objetivos pertenecen a una de las siguientes categorías:

Los objetivos generales del curso expresan el propósito o el beneficio del curso. Éste es un ejemplo de la descripción de un curso para editores: *Los participantes dominarán el uso de un nuevo procesador de textos.*

Los objetivos de aprendizaje finales, u objetivos de desarrollo, indican lo que el participante deberá ser capaz de hacer después de la formación, en qué condiciones y de acuerdo con qué estándares o criterios. Siguiendo con el ejemplo anterior, el siguiente sería un objetivo final para el mismo curso: *Los participantes serán capaces de utilizar las teclas adecuadas para mover, borrar o copiar un texto.*

Los objetivos habilitantes describen los pasos de aprendizaje que conducen a los objetivos finales. El siguiente es un ejemplo de un objetivo habilitante para el curso anterior: *Tras obtener acceso al programa informático XYZ, a un fichero electrónico proporcionado por el formador que contenga el texto no editado y a una copia impresa de dicho texto con las marcas comunes de corrección de estilo, el participante será capaz de producir un texto editado con no más de dos errores en un lapso de tiempo determinado.*

Usted deberá basar los estándares asociados con un objetivo en el desarrollo adecuado, y no en el mejor desarrollo. Es posible que algunos participantes demuestren un desarrollo excelente al final del curso; sin embargo, otros mejorarán con la práctica, y otros más se estancarán en el nivel adecuado.

Veamos dos sencillos consejos que le ayudarán a redactar objetivos claros, concisos y eficaces:

- Reduzca la información del desarrollo a los detalles más esenciales.
- Agrupe las necesidades de desarrollo en actividades de aprendizaje similares.

Para garantizar la validez de los objetivos de desarrollo, quizá deba observar el desarrollo en el puesto de trabajo, pedir a los empleados o a sus supervisores que evalúen los objetivos redactados, o consultar con expertos en programas de estudio o con expertos en la materia.

Paso 3: Crear la descripción del curso

La integración de la descripción de un curso es como resolver un crucigrama: algunas partes son fáciles, otras difíciles y la información posterior puede validar o invalidar las primeras opciones. La descripción final del curso debe indicarle *quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo* del curso. (Vea una muestra de la descripción de un curso en el cuadro titulado *Aprendizaje orientado a la acción para formadores*).

¿**Quién** participa en el análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación del curso (títulos de sus puestos, número de personas)? El *quién* debe incluir:

- Quiénes recibirán la formación.
- Requisitos previos, si los hay.
- Disponibilidad de los participantes.
- Si los formadores trabajarán con expertos en la materia, moderadores, otros formadores, directores de formación, consultores, proveedores u otras personas.
- Intereses, conocimientos y habilidades especiales de los formadores.
- Disponibilidad de las personas que participan en el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del curso.

Aprendizaje orientado a la acción para formadores: Ejemplo de la descripción de un curso

En este seminario se presentarán los principios requeridos por los formadores para desarrollar e impartir programas formativos que respondan a las necesidades de la organización. Los temas y métodos presentados se basan en una amplia lista de competencias de la industria y conceptos de aprendizaje basado en la forma en la que aprende el cerebro. En el diseño global de este seminario se destacan los conceptos y el significado de estrategias de aprendizaje activas y aceleradas para dar *coaching* a los participantes con el objetivo de que utilicen técnicas de pensamiento crítico para el desarrollo y la impartición de la formación.

Público objetivo

Los conceptos presentados en este seminario están específicamente dirigidos a formadores, consultores de formación, moderadores, diseñadores instructivos, directores de formación y otros profesionales del aprendizaje y el desarrollo.

Meta y objetivos del curso

El curso demostrará cómo utilizar el Modelo del proceso de aprendizaje para diseñar nuevos programas formativos o revisar programas existentes, con el objetivo de fomentar las habilidades de pensamiento crítico. Al final de la formación, los participantes serán capaces de:

- Utilizar actividades de inicio para atraer de inmediato la atención del participante.
- Incorporar el estilo individual del formador utilizando los principios para aumentar la credibilidad y la presentación del formador.
- Crear estrategias formativas basadas en competencias que fomenten la retención del participante.

- Desarrollar actividades de aprendizaje divertidas y centradas.
- Presentar sesiones formativas que integren estrategias de aprendizaje combinadas.

Formato del diseño formativo

Se trata de un programa formativo de dos días. El primer día se centra en la recopilación de información, comunicación, aplicación de conceptos de aprendizaje acelerado y uso de actividades de aprendizaje basado en la forma en la que aprende el cerebro, que incluyen oportunidades de aprendizaje combinadas.

El formato de presentación del segundo día es un «programa virtual». El aula se adaptará para acoger tres puestos de trabajo. Cada una de ellas se utilizará para mostrar una tarea de diseño. Los participantes se organizarán en tres grupos de trabajo y se les asignarán lugares de trabajo específicos para desarrollar productos que podrán añadir a su Carpeta del formador, que podrán utilizar en sus propias sesiones formativas.

