

Guía para diseñar e implementar acciones formativas dirigidas al personal administrativo de instituciones educativas públicas de educación básica

Aplicando el modelo ADDIE



PERÚ

Ministerio de Educación



BICENTENARIO
PERÚ
2024



PERÚ

Ministerio
de Educación

Morgan Niccolo Quero Gaime

Ministro de Educación

Cecilia Del Pilar García Díaz

Viceministra de Gestión Institucional

Karla Rosa Acosta Barreto

Directora General de Calidad de Gestión Escolar

Gonzalo Adrián Escalante Barrantes

Director (e) de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Coordinadora responsable:

Andrea Susana Palacios Miguel

Equipo técnico:

Ingrid Kristell Estrada Evangelista

Abraham Pérez Román

Claudia Miranda Bazán

Niels Antenor Cauty Zapata

Revisión, diseño y diagramación:

Waldo Neves Lezameta

Lorena Espinoza Lozada

©Ministerio de Educación

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja

Lima, Perú

Teléfono: (511) 615-5800

www.gob.pe/minedu

Índice

PRESENTACIÓN	5
¿Qué es la gestión escolar y por qué es importante la participación del personal administrativo en la IE?	6
¿Quiénes conforman el equipo de personal administrativo de la IE?	7
El modelo ADDIE para la formación del personal administrativo de la IE	10
• Fase 1: Análisis	11
• Fase 2: Diseño	22
• Fase 3: Desarrollo	33
• Fase 4: Implementación	38
• Fase 5: Evaluación	39

Siglas

CGE:	Compromiso de Gestión Escolar
DIF:	Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar
DRE:	Dirección Regional de Educación
EBR:	Educación Básica Regular
GE:	Gestión Escolar
IE:	Institución educativa
II. EE.:	Instituciones educativas
INF:	Identificar necesidades de formación
MBDDir:	Marco de Buen Desempeño Del Directivo
PA:	Personal administrativo de IE
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local

Presentación

La presente guía tiene como objetivo orientar al lector acerca del diseño y la implementación de acciones formativas dirigidas al personal administrativo de las instituciones educativas públicas de educación básica, a través del modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación). Así, se busca que esta herramienta sirva como un marco estructural, basado en la experiencia práctica de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (DIF) sobre la implementación de acciones formativas dirigidas a dicho público, y se aspira a que, como DRE y/o UGEL, puedan incorporar este modelo en la ejecución de los programas de formación dirigidas al personal administrativo de las instituciones educativas de su jurisdicción.

Es así que, en la primera sección de esta guía, encontrarán un breve recuento de a qué nos referimos con **gestión escolar** y cuál es el rol clave que el personal administrativo de la institución educativa tiene dentro de esta. Partiendo de ello, se entenderá la necesidad imprescindible de brindar una acción formativa continua a este personal mediante el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades, lo que se traduce en un rendimiento más eficiente y efectivo en sus labores diarias.

Finalmente, el lector se adentrará en la explicación del modelo ADDIE para la formación del personal administrativo de la IE, profundizando en cada una de sus fases mediante definiciones clave, ejemplos prácticos y algunas recomendaciones que lo acompañen durante la implementación del modelo para la atención de las instituciones educativas de su jurisdicción.

¿Qué es la gestión escolar y por qué es importante la participación del personal administrativo en la IE?

La gestión escolar es el conjunto de actividades lideradas por el directivo que moviliza a la comunidad educativa con el objetivo de lograr el desarrollo integral de los estudiantes y garantizar su acceso a la educación básica, hasta que completen su trayectoria educativa. Este proceso opera en cuatro dimensiones interconectadas¹: estratégica, pedagógica, comunitaria y administrativa.

El personal administrativo de la institución educativa participa de manera activa en la **dimensión administrativa**, tal como se detalla en el siguiente gráfico:

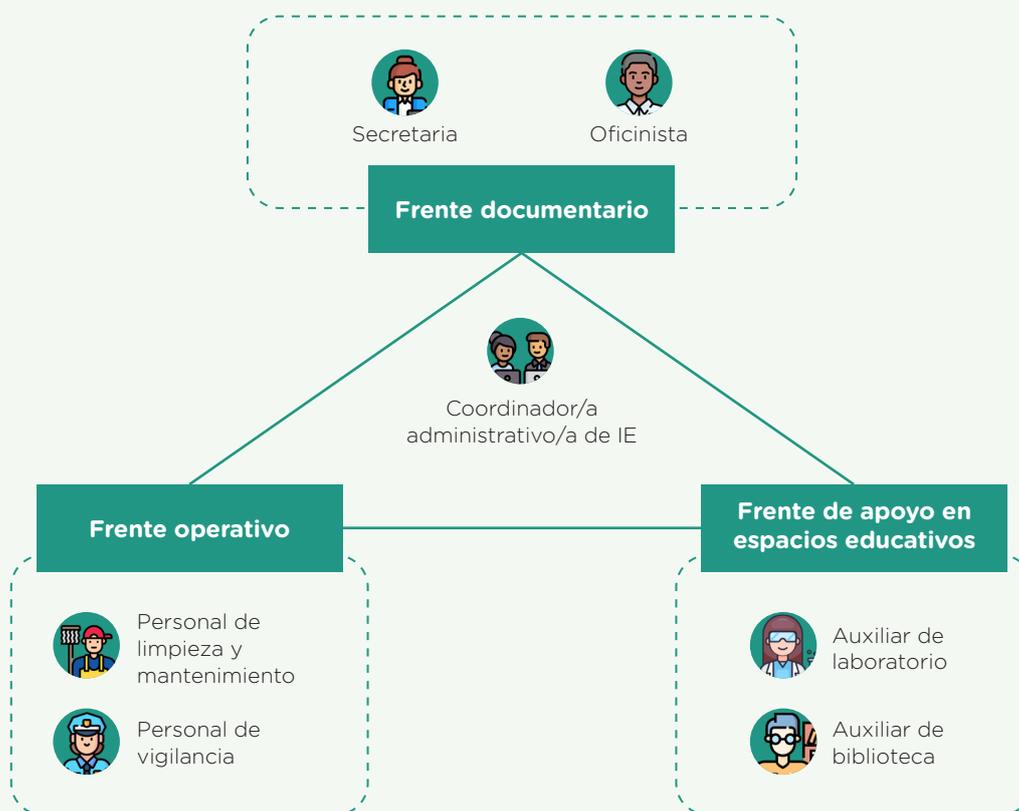


¹ Si deseas conocer más sobre las cuatro dimensiones y la contribución del equipo de gestión escolar, te invitamos a revisar el Decreto Supremo N.º 006-2021-MINEDU a través del siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2138236-006-2021-minedu> y la guía "Orientaciones para la organización de equipos de gestión: Estrategias de liderazgo distribuido para las II. EE. públicas de educación básica: <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/05/Orientaciones-para-la-organizacio%CC%81n-de-equipos-de-gestio%CC%81n-escolar-VF.pdf>

¿Quiénes conforman el equipo de personal administrativo de la IE?

La institución educativa requiere de un equipo administrativo, cuyos tipos de cargos y cantidad de personal dependerá de las características de cada escuela o colegio. Al respecto, se han identificado algunos cargos tipo de personal administrativo de II. EE. de EBR y sus labores orientadas, principalmente, a la atención de tres grandes frentes: (i) frente documentario, (ii) frente operativo y (iii) frente de apoyo en espacios pedagógicos.

A continuación, te presentamos los cargos identificados por cada uno de estos frentes:



Nota: Dadas las características del sistema educativo y las diversas normas legales existentes, se encontraron diferentes denominaciones relacionadas con estos siete cargos. Con el fin de simplificar este documento, se han homologado y se están usando estas siete denominaciones (cargos tipo) identificadas.

Fuente: Elaboración de la Coordinación de Fortalecimiento de Personal Administrativo

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL EQUIPO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO?



**Secretaria/o
Oficinista**

- Atender trámites documentarios o labores de Secretaría, de corresponder.
- Registrar los sistemas administrativos del sector.
- Atender consultas de la comunidad educativa.

Frente documentario



**Coordinador/a
administrativo/a de IE**

- Gestionar y coordinar la ejecución de actividades operativo-administrativas de la IE.
- Realizar seguimiento al uso de los recursos materiales, financieros y de infraestructura de la IE.

Frente operativo



**Personal de limpieza
y mantenimiento
Personal de vigilancia**

- Realizar acciones que contribuyen a las condiciones de bioseguridad (limpieza y mantenimiento) de la IE, de corresponder.
- Efectuar labores de portería o vigilancia en la IE, de corresponder.

Frente de apoyo en espacios educativos



**Auxiliar de laboratorio
Auxiliar de biblioteca**

- Brindar soporte en las actividades pedagógicas desarrolladas en el laboratorio o biblioteca de la IE.
- Realizar labores que contribuyen a la generación de condiciones en el laboratorio o biblioteca de IE (espacios, instrumentos, materiales, entre otros).

Fuente: Elaboración de la Coordinación de Fortalecimiento de Personal Administrativo

Como se observa en esta sección, las labores que realiza el personal administrativo (PA) son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas de las II. EE. en el marco de la gestión escolar; por ello, resulta necesaria la implementación de un programa de de formación dirigido a este público objetivo. Estas acciones no solo mejoran su desempeño, sino también facilitan una adaptación más eficaz a los cambios, minimizan los errores y promueven su desarrollo profesional. Además, estas iniciativas de formación contribuyen a fortalecer las instituciones educativas, asegurando que cuenten con un equipo competente y comprometido, preparado para enfrentar los desafíos diarios inherentes a sus labores en la escuela.

