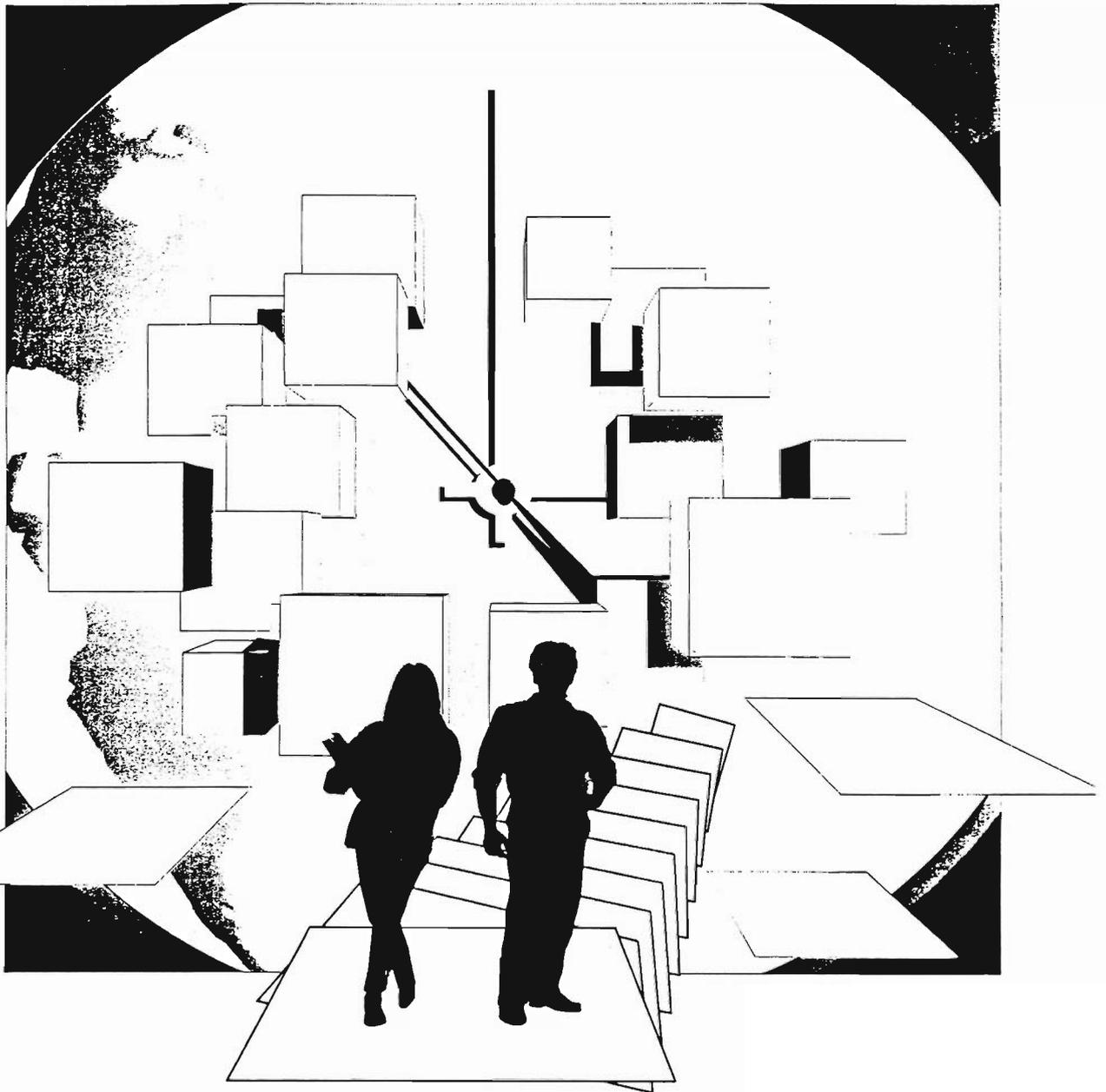


# Diseño, Gestión y Evaluación de la Formación Flexible

## Módulo 1 Introducción a la formación flexible



Diseño, Gestión y Evaluación  
de la Formación Flexible

# **Introducción a la formación flexible**

Copyright © Centro Internacional de Formación de la OIT 1995

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación parcial o total de su contenido deben dirigirse al Centro Internacional de Formación de la OIT. El Centro acoge favorablemente dichas solicitudes. No obstante, ciertos extractos breves de esta publicación pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente.

---

## INTRODUCCION A LA FORMACION FLEXIBLE

ISBN 92-9049-319-4      *Primera edición*

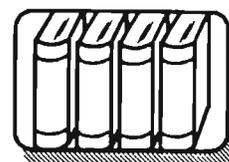
---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte del Centro sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad de las opiniones en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que el Centro las sancione.

Las publicaciones del Centro, así como el catálogo y la lista de nuevas publicaciones pueden obtenerse solicitándolas a la siguiente dirección:

**Unidad de Publicaciones,  
Centro Internacional de la OIT,  
Corso Unità d'Italia 125,  
I-10127 Turín, Italia  
Facsímile: +39-11-663 4266**

---



## Serie Modular

Esta serie sobre Diseño, Gestión y Evaluación de la Formación Flexible fue ideada con el objeto de contribuir a la generación y puesta en práctica oportuna y flexible de las ofertas de los sistemas de formación.

### La serie comprende:

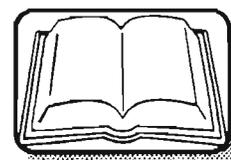
MODULO	TITULO
1	Introducción a la formación flexible
2	Información del mercado de trabajo
3	Sistema modular
4	Diseño curricular
5	Medios didácticos: Características y selección
6	Medios didácticos: Diseño, adquisición y adaptación
7	Sistema de apoyo
8	Evaluación del aprendizaje
9	Gestión de la formación flexible
10	Evaluación de un programa de formación flexible

Usted está aquí



Esta Serie modular fue realizada en el marco de un acuerdo de costos compartidos entre la Comisión Europea y el Centro Internacional de Formación de la OIT.

La Serie es el resultado del trabajo de un equipo constituido por Jaime Pujol, quien dio la orientación conceptual general y aportó con sus lecturas críticas en la elaboración de la colección; Julieta Leibowicz, quien tuvo a su cargo el diseño y la sistematización de la investigación; Paula Guglielmetti realizó la edición de los módulos y Maurizio Costanza elaboró los gráficos. La coordinación global del proyecto y el asesoramiento pedagógico, estuvieron a cargo de Adelina Guastavi.



# Módulo 1: Introducción a la formación flexible

---

<b>Pre-requisitos</b> .....	3
<b>Objetivos Generales</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Unidad 1: ¿Por qué formación flexible?</b> .....	9
Objetivos específicos.....	11
1. Principales cambios en los requerimientos de formación .....	13
2. Concepto de formación flexible .....	19
3. Componentes clave de la formación flexible .....	24
Resumen .....	33
<b>Unidad 2: Ventajas y limitaciones de la formación flexible</b> .....	35
Objetivos específicos .....	37
1. Ventajas de la formación flexible .....	39
2. Limitaciones de la formación flexible .....	45
Resumen .....	49

**Unidad 3: Dimensiones y grados de flexibilidad** ..... 51

Objetivos específicos .....53

1. Abordaje de la formación flexible .....54

2. Modelo de análisis de la flexibilidad .....55

Resumen .....67

**Unidad 4: Adopción de la formación flexible**..... 69

Objetivos específicos .....71

1. Adopción de un enfoque de la formación flexible .....73

2. Interrogantes a considerar en la adopción de la formación flexible .....74

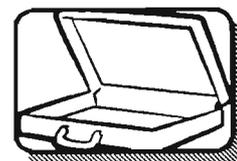
2.1 La formación flexible y la institución .....74

2.2 Implementación de la formación flexible .....75

Resumen .....81

**Evaluación final**..... 83

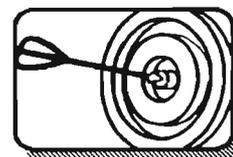
**Bibliografía**..... 85



## Pre-requisitos

---

- ❑ Para el estudio de este módulo es conveniente poseer una amplia experiencia en el diseño y realización de acciones de formación basadas en metodologías convencionales.



## Objetivos Generales

---

**Al finalizar este Módulo usted será capaz de:**

- ✓ fundamentar la importancia de introducir metodologías innovadoras en la formación;
- ✓ definir la formación flexible e identificar sus componentes clave;
- ✓ reconocer las ventajas y limitaciones de la formación flexible;
- ✓ identificar las dimensiones y grados de flexibilidad de un programa de formación;
- ✓ identificar los aspectos a considerar en la adopción de un enfoque de formación flexible.