Las tres tareas de diseño son las siguientes:

- En cinco minutos, crear el diseño de un programa formativo que incluya estrategias formativas de aprendizaje combinado.
- En cinco minutos, desarrollar un tema basado en cómo aprende el cerebro e incluir las estrategias instructivas que se utilizarán.
- En cinco minutos, desarrollar una herramienta para el aprendizaje que permita ayudar a los formadores a ofrecer instrucciones lo más claras posibles.

Adaptado de una acción real de un curso diseñado por la consultora formativa Geri McArdle, correo electrónico: trainingdoctor@earthlink.com.

¿**Qué** aspectos del trabajo del participante deben coordinarse y quién supervisará la coordinación? En esta parte, deben incluirse los siguientes elementos:

- Contenido general del curso, temas principales, tareas y conjuntos de tareas.
- Conocimientos, habilidades y actitudes que deben aprenderse o mejorarse.
- Proporciones aproximadas de aprendizaje cognitivo (conocimientos), psicomotor (habilidades) y afectivo (actitudes) que contendrá el curso.
- De qué manera se han identificado y analizado los temas, tareas, conocimientos, habilidades y actitudes, y cuál es su relevancia para la mejora del desarrollo del puesto de trabajo.
- De qué manera un participante podrá demostrar un aprendizaje exitoso (por ejemplo, cuestionarios escritos, presentaciones verbales, construcción de un modelo, desarrollo de una actividad).

¿**Dónde** se realizará el curso? Esta información deberá especificar las necesidades especiales respecto a las instalaciones: corriente eléctrica, iluminación, espacio, asientos y configuraciones de visualización.

¿**Cuándo** se realizará el curso y cómo se impartirá? Para describir plenamente el «cuándo», debe comunicar si:

- El curso se programará una, varias o muchas veces.
- El curso se impartirá dentro del horario de trabajo o fuera del mismo.
- El curso deberá impartirse durante una temporada en particular, en días específicos o en un horario concreto.
- Los participantes asistirán al mismo tiempo o en momentos diferentes.
- Se realizará alguna prueba piloto.

¿**Por qué** es necesario el curso? Su descripción deberá incluir los objetivos del curso, los beneficios esperados para la organización, para los participantes y para sus supervisores, colegas y clientes o consumidores, y el valor monetario estimado de estos beneficios.

¿**Cómo** está distribuido el contenido del curso y qué estrategias empleará usted para atraer la atención de los participantes hacia el aprendizaje? Al definir el «cómo», deberá incluir los siguientes elementos:

- Eventos y actividades de aprendizaje.
- Si el aprendizaje se realizará de manera grupal o individual.
- Qué momentos del curso estarán diseñados para el autoaprendizaje, si es que los hay.
- Si existen momentos del curso que permiten que el formador o los participantes elijan de entre varias actividades alternativas.

Paso 4: Preparar un plan del proyecto

Toda tarea de formación debe comenzar con un plan. Esto puede aplicarse tanto si usted está creando un único curso como un programa formativo que abarque a toda la empresa. Su plan de proyecto debe especificar responsabilidades individuales y fechas límite. El director del curso necesitará un registro de quién tiene la responsabilidad de los pasos del desarrollo del curso, y deberá coordinar y supervisar las fechas límite intermedias para garantizar que el curso esté listo a tiempo.

Como diseñador del curso, usted también deberá crear un plan de documentación para aconsejar qué registros de formación deberán llevarse, por quién y durante cuánto tiempo. Es posible que necesite enviar los registros de formación originales, o copias de los mismos, a algún organismo gubernamental, grupo privado o agencia profesional que emita certificados. Quizá los períodos de retención y destrucción de los certificados estén establecidos por la ley, o bien, por alguna política organizacional o por la recomendación del diseñador.

Se deben desarrollar o reproducir los materiales de documentación necesarios. Por ejemplo, es probable que el departamento de formación disponga de un formulario estándar de asistencia que únicamente deba copiarse. Sin embargo, un nuevo curso de seguridad ordenado por la ley podría requerir un formato distinto que documente la asistencia de los empleados.

Generalmente, las organizaciones conservan un historial de cursos en el que se muestra quiénes fueron los responsables de diferentes aspectos del DSI, ejemplos de formularios, documentos de diseño del curso, planes de lecciones y aprendizaje, presupuesto del curso, asistencia de los participantes, formadores, moderadores e invitados, y registros de evaluación que contengan información acerca de cada participante, del desarrollo del formador y de la eficacia y eficiencia del curso.

Paso 5: Seleccionar las técnicas y materiales instructivos

Al seleccionar los materiales y técnicas instructivas, el paso final del diseño formativo, intervienen varios elementos: listar el equipo necesario, determinar el mejor medio, organizar el contenido y planificar la estrategia de presentación.

Listar el equipo necesario

Para comenzar, debe crear una lista tentativa del equipo, materiales, medios y suministros que necesitará. (Vea en el cuadro de esta página un ejemplo de una lista de equipo). La lista final surgirá de los planes completos de lecciones y de aprendizaje. Las decisiones respecto a los medios y al equipo implican ciertas concesiones. Por ejemplo, las copias impresas en color, aunque son más costosas que las impresas en blanco y negro, resultan más atractivas y alertan a los participantes acerca de puntos clave o riesgos, o les ayudan a distinguir las partes de un todo.