Por esta razón, desde la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (DIF), venimos implementando acciones formativas con el propósito de fortalecer los conocimientos y habilidades del PA, para mejorar su desempeño. De esta manera, se busca contribuir a una gestión escolar más eficiente y efectiva, dado que la participación de este personal impacta directamente en la dimensión administrativa y en el Compromiso de Gestión Escolar 3: “Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo”.

Además, dentro de los dominios del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDir)², existen componentes de naturaleza administrativa que requieren la inclusión y participación del PA, con el fin de que contribuyan a que los directivos reduzcan su carga laboral y puedan enfocar su labor en la gestión escolar, basándose en los indicadores de resultados y en la creación de condiciones necesarias para lograrlo.

Es decir, la participación del PA se da de manera directa en el dominio 1 “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”, competencia 3 “Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos”; así también, el personal administrativo desarrolla insumos que alimentan las competencias 1, 2 y 4 (dominio 1) y que, a su vez, brindan condiciones oportunas para el desarrollo de las competencias 5 y 6 (dominio 2).

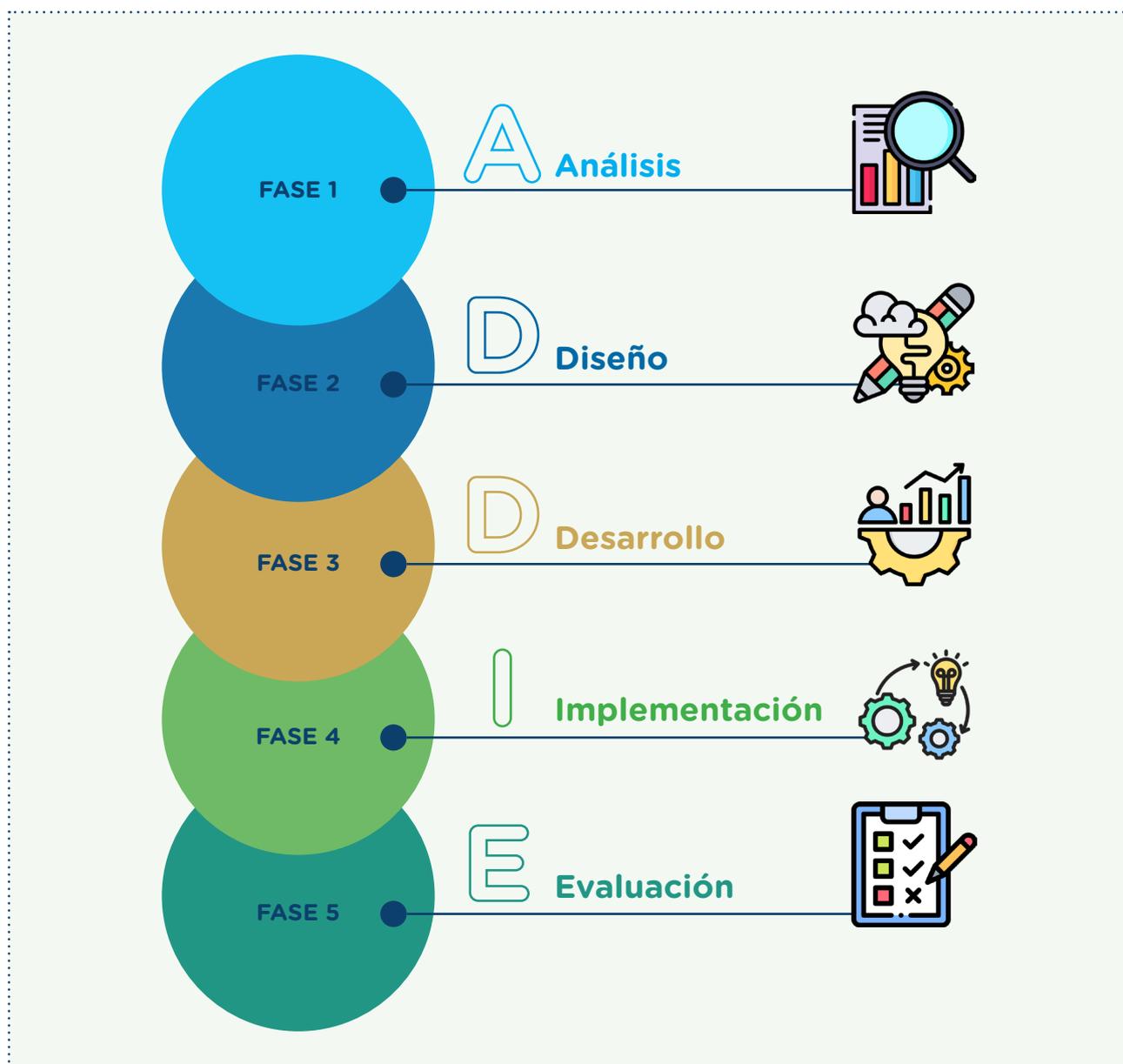
En ese sentido, y con el propósito de seguir formando a este personal, en esta guía te proporcionamos las pautas para que, desde tu posición como DRE o UGEL, puedas diseñar acciones formativas dirigidas a este público. Estas pautas siguen un modelo denominado ADDIE, el cual es ampliamente utilizado porque su enfoque estructurado y flexible se adapta a diversos contextos de formación. Dicho modelo también ha sido incorporado por la DIF como parte integral en su planificación, desarrollo e implementación de sus acciones formativas. En la aplicación de este modelo, hemos identificado varios beneficios que facilitan la identificación de las necesidades de formación, el conocimiento de las características del público objetivo, la creación de acciones formativas estructuradas y lógicas, así como la medición del impacto y los resultados de las acciones formativas implementadas. A lo largo de esta guía, irás descubriendo otros beneficios adicionales.

² Si deseas conocer más sobre los dominios del MBDDir, te invitamos a revisar la Resolución de Secretaría General N.º 304-2014 a través del siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/120599-304-2014->

El modelo ADDIE para la formación del personal administrativo de la IE

¿Qué es el modelo ADDIE?

El modelo ADDIE es un enfoque sistémico e interrelacionado que sirve como una guía práctica y efectiva para el diseño y desarrollo de programas de formación, asegurando su pertinencia, eficacia y capacidad de satisfacer las necesidades de aprendizaje del público objetivo. Este modelo es ampliamente utilizado en la elaboración de ofertas formativas diversas. ADDIE es un acrónimo que representa las cinco (5) fases principales del proceso:



¿Cómo aplicar el modelo ADDIE para acciones formativas?

Aplicar el modelo ADDIE implica seguir cada una de sus fases paso a paso. Todas son fundamentales y tienen el mismo nivel de importancia. De hecho, debido a que son secuenciales, no se puede pasar a la siguiente etapa sin antes concluir la anterior.

A continuación, te explicamos en qué consiste cada fase, qué acciones debes realizar y algunas recomendaciones importantes para lograr una implementación exitosa en cada una de sus etapas.



Fase 1: Análisis

Esta etapa inicial es el cimiento del modelo, y consiste en recopilar información sobre el público objetivo al que va dirigido el programa de formación, identificando sus necesidades de aprendizaje, el entorno de enseñanza y las posibles limitaciones. Esta información te ayuda a plantear, en términos generales, los temas de formación; identificar los objetivos de la acción formativa y las modalidades para impartir los conocimientos, y diseñar los materiales, los cuales serán fundamentales para las fases 2, 3 y 4 de la guía.

¿Qué aspectos básicos debo tener en cuenta para ejecutar esta fase?

Para comprender mejor lo que implica esta fase, comencemos por entender algunos conceptos clave, así como su aplicación para asegurar que cada decisión posterior esté alineada con el objetivo final: lograr un aprendizaje significativo y transformador.



● Identificar necesidades de formación (INF)

La identificación de necesidades de formación es un proceso que se lleva a cabo en una entidad o institución para conocer la brecha u oportunidad de mejora en cuanto a los conocimientos técnicos y/o habilidades blandas que fortalezcan el desempeño del PA.

La finalidad principal es determinar qué actividades específicas de formación y desarrollo son necesarias para el cierre de brecha de aprendizaje. Y así contribuir al logro de los objetivos y metas de la institución educativa.



¿Cómo identifico las necesidades de formación?

Existen diversas formas de llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades de formación. A continuación, te ofrecemos algunas pautas para identificarlas:

Pautas	¿Qué involucra?	¿Cómo lo ejecuto?
1. Define los objetivos del servicio educativo que quiere brindar.	Para iniciar con la identificación de necesidades de formación en las instituciones educativas, debes definir claramente los objetivos y metas que se desean lograr con la formación a nivel del sector educación y sus IGED.	Por tanto, es importante plantearte preguntas que establezcan las bases para el desarrollo de planes de capacitación efectivos. Por ejemplo, ¿Cuál es el problema que se busca resolver? ¿Cuáles de estos objetivos se desean alcanzar con la formación?
2. Define el público objetivo a ser fortalecido.	Después de definir los objetivos del servicio educativo que quiere brindar, es fundamental identificar al personal cuyos roles impactan en los objetivos establecidos en la IE. Luego, selecciona una muestra representativa para llevar a cabo el estudio.	Dependiendo del objetivo de la institución, previamente definida, revisa y valida a qué cargos dirigirás la formación. Para ello, puedes apoyarte revisando las funciones y el perfil del personal de la IE. De esta manera, enfocarás y conducirás la recopilación de información a medida para cada puesto. Por ejemplo, si el objetivo planteado es mejorar la organización y limpieza de los espacios de la IE, el cargo que se elegiría para el estudio sería el personal de limpieza y mantenimiento de la IE.
3. Recopila información acerca de las necesidades de aprendizaje.	Una vez que hayas definido el grupo objetivo para el estudio, identifica las competencias que contribuirán a mejorar las funciones del personal administrativo focalizado. Esto lo puedes realizar mediante una lista de preguntas específicas que pretendan reunir información sobre sus conocimientos y habilidades deseables.	Puedes obtener la información de distintas maneras. Por ejemplo, a través de encuestas, entrevistas y/o grupos focales (<i>focus group</i>) dirigidos a tu público objetivo, a su jefe inmediato y a aquellos que definen la estrategia de la entidad (DRE/UGEL). El propósito de recopilar esta información es obtener un panorama completo de las competencias que faltan o son necesarias para cada uno de los cargos.