# Introducción

---

Las transformaciones en los procesos de producción como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y de las modificaciones de los métodos de gestión, provocan cambios en los requerimientos de formación

Ante estos cambios, los sistemas de formación necesitan generar respuestas rápidas y adecuadas a la demanda del mercado de trabajo. Uno de los caminos identificados con esta finalidad consiste en el diseño y realización de acciones de formación por medio de la utilización de un enfoque flexible.

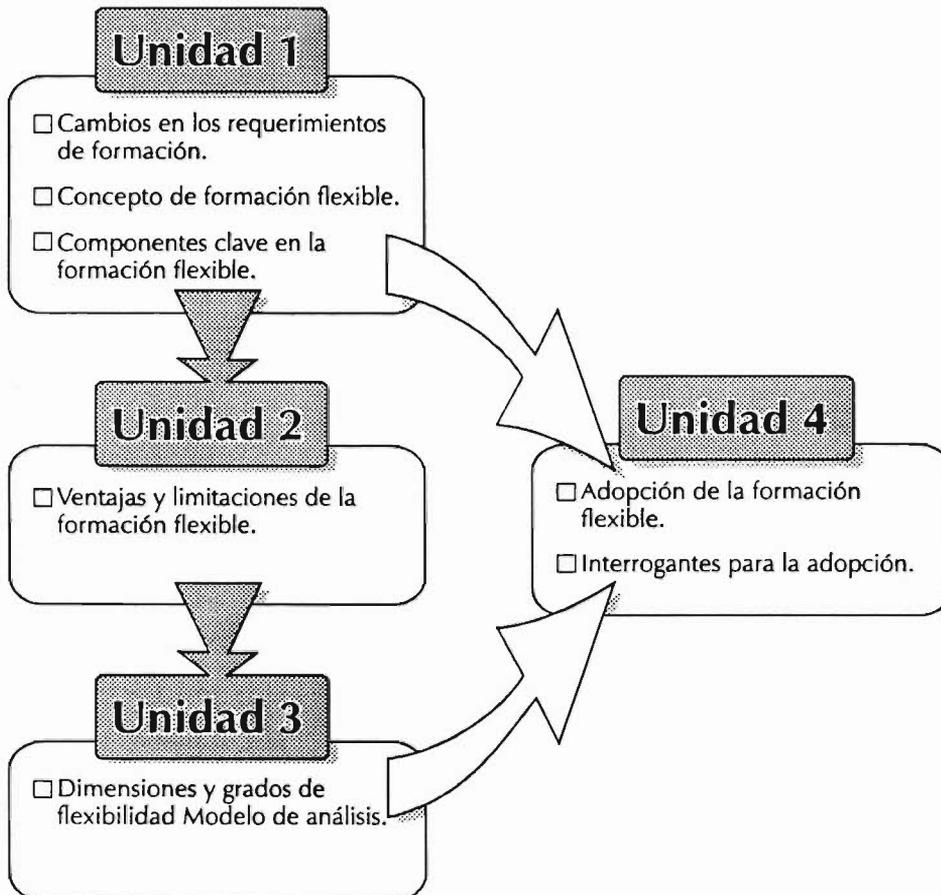
La formación flexible, en su connotación más amplia, pretende una compatibilización de los tiempos que las personas pueden dedicar a la formación con los tiempos que éstas destinan al trabajo, a la vida familiar y al reposo. Esta compatibilización conlleva ventajas significativas para los participantes, en comparación con los servicios ofrecidos tradicionalmente, e implica cambios en la organización y gestión de la formación.

El enfoque de formación flexible ha sido ampliamente experimentado en los países industrializados y es creciente su utilización en todo el mundo, por las potencialidades que ofrece para ajustarse a las necesidades de los participantes, a las posibilidades de las instituciones que prestan el servicio y a la demanda del mercado laboral.



# Mapa de contenidos

---



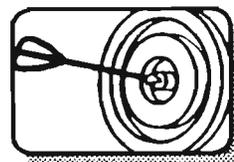
**Tiempo aproximado de estudio: 14 horas**

La estimación del tiempo para el estudio del presente módulo depende del ritmo individual de aprendizaje y del grado de profundización sobre la materia.



¿Por qué  
formación  
flexible?

# Unidad I



## Objetivos específicos

---

**Al finalizar esta unidad usted será capaz de:**

- ✓ enunciar los principales cambios que están ocurriendo en los requerimientos de formación;
- ✓ definir la formación flexible;
- ✓ identificar los componentes clave de la formación flexible.



## ***1. Principales cambios en los requerimientos de formación***

---

### **Cambios en los procesos de producción**

---

Las aceleradas transformaciones en los procesos de producción de bienes y servicios, como consecuencia de los cambios tecnológicos y de los métodos de gestión, motivan una modificación sustancial de las características de los puestos de trabajo y de la profesionalidad, lo que genera una necesidad permanente de actualización, especialización y recalcificación laboral.

Se unen a los procesos antes señalados, transformaciones culturales, que tienen que ver con la forma de acceder a la información, las que, sin duda, provocan cambios en las características de la demanda de formación. Estas nuevas demandas ya no pueden ser satisfechas con las modalidades tradicionales.

Hoy en día, un operario ya no sólo necesita los conocimientos técnicos específicos y las destrezas psicomotrices para manejar una máquina o hacer un trabajo manipulativo, sino que requiere, además, de una formación más amplia que le permita comprender y resolver problemas de producción, trabajar en equipo, desempeñar otras tareas en su línea de producción, comprometerse con los resultados de su trabajo, comunicarse con sus pares y supervisores, etc.

Estos requerimientos, cada vez mayores en materia de calificación, unidos a la incapacidad de los sistemas tradicionales para responder a tales exigencias, generan una brecha entre las capacidades de quienes ingresan a los puestos de trabajo y las necesidades de los sectores productivos. Esta brecha existe, también, entre las calificaciones de quienes conforman la fuerza laboral y las exigencias de los trabajos que deben desempeñar.

La afirmación anterior hace pensar que la formación debe ofrecer al trabajador una calificación polivalente y desarrollar la capacidad de "aprender" y de enfrentar nuevas situaciones, lo cual se materializa en un proceso de aprendizaje continuo.

---

## **Cambios en los sistemas de formación**

---

Las tendencias descritas exigen a los sistemas de formación la adopción de nuevas formas de actuación caracterizadas por estructuras y modalidades de gestión flexible.

El crecimiento de la demanda de formación, hoy, no es acompañada proporcionalmente por un aumento de recursos financieros. Mientras los sectores productivos encaran la necesidad de disponer de una fuerza de trabajo altamente calificada y actualizada, los sistemas de formación encuentran dificultades para proporcionar los servicios de formación que se requieren para ello.

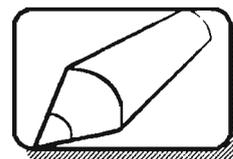
En muchos países en los que tradicionalmente la formación ha recibido el impulso de recursos provenientes del sector público, éstos se hallan en franca disminución como resultado de un progresivo retiro de la función pública en dicha materia. En otros, los gobiernos se encuentran en serias dificultades financieras; la recesión y su consiguiente impacto sobre el mercado de trabajo ha hecho que los fondos destinados a la formación, generados mediante mecanismos tributarios proporcionales a la fuerza de trabajo, hayan sufrido una importante disminución. En términos generales, es posible afirmar que, si bien los recursos tienden a aumentar de manera absoluta, éstos serán cada vez menos suficientes para atender las demandas crecientes de calificación.

Con el objeto de hacer frente a estas dificultades y a la consiguiente acumulación de necesidades de formación insatisfechas, con sus graves consecuencias en materia social y económica, los sistemas de formación de muchos países, han dedicado un esfuerzo importante a la identificación de instrumentos que les permitan alcanzar una mayor eficiencia de los recursos cada vez más limitados de que disponen. Se trata, por todos los medios, de conseguir resultados cualitativa y cuantitativamente superiores sin contar con un aumento significativo de tales recursos.

Entre los instrumentos identificados destacan principalmente dos. En primer lugar, la introducción de tecnologías educativas basadas en aplicaciones didácticas de la informática, del video y de las telecomunicaciones. No se trata tan sólo de nuevas tecnologías, sino también de las profundas connotaciones que ellas conllevan en el campo de la formación, como lo son el fuerte potencial que poseen en cuanto a la cobertura de grandes poblaciones, las posibilidades de reproducción de la realidad con una gran fidelidad y la fuerte capacidad de individualización del aprendizaje.

En segundo lugar, destacan instrumentos de flexibilización de la oferta de formación que buscan una mayor cobertura de los sistemas asegurando el nivel cualitativo de las acciones de formación.





## **Actividad N. 1**

---

1. Analice los cambios en los requerimientos de formación dentro del contexto en el cual actúa su institución.
2. Fundamente, por escrito, en forma sintética, sus argumentos e identifique los mecanismos que utiliza su institución para hacer frente a los cambios.
3. Presente su escrito a su formador para ser discutido o sostenga un intercambio con sus colegas a fin de llegar a ideas consensuadas acerca de los mecanismos utilizados y su adecuación a la realidad.