Al listar las decisiones preliminares acerca de los medios y el equipo, deberá señalar todas aquellas que requieran:

- Una gran cantidad de dinero para ser adquiridos, alquilados o creados.
- Una cantidad importante de tiempo para instalarlos, adaptarlos o desarrollarlos.
- Cualquier asistencia requerida fuera del departamento de formación o del equipo de diseño.

Ejemplo de una lista de equipo

Dependiendo del curso, existen muchos tipos de equipo que usted podría necesitar. Este equipo puede incluir:

- pizarra de borrado en seco con rotuladores adecuados
- ordenador portátil
- pantalla de proyección
- cuadernos para los participantes
- caballete
- papelógrafo y rotuladores
- un puesto informático para cada participante
- simuladores específicos de la industria.

Cree una clave fácil de leer para dejar claro cómo se asignarán los recursos. Por ejemplo, coloque un signo «\$» al lado de los elementos costosos, una «T» al lado de las tareas que requieran mucho tiempo, y una «E» al lado de los elementos que requieran asistencia externa. Si su diseño ideal requiere demasiado dinero, tiempo o personal, puede utilizar estos símbolos para señalar las partes en las que debe iniciar los cambios en el diseño.

Determinar el medio

Los especialistas en diseño definen los *medios* como cualquier elemento que transmita la instrucción. Usted puede considerar cualquiera de las siguientes opciones:

- materiales y herramientas de trabajo
- maquetas, modelos y simulaciones
- material impreso (como textos, listas o bibliografías de referencia)
- películas, cintas, grabaciones, transparencias, diapositivas, diagramas, gráficos, papelógrafos, pizarras magnéticas o pizarras convencionales
- vídeo interactivo, programas formativos informatizados, internet, intranets u otros medios informáticos
- grabadoras, ordenadores, proyectores, cámaras y simuladores.

Como parte del Paso 5, deberá deducir qué medio comunica de mejor manera el contenido de la formación. En el presente número de INFO-LINE no hemos tenido en cuenta si el curso que usted está desarrollando será impartido en el aula, o si se presentará en un libro o en algún otro medio, ya que usted debe analizar las necesidades subyacentes al curso, redactar los objetivos y desarrollar evaluaciones preliminares antes de decidir cómo se presentará el material.

Sin embargo, conforme diseña el curso, debe tener en cuenta que el medio de comunicación utilizado para presentar el contenido es un elemento importante, ya que usted desarrolla el contenido formativo de manera distinta para un libro de trabajo que para la instrucción en el aula o para la formación con ordenador. En muchos casos, cuando reciba el encargo, sus superiores le indicarán el medio que debe utilizar. Por ejemplo, una petición podría ser la siguiente: *El vicepresidente de marketing y ventas ha solicitado un curso presencial de ventas de una semana de duración y una serie de libros de trabajo para abordar las necesidades XYZ.*

Organizar el contenido

Cuando ya ha seleccionado el medio formativo más eficaz para el contenido que debe abarcar, puede dirigir su atención hacia la organización del contenido. Esta etapa se compone de seis pasos:

1. Establecer una estructura general para el curso, teniendo en cuenta los elementos que forman parte de cualquier curso, pero que podrían no aparecer en la descripción del mismo. Estos elementos comprenden los detalles administrativos al inicio del curso (como el programa de trabajo), y los que se presentan al final del mismo (como una lista de cursos relacionados y la evaluación del curso).
2. Desarrollar una estructura general para cada unidad, teniendo en cuenta los elementos que forman parte de todas las unidades y que podrían no aparecer en la descripción de las mismas (como la página del título y un resumen de las unidades).
3. Configurar una estructura general para el contenido formativo específico.
4. Dividir el contenido en unidades.
5. Planificar la recuperación y el enriquecimiento.
6. Representar la estructura mediante un mapa de información.

Planificar una estrategia de presentación

Una vez que ha elegido un medio de comunicación para su curso, y que ha organizado el contenido del mismo, su próximo desafío de diseño consiste en planificar la estrategia para presentar el contenido.

Para algunos diseñadores y desarrolladores de cursos, ésta es la parte más creativa y más desafiante del proceso de diseño. Usted debe elegir su enfoque para presentar el contenido de entre una gran cantidad de estrategias de enseñanza disponibles. Consulte el cuadro titulado *Seleccionar técnicas y materiales instructivos* para ver algunas características.

Seleccionar técnicas y materiales instructivos

En la siguiente tabla, reproducida del número 8 de INFO-LINE, titulado «Diseño y desarrollo de cursos», se relacionan algunas técnicas formativas y medios instructivos con las tres categorías del aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes). Utilice la tabla únicamente como una guía.