¿Qué información adicional puedo incluir en el estudio?

Además de recopilar información sobre las necesidades de formación, es necesario conocer también las preferencias de aprendizaje y las principales características del equipo administrativo según su cargo. Esto nos ayudará a tener claridad e identificar posibles limitaciones al momento de priorizar el tema a fortalecer, así como a elegir la modalidad de la acción formativa a implementar.

Existen otras variables que puedes considerar de acuerdo a la realidad de tu localidad. Aquí te mencionamos tres **criterios significativos que puedes tener en cuenta e incluir al estudio**:

1

Entorno de enseñanza: Nos permite conocer las preferencias de formación que tienen los participantes cuando se trata de aprender algo nuevo. Las más conocidas son:

- Virtual asincrónico (autoformativo, en una plataforma virtual)
- Virtual sincrónico (en una plataforma virtual con un docente)
- Presenciales (con un docente en un aula o auditorio)
- Mixta (presencial y virtual)

2

Características del público objetivo: Es crucial comprender las características del público objetivo, ya que nos permite tomar decisiones más precisas sobre la viabilidad de la modalidad de enseñanza que se pretende emplear en la implementación de la acción formativa. Por ejemplo, algunas de las variables a considerar para el análisis podrían ser:

- Edad (manejo o familiaridad con los entornos virtuales)
- Medio de conexión (computadora, laptop o celular)
- Red de conexión (conexión wifi, datos de celular)

3

Naturaleza de los cargos administrativos: Es fundamental comprender y tener claro los distintos tipos de puestos administrativos que existen en las instituciones educativas. Ello nos permite identificar con precisión las necesidades de formación específicas por cada puesto, así como temas generales que podrían ser transversales para todos los cargos. A continuación, y a modo de recordaris, te presentamos algunos de los cargos más comunes identificados en las II. EE.:

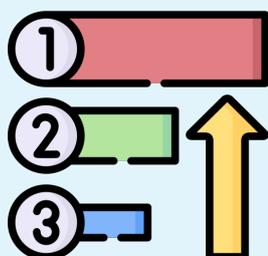
- Coordinador administrativo
- Secretaria
- Oficinista
- Personal de limpieza y mantenimiento
- Personal de vigilancia
- Auxiliares de biblioteca
- Auxiliares de laboratorio



¿Qué hago con la información identificada?

Una vez identificadas las necesidades de formación, se priorizan y, teniendo en cuenta la finalidad de la acción formativa y las características del público objetivo, se establece la modalidad de formación.

Definamos en qué consiste la priorización y elección de la modalidad de formación:



1 Priorizar temáticas y habilidades de formación:

Basándonos en los hallazgos identificados en el análisis, priorizar un tema de formación implica darle preponderancia a un área específica de aprendizaje sobre otras opciones posibles. Significa identificar qué temas son más importantes o urgentes de abordar en la capacitación, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la institución. Por ende, para considerar un tema prioritario, debes analizar varios factores o criterios.



2

Establecer la modalidad de formación:

Implica definir el método que se utilizará para impartir un tema específico de capacitación. Es decir, consiste en determinar cómo se llevará a cabo la entrega del contenido formativo al personal administrativo. La modalidad de formación puede variar según los objetivos de enseñanza, el impacto de aprendizaje a alcanzar, las preferencias de la población a capacitar, entre otros.

¿Qué factores considero para la priorización de temáticas y la elección de la modalidad formativa?

1. ¿QUÉ FACTORES CONSIDERO PARA PRIORIZAR LOS TEMAS/HABILIDADES DE FORMACIÓN IDENTIFICADAS?

- Identifica y evalúa la importancia y urgencia de los temas técnicos y/o habilidades blandas en relación con los objetivos estratégicos de la institución.
- Prioriza aquellas necesidades que tengan un impacto directo en el desempeño laboral del PA.
- Consulta a los líderes o jefes inmediatos para comprender sus perspectivas y prioridades en relación con los temas de formación identificados.
- Considera los recursos disponibles, como presupuesto, tiempo y personal que se requieren para desarrollar (fase 3) e implementar (fase 4) la acción formativa.





¡Importante!

Durante la evaluación de priorización, podemos identificar temas y/o habilidades blandas que son transversales para todos los cargos administrativos identificados en la IE, independientemente de los roles que desempeñen. Considera abordar estas temáticas como una oportunidad para llevar a cabo una capacitación conjunta dirigida a todo el equipo de PA y optimizar los recursos con los que se cuenta para dicho fin.

2. ¿QUÉ ASPECTOS EVALÚO PARA ESTABLECER LA MODALIDAD DE FORMACIÓN?

- Identifica qué habilidades o conocimientos debe adquirir el equipo de PA y evalúa la mejor manera de transmitir esa información. Por ejemplo, algunas habilidades pueden requerir interacción directa con un instructor, mientras que otras pueden ser más adecuadas para el aprendizaje autoformativo.
- Analiza las preferencias de aprendizaje, la duración del programa formativo, su impacto en el proceso de aprendizaje, la accesibilidad de los participantes a la tecnología, el alcance del público objetivo, y otras características relevantes según la realidad de tu localidad.
- Evalúa el recurso disponible. Es importante tener en cuenta el presupuesto, la infraestructura tecnológica, el espacio físico (asegurándose de que cumpla con los requisitos básicos para impartir la acción formativa), así como el personal encargado de la formación.



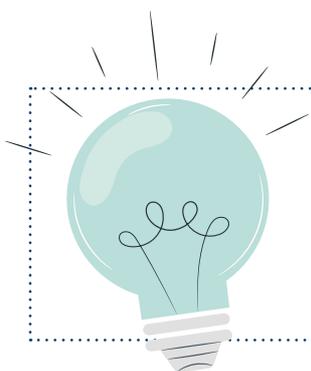


¡Recuerda!

Es crucial priorizar los temas y definir la modalidad de formación, ya que esto nos permite centrarnos en las necesidades específicas de los participantes y garantizar que el método de transmisión de conocimientos y habilidades sea adecuado para el contenido y los objetivos de aprendizaje. Estos resultados serán utilizados como insumos en la **fase 2: Diseño y la fase 3: Desarrollo.**

● **¿Por qué es importante identificar necesidades de formación?**

-  Facilita diseñar programas y actividades educativas adaptadas, específicamente, a las habilidades y los conocimientos que los participantes necesitan fortalecer para mejorar su desempeño laboral.
-  Permite optimizar recursos al abordar los desafíos reales que enfrentan el equipo de PA, los cuales impactan en los objetivos de la institución.
-  Aumenta el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral del personal administrativo, al demostrar que la institución valora su desarrollo profesional y está comprometida con su crecimiento profesional.



¡Recuerda!

Es importante realizar periódicamente el diagnóstico de necesidades de formación del equipo administrativo y de la institución, ya que pueden cambiar en el tiempo.



¿Cómo hemos aplicado la fase 1: Análisis en la DIF?

Para la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (DIF), el fortalecimiento del personal administrativo es crucial para el éxito de la gestión escolar. En ese sentido, considerando la priorización de recursos existentes, durante el año 2023 se realizó un **diagnóstico de necesidades de formación dirigido a cargos administrativos focalizados**³ (personal de limpieza y mantenimiento, personal de vigilancia y afines) de las II. EE. públicas. Aquí te presentamos un ejemplo de cómo se llevó a cabo el proceso y los principales resultados obtenidos:



Ejemplo (Parte 1): Identificación de las necesidades de formación y los hallazgos

Los principales criterios considerados para realizar el estudio de identificación de las necesidades de formación, así como los resultados o hallazgos obtenidos, se resumen a través de la siguiente ficha técnica:

Ficha técnica



Objetivo del estudio:

Implementar un plan de formación, a fin de fortalecer habilidades y conocimientos según cargo, para contribuir a la mejora de la gestión escolar.



Público objetivo:

- Personal de limpieza y mantenimiento
- Personal de vigilancia



Herramientas utilizadas en el estudio:

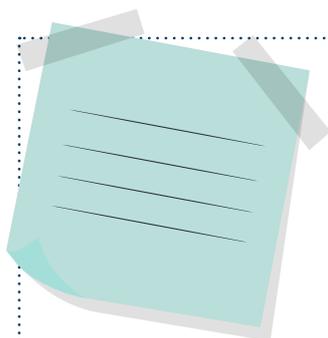
- Entrevista
- Encuesta
- Grupos focales



Muestra:

Regiones que obtuvieron resultados tanto altos como bajos, según el Informe Nacional ECE 2018.