## 2. Concepto de formación flexible

El concepto de "formación flexible" recibe también, en algunos países, la denominación de "formación abierta". Ambos derivan de su traducción del inglés. El significado de estos términos, sugiere los ejes principales en que se sustenta este tipo de formación.

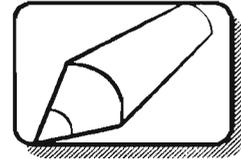
Aun cuando, desde su concepción, el enfoque flexible está en permanente modificación, principalmente por el enriquecimiento de su marco conceptual, por los aportes constantes que ofrece su implementación y por el gran avance tecnológico, permanece en su esencia que "formación flexible o abierta" implica una apertura cualitativa de los componentes de la formación convencional.

Este enfoque asume una serie de características que lo diferencian de la formación convencional, tanto para la institución que ofrece la formación y para los participantes que realizan un programa dado, como para las organizaciones y empresas que recurren a la formación como vehículo de respuesta a sus necesidades de recursos humanos. Algunas de estas características son las siguientes:

- posibilidad de que los participantes decidan cuándo y dónde realizar su aprendizaje; la formación puede tener lugar fuera de los centros de formación, en los lugares de trabajo o en las casas de los participantes;
- apoyo al participante, considerando las características culturales y/o psicológicas del mismo;
- posibilidad de los participantes de negociar o elegir sus objetivos de aprendizaje, lo que constituye un estímulo para involucrarse de una manera activa en su formación y actualización permanentes;
- mayor posibilidad de los participantes de mejorar su formación para acceder a una promoción, para cambiar de trabajo o para obtener mayor satisfacción en el trabajo que realizan corrientemente;
- variedad de opciones estratégicas que se ofrecen a los participantes para lograr los objetivos de aprendizaje;
- posibilidad de ajustar el tiempo de aprendizaje al tiempo disponible de los participantes;

- ⇒ posibilidad de proporcionar formación a un gran número de participantes dispersos geográficamente;
- ⇒ posibilidad de obtener una formación de buen nivel a costos razonables.

En síntesis, el concepto de "formación flexible" sugiere la idea de crear oportunidades de formación a todos aquéllos que por algún motivo, (falta de vacantes, lejanía, horarios de trabajo, etc.) no pueden asistir a los cursos que se ofrecen utilizando modalidades convencionales.



## **Actividad N. 2**

---

1. Vuelva a leer las características enunciadas para la formación flexible.
2. ¿Puede esbozar una definición de formación flexible? Inténtelo. Usted posee experiencia en formación convencional y puede imaginar las implicaciones de estas características.
3. Procure que su definición transmita la esencia del enfoque flexible.
4. Si el estudio de este módulo hace parte de una actividad grupal, discuta con sus colegas la definición que esbozó y luego compárela con la que se expone a continuación.



Las características enunciadas pueden reunirse bajo el concepto de accesibilidad a una calificación profesional. Desde este concepto,

*la formación flexible se puede definir como una manera de concebir y realizar la formación en la que los participantes tienen la posibilidad de escoger la forma, el lugar y el momento en que adquirirán el aprendizaje y en la que las instituciones que entregan la formación pueden usar diferentes caminos para cumplir con la prestación del servicio y para responder a las demandas de calificación del mercado de trabajo.*

En otras palabras, la formación flexible apunta simultáneamente a la atención de las necesidades e intereses de los individuos y a dar respuesta a los requerimientos del mercado laboral en el cual éstos ya están insertos o al que deben ingresar. Todo ello, a través de un enfoque que se ajusta a las posibilidades individuales y a los requerimientos laborales, brindado por instituciones que ofrecen programas, medios de aprendizaje y servicios de apoyo que hacen posible una formación a la medida de quienes la solicitan.

En la definición anterior, es posible destacar tres elementos: individuos, instituciones de formación y mercado de trabajo, que interactúan y se conjugan por medio de la formación flexible.



¿Por qué la formación flexible responde a las necesidades del participante y aumenta las posibilidades de la institución de ofrecer el servicio?

¿Cuáles son sus componentes clave?

Las respuestas a estos interrogantes se abordan en el siguiente punto.

### ***3. Componentes clave de la formación flexible***

El diseño de un programa flexible se inicia con la definición del problema que motiva la formación. En esta fase inicial, es necesario responder a los siguientes interrogantes: ¿cuáles son las competencias profesionales que el participante deberá adquirir?; ¿qué conocimientos, destrezas y actitudes hacen parte de estas competencias?; ¿cuáles son las características del participante a quien va dirigida la formación?: nivel de escolaridad, experiencia profesional, hábitos de aprendizaje, motivaciones, situación en materia ocupacional, disponibilidad de tiempo para dedicar a la formación, etc.; ¿de qué recursos dispone la institución para diseñar, realizar y evaluar el programa?: docentes, programadores, equipamiento, materiales didácticos, espacios pedagógicos, etc.

En función de la naturaleza del problema definido, se deberá decidir del grado de flexibilidad que se pretende dar a la formación.

El diseño de un programa flexible se desarrolla, a continuación, a través de las siguientes fases:

- formulación de objetivos;
- definición de pre-requisitos;
- identificación y estructuración de contenidos;
- selección de estrategias, métodos y medios de formación;
- selección de estrategias e instrumentos de evaluación del aprendizaje.

¿Qué genera las diferencias entre un diseño flexible y uno convencional?

- la variedad de opciones para realizar la formación;

- el cambio de roles y de estrategias para quien aprende y para quien ofrece la formación.

En el cuadro comparativo que se presenta a continuación se pueden apreciar las diferencias señaladas.

FORMACION TRADICIONAL	FORMACION FLEXIBLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cursos comienzan y terminan en fechas preestablecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante decide cuándo iniciar y completar su formación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante debe ajustarse a un número reducido de vacantes disponibles para cada programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante tiene mayores posibilidades de acceso a la formación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación se imparte en la institución o la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante decide dónde aprender; no siempre necesita movilizarse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos y contenidos de los programas son definidos por la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante, asesorado por el docente, selecciona objetivos y contenidos, en función de sus necesidades e intereses.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La secuencia de aprendizaje es determinada por el programa y el docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante acuerda con el docente un plan de trabajo y su propia ruta de aprendizaje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ritmo de estudio es impuesto por el programa, el docente y el grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante acuerda con el docente su propio ritmo de aprendizaje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente brinda apoyo, principalmente, en las clases presenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo es negociado entre el docente y el participante, y puede tener lugar en forma presencial o a distancia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante aprende asistiendo a sesiones presenciales y trabajos de grupo, o estudiando sus apuntes, libros u otros materiales didácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante aprende utilizando medios de autoaprendizaje, que contienen objetivos, contenidos, autoevaluaciones y otras informaciones relevantes para realizar un aprendizaje independiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente controla el aprendizaje a través de evaluaciones basadas en la observación directa de las personas en formación durante el proceso. La evaluación sumativa se realiza cuando el programa lo estipula o al finalizar un curso. Es el docente quien se encarga de dar refuerzo al participante en función de sus repuestas a las pruebas de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El participante autocontrola su aprendizaje y se autoevalúa. El tutor verifica el aprendizaje sólo en determinados momentos, generalmente al final de una unidad o de un módulo. La evaluación sumativa apunta a distintos contenidos y se lleva a cabo en momentos diferentes para cada participante. Las autoevaluaciones son frecuentes y una buena parte de los refuerzos los ofrece el propio programa.</li> </ul>

Estas diferencias indican cambios cualitativos en la etapa del diseño de un programa. En primer lugar, se produce un viraje importante en lo que se refiere al rol del participante. En el marco de la flexibilidad para realizar la formación, el participante asume un rol protagónico en su propio aprendizaje, decidiendo y acordando con el docente las fechas de iniciación y finalización, negociando el tipo de apoyo, el plan de trabajo, los lugares y el ritmo para llevar adelante el estudio, así como la evaluación de su aprendizaje. Esto lo ubica en el punto focal del diseño de estrategias de entrega de la formación.