Técnica/actividad	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Lecturas e investigaciones asignadas	✓		✓
<i>Brainstorming</i>	✓		
Grupos de discusión	✓		✓
CD ROM	✓	✓	✓
Formación con ordenador	✓	✓	✓
Incidente crítico	✓	✓	✓
Demostración/práctica		✓	
Proyecto de campo	✓		✓
Práctica de campo	✓		✓
Papelógrafos	✓		✓
Juegos	✓	✓	✓
Discusión guiada	✓		✓
Folletos	✓	✓	✓
Herramientas para el trabajo		✓	
Conferencia	✓	✓	✓
Manuales	✓	✓	✓
Panel	✓		
<i>Role-play</i>		✓	✓
Simulación		✓	
Vídeo	✓	✓	✓
Formación <i>on-line</i>	✓	✓	✓

Características de los participantes pedagógicos y andragógicos

Al diseñar un curso formativo, es importante tener en cuenta lo que hace que una persona adulta se comporte de una forma determinada (andragogía), en especial debido a que suele diferir de los estilos de enseñanza estereotipados que se utilizan con los niños (pedagogía).

Características del participante	Pedagógico	Andragógico
Un participante dependiente es...	✓	
Un participante autodirigido es...		✓
Un participante que no utiliza la experiencia como un recurso es...	✓	
Un participante que utiliza la experiencia como un recurso para sí mismo y para otras personas es...		✓
Un participante cuya disposición a aprender se relaciona directamente con su edad y el programa de estudio es...	✓	
Un participante cuya disposición a aprender se desarrolla a partir de su experiencia de vida es...		✓
Un participante cuya orientación al aprendizaje se centra en sí mismo es...	✓	
Un participante cuya orientación al aprendizaje se centra en tareas o en problemas es...		✓
Un participante motivado por recompensas o castigos externos es...	✓	
Un participante motivado por incentivos internos y por la curiosidad es...		✓

Adaptado de Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Learning* (La práctica moderna de la educación para adultos). Chicago: Follett.

En algunos casos, el contenido parece dictar el enfoque. En otros, los diseñadores y desarrolladores de cursos pueden analizar varias estrategias funcionales y decidir cuál se adapta mejor al conjunto concreto de participantes e instructores que participarán en la acción formativa.

Elegir una estrategia de presentación es más que simplemente impartir de manera creativa los hechos y desarrollar las habilidades descritas en los objetivos: es motivar a los participantes a encontrar un significado en el contenido y a retenerlo. Por lo tanto, al elegir una estrategia de presentación, usted también proporciona las bases para una experiencia de aprendizaje motivadora e interesante.

Desarrollo del curso

Cuando haya dominado los cinco sencillos pasos del diseño de cursos, estará preparado para abordar la fase de desarrollo. En el cuadro titulado *Fundamentos del diseño formativo* se proporciona una visión general y detallada del proceso de desarrollo.

Implementación

Los formadores del curso son las personas responsables de su implementación. Sin embargo, usted, como diseñador, debe tener en cuenta varios aspectos para ayudar a garantizar una culminación exitosa. Una de las consideraciones más importantes es la teoría del aprendizaje de las personas adultas. Las personas adultas aprenden la información de una forma característica, por lo que es importante comprender qué es lo que permite la retención de la información entre las personas adultas. Para comenzar a entender las diferencias entre los estilos de aprendizaje de las personas adultas (andragogía) y de los niños (pedagogía), consulte el cuadro titulado *Características de los participantes pedagógicos y andragógicos*.

Evaluación

Como parte de la fase de diseño, crearé un plan de evaluación. Las evaluaciones se producen casi siempre al finalizar el curso, pero usted podría decidir programar evaluaciones intermedias y utilizarlas como objetivos. Sin importar el momento en el que programe las evaluaciones del curso, asegúrese de que se correspondan a los objetivos del curso.

El gran jugador de béisbol Yogi Berra dijo una vez: «Uno puede observar muchas cosas si se pone a mirar». Ciertamente; sin embargo, las impresiones subjetivas deben ser sólo una parte de la evaluación. Apoye su evaluación con un plan en el que señale medidas objetivas de éxito y con materiales escritos creados durante la fase de desarrollo.

En muchas organizaciones se desarrolla una o más pruebas piloto de un curso antes de ponerlo en marcha a gran escala. Las técnicas de evaluación deben provocar el menor número de trastornos posible. Debe crear formularios redactados claramente y que sean fáciles y rápidos de rellenar. (Consulte el cuadro titulado *Elegir técnicas de evaluación* para ver algunos ejemplos).

Los resultados de la evaluación pueden ayudarle a perfeccionar el diseño al responder a preguntas acerca de los siguientes temas:

Tareas: ¿Los formadores y los participantes piensan que las tareas están ordenadas de forma que permiten un aprendizaje eficaz y efectivo? ¿Piensan que el aprendizaje ha sido dividido en tareas que no son ni tediosamente fáciles ni abrumadoramente difíciles?

Temas: ¿Los formadores o los participantes piensan que es necesaria alguna información? ¿Alguna información les parece confusa o equivocada?