³ Se consideró la priorización de estos cargos debido a que se contaba con información previa limitada sobre sus necesidades de formación.



Nota

El diagnóstico de necesidades de formación del personal administrativo surgió de la necesidad de conocer su situación actual y sus requerimientos en cuanto al fortalecimiento de sus conocimientos y/o habilidades, con el fin de mejorar su desempeño en las labores diarias que realizan en su institución educativa.”

Tras la aplicación de estas herramientas con el público objetivo focalizado, se identificaron necesidades de formación, tanto en términos de conocimientos técnicos como de habilidades blandas. Asimismo, se validó que estuvieran alineadas con los objetivos del sector educación. A continuación, te presentamos los principales resultados obtenidos.

NECESIDADES DE FORMACIÓN IDENTIFICADAS

	Conocimientos	Habilidades blandas
<p>Personal de limpieza y mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad, gasfitería, carpintería • Protocolos de limpieza y ergonomía • Primeros auxilios • Atención a la comunidad educativa • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral • Trabajo en equipo • Energía • Orientación al aprendizaje • Orientación al servicio
<p>Personal de vigilancia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de seguridad • Defensa personal • Primeros auxilios • Convivencia escolar • Relaciones humanas • Gestión de conflictos y personas conflictivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones • Trabajo en equipo • Comunicación oral • Temple
<p>Temas transversales para el equipo administrativo de IE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros auxilios • Ofimática 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones • Comunicación oral • Trabajo en equipo

Como se observa en el cuadro, a través del diagnóstico de necesidades, se identificaron diversas temáticas por cada uno de los cargos, así como necesidades transversales, las cuales se clasificaron en conocimientos y habilidades blandas. Sobre estas, y tomando en

cuenta las recomendaciones de priorización relatadas anteriormente ([página 15](#)), la DIF consideró prioritario enfocarse en habilidades blandas transversales. En ese sentido, para este insumo se priorizaron las habilidades de manejo de emociones y comunicación asertiva, las cuales son necesarias para fortalecer la interrelación de todo el personal administrativo con la comunidad educativa.



¡Importante!

Te compartimos los hallazgos identificados a través de este diagnóstico para el personal administrativo de IE. Si lo consideras oportuno, puedes usarlos de base para que priorices e implementes una acción formativa para el PA de tu localidad. Dependiendo de tu capacidad operativa, alcance y recursos, sugerimos darles énfasis a los temas transversales y, de ser posible, complementar la información con hallazgos propios de las II. EE. de tu jurisdicción.

B

Ejemplo (Parte 2): Determinación de la modalidad formativa

Una vez priorizado el tema de formación, se procedió a evaluar la modalidad formativa más idónea a implementar, para ello se evaluaron tres posibles alternativas. La primera, de forma virtual mediante un webinar; la segunda, presencial a través de un taller presencial; y la tercera, en modalidad virtual asincrónica (curso virtual autoformativo). Para elegir la opción más oportuna, se realizó un análisis del objetivo, de los logros de aprendizaje que pueden alcanzar, la duración recomendada, el impacto en el aprendizaje, la cobertura; así como el esfuerzo que demandaría la ejecución de cada una de estas.

El objetivo de dicho análisis, permitió identificar la modalidad de formación que más se adecue al público objetivo y a la temática de formación. Asimismo, para la implementación de dicha elección, se consideró la disponibilidad de recursos de la entidad a cargo.

De esta manera, analizando las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas se optó por implementar la acción formativa a través de un taller presencial.

En la siguiente tabla se muestra el resumen del análisis, considerando cada una de las variables mencionadas previamente:

Criterios a evaluar	Webinar	Taller	Curso virtual
Definición	Es un seminario transmitido en línea, a través de plataformas digitales, puede ser en vivo o grabado.	Es una reunión de participantes en pequeños grupos o equipos que permite desarrollar el aprendizaje mediante la integración de teoría y práctica.	Formación virtual autoformativa para transmitir un contenido programado y planificado con mayor alcance y recursos complementarios.
Objetivo	Informar a la audiencia con relación a un tema en específico.	Su propósito principal es reflexionar metódicamente sobre conocimientos y prácticas que se tienen sobre determinada problemática.	Brinda al estudiante herramientas (contenido temático, videos, foros, casos, evaluación, entre otros) para su proceso de aprendizaje.
Logros de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimientos conceptuales y más relevantes de un tema en específico. • Suele generar la interacción con el instructor o con sus compañeros, mediante mensajes escritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad practicando (aprender haciendo). • Construcción del sentido crítico, introspectivo y retrospectivo. • Participación de todos los integrantes con el instructor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje mediante desarrollo de actividades complementarias. • Mayor profundización de los contenidos. • Mayor diversidad para el aprendizaje de los contenidos. • Fortalecer las habilidades digitales.
Duración	Entre 30 minutos a 2 horas, lo recomendable.	Entre 1 a 3 talleres con una duración de 2 a 4 horas, lo recomendable.	25 horas como mínimo.
Modalidad	Virtual	Presencial	Virtual asincrónico
Impacto en el aprendizaje*	Bajo	Alto	Medio
Cobertura	Entre 500 a 1,000 participantes a nivel nacional	Entre 65 a 70 participantes por taller	Entre 2,000 a 3,000 participantes a nivel nacional
Esfuerzo	Bajo/Medio	Alto	Medio/Alto

* El análisis del impacto de aprendizaje dependerá de la temática a abordar. Los niveles de impacto mostrados en el ejemplo se han establecido considerando que la acción formativa busca desarrollar habilidades blandas.



Fase 2: Diseño

La fase de Diseño es el segundo paso en el desarrollo de acciones formativas. En esta etapa, se traducen los resultados del análisis de necesidades de formación ([fase 1](#)). Esta fase se centra en formular, principalmente, los objetivos de aprendizaje, definir el contenido pedagógico del curso, seleccionar las estrategias de enseñanza y diseñar el método de evaluación. A todo esto se le denomina **Diseño instruccional**.

¿Qué aspectos básicos debo conocer para construir esta fase?

Para que comprendas la fase de Diseño, es fundamental tener claridad en aspectos como:

Objetivo de aprendizaje

El objetivo de aprendizaje u objetivo comportamental es una declaración clara y específica que describe aquello que los participantes deben ser capaces de hacer, conocer o comprender al finalizar una acción formativa (curso, taller, etc.). Estos objetivos establecen las metas de aprendizaje a lograr con los usuarios; asimismo, guían el diseño, la enseñanza, la evaluación y la medición del éxito del programa de formación.

¿Cómo redactar objetivos comportamentales de forma eficaz?

Antes de redactar objetivos de aprendizaje, es importante tener en cuenta que estos se centran en aquello que los participantes realizarán una vez adquirido los conocimientos necesarios.

Teniendo en cuenta lo indicado previamente, para redactar objetivos de aprendizaje de manera eficaz, es útil considerar tres (3) componentes que se describen en la siguiente tabla:

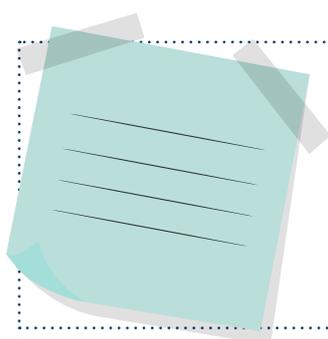


1. Público objetivo	2. Comportamiento esperado	3. Grado de cambio y/o dominio																				
<p>Consiste en identificar a los participantes de la acción formativa. ¿Quiénes van a recibir el curso? Por ejemplo, aquí se deberá definir a qué personal administrativo (cargos) estará dirigida.</p>	<p>Radica en determinar la acción que realizará el participante al completar su formación. Para ello, es importante emplear verbos de acción. A continuación, te mostramos algunos que podrías utilizar:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Entender</th> <th>Aplicar</th> <th>Analizar</th> <th>Crear</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Explicar</td> <td>Adaptar</td> <td>Clasificar</td> <td>Armar</td> </tr> <tr> <td>Describir</td> <td>Preparar</td> <td>Detectar</td> <td>Construir</td> </tr> <tr> <td>Elaborar</td> <td>Resolver</td> <td>Distinguir</td> <td>Diseñar</td> </tr> <tr> <td>Distinguir</td> <td>Emplear</td> <td>Caracterizar</td> <td>Formular</td> </tr> </tbody> </table>	Entender	Aplicar	Analizar	Crear	Explicar	Adaptar	Clasificar	Armar	Describir	Preparar	Detectar	Construir	Elaborar	Resolver	Distinguir	Diseñar	Distinguir	Emplear	Caracterizar	Formular	<p>Indica el nivel de excelencia con el que el personal administrativo debe desempeñar su labor al aplicar los conocimientos transferidos.</p>
Entender	Aplicar	Analizar	Crear																			
Explicar	Adaptar	Clasificar	Armar																			
Describir	Preparar	Detectar	Construir																			
Elaborar	Resolver	Distinguir	Diseñar																			
Distinguir	Emplear	Caracterizar	Formular																			

Basándonos en estos componentes, aquí te compartimos un ejemplo de objetivo de aprendizaje.

Si estás creando un curso sobre comunicación asertiva, un objetivo de aprendizaje puede ser:

Componentes	Ejemplo de objetivo de aprendizaje	
Público objetivo	Al finalizar el curso, el personal administrativo (...)	Al finalizar el curso, el personal administrativo expresa sus ideas con seguridad, sabiendo argumentarlas y escuchando con respeto la de sus interlocutores; lo cual los ayudará a tener una comunicación eficaz.
Comportamiento esperado	(...) expresa sus ideas con seguridad, sabiendo argumentarlas y escuchando con respeto la de sus interlocutores (...)	
Grado de cambio y/o dominio	(...) lo cual los ayudará a tener una comunicación eficaz.	