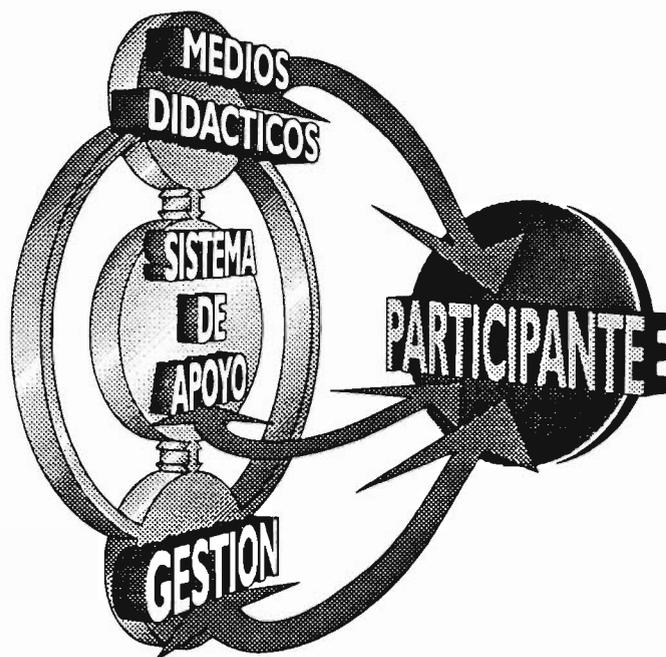
Este cambio de foco, desde una formación centrada en los contenidos y en el docente, y en las posibilidades de la institución de brindar el servicio, hacia una formación centrada en el participante, en sus necesidades e intereses y en sus posibilidades de realizar el aprendizaje, requiere una apertura en la formulación e implementación de los componentes del diseño.

Desde el punto de vista docente y de la institución, implica modificaciones en el rol habitual del enseñante y en las modalidades de atención al participante. Estos cambios, como se verá más adelante, traen aparejada una organización y gestión distinta de la formación.

En el diseño y organización de la formación flexible se destacan **tres componentes clave** que contribuyen a efectivizar el rol protagónico del participante:

- los medios didácticos;
- el sistema de apoyo;
- la gestión de la formación flexible.

El siguiente gráfico refleja estos componentes en el contexto organizativo. Es en la etapa del diseño donde se define la naturaleza de los tres componentes y su interrelación en la implementación de un programa.



La presente serie dedica un módulo específico a cada uno de estos componentes clave (véanse módulos 5: MEDIOS DIDÁCTICOS Características y Selección; 6: MEDIOS DIDÁCTICOS: Diseño, adquisición y adaptación; 7: SISTEMA DE APOYO; 9: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN FLEXIBLE).

A continuación, se ofrece una breve síntesis de su importancia en la concepción de un programa de formación flexible.

---

## Los medios didácticos

---

Los medios didácticos constituyen los instrumentos centrales en un proceso de autoaprendizaje, pues contienen la porción principal del mensaje y de la estrategia de formación: los objetivos, los contenidos, los ejercicios prácticos, las actividades de autoevaluación. Los medios proporcionan, también, una serie de informaciones que orientan al participante durante el proceso, supliendo en muchos casos el rol docente.

Para poder cumplir con este importante rol, los medios, necesitan reunir ciertas características mínimas de calidad así como responder a las necesidades individuales y propiciar la motivación del participante. Es preciso subrayar que, los medios, por si mismos, aun cuando sean de calidad, no pueden garantizar un aprendizaje efectivo. En este sentido, los sistemas de formación flexible que funcionan mejor son aquéllos que combinan los medios de aprendizaje con niveles apropiados de apoyo.

Es posible integrar a la formación flexible los medios convencionales tales como, materiales impresos y audiovisuales. A éstos es necesario incorporar el uso de medios modernos, basados en las aplicaciones de la informática, el video interactivo y las telecomunicaciones, los que constituyen instrumentos esenciales en la implementación de este enfoque. Sin estos últimos resulta difícil alcanzar grados elevados de flexibilidad y responder a las necesidades individuales.

La selección de los medios, así como los procesos relativos a la producción/adquisición/adaptación de medios, requieren de criterios cualitativos que orienten a las personas responsables de estas tareas a fin de asegurar la efectividad y la calidad de aquéllos.

Los medios didácticos, convencionales y modernos, sus ventajas y desventajas para la implementación de un enfoque flexible, son presentados en el **Módulo 5**, mientras que los procesos de desarrollo/adquisición/adaptación son abordados en el **Módulo 6** de esta Serie.

---

## **El sistema de apoyo**

---

La implementación del apoyo abarca la acción total del proceso de formación, desde el momento en que el participante inicia el contacto con la institución hasta la finalización del programa, incluyendo una orientación para la puesta en práctica del aprendizaje adquirido o para una continuación de la formación. Esto implica una atención personalizada y un seguimiento de los procesos de aprendizaje que realizan los participantes.

Teniendo en cuenta que los participantes aprenden solos la mayor parte del tiempo y que deciden el lugar más conveniente para realizar el aprendizaje, el apoyo que el docente brinda no se limita a los encuentros presenciales, sino que sale del marco físico de la institución para tener lugar en espacios que se crean a distancia, a través de las telecomunicaciones.

Dos son los aspectos a considerar en el apoyo y seguimiento de los participantes: el rol que asume el docente y el funcionamiento institucional.

El docente modifica su accionar tradicional de transmisor principal de información para pasar a asumir un rol facilitador y orientador del aprendizaje de los participantes que tiene a su cargo.

En este sentido, el docente asume el rol de "tutor", llamado así por ser la persona que está directamente involucrada con el participante en su aprendizaje y en casi todos los aspectos que un programa de formación comporta, por ejemplo, los medios didácticos, la aplicación de los conocimientos, el monitoreo y evaluación del aprendizaje. Esto supone que debe adquirir, a través de una capacitación inicial y continua, competencias de orden técnico, metodológico, relacional y participativo para desempeñar las múltiples tareas que tienen que ver con el rol de tutor.

En lo que respecta al funcionamiento institucional, es necesario producir modificaciones a fin de que la infraestructura de espacios y medios esté disponible para los participantes en los tiempos y horarios que éstos los necesiten. Esta disponibilidad hace que la institución se constituya en lo que llamamos un "centro de recursos de aprendizaje" al que los participantes recurren para aprender, realizar prácticas, consultar tutores, encontrar otros participantes, etc. Ello implica una política de funcionamiento de "puertas abiertas", durante

todo el año y con horarios amplios para responder a las necesidades de las personas en formación.

El diseño de un sistema de apoyo y su implementación es presentado de manera detallada en el **Módulo 7** de esta Serie.

---

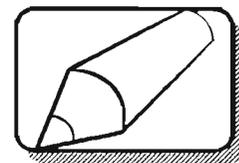
## **La gestión de la formación flexible**

---

La integración de un enfoque flexible plantea nuevos problemas de gestión. Todos los aspectos característicos del enfoque: la remoción de barreras de tiempo y espacio, la variedad de opciones estratégicas para alcanzar los objetivos de aprendizaje, los itinerarios individuales, los recursos físicos y didácticos necesarios, la modificación de roles de los recursos humanos involucrados, el cambio de funciones de los departamentos o secciones implicadas en la implementación, plantean problemas de organización institucional que deben ser resueltos mediante una gestión ágil y flexible.

Por otra parte, la naturaleza propia de la formación flexible hace que las acciones relativas a la oferta del servicio deban coordinarse y ordenarse en una secuencia y convergencia tales, que la falta o deficiencia de algunos de los componentes no afecte el flujo normal de las acciones. Así, el proceso de promoción de los programas, la orientación, información profesional e inscripción de los participantes, la administración del cuerpo docente y sus tiempos de dedicación, el control administrativo y pedagógico de los participantes, la administración del espacio, los talleres, los equipos, las herramientas, los materiales, el mantenimiento de edificios y de equipos, el manejo flexible de los presupuestos, exigen una coordinación que asegure la eficacia y eficiencia del servicio. El monitoreo y la evaluación son las herramientas de que se vale la gestión para garantizar la marcha de las acciones.

La gestión de la formación flexible es presentada en el **Módulo 9** de esta Serie.

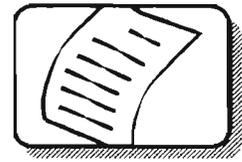


## **Actividad N. 3**

---

1. Identifique un programa de formación existente en su institución y defina sus características esenciales: problema que motiva la formación, objetivos, contenidos, estructura, estrategias, métodos, medios, evaluación del aprendizaje.
2. Considere, a partir del contenido de la presente unidad, los posibles cambios a introducir en el programa con el fin de convertirlo en una acción de formación flexible: a nivel de los medios didácticos, sistema de apoyo y gestión de la formación.
3. Haga una lista que incluya los cambios que usted sugiere identificando su impacto positivo en el programa.
4. Discuta su propuesta con el formador o con el responsable de la gestión de su sistema de formación.





## **Resumen**

---

En esta unidad usted ha revisado las variables que intervienen en los cambios de requerimientos de formación y ha identificado los mecanismos que utiliza su institución para hacer frente a estos cambios.

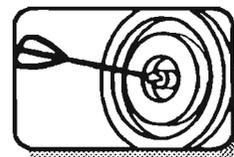
Asimismo, ha llegado a definir la formación flexible y a identificar sus componentes clave.

En la próxima unidad usted podrá identificar las ventajas y limitaciones de la formación flexible.