Materiales y actividades formativos: ¿Los participantes piensan que obtienen suficiente *feedback* y práctica? ¿Ellos y sus supervisores consideran que el curso es útil? ¿Consideran que el curso es interesante, difícil o divertido? ¿Los participantes y los moderadores consideran que las actividades y los materiales formativos justifican el tiempo (y el dinero) invertido en ellos?

Pruebas: ¿Las pruebas exigen que los participantes demuestren (en lugar de simplemente describir) el aprendizaje? ¿Los participantes consideran que las pruebas son justas? ¿Los participantes y sus supervisores consideran que las pruebas son indicadores razonables de su capacidad de realizar el trabajo?

Productividad: ¿Las medidas de productividad (ausentismo, rotación de plantilla, repetición del trabajo, índices y pruebas de calidad) han mejorado en las personas o en los grupos después de la formación?

Elegir técnicas de evaluación

En la siguiente tabla se relacionan algunas técnicas de evaluación con las tres categorías de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes).

Técnica/actividad	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Demostración/prueba de desarrollo		✓	
Redacción de un trabajo escrito	✓		
Entrevista			✓
Observación en el puesto de trabajo		✓	
Presentación verbal	✓		
Prueba escrita	✓		
Cuestionario			✓
Role-play		✓	✓
Encuesta			✓

Reproducido de Susan G. Butruille, ed., "Lesson Design and Development" (Diseño y desarrollo de lecciones), *Infoline*, número 258906 (revisado en 1999).

Fundamentos del diseño formativo

Una vez que ha determinado cómo desea que se desarrolle el curso, puede pasar a la fase de desarrollo, es decir, a los pasos reales que hacen que un curso cobre vida. El primer paso: crear un plan de lecciones. No existe una manera única o mejor de crear un plan, sino que usted debe:

1. Especificar el título de la sesión y redactar una descripción de una sola línea.
2. Basándose en los objetivos del curso, exponer los objetivos de la sesión y especificar:
 - las condiciones en las que se alcanzarán los objetivos (equipo o materiales que se tendrán que utilizar),
 - desarrollo (conducta observable) esperado y
 - criterios utilizados para juzgar el desarrollo satisfactorio.
3. Describir cómo se alcanzarán los objetivos de desarrollo.
4. Construir un plan de evaluación para determinar el avance del participante. Las postevaluaciones mostrarán si los participantes pueden alcanzar el objetivo *después* del aprendizaje, y el *feedback* durante el mismo verificará el avance.
5. Crear el plan (estrategia) de sesiones, especificando las actividades de aprendizaje, el tiempo asignado y los materiales utilizados. No todos los planes se parecen. Por una parte, su diseño depende de si el aprendizaje será de tipo cognitivo (conocimientos), psicomotor (habilidades), o afectivo (actitudes o valores).

Cuando haya llevado a cabo los pasos anteriores, su plan de sesiones debe incluir los siguientes elementos:

- título del curso y de las sesiones
- fecha y hora
- objetivos
- postevaluaciones
- lista de materiales y medios
- plazos
- introducción
- contenido
- actividades del formador
- actividades del participante
- resumen.

■ Título del curso y de las sesiones

El título que usted dé al curso y a las sesiones debe indicar el propósito y el marco conceptual de la formación. Si usted selecciona un título intencionado, los participantes y sus supervisores pueden determinar lo que se enseñará y si es aplicable a sus necesidades.

■ Hora y fecha

Al seleccionar una fecha/hora, debe proporcionar a los empleados y a sus directores el tiempo suficiente para realizar arreglos para que su carga de trabajo sea temporalmente asumida por otra persona.

■ Objetivos

Desarrolle los objetivos de las lecciones a partir de los objetivos del curso. Dado que son los elementos más importantes de su plan de sesiones, los objetivos deben especificar lo que harán o sabrán los participantes como resultado de la sesión, las condiciones en las que se llevará a cabo el desarrollo y los criterios para juzgar el desarrollo o la comprensión.

■ Postevaluaciones

Haga una lista de las postevaluaciones que se espera que realicen los participantes. Puede elegir de entre varios tipos de preguntas de postevaluación: verdadero-falso, redacción de un ensayo, opción múltiple y demostraciones de desarrollo. (Para mayor información acerca de este tema, vea el número 258907 de *Info-line* titulado «Realizar pruebas de los resultados del aprendizaje»).

■ Lista de materiales y medios

Prepare una detallada lista de verificación de los suministros y equipos necesarios para dirigir la sesión, como un proyector, pantalla, herramientas, papel, bolígrafos, luces, tomas de corriente, extensiones, adaptadores, bombillas extra, papelógrafo, películas, ordenadores, etcétera. Incluya las guías del formador y del participante, textos, tarjetas con el nombre de cada participante, lista de participantes y herramientas para el trabajo.

■ Plazos

En alguna parte del plan de sesiones, generalmente en el margen izquierdo, el diseñador del curso lista la duración esperada de cada actividad dentro del plan de sesiones. Cada actividad no debe durar menos de cinco minutos ni más de una hora. Asigne tiempos para descansos, listando la duración de cada uno.