Nota

Al momento de diseñar tus acciones formativas, es fundamental asegurarte de que contribuyan al desarrollo del PA, permitiendo que se logren cambios significativos en aspectos clave como el conocimiento, las habilidades blandas o las actitudes.

Definir el contenido de la acción formativa

Una vez que hayas definido los [objetivos comportamentales](#), puedes utilizar herramientas instruccionales como el “Diseño del evento de aprendizaje” y el “Desarrollo del evento de aprendizaje”. Estos instrumentos facilitarán la definición del contenido que se abordará en la acción formativa, para enfocar información relevante sobre habilidades o competencias que se buscan enseñar para lograr los objetivos de aprendizaje. A continuación, te mostramos en qué consiste cada una de ellas:



DISEÑO DEL EVENTO DE APRENDIZAJE

¿En qué consiste?

Es una herramienta que nos permite organizar el contenido de la acción formativa, ya sea en módulos, sesiones o unidades coherentes y lógicas. Al construirlo, asegúrate de que exista una progresión clara desde conceptos básicos hasta más avanzados, ya que esto es crucial para facilitar el proceso de enseñanza y asegurar que los estudiantes puedan seguir y comprender la información de manera coherente.

¿Cómo lo diseño?

Te proporcionamos algunas recomendaciones para que puedas desarrollar esta herramienta de manera efectiva:

1°	Establece los temas y subtemas:	Una vez identificado los objetivos de aprendizaje, define los temas y subtemas a desarrollar. Recuerda que el contenido debe estar alineado con el cambio que se desea lograr en los participantes.
2°	Define una secuencia lógica:	Al desarrollar el contenido de los temas y subtemas, aborda conceptos de manera progresiva, de lo más básicos hacia los más complejo. Esto permitirá que el participante tenga la oportunidad de asimilar la información de forma más efectiva.
3°	Agrupar el contenido en módulos, sesiones o unidades:	Finalmente, agrupa los contenidos que se encuentran relacionadas entre sí, en módulos, sesiones o unidades de aprendizaje. Ello permitirá un aprendizaje más fluido, fomentando una comprensión más profunda de los conceptos.



¿Cómo hemos aplicado el “Diseño del evento de aprendizaje” en la DIF?

Teniendo en consideración los aspectos previamente señalados, desde la DIF te compartimos una propuesta de matriz que te permitirá plasmar el “Diseño del evento de aprendizaje”, la cual se presenta a continuación con un ejemplo:

Ejemplo de Matriz de Diseño del evento de aprendizaje	
Curso	Comunicación asertiva
Capacidad	65 participantes
Público objetivo	Personal administrativo de IE

Módulo 1:	
Objetivos comportamentales	Contenidos (temas y subtemas)
Al finalizar el curso, el personal administrativo aplica conceptos básicos sobre asertividad para comunicarse eficazmente.	<p>Desarrollo de relaciones mediante la comunicación asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> La comunicación asertiva y los estilos de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> » evasivo » pasivo/agresivo » agresivo » asertivo
Al terminar el curso, el personal administrativo emplea la comunicación asertiva, logrando expresarse de manera clara y segura frente a su interlocutor.	<p>Desarrollar una comunicación asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo desarrollamos una comunicación asertiva? Recomendaciones en el uso del lenguaje no verbal para desarrollar la asertividad. Recomendaciones en el uso del lenguaje verbal y otras claves para desarrollar la asertividad.

Detalle del evento:

Modalidad	<input checked="" type="radio"/> Presencial <input type="radio"/> Virtual sincrónico <input type="radio"/> Virtual asincrónico
Módulo/ sesiones/ unidades	1

Como hemos observado, esta matriz nos sirve como una herramienta esencial para detallar los componentes de la acción formativa a implementar. Esto incluye el nombre del curso, el número de participantes que pretendemos fortalecer y el público objetivo al que se dirige la acción formativa.

Además, la matriz nos permite considerar la cantidad de módulos, sesiones o unidades que se consideren pertinentes para nuestra acción formativa. En cada uno de estos, establecemos objetivos comportamentales que aspiramos a cambiar o mejorar.

Finalmente, la matriz también nos brinda la oportunidad de especificar la modalidad de aprendizaje, ya sea presencial, virtual o mixta, que se ha determinado en la [fase 1](#). Asimismo, nos permite indicar el número de sesiones o unidades que se incluirán en la acción formativa, con el fin de contar con un panorama general al momento de determinar la duración de la acción formativa.



¿Cuáles son las ventajas de esta herramienta?

- Nos permite mantenernos encaminados y no perder el norte durante el desarrollo de los contenidos, ya que, a veces, surgen muchas ideas y podemos perder de vista el objetivo principal de aprendizaje.
- Facilita una organización clara y secuencial de los temas a abordar, lo cual guiará de manera más fluida el desarrollo posterior de los contenidos.
- Permite delimitar el nivel de profundidad de los temas priorizados a desarrollar.

2

DESARROLLO DEL EVENTO DE APRENDIZAJE

Después de “Diseñar el evento de aprendizaje”, se procede a la creación de una **secuencia de aprendizaje** para cada módulo, sesión o unidad, incorporando contenidos pertinentes y relevantes estrechamente relacionados con los conocimientos y habilidades que se buscan fortalecer. Este proceso, al que hemos denominado “Desarrollo del evento de aprendizaje”, debe seguir una secuencia lógica y coherente. Para establecer una secuencia de aprendizaje eficaz, puedes utilizar las siguientes etapas: **G**enera Interés, **R**efuerza Conceptos y **A**plica (de aquí en adelante, referido como **GIRA**).

A continuación, pasaremos a describir en qué consiste cada una de las etapas GIRA:

Etapas	¿En qué consiste?	Ejemplos
Genera Interés	<p>La generación de interés en una secuencia de aprendizaje implica captar la atención y mantener el compromiso de los participantes con el contenido y las actividades de aprendizaje.</p> <p>Además, se busca sustentar la utilidad de la acción formativa y el impacto que generará en las labores del público objetivo.</p>	<p>A continuación, se mencionan algunos ejemplos de recursos que puedes utilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas • Casos de éxito/fracaso • Historias/anécdotas personales • Afirmaciones de personas autorizadas en la materia
Refuerza Conceptos	<p>Reforzar conceptos en una secuencia de aprendizaje implica garantizar que los estudiantes comprendan, completamente, los conceptos clave antes de avanzar a ideas más complejas o aplicaciones prácticas.</p> <p>En esta etapa se presenta una estructura lógica a la que se recurre constantemente para proporcionar contexto al participante. Se utilizan esquemas gráficos (más que textos) para explicar lo aprendido y los conceptos son ejemplificados constantemente. Lo ideal es tener una proporción de 1:1 entre concepto y ejemplo, considerando que este sea relacionado al trabajo de los participantes. Además, se deben proponer espacios de resumen que permitan consolidar lo aprendido por repetición.</p>	<p>A continuación, algunos ejemplos de recursos para la clarificación de conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos/situaciones • Preguntas que promuevan la reflexión • Incluir ejemplos relacionados al día a día de los participantes

Etapas	¿En qué consiste?	Ejemplos
<p style="text-align: center;">Aplica</p>	<p>Aplicar lo aprendido en una secuencia de aprendizaje implica poner en práctica los conocimientos, habilidades y conceptos adquiridos en situaciones reales o contextos relevantes. Esta fase es crucial para la consolidación del aprendizaje y la transferencia de conocimientos a nuevas situaciones.</p> <p>En esta etapa se propone el desarrollo de ejercicios en donde se pueda aplicar lo aprendido. Estos deben ser realistas y generarle un reto al participante. El diseño incluye herramientas de apoyo que puedan servirle para la aplicación en el puesto.</p>	<p>A continuación, algunos ejemplos de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos/ situaciones • Dinámicas • Interpretación de roles (<i>Role-playing</i>) • Ejercicios



¿Cómo hemos aplicado el “Desarrollo del evento de aprendizaje”?

En la siguiente matriz, a modo de ejemplo, la DIF desarrolla el evento de aprendizaje siguiendo la secuencia GIRA, lo que permite un orden lógico para lograr el proceso de aprendizaje de manera efectiva y coherente. Esto asegura que los participantes sigan una estructura clara y organizada en su proceso de aprendizaje.