**Ventajas y  
limitaciones  
de la  
formación  
flexible**

# **Unidad 2**



## **Objetivos específicos**

---

**Al finalizar esta unidad usted será capaz de:**

- ✓ identificar las ventajas potenciales de la formación flexible y especificar, en una situación particular, aquéllas que asumen mayor importancia;
- ✓ identificar las limitaciones de la formación flexible, a nivel de la institución que ofrece el servicio y de los participantes.



## ***1. Ventajas de la formación flexible***

Cuando se habla de ventajas de un producto, en este caso de un enfoque, es porque se tiene un punto de referencia con el cual se lo compara. Pero en el juego de la comparación consideramos otro aspecto que es el de las limitaciones. Si pensamos por un momento en las antiguas balanzas de dos platillos y en uno de ellos ponemos las ventajas y en el otro las limitaciones o problemas, podremos apreciar, a través de un análisis, que las ventajas del enfoque de formación flexible tienen un peso significativo en todas sus dimensiones, sin por ello, dejar de ver las limitaciones.

La formación flexible ha tenido un gran impacto en los países industrializados y su aceptación como enfoque formativo es cada vez más amplia entre los sectores productivos de bienes y servicios, las instituciones de formación, las universidades, las organizaciones educativas y los participantes individuales. En general, para todos los que han utilizado el enfoque flexible, éste ofrece una opción de respuesta adecuada y rápida a las demandas siempre cambiantes de formación. Un conjunto de ventajas sustentan la adhesión a este enfoque y el reconocimiento del mismo en comparación con otras soluciones convencionales de formación con base en cursos presenciales.

Las ventajas de la formación flexible, que se describen a continuación, son complementarias aun cuando cada uno de los aspectos que ellas contemplan puedan adquirir un mayor o menor grado de flexibilidad en la implementación de un programa dado. Entre estas ventajas se encuentran:

- **más oportunidades de alcanzar la formación;**
- **mayor adecuación a las posibilidades de realizar la formación;**
- **respuestas más rápidas a las necesidades del mercado;**
- **calidad y eficacia del aprendizaje;**
- **rentabilidad de las inversiones.**

A continuación, se analizan las principales implicaciones que estas ventajas presentan una relación con los participantes, directos e indirectos (empleadores), como con las instituciones que ofrecen el servicio.

VENTAJAS	IMPLICACIONES
<b>MAS OPORTUNIDADES DE ALCANZAR LA FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un gran número de personas puede ser formado simultáneamente.</li><li>• La formación es accesible a personas que habitan lejos de los centros de formación.</li><li>• La formación puede comenzar cuando surge la necesidad.</li><li>• Los programas no afectan la asistencia al trabajo ni los horarios de producción.</li></ul>
<b>MAYOR ADECUACION A LAS POSIBILIDADES DE REALIZAR LA FORMACION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La modalidades de entrega de la formación se ajustan a las posibilidades de las empresas y de los participantes.</li><li>• La formación se organiza en función de los tiempos disponibles y los lugares posibles para realizar el aprendizaje.</li><li>• Las estrategias se definen con el objeto de integrar el proceso de formación a la actividad productiva.</li></ul>

## VENTAJAS

### RESPUESTAS MAS RAPIDAS A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

### CALIDAD Y EFICACIA DEL APRENDIZAJE

### RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES

## IMPLICACIONES

- Las respuestas de formación en diferentes tipos de competencias y conocimientos específicos, se basan en el estudio continuo de las necesidades del mercado.
- La organización modular de los programas posibilita el acceso independiente a los contenidos, de acuerdo con las necesidades individuales y de las empresas.
- Los tiempos de formación se reducen en función de la selección individual de las rutas de aprendizaje y de los plazos para lograr los resultados esperados.
- Un aprovechamiento de los “tiempos muertos” de producción en el logro de objetivos de aprendizaje.
- Un enfoque más activo de formación, de acuerdo a las características y necesidades personales, en el que el participante negocia con el docente y toma decisiones sobre cómo realizar la formación, se compromete en el logro de los objetivos acordados y asume con independencia y responsabilidad el proceso.
- La participación de un equipo de especialistas en diseño, contenido, metodología, contribuyen a garantizar la calidad de los programas y medios didácticos.
- El apoyo individual, la retroalimentación y estímulo constante, aportan a la eficacia del proceso formativo.
- El aprendizaje se focaliza en la atención de necesidades específicas de formación inicial, actualización y/o incremento de competencias.
- Las estructuras de apoyo y los medios didácticos son aprovechados en diferentes programas.
- Los participantes y las empresas pueden utilizar sus tiempos disponibles en actividades de formación.
- Una reducción de los costos de sustitución de personal, al disminuir la necesidad de ausencias al trabajo por motivos de formación.

En el siguiente ejemplo usted puede apreciar algunas de las ventajas sobresalientes de un programa de formación en una entidad bancaria.

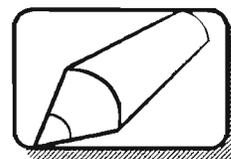
*La formación de los contadores tradicionalmente se hacía una vez en la vida activa. En los últimos años, sin embargo, los bancos han ampliado su rol y, en la actualidad, el personal contable tiene que responder a preguntas y averiguaciones sobre una amplia gama de servicios, incluyendo hipotecas y seguros. Para hacer frente a esta nueva situación un gran banco decidió cambiar su programa de formación.*

*Con el fin de evitar ausencias en el trabajo en sus unidades operativas, el banco instituyó nuevas disposiciones de formación. Por medio de la utilización de una red electrónica "on-line", establecida recientemente para conectar cada sucursal con la oficina central, el personal recibió información y formación acerca de los nuevos servicios ofrecidos.*

*Durante los periodos de bajo nivel de actividad o cuando los horarios lo permitían, el personal asimiló la nueva información en periodos cortos. Se evaluó el aprendizaje con base en la precisión de los conocimientos asimilados. Los nuevos conocimientos fueron aplicados por el personal en los servicios ofrecidos a los clientes y en las respuestas a sus averiguaciones. Se llegó a la conclusión que esta solución fue placentera para el personal y una forma útil de mantener a todo el mundo actualizado en lo que respecta a los cambios y a las estrategias políticas y de comercialización".\**

---

\* Tomado de "Open learning in Industry" - Modulo 1 "How open learning can help you"(pag. 14)



## **Actividad N. 4**

---

1. Identifique una acción de formación que usted conozca en detalle.
2. Analice las ventajas potenciales de la formación flexible descritas en esta unidad y especifique cuáles de ellas podrían ser más importantes en la situación identificada y por qué.
3. Identifique otras ventajas que usted considere que podría tener la flexibilización de la acción de formación identificada y que no hayan sido mencionadas en esta unidad.
4. Presente el análisis realizado a su formador o coméntelo con colegas de su institución con el fin de intercambiar ideas.



### ***3. Limitaciones de la formación flexible***

Introducir innovaciones en la formación significa generar modificaciones, muchas veces sustanciales, de los parámetros que orientan la formación tradicional. Esto forma parte de un proceso en el que surgen limitaciones, por la naturaleza propia del cambio y por las transformaciones que éste conlleva.

La formación flexible puede acarrear problemas de diferente orden por parte de la institución que hace la oferta y de las personas que, desde sus distintos roles, participan en la implementación de este tipo de formación. Es preciso, entonces, realizar un análisis de la situación e identificar el carácter de las limitaciones que pueden surgir a fin de tomar las precauciones necesarias y diseñar una estrategia de gestión del sistema de formación flexible en función de las amplias ventajas que éste ofrece.

Si bien no es posible hacer una lista exhaustiva de estas limitaciones, podemos señalar algunas que, por su importancia, merecen ser tenidas en consideración, en lo que respecta a la institución que ofrece el servicio y a los participantes que realizan un curso de formación dado.

---

#### **3.1 Limitaciones en una institución**

---

- ☉ Turbulencias organizativas en las distintas unidades orgánicas de los sistemas de formación;
- ☉ resistencias derivadas de prejuicios, ante las innovaciones, de parte de las personas que estarían involucradas en el proyecto;
- ☉ falta de información y comunicación sobre las características del sistema y las estrategias a desarrollar;
- ☉ no identificación del proyecto con las necesidades y prioridades institucionales;
- ☉ falta de compromiso de los docentes;
- ☉ temores surgidos del desconocimiento del sistema, del uso de la tecnología, de las oportunidades de desarrollo profesional, etc;
- ☉ falta de apoyo y coordinación entre los equipos involucrados;

- ⇒ falta de previsión de tiempo y espacio para que docentes y expertos se familiaricen con el sistema y el diseño de programas;
- ⇒ falta de confianza para transferir a la práctica un enfoque que implica un cambio de roles;
- ⇒ falta de formación para desempeñar los nuevos roles, como por ejemplo el de tutor;
- ⇒ ausencia de medios didácticos apropiados y necesidad de producirlos;
- ⇒ escasez de expertos para la elaboración de medios didácticos;
- ⇒ falta de una infraestructura física y de equipos adecuados;
- ⇒ estimación de los costos poco realista.