■ Introducción

La introducción orienta a los participantes al informarles acerca de:

- los objetivos de las lecciones
- el contenido de las postevaluaciones
- cómo se relaciona la sesión con su puesto de trabajo
- cómo se relaciona la sesión con conocimientos anteriores y habilidades actuales.

La introducción también motiva a los participantes al despertar su interés y su atención mediante:

- una breve demostración
- una historia graciosa o una anécdota interesante
- preguntas provocadoras
- información sobre los antecedentes.

■ Contenido

Basándose en los objetivos, desarrolle una lista de temas y subtemas. Los temas pueden ordenarse de acuerdo con la siguiente secuencia:

- de lo conocido a lo desconocido
- de lo simple a lo complejo
- de lo concreto a lo abstracto
- del panorama general a los detalles.

Posteriormente, los puntos que se han de enseñar o aprender que deben estudiarse durante la sesión se desarrollan a partir de la lista secuencial de temas y subtemas.

■ Actividades del formador

Aquí se listan las técnicas utilizadas por el formador o moderador para guiar a los participantes hacia la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos de esas técnicas son las conferencias, demostraciones, películas, discusiones y grabaciones. Para ver más información, consulte el cuadro titulado *Seleccionar técnicas y materiales instructivos*.

■ Actividades del participante

En este elemento se lista lo que los participantes harán para lograr los objetivos de aprendizaje. Algunos ejemplos son la práctica, el *role-play*, la cumplimentación de un formulario u hoja de trabajo, participar en una discusión, leer en voz alta, realizar una demostración, realizar un *brainstorming*, debatir, investigar y redactar.

■ Resumen

El resumen tiene varios propósitos:

- reforzar los conceptos principales
- relacionar los temas
- extraer conclusiones o generalizaciones
- aclarar o ampliar los conceptos principales.

Al desarrollar las lecciones, céntrese en varias áreas de estudio: el proceso de aprendizaje, el tiempo y la flexibilidad, la intervención de los participantes, y la retención y la transferencia del conocimiento.

Consejos de evaluación

Al incorporar la evaluación en su sesión, es posible que le resulte útil realizar alguna de las siguientes acciones:

- Ofrecer suficiente tiempo a los participantes para cumplimentar los formularios de evaluación. No permita que los participantes se lleven los formularios a casa, pues pocas veces los devuelven.
- Añada tiempo de reflexión, es decir, tiempo para que los participantes maduren y dialoguen acerca de su experiencia durante la sesión.
- Trate de incluir el mismo número de preguntas acerca de las fortalezas y debilidades de la sesión de aprendizaje.
- Permita la realización de evaluaciones rápidas realizadas en el momento durante todo el curso, a pesar de que éstas consistan simplemente en preguntar a los participantes: «¿Cómo lo estamos haciendo?».
- Incorpore *feedback* frecuente por escrito. El formador puede preparar un resumen escrito de evaluaciones y hablar de ellas al inicio de la siguiente sesión.
- En el caso de las evaluaciones escritas, proporcione a los participantes la opción de mantener el anonimato.
- Diseñe los formularios escritos de manera que las respuestas puedan ser calculadas y cuantificadas.
- En lugar de pedir a los participantes que rellenen todo el formulario de evaluación al final de la sesión, asigne descansos después de cada tema para que puedan anotar sus reacciones.

Es necesario conservar las evaluaciones para futuras referencias.

Al incorporar la evaluación en un plan de lecciones, quizá le resulte útil familiarizarse con los cuatro pasos clásicos de la evaluación, descritos por Donald L. Kirkpatrick y James D. Kirkpatrick en su libro *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles), 2005:

1. REACCIÓN
2. APRENDIZAJE
3. CONDUCTA
4. RESULTADOS

Para ver algunas sugerencias sobre la realización de evaluaciones, consulte el cuadro titulado *Consejos de evaluación*. Para obtener mayor información acerca de las evaluaciones, consulte el número 1 de INFO-LINE titulado «Fundamentos de la evaluación».

Aunque podría parecer que su trabajo como diseñador formativo quiere decir que usted participa en todos y cada uno de los aspectos de un programa formativo, no es necesario que se sienta abrumado. Al seguir los cinco pasos descritos en este número de INFO-LINE, podrá crear un programa formativo eficaz de manera simple y fácil. Asegúrese de revisar la herramienta para el trabajo que se incluye al final de este ejemplar, en la que se presenta una lista de verificación esencial para garantizar la calidad del diseño.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Artículos