Ejemplo de Matriz de Diseño del evento de aprendizaje				
Desarrollo de evento de aprendizaje: Módulo 1				
Etapa de aprendizaje (GIRA)	Actividad	Breve descripción de la "Actividad"	Tiempo	Recursos
<p>Genera Interés</p> <p>Refuerza Conceptos</p>	<p>Desarrollo de la importancia de la comunicación y estilos de comunicación</p>	<p>El expositor muestra una cita de una especialista respecto a la importancia de la comunicación.</p> <p>Luego de ello, explica los estilos de comunicación, da ejemplos cercanos y reflexiona sobre el impacto de una comunicación asertiva.</p>	<p>5 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PPT
<p>Refuerza Conceptos</p>	<p>Presentación de las 7 claves para desarrollar la asertividad</p>	<p>El expositor explica la importancia del lenguaje no verbal introduciendo las tres primeras claves para desarrollar la asertividad: lenguaje corporal, tono y volumen, y proximidad.</p> <p>Luego continúa con cuatro claves adicionales: escucha activa, usar el "yo", aprender a decir "no" y ser claro.</p>	<p>15 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PPT • Infografía impresa sobre las 7 claves

Ejemplo de Matriz de Diseño del evento de aprendizaje				
Desarrollo de evento de aprendizaje: Módulo 1				
Etapa de aprendizaje (GIRA)	Actividad	Breve descripción de la "Actividad"	Tiempo	Recursos
Aplica	Abordaje de Casos prácticos para desarrollar la asertividad haciendo uso de las 7 claves	<p>Se explica el caso a desarrollar y, con ayuda de los facilitadores, se entregan los papelógrafos y las cartillas con las alternativas de solución a cada grupo.</p> <p>Posteriormente, se mostrarán 3 situaciones que han ocurrido en una IE. Cada situación ha generado que uno de los interlocutores se comuniquen de una forma NO asertiva, por lo que cada grupo deberá reformular dicha comunicación con un enfoque asertivo.</p> <p>Para la primera situación, deberán seleccionar la opción correcta. Para la segunda, formularán un párrafo con las alternativas de oraciones. En la tercera, tendrán que redactar su propuesta usando las 7 claves.</p> <p>Finalmente, luego de que todos los grupos hayan completado la resolución del caso práctico, se pide que un grupo voluntario salga al frente para contrastar las respuestas; los demás grupos deberán realizar la revisión y corrección en sus sitios, acompañados de los facilitadores. El expositor brinda explicaciones para los casos en los que la alternativa seleccionada no es correcta o la respuesta formulada no cumple con las claves de asertividad abordadas.</p>	30 min.	<ul style="list-style-type: none"> • PPT • Fichas con casuísticas para aplicar las 7 claves
Duración módulo 1: 50 min				

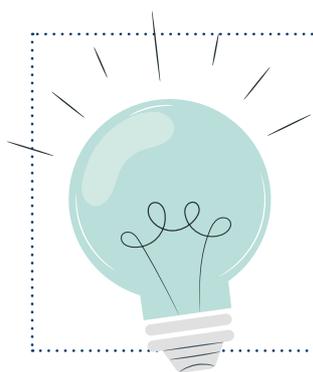
Como es posible apreciar, esta matriz se utiliza como una herramienta fundamental para desarrollar una secuencia de aprendizaje coherente y lógica. En ella se presentan las etapas GIRA que se aplicarán para ayudar a los participantes a retener la información de manera más efectiva y comprender los conceptos a un nivel más profundo, promoviendo así un aprendizaje duradero. Para lograrlo, se eligen cuidadosamente las actividades que se desarrollarán en cada etapa y se describe cómo se llevarán a cabo cada una de ellas.

Además, se determinan los tiempos que se requieren para realizar cada una de las actividades, de manera que se pueda calcular la duración total de la implementación de la acción formativa. Finalmente, se especifican los recursos que se utilizarán para lograr desarrollar cada una de las actividades establecidas, por ejemplo, PPT, videos, infografías, entre otros.



¿Cuáles son las ventajas de esta herramienta?

- Permite pausar una secuencia lógica en el proceso de aprendizaje de los participantes.
- Facilita establecer la duración específica esperada en cada módulo, sesión o unidad.
- Nos permite identificar todos los recursos y materiales necesarios para el desarrollo de cada actividad. Esto servirá de guía para asegurarnos de contar con cada recurso y material necesario durante la implementación de la acción formativa.



¡Recuerda!

Durante el diseño y desarrollo del evento de aprendizaje, si consideras abordar un tema complejo, te recomendamos trabajar en conjunto con un especialista o experto en el tema. Esto te permitirá delimitar el contenido para lograr tus objetivos comportamentales establecidos.

Diseño de pruebas de evaluación

La evaluación permite conocer en qué medida se han logrado alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos y averiguar el nivel de competencia de los participantes al iniciar y al finalizar una acción formativa.

Para ello, deberás definir el objetivo de tu evaluación, decidir qué criterios se utilizarán para evaluar los aprendizajes de los participantes, los cuales deben estar claramente relacionados con los objetivos comportamentales que se buscan fortalecer en el personal administrativo y bajo qué métodos y herramientas se recopilarán y analizarán los datos obtenidos.

¿Cuándo aplicar la evaluación?

La evaluación puedes aplicarla en los siguientes momentos: al principio del curso o del módulo y al final de cada módulo o del curso. Para conocer y comprender el objetivo de la evaluación al inicio o final de una etapa, puedes revisar la metodología de evaluación desarrollada por la DIF, planteada en la [fase 5 \(nivel 2\)](#).

A continuación, te compartimos un resumen de los tipos de pruebas más comunes entre las que puedes elegir para realizar esta medición. Elige el más oportuno o los más oportunos con base en los objetivos de evaluación que hayas definido previamente:

Tipos de prueba	¿Qué miden?	Ejemplos de pruebas	Tipo de objetivo a evaluar
Pruebas de respuesta extensa	Capacidad de analizar, sintetizar y emitir juicios, organización, capacidad de relacionar ideas y creatividad.	Resolución de problemas y trabajos, situaciones de prueba o simulación, informes de prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento • comprensión • aplicación • análisis • síntesis
Pruebas objetivas de elección de respuestas	Memorización de contenidos, identificación y comprensión de conocimientos.	Pruebas tipo test	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento
Pruebas prácticas de ejecución	Rendimiento en situaciones simuladas en casos.	Situaciones de prueba o simulación.	<ul style="list-style-type: none"> • aplicación • análisis • síntesis

Fuente: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2013). "Guía rápida para el diseño de acciones formativas". Recuperado de <https://bci.inap.es/material-gu%C3%ADa-r%C3%A1pida-para-el-dise%C3%B1o-de-acciones-formativas>



Fase 3: Desarrollo

La fase de Desarrollo se centra en la creación y el armado de los materiales educativos basados en el diseño instruccional, el cual se encuentra detallado en la [fase 2](#). En esta etapa, los especialistas elaboran los contenidos, las actividades y las evaluaciones que conformarán la acción formativa (curso, taller, etc.). El objetivo es traducir el plan de diseño ([traducido en el diseño](#) y [desarrollo del evento de aprendizaje](#)) en recursos tangibles y utilizables que facilitarán el aprendizaje efectivo de los participantes.

¿Cómo lograr desarrollar contenidos efectivos?



● Desarrollo de contenidos

Una vez establecida la secuencia de aprendizaje en la fase de diseño, en esta fase se procede a construir los contenidos. A continuación, te presentamos algunas prácticas a tener en cuenta:



Desarrolla los contenidos con especialistas en la materia.



- Busca especialistas en la materia, dentro de la institución o externamente, para desarrollar los contenidos que has establecido en la fase de diseño.



Recopila información para desarrollar los contenidos definidos en la fase de diseño.



- Recopila información bibliográfica, artículos, estudios actualizados sobre los temas establecidos en la fase 2.
- Plantea casos y ejemplos de acuerdo a la realidad de tu público objetivo. Te recomendamos relevar casuísticas a través de entrevistas a los usuarios beneficiarios y a sus jefes inmediatos.
- Incorpora casos prácticos promoviendo ejemplos concretos que ayuden a los estudiantes a relacionar la teoría con la práctica.

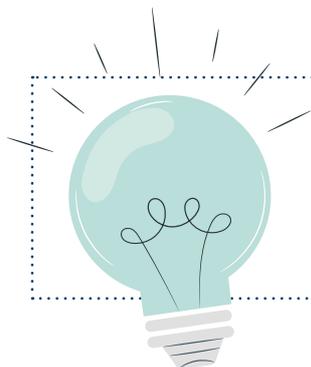
¿CÓMO LOGRAR QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS ALCANCEN UN MAYOR IMPACTO VISUAL EN LOS ESTUDIANTES?

De ser viable, puedes trabajar con un diseñador gráfico. De lo contrario, puedes recurrir a plataformas virtuales que ofrecen herramientas para crear recursos de alto impacto.

Aquí te dejamos algunas opciones de acceso libre:

- **Canva:** Es una plataforma en línea que ofrece una amplia gama de herramientas para diseñar gráficos, presentaciones, infografías y otros materiales visuales de manera fácil y rápida. Puedes acceder a ella a través de este enlace: www.canva.com/
- **Freepik:** Es una herramienta propicia para acceder a una amplia variedad de recursos gráficos de alta calidad, las cuales pueden mejorar la calidad y el impacto visual de diversos recursos educativos. Puedes acceder a ella a través de este enlace: www.freepik.es
- **Flaticon:** Es una herramienta valiosa para acceder a una amplia variedad de íconos vectoriales de alta calidad que pueden mejorar la calidad y el impacto visual de diversos recursos educativos. Puedes acceder a ella a través de este enlace: www.flaticon.com

Estas son solo algunas de las plataformas disponibles para crear contenido visualmente impactante. La elección de la herramienta adecuada dependerá del tipo de contenido que deseas crear, así como de las necesidades específicas de tu evento de aprendizaje y del público al que te dirijas.



¡Recuerda!

Los materiales desarrollados en esta etapa son un insumo para la fase de implementación.