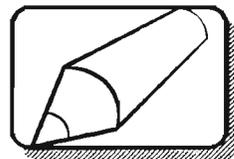
---

### **3.2 Limitaciones por parte de los participantes**

---

- ⇒ Niveles inapropiados de los medios;
- ⇒ falta de rutinas de aprendizaje;
- ⇒ espacios, tiempo e instalaciones insuficientes;
- ⇒ bajo nivel de compromiso;
- ⇒ falta de contacto con otras personas que siguen la misma formación, aislamiento;
- ⇒ desaliento a raíz de dificultades personales y profesionales;
- ⇒ presión laboral, exceso de tareas y falta de oportunidades para aplicar lo que está aprendiendo

Estos puntos constituyen un ejemplo de las limitaciones que, en términos generales, pueden surgir en la implementación de la formación flexible. Seguramente usted, conociendo su institución y la población que atiende, podrá, en gran parte, prever estas limitaciones y reducir, o eliminar, algunas de ellas formulando y poniendo en práctica medidas necesarias.



## **Actividad N. 5**

---

1. Retome el ejercicio anterior y contraponga a las ventajas identificadas las limitaciones que, en su opinión, podrían surgir en la implementación de un programa de formación flexible en la situación descrita.
2. Discuta con los compañeros de su curso y con el formador los pro y los contras de la formación flexible en este caso o con los colegas de su institución.





## Resumen

---

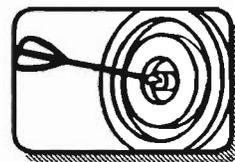
En esta unidad usted ha identificado las ventajas y limitaciones de la formación flexible así como sus implicaciones. Si usted piensa realizar la experiencia de utilizar el enfoque flexible en un programa, sería útil que tenga claridad acerca de las ventajas que busca obtener en su implementación, así como de los obstáculos que pueden presentarse.

En la próxima unidad usted podrá analizar las dimensiones y grados de flexibilidad que puede alcanzar un programa de formación.



**Dimensiones  
y grados de  
flexibilidad**

# **Unidad 3**



## **Objetivos específicos**

---

**Al finalizar esta unidad usted será capaz de:**

- ✓ distinguir las dimensiones susceptibles de ser flexibilizadas en un programa de formación;
- ✓ reconocer los grados de flexibilidad de cada dimensión;
- ✓ identificar las dimensiones y grados de flexibilidad adecuados a una situación particular.



## ***1. Abordaje de la Formación Flexible***

La formación flexible admite distintas formas de abordaje y cada una de ellas tiende a facilitar el acceso del participante a la vez que lo estimulan a asumir responsabilidades desde el comienzo del proceso formativo.

La diferencia entre las formas de abordaje está dada por los grados de flexibilidad que se adoptan en relación con las necesidades de los participantes y del mercado así como de la institución que ofrece el servicio.

*Tomemos como ejemplo, la oferta de un programa de informática, ampliamente demandado por la población a raíz del difundido uso de los computadores, que es dirigida al público en general, con la condición que las personas interesadas hayan cursado el nivel de educación medio completo o posean un nivel equivalente. La institución ofrece el servicio una cierta apertura de inscripción efectuando ésta tres veces al año. El curso tiene una duración de 60 horas y se imparte en un edificio de lunes a viernes, en tres horarios: de 9 a 12 hs., de 15 a 18 hs. y de 18 a 21 hs. Los interesados pueden optar por cualquiera de estos horarios, mientras haya vacantes disponibles. Los participantes reciben apoyo de los docentes durante las clases y son evaluados por ellos al finalizar el curso.*

En este ejemplo, la flexibilidad más evidente está dada por tres elementos:

- 1) público en general, con educación media completa; no hay otro tipo de restricciones para la inscripción;
- 2) la inscripción se realiza tres veces al año, es decir que los interesados tienen tres oportunidades para realizar el programa;
- 3) los participantes pueden optar por uno de los tres horarios en que se ofrece el curso.

El programa puede flexibilizarse aún más ampliando las oportunidades para acceder a la formación. Por ejemplo, podría ser mayor la flexibilidad si la inscripción se realizara seis veces al año o se ampliaran aún más las posibilidades de acceso, si no hubieran fechas preestablecidas y la población pudiera inscribirse en cualquier momento. Asimismo, las clases podrían ser impartidas en cuatro locales situados en diferentes puntos de la ciudad para facilitar el acceso de los interesados.

Como en este ejemplo, los aspectos relativos a la forma de entrega de un programa pueden ser modificados a fin de decidir el grado de flexibilidad de un curso de formación. En el siguiente punto se aborda un modelo de análisis para adoptar este tipo de decisiones.

## 2. Modelo de análisis de la flexibilidad

Es común utilizar ocho dimensiones básicas de un programa para analizar la flexibilidad:

**QUIEN** aprende, **POR QUE** aprender, **QUE** aprender, **COMO** aprender, **DONDE** aprender, **CUANDO** aprender, **COMO EVALUAR** y **QUE APOYO** ofrecer a los participantes.

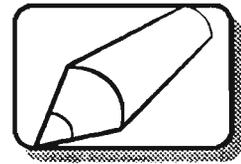
Cada una de estas dimensiones puede asumir varios grados de apertura. La flexibilidad de un programa depende del grado mayor o menor de apertura que damos a cada una de las dimensiones.

La combinación de grados de apertura de las dimensiones de un programa se sitúa entre los dos extremos de *cierre o apertura* total. En la práctica, no existen programas totalmente abiertos (o flexibles) ni programas totalmente cerrados.

El siguiente cuadro presenta estas dimensiones y una gama de grados de flexibilidad para cada una de ellas. Nótese que esta gama, que va de un menor a un mayor grado flexibilidad, cubre sólo algunos grados de flexibilidad y que, entre los señalados, podrían incorporarse otras variantes intermedias.

DIMENSIÓN	GRADOS DE FLEXIBILIDAD
<b>QUIEN aprende</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pre-requisitos precisos de ingreso (certificaciones formales).</li> <li>2. Pre-requisitos amplios de ingreso (certificaciones equivalentes).</li> <li>3. Experiencia que sustituye a la certificación.</li> <li>4. Cualquiera que desee formarse, en el marco de pre-requisitos muy amplios.</li> </ol>
<b>POR QUE aprender</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cursos destinados a trabajadores de una empresa, en los que la dirección decide quien participa.</li> <li>2. Cursos similares a los anteriores en los que la dirección, de común acuerdo con cada trabajador, decide su participación.</li> <li>3. Cursos en los que el trabajador decide, libremente, si participa o no.</li> <li>4. Cursos abiertos a cualquier persona que tome la decisión de participar, sea o no trabajador de una determinada empresa.</li> </ol>
<b>QUE aprender</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante no tiene posibilidades de seleccionar los objetivos y contenidos de aprendizaje.</li> <li>2. El participante puede elegir sólo una parte limitada de los objetivos y contenidos.</li> <li>3. El participante tiene varias posibilidades de elección en el programa que va a realizar</li> <li>4. El participante selecciona totalmente los objetivos y contenidos.</li> </ol>
<b>COMO aprender</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clases presenciales en las que se utilizan métodos, medios y actividades definidos</li> <li>2. Clases presenciales complementadas con actividades opcionales (seminarios, trabajos de grupo semiestructurados, etc.).</li> <li>3. Algunas clases presenciales complementadas con una serie de materiales de autoaprendizaje, actividades prácticas y pasantías.</li> <li>4. El participante elige los métodos, medios y actividades que más le convienen para lograr sus objetivos de aprendizaje.</li> </ol>

DIMENSIÓN	GRADOS DE FLEXIBILIDAD
<b>DONDE aprender</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la institución de formación.</li> <li>2. En la institución y en la empresa.</li> <li>3. En la empresa y en la casa.</li> <li>4. En donde le resulte más conveniente al participante de acuerdo con el resto de sus actividades.</li> </ol>
<b>CUANDO aprender</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre las fechas de inicio y finalización establecidas y en los horarios definidos.</li> <li>2. El participante tiene algunas alternativas de fechas de inicio finalización de la formación pero debe ajustarse a horarios definidos.</li> <li>3. Cuando el participante desee iniciar, eligiendo entre distintos horarios.</li> <li>4. Cuando el participante lo considere más conveniente en función de sus restantes actividades.</li> </ol>
<b>COMO EVALUAR el aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con evaluaciones convencionales y cuando lo determina el programa.</li> <li>2. El participante puede someterse a las evaluaciones convencionales en las fechas que más se acomoda a sus exigencias.</li> <li>3. El participantes puede elegir entre una serie de instrumentos de evaluación, en las fechas más convenientes.</li> <li>4. El participante dispone de medios para autoevaluarse y negocia una fecha de evaluación final con el tutor.</li> </ol>
<b>QUE APOYO ofrecer a los participantes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El participante sólo recibe apoyo en las clases presenciales.</li> <li>2. El apoyo se da en las sesiones presenciales y por teléfono en horarios definidos por la institución.</li> <li>3. El participante puede realizar consultas en encuentros planificados con el tutor y puede utilizar diferentes medios de telecomunicación para comunicarse con otros participantes en horarios acordados.</li> <li>4. El participante puede solicitar apoyo cuando surja la necesidad en encuentros presenciales o mediante comunicaciones a distancia.</li> </ol>



## **Actividad N. 6**

---

1. Lea atentamente los casos descritos en las siguientes páginas y defina el grado de flexibilidad de los programas ofrecidos por el sistema.
2. Establezca las dimensiones y grados de flexibilidad en cada caso.
3. Elabore un gráfico si lo considera necesario.
4. Identifique los componentes del sistema que podrían ser flexibilizados.
5. Presente sus conclusiones ante el grupo y el formador del curso o comente con los colegas de su institución los casos presentados y la flexibilidad que cada uno de ellos contempla.