- Brethower, D. "Rapid Analysis: Matching Solutions to Changing Situations" *Performance Improvement*, vol. 36, n.º 10 (noviembre/diciembre de 1997), págs. 16-21.
- Eline, Leanne. "Choose the Right Tools to Reach Your Training Goals." *Technical & Skills Training*, abril de 1997, pág. 4.
- Jonassen, D. "Analyzing and Selecting Instructional Strategies and Tactics" *Performance Improvement Quarterly*, vol. 3, n.º 2 (1990), págs. 29-47.
- Murk, P. J., y J. H. Wells. "A Practical Guide to Program Planning" *Training & Development Journal*, octubre de 1988, págs. 45-47.
- Overfield, K. "Easy-to-Use Instructional Systems Design Methodology" *Performance & Instruction*, abril de 1996, págs. 10-16.
- Parry, S. "Organizing a Lesson Plan by Objectives" *Technical Training*, julio/agosto de 1998, págs. 8-10.
- Shaffer, Mary K., e Isobel L. Pfeiffer. "A Blueprint for Training" *T+D*, marzo de 1995, págs. 31-33.
- Shultz, Fred, y Rick Sullivan. "A Model for Designing Training" *Technical & Skills Training*, enero de 1995, págs. 22-26.
- Toney, Michael R. "Lesson Plans - Strategies for Learning" *T+D*, junio de 1991, págs. 15-18.
- Wedman, John, y Martin Tessmer. "Instructional Designers. Decisions and Priorities: A Survey of Design Practice" *Performance Improvement Quarterly*, vol. 6, n.º 2 (1993), págs. 43-57.
- Yelon, Stephen, y Lorinda M. Sheppard. "Instant Lessons" *Performance Improvement*, enero de 1998, págs. 15-20.
- Zemke, Ron, y Judy Armstrong. "How Long Does It Take?" *Training*, mayo de 1997, págs. 69-79.

Libros

- Biley, B. "Which Technology to Use? How to Select the Right Media to Deliver Training", en *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery*, ed. G. M. Piskurich. Alexandria, VA: ASTD Press, 1999.
- Briggs, Leslie J., ed. *Instructional Design: Principles and Applications*, 2.ª edición. Englewood Cliffs (NJ): Educational Technology Publications, 1991.

- Earl, Tony. *The Art and Craft of Course Design*. Nueva York: Nichols, 1987.
- Carliner, Saul. *Trainer Design Basics*. Alexandria (VA): ASTD Press, 2003.
- Gagne, Robert M., y M. Driscoll. *Essentials of Learning for Instruction*, 2.ª edición. Boston: Allyn and Bacon, 1988.
- Kirkpatrick, Donald L., y James D. Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3.ª edición. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
- Phillips, Jack J., y Donald J. Ford, eds. *En Action: Designing Training Programs*. Alexandria (VA): ASTD Press, 1996.
- Mager, Robert F. *Making Instruction Work*, 2.ª edición. Atlanta: Center for Effective Performance, 1997.
- Marx, R. *The ASTD Media Selection Tool for Workplace Learning*. Alexandria (VA): ASTD Press, 1995.
- Munson, Lawrence. *How to Conduct Training Seminars*, 2.ª edición. Nueva York: McGraw-Hill, 1992.
- Nadler, Leonard. *Designing Training Programs*, 2.ª edición. Houston: Gulf Publishing, 1994.
- Piskurich, George. *Rapid Instructional Design*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- . *Self-Directed Learning: A Practical Guide to Design, Development, and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- . *Classroom Facilitation: The Art and the Science*. Bellevue (KY): MicroPress, 2005.
- . *Trainer Basics*. Alexandria (VA): ASTD Press, 2003.
- Rossett, A. *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Rothwell, William J., y H.C. Kazanas. *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Shrock, S., y W. Coscarelli. *Criterion-Referenced Test Development: Technical and Legal Guidelines for Corporate Training*. Boston: Addison-Wesley, 1989.
- Stoneall, L. *How to Write Training Materials*. San Francisco: Pfeiffer, 1991.
- Williams, R. *Non-designer's Design Book*. Berkeley (CA): Peachtree, 1996.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Infolines

Butruille, Susan C., ed. "Lesson Design and Development", n.º 258.906 (revisado en 1999).

Callahan, Madelyn, ed. "Be a Better Needs Analyst", n.º 258.502 (revisado en 1998).

———. "Be a Better Task Analyst", n.º 258.503 (agotado).

———. "Write Better Behavioral Objectives", n.º 258.505 (revisado en 1998).

Eline, Leanne. "How to Prepare and Use Effective Visual Aids", n.º 258.410 (revisado en 1997).

Hacker, Deborah Grafinger. "Testing for Learning Outcomes", n.º 258.907 (revisado en 1998).

Hodell, Chuck. "The Basics of Instructional Systems Development", n.º 259.706.

Novak, Clare. "High Performance Training Manuals", n.º 259.707 (revisado 2001).

Russell, Susan. "Create Effective Job Aids", n.º 259.711 (agotado).

Thompson, Connie. "Project Management: A Guide", n.º 259.004 (revisado en 1998).

Waagen, Alice. "Essentials for Evaluation", n.º 259.705.

———. "Task Analysis", n.º 259.808.

HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

Lista de verificación de la calidad del diseño formativo

Durante la fase de diseño del desarrollo de sistemas formativos (ISD), el diseñador formativo debe prestar atención a innumerables detalles. El diseñador debe ser capaz de dar un paso atrás y evaluar la calidad de todo el esquema una vez que se ha redactado el diseño. También es posible que el director pida a los miembros del equipo de diseño y desarrollo (o bien, si no se formó ningún equipo, a las personas que tengan conocimientos y habilidades relevantes) que evalúen la calidad del diseño.