● Desarrollo de evaluaciones

Basándonos en lo establecido en la [fase 2](#), en esta fase comienza a desarrollar la evaluación. Para hacerlo, es importante que tengas en cuenta algunos aspectos clave:

- **Variedad de formatos de preguntas:** Utiliza una variedad de formatos de preguntas en las evaluaciones para medir diferentes niveles de comprensión y habilidades. Esto puede incluir opción múltiple, verdadero/falso, respuesta corta, casos prácticos, ejercicios prácticos, entre otros.
- **Claridad y relevancia:** Diseña preguntas claras y relevantes que aborden los objetivos de aprendizaje. Asegúrate de que las preguntas sean comprensibles para los estudiantes y estén directamente relacionadas con el contenido de la acción formativa.
- **Modalidad de evaluación:** La elección entre una evaluación virtual o en físico depende de factores como el acceso a la tecnología, la flexibilidad y la capacidad de adaptabilidad de los participantes.



¡Importante!

Al definir las temáticas a evaluar, es importante incluir situaciones o casuísticas similares a las utilizadas en el desarrollo de los contenidos de la acción formativa.



● Desarrollo de la encuesta de satisfacción

En esta fase de desarrollo también se diseña la encuesta de satisfacción sobre la acción formativa a implementar. Esto implica recopilar retroalimentación valiosa de los participantes para evaluar la efectividad de la acción formativa y realizar mejoras en el futuro. Aquí te mostramos algunas recomendaciones que te ayudarán a diseñar una encuesta de satisfacción efectiva:

- 1. Establece objetivos claros:** Antes de comenzar a diseñar la encuesta, identifica los objetivos específicos que deseas lograr con la retroalimentación de los participantes. Esto te ayudará a enfocar las preguntas de la encuesta en áreas relevantes y significativas.
- 2. Selecciona el formato de la encuesta:** Decide si utilizarás una encuesta virtual o una encuesta física. Las encuestas en línea suelen ser más fáciles de aplicar y te permiten procesar los resultados con mayor rapidez. Si eliges este formato, asegúrate de que todos los participantes de tu acción formativa cuenten con algún dispositivo con acceso a internet.
- 3. Elige las preguntas adecuadas:** Diseña preguntas que aborden diferentes aspectos de la acción formativa, como la calidad del contenido, la efectividad del capacitador o el aula virtual (si el curso es autoformativo), la relevancia de los materiales, la organización del curso, la utilidad de las actividades, etc. Utiliza una combinación de preguntas cerradas (con opciones múltiples, escalas de Likert) y preguntas abiertas para recopilar comentarios adicionales o sugerencias. Esto puede ayudar a obtener información más detallada sobre la formación.
- 4. Asegura la confidencialidad y el anonimato:** Garantiza a los participantes que sus respuestas serán confidenciales y anónimas para fomentar la honestidad y la franqueza en sus respuestas. Esto puede aumentar la probabilidad de obtener retroalimentación honesta y constructiva.

¿QUÉ HERRAMIENTAS VIRTUALES PUEDO UTILIZAR PARA DISEÑAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN?

Estas son algunas de las herramientas virtuales disponibles y más usadas para diseñar encuestas de satisfacción. Cada una tiene sus propias características y funcionalidades, así que elige la que mejor se adapte a tus necesidades y preferencias:

- **Google Forms:** Es una herramienta gratuita que te permite crear encuestas personalizadas con una variedad de tipos de preguntas, incluyendo preguntas de opción múltiple, respuestas cortas, escalas de Likert y otras opciones más. Puedes personalizar el diseño y enviar la encuesta a través de un enlace web único o un código QR.
- **Microsoft Forms:** Es una herramienta que facilita a los usuarios crear encuestas, cuestionarios y formularios. Cuenta con diversas preguntas, incluyendo elecciones múltiples, textos, fechas, entre otros. Puedes personalizar el diseño y enviar la encuesta a través de enlace, código QR o correo electrónico.



Nota

Las herramientas de evaluación y la encuesta de satisfacción desarrolladas en esta sección son aplicadas en la fase 4: Implementación. Asimismo, están contenidas y alimentan la fase 5: Evaluación.

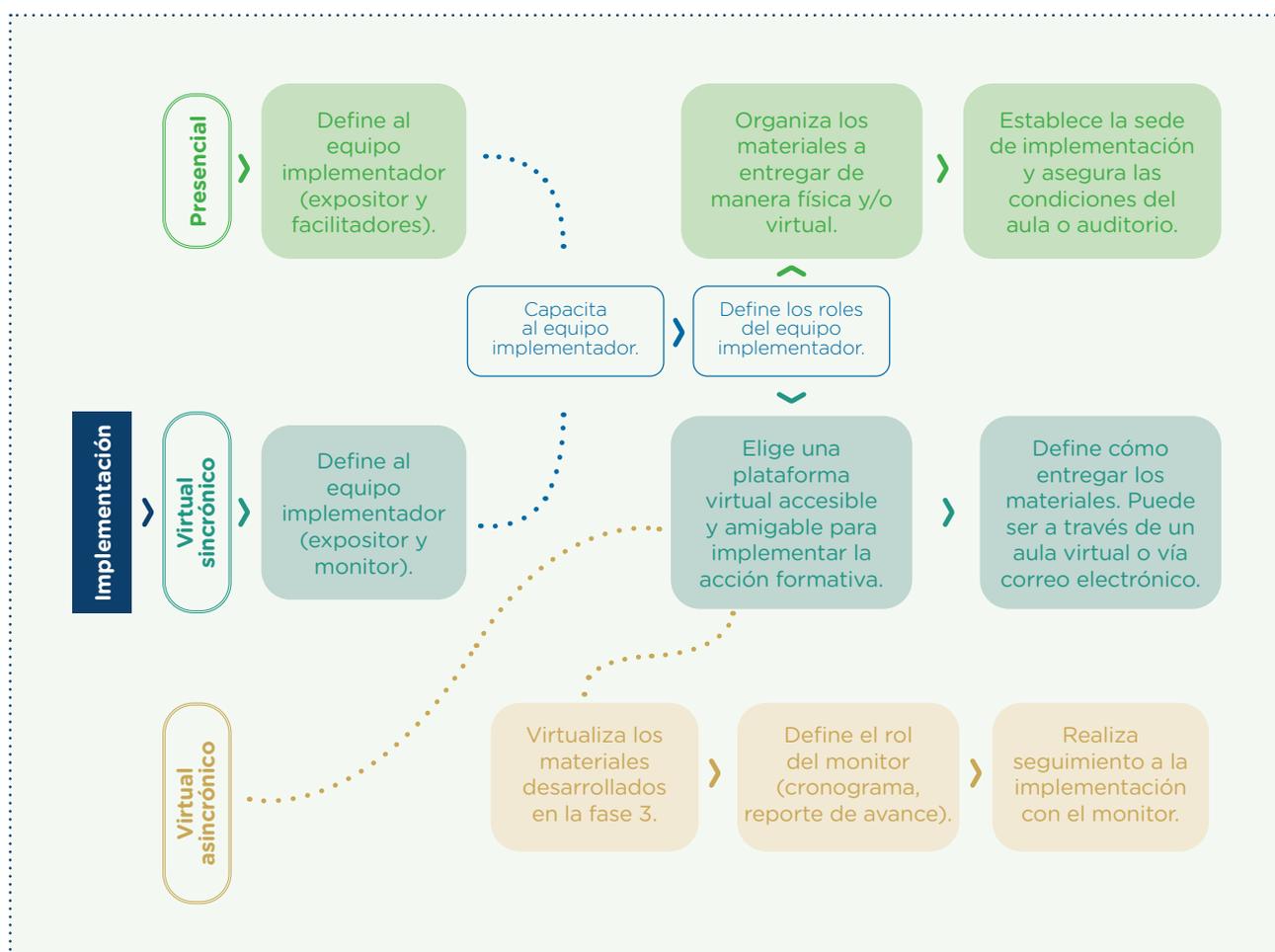


Fase 4: Implementación

La Implementación es la cuarta fase del modelo ADDIE, en la que se pone en marcha la acción formativa diseñada y desarrollada previamente. Esta fase se centra en ejecutar la acción formativa, asegurando que los participantes dispongan de todo lo necesario para el aprendizaje.

¿Qué aspectos debo tener en cuenta para la implementación?

De acuerdo a la modalidad de la acción formativa (presencial, virtual sincrónico o asincrónico), debes tener en cuenta los siguientes aspectos: ⁴



⁴ **Expositor:** Es la persona que expone o explica los contenidos diseñados. | **Facilitador:** Personal de apoyo que orienta y proporciona pautas a los participantes para facilitar el proceso de aprendizaje, promoviendo la colaboración y participación activa. | **Monitor:** Es el personal encargado de realizar seguimiento y acompañamiento a los participantes para asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas en su proceso de aprendizaje.



Fase 5: Evaluación

La fase de Evaluación en el modelo ADDIE es un proceso continuo que proporciona información valiosa para mejorar la calidad y la efectividad de las acciones formativas implementadas. La retroalimentación recopilada durante esta fase se utiliza para realizar ajustes y mejoras en el [diseño](#) y [desarrollo](#) de futuros programas de formación. Además, permite verificar si los conocimientos transferidos a los participantes son aplicados en sus labores diarias en la IE. Esta es la parte más importante de todo el modelo ADDIE, porque podemos desarrollar un recurso impecable y brindar una gran formación, pero si no se logra cumplir con los objetivos de aprendizaje, es decir, si no se logra un cambio comportamental en los capacitados, no habremos desarrollado una acción formativa efectiva.