## Estudio de casos

---

### **Caso 1**

Una compañía privada utiliza un sistema de formación flexible para el entrenamiento de su personal. Los participantes del sistema son, por lo tanto, empleados de la empresa y pueden hacer uso de las instalaciones y ventajas que ofrece la organización.

Los cursos son exclusivos para empleados de la empresa y se trata de programas especializados para las diferentes categorías y cargos.

Los directivos deciden quienes son las personas que asistirán a los cursos, aunque esto es generalmente negociado con los interesados.

La mayoría de los cursos tiene que ver con técnicas y conocimientos que son aplicados en el trabajo, aunque también se programan cursos de interés más general.

Existe una amplia gama de oportunidades de formación, incluyendo materiales didácticos disponibles y un centro de recursos instruccionales.

Los participantes pueden usar los materiales didácticos en sus lugares de trabajo o en el centro de recursos instruccionales; inclusive, pueden llevarse a casa algunos materiales y equipos. El centro de recursos instruccionales sólo está abierto durante el horario normal de trabajo.

El personal de apoyo incluye tutores que pertenecen al departamento de formación y, además, directivos y supervisores.

La evaluación es de tipo práctico y se realiza en función del tiempo disponible del interesado, una vez que ésta es decidida conjuntamente entre el empleado, el supervisor y el directivo.

 **Caso 2**

La formación a distancia es una de las primeras formas conocidas de formación flexible y su uso está en la actualidad ampliamente difundido, en particular en la educación académica y superior. Entre los ejemplos más exitosos de este tipo de formación se encuentran las “universidades abiertas”. Sus características principales consisten en que los alumnos estudian en sus casas utilizando materiales didácticos preparados especialmente y comunicándose por correo, teléfono o telefax con un tutor ubicado a distancia. Algunas formas de formación a distancia incluyen también la asistencia obligatoria a sesiones grupales.

Los cursos ofrecidos por el sistema de formación a distancia que estudiamos en este caso están abiertos a toda persona que desee participar, aunque en la práctica los participantes que poseen un bajo nivel escolar encontrarán dificultades para completar sus estudios.

Los cursos del sistema se orienta a participantes que pretenden elevar sus niveles de calificación profesional o que aspiran a obtener un título o certificado académico. Se ofrecen 50 programas a diferentes niveles entre los que los estudiantes pueden elegir.

El material de estudio consiste en documentos didácticos (módulos) autoinstruccionales, apoyados por programas de radio y TV y sesiones grupales programadas periódicamente.

Los participantes pueden estudiar donde y cuando quieran con la sola obligación de asistir a los encuentros grupales. Los estudios deben ajustarse a unos tiempos máximos definidos por el sistema.

Los participantes pueden comunicarse con un tutor a distancia (por teléfono o telefax) a quien deben enviar periódicamente sus trabajos.

El sistema prevé ejercicios de autoevaluación, aunque los estudiantes son continuamente evaluados por sus tutores. Al término del curso, cada participante debe rendir un examen final.

### **Caso 3**

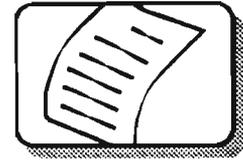
Los cursos multimediales, llamados también formación asistida por tecnologías (technology based training), generalmente usan más de un medio de manera simultánea, como, por ejemplo, video y computadora. Estos medios se encuentran completamente integrados y son interactivos entre sí ofreciendo, por lo general, programas de simulación y de evaluación.

El caso que estudiamos aquí se refiere a un programa de formación multimedial en una empresa manufacturera, cuyas características principales son las siguientes:

- los empleados discuten con sus jefes sobre si deben o no participar en un determinado curso;
- todos los cursos se refieren a temas que tienen que ver con el trabajo;
- los cursos se realizan utilizando una variedad de medios integrados, incluyendo videodiscos interactivos, computadoras, etc.;
- los participantes deben usar los materiales en un centro de recursos instruccionales; existe un centro de este tipo en cada lugar de trabajo y permanece abierto durante las horas normales de trabajo;
- para resolver las fallas técnicas del equipo, se encuentra siempre personal especializado disponible para atender consultas relativas al contenido o a los métodos empleados; los participantes deben recurrir a los tutores o a sus jefes directos;

Las evaluaciones están contenidas en el propio material; al final de cada sesión el programa multimedial emite automáticamente un informe individual sobre el trabajo del participante.





## **Resumen**

---

En esta unidad usted ha verificado que distintas dimensiones de la formación pueden ser flexibilizadas y hasta un cierto grado. Las dimensiones y grados que establezca definirán la flexibilidad de sus programas. Es posible que un sólo modelo de definición de flexibilidad sea insuficiente para todos los programas, de allí que necesitará elaborar diferentes modelos en función de las necesidades de formación, la población enfocada, la naturaleza del problema de formación.

En la próxima unidad se plantean una serie de interrogantes sobre la adopción de la formación flexible.

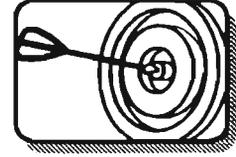


insertar divisor unidad 4



**Adopción  
de la  
formación  
flexible**

# **Unidad 4**



## **Objetivos específicos**

---

**Al finalizar esta unidad usted será capaz de:**

- ✓ identificar los aspectos a considerar en la adopción del enfoque de formación flexible;
- ✓ analizar la situación institucional y considerar la adopción del enfoque flexible.



## ***1. Adopción de un enfoque de formación flexible***

La adopción de un enfoque de formación flexible y todos los cambios que éste conlleva necesitan ser analizados y evaluados a la luz de las estrategias de desarrollo institucional.

La idea de introducir una innovación de este tipo puede surgir por parte del personal de la institución que ha tomado conocimiento del enfoque de formación flexible y de las posibilidades que éste brinda. Este puede ser un punto de partida importante, en tanto existe una motivación que tiende hacia una renovación curricular institucional, lo cual tiene connotación a nivel de la oferta de formación porque implica una amplitud en la prestación de servicios. En este caso, la adopción del enfoque flexible cuenta, desde el inicio, con el compromiso de las personas que participarían en el diseño y la puesta en marcha del enfoque a adoptar.

Sin embargo, el aspecto institucional no es el único factor a considerar en la introducción de una innovación. La demanda de formación y los rápidos cambios en los tipos de calificación que exige el mercado de trabajo suelen tener un peso significativo en la adopción de un nuevo enfoque. En esta situación, podría contribuir a la dinamización del proceso de cambio institucional y a la formulación de las estrategias necesarias, la consulta a los sectores productivos así como su participación activa en el proceso.

Cualquiera sea el punto de partida que origina una toma de decisión para la adopción del enfoque flexible, es preciso buscar respuestas al por qué, dónde, cómo, quién, cuándo y qué, de modo que la decisión sea racional y constituya el fundamento sobre el cual se asiente la formulación e implementación de estrategias de formación, teniendo así claramente definidos los objetivos de la adopción.

A continuación se presenta un listado de interrogantes en relación con los aspectos principales a considerar en la adopción del enfoque flexible. Las cuestiones que se enuncian tienen un carácter general y, por lo tanto, constituyen un marco de referencia que puede ser adaptado a la realidad de cada institución.

## ***2. Interrogantes a considerar en la adopción de la formación flexible***

Los siguientes interrogantes proporcionan los ejes centrales a analizar cuando se trata de adoptar la formación flexible:

---

### ***2.1. La formación flexible y la institución (interrogantes necesarios para adoptar una decisión):***

---

- ¿Por qué un cambio es necesario?
- ¿Cuál es el objetivo por el que se introduce la innovación?
- ¿Por qué se ha seleccionado este enfoque en lugar de otro?
- ¿Se han explorado otras alternativas?
- ¿Existe el respaldo necesario por parte de los responsables de la institución?
- ¿Ha sido realizado un estudio para determinar si las actuales circunstancias de la institución favorecen la introducción de este enfoque?
- ¿Cuáles son las características específicas de la institución que facilitan u obstaculizan la adopción?