La siguiente lista de verificación es subjetiva. Por ejemplo, no todo el mundo estará de acuerdo con la definición de recursos «adecuados». Pero si alguna persona que revise la lista de verificación piensa que el curso carece de una de las características, pídale sugerencias para mejorar el diseño del curso. Esta solicitud de información suele generar consejos útiles. Las respuestas también ayudan al director del curso a darse cuenta cuando los revisores tienen una idea demasiado ambiciosa de lo que es posible. En este caso, quizás el director necesite hablar con los revisores para modificar sus expectativas o conseguir su apoyo para obtener recursos adicionales. También convendría hacer un poco de relaciones públicas.

Usted puede entregar esta lista de verificación a un revisor para que la utilice como un formulario de evaluación del diseño del curso, o a un diseñador formativo, para que lo utilice para evaluar su propio diseño.

Instrucciones para el revisor

Por favor, revise el diseño adjunto, y marque tantos de los siguientes ítems como considere adecuados. Si se abstiene de marcar algún ítem, por favor indique a su lado los cambios que recomendaría para mejorar el diseño (utilice la parte posterior del formulario, si es necesario). Asimismo, puede utilizar un signo de interrogación para indicar que carece de la información necesaria para evaluar esa característica en particular.

Por favor, devuelva este formulario en el sobre adjunto en la siguiente fecha: _____
Gracias.

Firma (director del curso)

Título del curso: _____

Objetivos del curso:

El diseño:

- ☐ ¿Describe la formación, educación y desarrollo capaces de resolver total o parcialmente un problema de desempeño.
- ☐ Es sistemático; ofrece planes metódicos.
- ☐ Es válido; se basa en el análisis de la población que recibirá la formación y en tareas, temas y problemas del puesto de trabajo.
- ☐ Es eficiente; utiliza los métodos de recopilación de datos y la ubicación temporal menos problemáticos; utiliza la tecnología adecuada para la selección y análisis de datos, producción de formularios, etcétera.
- ☐ Tiene en cuenta el nivel previo de conocimientos de los participantes que recibirán la formación.
- ☐ Respeta los límites de los recursos, pero proporciona los adecuados para satisfacer los objetivos del curso.

El material que aparece en esta página no está cubierto por copyright y puede ser reproducido libremente.

HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

- ☐ Logra adecuadamente la participación de los participantes que recibirán la formación, de sus supervisores y de expertos en la materia.
- ☐ Es relevante y significativa; centra el tiempo en las habilidades, conocimientos o actitudes que los participantes necesitan en su puesto de trabajo y en los que requieren mejoras.
- ☐ Es amplio, abarca todas las tareas, temas y problemas esenciales.
- ☐ Destaca las tareas y temas que es necesario conocer; evita la información o actividades superfluas.
- ☐ Enfatiza el aprendizaje activo, excepto cuando las consideraciones relacionadas con la seguridad o los plazos indican lo contrario.
- ☐ Incluye objetivos de desarrollo por escrito en los que se manifiesta lo que se espera que pueda hacer el participante, en qué condiciones y de acuerdo con qué estándares.
- ☐ Ordena en una secuencia lógica los objetivos de aprendizaje y desarrollo secundarios y finales.
- ☐ Mantiene (a través del formador, moderador o de materiales de aprendizaje) un grado adecuado de control sobre el proceso para garantizar el uso eficiente del tiempo, la seguridad de los participantes, etcétera.
- ☐ Permite, en la medida de lo posible, que los participantes tomen decisiones basándose en sus necesidades individuales, y que controlen sus propios índices de avance.
- ☐ Posee una consistencia interna; relaciona los ítems de las pruebas con los objetivos de desarrollo.
- ☐ Está estandarizado; utiliza formatos, formularios y categorías de análisis de datos acordes con las necesidades formativas y organizacionales más usuales.
- ☐ Proporciona a los participantes un *feedback* adecuado acerca de su avance.
- ☐ Ofrece a los participantes una práctica adecuada, en especial para las tareas difíciles o importantes, pero que se utilizan con poca frecuencia.
- ☐ Incluye todas las herramientas necesarias para el trabajo.
- ☐ Realiza un uso crítico de los medios, métodos y materiales; evita las estrategias demasiado complicadas, costosas o que requieren demasiado tiempo.
- ☐ Se aproxima o reproduce el contexto (entorno físico, materiales, herramientas, equipo, ayudas) en el que deben ocuparse los participantes después de la formación.
- ☐ Aclara los roles y responsabilidades de los diseñadores, instructores, moderadores y participantes del curso; incorpora planes para garantizar que cada uno asuma la responsabilidad de cumplir con sus responsabilidades.
- ☐ Incorpora planes de evaluación para el avance de cada participante y para el propio curso.
- ☐ Incorpora planes para documentar la formación, señalando todos los requerimientos relacionados con políticas u organizaciones.
- ☐ Parece adecuado; si aún no se ha realizado una prueba piloto o la implementación, parece razonable esperar que el diseño produzca buenos resultados para su público objetivo.