Por esta razón, desde el año 2020, la DIF ha incorporado a sus procesos de formación una adaptación del **Modelo Kirkpatrick**. Este modelo es el más conocido para evaluar la efectividad de la formación y el desempeño del personal administrativo de la IE, a partir de la transferencia de conocimientos o habilidades. En la adaptación realizada por esta dirección, hasta el momento, se han implementado los 3 primeros niveles del modelo: **nivel 1**: Reacción, **nivel 2**: Aprendizaje y **nivel 3**: Comportamiento.

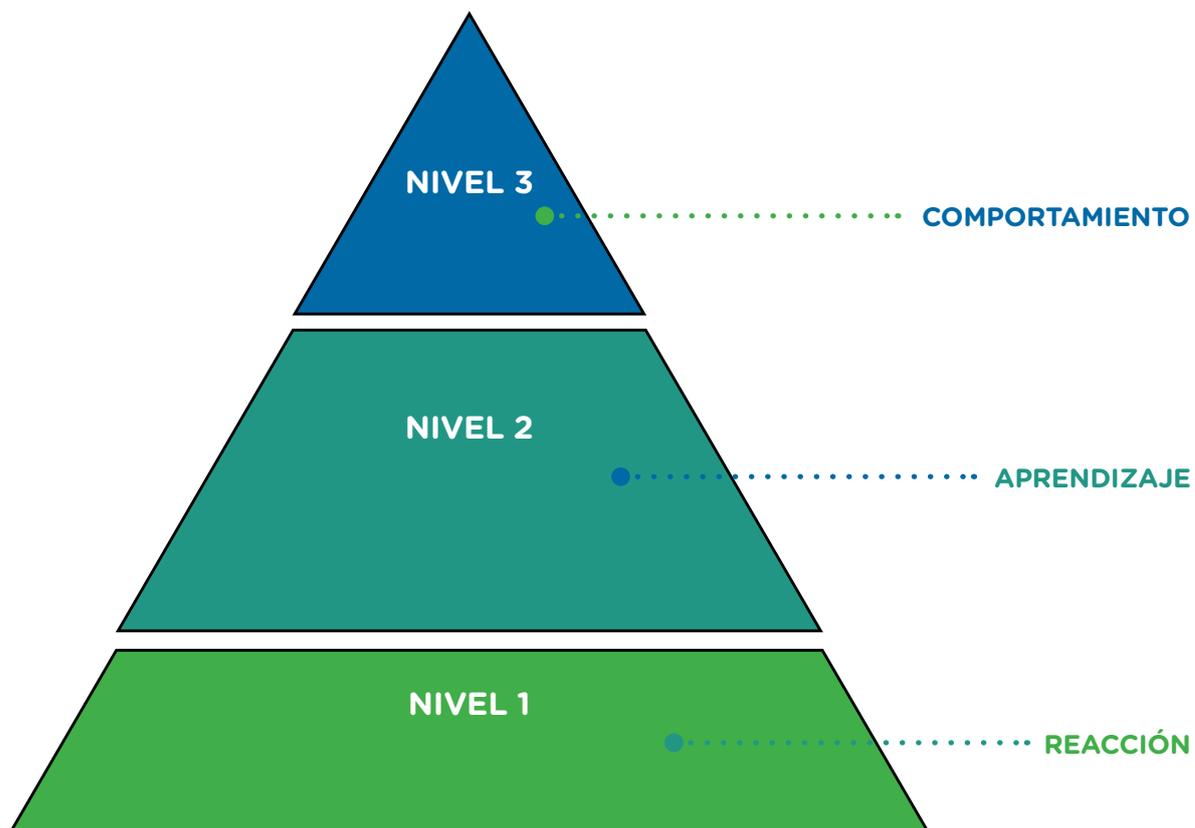
A continuación, se describe en qué consiste cada uno de estos niveles:



Nivel Modelo Kirkpatrick	Descripción del nivel	Tiempo de aplicación	Recomendaciones y ejemplos
<p>Nivel 1: Reacción</p>	<p>En este nivel, se evalúa la reacción inmediata de los participantes a la formación implementada. Esto se realiza, regularmente, a través de una encuesta de satisfacción.</p> <p>Aquí, la evaluación se centra en las percepciones y opiniones de los usuarios sobre la calidad, relevancia y utilidad de la formación recibida.</p>	<p>Se recomienda aplicar la encuesta de satisfacción una vez culminada la acción formativa. Esta la puedes realizar de forma física o virtual.</p> <p>En caso no puedas aplicar la encuesta al cierre de tu formación, es importante que la aplicación no sea mucho tiempo después, ya que los participantes pueden olvidar su experiencia de usuario.</p>	<p>Puedes categorizar las preguntas por temáticas. Aquí te mostramos algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expositor: ¿El/La expositor/a transmitió la información con claridad? ¿El/La expositor/a despertó interés y mantuvo la atención de los participantes? • Material y espacio: ¿El material virtual e impreso fue sencillo, útil y de calidad? ¿Usted considera que el espacio facilitó el aprendizaje durante el desarrollo del taller? • Metodología y organización: ¿Usaron ejemplos prácticos, ajustados a la realidad de la IE? ¿La metodología permitió la comprensión de los contenidos del taller? • Eficacia: ¿Lo aprendido es útil para desempeñarse en su área de trabajo? • Evaluación general: ¿El curso cumplió con sus expectativas? En términos generales, ¿estoy satisfecho con el curso? En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende este curso a sus compañeros?
<p>Nivel 2: Aprendizaje</p>	<p>Este nivel se enfoca en medir el grado en que los participantes han adquirido nuevos conocimientos, habilidades y competencias como resultado de la formación. Se pueden realizar pruebas de conocimientos o evaluaciones de casos prácticos para evaluar el aprendizaje adquirido.</p>	<p>Es recomendable tener dos tiempos de aplicación. La primera evaluación será antes de la acción formativa (prueba de entrada), a fin de identificar la línea base de nuestros participantes. La segunda será después de la acción formativa (prueba de salida), para medir el logro de aprendizaje del participante.</p> <p>De esta forma, podrás contrastar si se han generado cambios positivos y se han interiorizado nuevos conocimientos.</p>	<p>En este nivel, las preguntas que formules deben ser cortas y relacionadas a los temas de mayor importancia, los cuales han sido desarrollados a lo largo de la acción formativa.</p> <p>Puedes incluir preguntas cerradas, es decir, que están diseñadas para obtener una respuesta específica de una lista de opciones predefinidas (verdadero o falso, término excluido, opción múltiple, etc.). También puedes formular preguntas abiertas que permitan a los participantes proporcionar respuestas detalladas y explicativas. La elección de esta dependerá de los objetivos de formación que hayas establecido inicialmente.</p> <p>Finalmente, te recomendamos que el número de preguntas a incluir debe estar relacionado con la extensión de los contenidos desarrollados y la duración de tu acción formativa.</p>

Nivel Modelo Kirkpatrick	Descripción del nivel	Tiempo de aplicación	Recomendaciones y ejemplos
<p>Nivel 3: Comportamiento</p>	<p>En este nivel, se mide si los participantes fortalecidos están aplicando el conocimiento y las habilidades adquiridas en el ejercicio de sus labores diarias dentro de la IE; es decir, si se comportan de manera diferente en el trabajo como consecuencia de la experiencia de aprendizaje.</p> <p>Recuerda que, en la fase de diseño, definimos los objetivos comportamentales. Por ello, en esta etapa indagaremos si se ha logrado alcanzar el cambio comportamental esperado.</p> <p>Una manera de recopilar esta información es a través de los jefes inmediatos del personal que se ha capacitado. Con ellos se valida si los participantes están aplicando lo aprendido en su puesto de trabajo, qué conocimientos y prácticas usan más y con cuáles aún observan dificultades.</p> <p>Esta información resultará sumamente importante para decidir si continuar con la acción formativa como ha sido formulada o si esta debe ser rediseñada con miras a lograr mejores resultados.</p>	<p>Se recomienda que la medición pueda realizarse, como mínimo, luego de 3 meses, después de la acción formativa.</p> <p>Ello, considerando que la incorporación del conocimiento en las labores diarias se interioriza de forma progresiva. Y, una vez que se incorpora en su totalidad, se vuelve un comportamiento cotidiano.</p>	<p>Una herramienta con la cual se puede conocer el cambio comportamental de los capacitados es mediante una encuesta o entrevista a los directores de las II. EE., cuyo personal ha participado en la acción formativa.</p> <p>Para ello, puedes formular y categorizar preguntas según las temáticas abordadas en el curso. Por ejemplo, con relación a un curso de Ofimática, podríamos formular y categorizar las preguntas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de organización de documentos digitales: El personal administrativo que llevó el curso de Ofimática: ¿Hace uso de carpetas para organizar los archivos digitales que se generan como parte del trámite administrativo dentro de la IE? • Gestión de la herramienta Excel: El personal administrativo que llevó el curso de Ofimática: ¿Hace uso de funciones de operaciones matemáticas (ejemplo: suma, resta o promedio) cuando se le solicita cálculos sobre bases de datos en Ms Excel? • Gestión de la herramienta Word: El personal administrativo que llevó el curso de Ofimática: ¿Elabora documentos Word haciendo uso de márgenes y formatos homogéneos? • Mejora del personal administrativo en la gestión administrativa digital: ¿Considera que el personal administrativo que participó en el curso de Ofimática mejoró en la ejecución de actividades propias de su cargo, que implican una interacción con entornos digitales?

A continuación, se presenta una gráfica que esquematiza la adaptación del modelo Kirkpatrick.”





Calle Del Comercio 193, San Borja, Lima, Perú
Teléfono: (511) 615-5800
www.gob.pe/minedu