El enfoque de formación flexible no brinda la solución para todos los problemas de formación. Cada situación tiene sus propias características, con sus oportunidades y limitaciones. Muchos proyectos fracasan porque no se considera la realidad en la que se pretende introducir innovaciones. Asimismo, es necesario tener en cuenta que este enfoque posee un aporte propio, ampliando, para los participantes, el abanico de posibilidades de acceso y, para la institución, incrementando las formas de entregar la formación, con el objeto de responder a las necesidades individuales y a la demanda del mundo laboral.

---

**2.2. Implementación de la formación flexible (interrogantes necesarios una vez adoptada la decisión de introducir la formación flexible):**

---

- a) **En relación con la gestión de la formación**
- ¿Ha sido designada una persona responsable de la implementación?
  - ¿Quiénes están involucrados en la innovación: responsables, formadores, participantes?
  - ¿Cuáles son las competencias de las personas implicadas? ¿Necesitarán capacitación?
  - ¿Han sido preparados los recursos humanos necesarios para apoyar a los participantes?
  - ¿Es posible implementar una capacitación continua para los docentes involucrados?(por ejemplo encuentros periódicos de tutores)
  - ¿Se dispone de los recursos físicos y humanos para estructurar un sistema de apoyo basado en la utilización de un centro de recursos de aprendizaje?
  - ¿Se dispone de una organización administrativa que viabilice la implementación de la formación flexible?
  - ¿Han sido diseñados instrumentos de monitoreo y evaluación con el objeto de controlar la ejecución de programas flexibles y producir los ajustes necesarios?

Es importante considerar que en la introducción de reformas institucionales como la que, en este caso, representa la adopción de un enfoque flexible, las personas que conforman la organización pueden asumir actitudes de apoyo o resistencia. Si quienes se resisten al cambio hacen parte de los estamentos claves del sistema (por ejemplo, los docentes) éste nunca tendrá lugar. El rol de los directivos del sistema es el de convencer y motivar los estamentos contestarios con el fin de involucrarlos en la innovación.

b) **En relación con el sistema de apoyo**

- ❑ ¿Han sido considerados los siguientes factores en el diseño del sistema de apoyo?:
  - la atención a las circunstancias personales de los participantes, sus obligaciones y responsabilidades;
  - la apertura en cuanto al estilo propio de aprendizaje de cada participante;
  - el aprendizaje basado en las experiencias anteriores;
  - el tipo de barreras que debe enfrentar el participante y las formas de superarlas;
- ❑ ¿Se prevé en las estrategias de apoyo la negociación entre participantes y tutores para lograr "contratos" de aprendizaje?
- ❑ ¿El sistema de apoyo permite a cada persona en formación el acceso al tiempo y al espacio para aprender, así como a los equipos necesarios?

Es importante recordar que el sistema de apoyo es un componente clave de la formación flexible. Si éste no responde a la idiosincracia y a los hábitos de aprendizaje de los participantes, ni contribuye a superar sus limitaciones para acceder a la formación y lograr sus objetivos de desarrollo personal, todo el esfuerzo invertido en la flexibilización aportará sólo progresos limitados al sistema de formación.

c) **En relación con los medios didácticos**

¿La estrategia de producción/adaptación/validación de medios didácticos contempla los siguientes aspectos?:

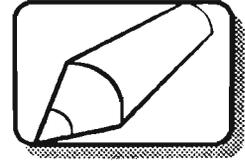
- la validación de los medios existentes con participantes, con el objeto de identificar aquellos más apropiados desde el punto de vista de su nivel, relevancia y objetivos, así como de los intereses y estilos de aprendizaje de los participantes;
- la utilización de expertos de contenido en la validación de los medios;
- la consulta a los docentes sobre su punto de vista en relación con la relevancia y eficacia de los medios;

- la revisión de las conclusiones de las pruebas efectuadas, con el fin de determinar si los medios son completos, consistentes, claros, no se repiten, se dirigen al participante de manera explícita y lo toman en cuenta, se ajustan a la realidad, facilitan el aprendizaje, son flexibles y no son demasiado extensos;

Los medios didácticos en la formación flexible, son los instrumentos más concretos y tangibles porque portan la porción principal del mensaje de formación y porque pueden ser utilizados para el ofrecimiento de servicios de formación a empresas e individuos. Seleccionar medios para su adquisición y adaptación o elaborar los propios implica tomar decisiones relativas no sólo a los costos, sino, también a los procedimientos a tener en cuenta para realizar estas acciones. Muchos sistemas de formación flexible utilizan la modalidad mixta de adquirir medios didácticos y de elaborar en la institución.

En síntesis, la adopción del enfoque flexible requiere un cuidadoso análisis de situación con el objeto de asegurar que su introducción tienda a ampliar la oferta y a flexibilizarla. La formación flexible puede ser adoptada para sustituir modalidades existentes de formación, como complemento de cursos convencionales o para ofrecer servicios específicos a poblaciones determinadas. La tendencia generalizada es la adopción del enfoque flexible integrándolo progresivamente a las modalidades habituales de formación.





## **Actividad N. 7**

---

1. Usted ya cuenta con un panorama general sobre la formación flexible y está en condiciones de evaluar la adopción por parte de su institución.
2. Utilice los interrogantes expuestos, en esta unidad, como lista control para analizar la situación institucional y considerar la adopción del enfoque flexible. Si cree conveniente, agregue preguntas o ítems que para su contexto son críticas.
3. Discuta con sus colegas del grupo de formación u organice un encuentro con docentes y responsables de la gestión de su institución para comentar con ellos sus conclusiones.



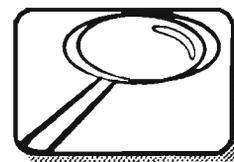


## **Resumen**

---

En esta unidad se han abordado interrogantes clave para la adopción de la formación flexible. Según las características particulares de cada institución algunos de los interrogantes tendrán más relevancia que otros. Usted lo ha podido comprobar al hacer su análisis para la adopción en su realidad.





## Evaluación final

---

- 1. Con el objeto de ayudarlo a evaluar su aprendizaje, le proponemos revisar las actividades realizadas y configurar un cuadro global para analizar cómo la formación flexible podría contribuir, en su institución, a flexibilizar la oferta de programas.***

La presente evaluación le permitirá:

- ☞ integrar los contenidos tratados en este módulo a los conocimientos que ya posee;
  - ☞ adaptar estos contenidos a su realidad;
  - ☞ identificar las acciones que podrían realizarse en su institución.
- 2. A partir de las actividades realizadas en este módulo, fundamente la formación flexible como un posible aporte importante para su institución. Elabore, con este propósito, un informe incluyendo los siguientes puntos:***
    - ☞ los motivos por los cuales es necesario introducir cambios en la oferta de formación que habitualmente realiza la institución;
    - ☞ los elementos que se conjugan en la definición de la formación flexible;
    - ☞ las posibilidades reales que existen en su institución de ofrecer programas con distintos grados de flexibilidad;
    - ☞ los beneficios que la flexibilización podría introducir en los programas de formación de su institución;
    - ☞ las limitaciones que podrían surgir en la implementación de un enfoque de formación flexible;
    - ☞ los recursos adicionales que podrían ser necesarios para implementar tales programas;

- un ejemplo concreto de integración del enfoque flexible en la ejecución de un programa que ofrece actualmente su institución.

**3. Presente y discuta, con el docente del programa, el informe elaborado o analícelo con los responsables de su institución.**

Este informe podría ser un primer paso en la adopción del enfoque de formación flexible por parte de su institución. Vea la **Guía para la elaboración de un proyecto de formación** en el anexo de la Guía del Participante.

# Bibliografía

---

## **Bates A.W.**

The range of Modern Media in Education and Training. A world-wide overview.

European Conference and Trade Fair for Educational Technology and Continuing Education. Germany, 1993.

## **Mann Sarah**

The effective design and delivery of open packages for management education.

Centre for the study of Management Learning. University of Lancaster. U.K., 1983

## **Palio Module AA**

How to design an Open Learning System.

Module 2: How to compare the benefits of open learning to conventional solutions.

Module 3: Defining the open learning system you need. Palio Project. European Commission COMETT Programme. SCIENTER 1993.

## **Pain Nigel**

Open learning in industry. A guide for practitioners. Module 1. How open learning can help you. Manpower Services Commission. U.K, 1987.

## **Pujol Jaime**

Formación abierta: ejes principales para su diseño y realización. Revista de Educación a Distancia No. 9. Febrero-Mayo 1994. Madrid, España.

Serie: Nuevas Tecnologías aplicadas a la Formación. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, 1993.

## **Training Agency**

Developing Good Practice in Open Learning. The Case for Open Learning. Workbook 1 - 2. U.K,1989.