

IAAP



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUÍA DE APOYO TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE AL PUESTO DE TRABAJO PARA PERSONAL DOCENTE Y GESTOR



Formación



ÍNDICE

Esto no ha empezado hoy.	3
Cada granito de arena cuenta.	3
Acciones formativas presenciales y semipresenciales. Pistas para una programación didáctica orientada a la transferencia.	5
Acciones formativas on line. Pistas para una estrategia de dinamización orientada a la transferencia.	8



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Esto no ha empezado hoy

El IAAP lleva desde el año 2013 poniendo en valor la **Transferencia del Aprendizaje** al puesto de trabajo, basando su modelo de formación en la capacidad de las personas de la organización para conectar los aprendizajes con su desarrollo personal y su práctica profesional, es decir, conectando **el espacio formativo**, presencial u on line, **con el entorno de trabajo**.

“La transferencia de la formación se refiere a la aplicación por parte del alumnado de lo que aprendieron en el proceso de capacitación (conocimiento, habilidades, comportamientos, estrategias...) a sus puestos de trabajo.” Noe y Colquitt, 2002.

En este modelo **la transferencia es la razón de ser de la formación**, su esencia, la que **da sentido al aprendizaje concebido desde su inicio para ser aplicado** en la organización, para solucionar sus problemas, para alcanzar nuevos retos... en definitiva, para prestar un mejor servicio público.

Kazbour (2013) asegura que sólo entre el 5% y el 20% de lo que se aprende en espacios formativos se aplica en los entornos de trabajo. Según estos datos, cabría preguntarse acerca de la eficiencia de la formación en términos de retorno de la inversión (ROI). Estas cifras, compartidas por la mayoría de estudios en la materia, justifican por sí solas la necesidad de “resetear” la formación.

Por ello, desde el IAAP insistimos en que la formación esté orientada a la transferencia diseñando acciones formativas que consigan un cambio en la práctica y en el desempeño laboral. En este sentido, la formación será más transferible cuanto más vinculada esté a las **necesidades y retos actuales** de los entornos de trabajo y mayor sea la **inmediatez de sus posibilidades de aplicación** en los mismos.

Cada granito de arena cuenta

La transferencia es también, o quizá sobre todo, **una actitud** que tiene que ver con la **predisposición** hacia la mejora permanente por parte de las diferentes personas que intervienen en el proceso formativo, especialmente alumnado y profesorado.

EL ALUMNADO

El alumnado, protagonista indiscutible de la formación, ha de ser **un agente activo** que gestione su propio proceso de aprendizaje antes, durante y después del espacio formativo. Desde el principio, ha de tener claro como va a aplicar lo que va a aprender en el curso cuando regrese a su puesto de trabajo. Eso es la transferencia.



Para transferir lo aprendido **el alumnado tiene que saber, querer y poder hacerlo**. El querer tiene que ver, sobre todo, con la actitud comentada. También el saber depende en gran medida del alumnado, pero también mucho de la persona docente. El poder hacerlo depende sobre todo de su superior jerárquico y del entorno laboral. Hay que preguntarle al alumnado directamente: ¿Qué crees que puedes hacer como alumno/a para lograr una transferencia del aprendizaje real, eficaz y de calidad? ¿A qué te comprometes?

EL PROFESORADO

El profesorado también es clave en el proceso. **La transferencia exige un giro importante en el rol y en la práctica docente**, y ser docente en el IAAP implica un compromiso con este modelo que tiene que traducirse en **incorporar la transferencia de manera obligatoria** en las programaciones didácticas de los cursos presenciales y en las estrategias de dinamización de los cursos on line. El personal docente es responsable de crear las condiciones para facilitarle al alumnado la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, y para ello es primordial conocer al alumnado y sus necesidades formativas. Hay que preguntarle al profesorado directamente: ¿Qué crees que puedes hacer como docente para lograr en el alumnado una transferencia del aprendizaje real, eficaz y de calidad? ¿A qué te comprometes?

En definitiva el alumnado tiene que saber desde el principio que tiene que transferir lo aprendido y como tiene que hacerlo; y el profesorado tiene que saber desde el principio que tiene que planificar, enseñar y evaluar el aprendizaje con la transferencia como faro de toda su actuación.

EL PERSONAL GESTOR Y LAS JEFATURAS DE SERVICIO

Igualmente importante es contar con el apoyo de los otros protagonistas:

El personal gestor de la formación ha de enfocar su trabajo pensando en la transferencia de las acciones formativas que gestiona, y para ello es necesario realizar una adecuada selección del alumnado y del profesorado, proporcionar información sobre la transferencia a todos los protagonistas, comprobar que los diferentes anexos de la Circular 1/2013 recogen dicho enfoque y dar al profesorado los datos del perfil del alumnado.

Las personas responsables orgánicas del alumnado (Jefaturas de Servicio principalmente) tienen que facilitar el poder transferir lo aprendido, y para ello han de enviar conscientemente a las personas a la formación y tras regresar a la unidad prever momentos para que la persona comparta con el equipo lo aprendido, y establecer las condiciones materiales, espaciales y organizativas necesarias para que se pueda dar la transferencia.

Cuando todos rememos en la misma dirección y pongamos nuestro granito de arena, habremos avanzado **hacia un paradigma formativo mucho más transformador y empoderador**. En este sentido el IAAP establecerá anualmente los sistemas oportunos para comprobar la aplicación de esta guía por parte del personal docente y gestor, y evaluará el nivel de transferencia del aprendizaje que se produce con las distintas acciones formativas.



Acciones formativas presenciales y semipresenciales.

Pistas para una Programación Didáctica orientada a la transferencia

Algunas **ideas clave/actividades** para que el personal docente trabaje la transferencia del aprendizaje son (entre paréntesis se propone el tiempo estimado para llevar a cabo esa actividad en un grupo de unas 20 personas):

ANTES

1. El personal docente debe conocer lo máximo del alumnado y sus necesidades formativas antes de comenzar la acción formativa. Para ello cuenta con el listado que le proporciona el personal gestor pero además puede enviarles un **correo de bienvenida** solicitándoles que indiquen la utilidad que tienen los aprendizajes previstos para su trabajo. De esta forma se predispone al alumnado hacia la transferencia, y al personal docente le permite adaptar contenidos, actividades y ejemplos a las realidades de quienes deben transferir tras la acción formativa. Igualmente debe aprovechar ese correo para enviar el enlace a la píldora formativa sobre transferencia disponible en el canal YouTube del IAAP.

<https://www.youtube.com/channel/UCFfysrE02EEpryGAdS7BUYg>

AL INICIO

2. Al inicio de la acción formativa el profesorado tiene que **exponer los objetivos en términos de capacidades** que se persiguen, redactados a modo de comportamientos esperados estrechamente vinculados con la práctica profesional del alumnado en sus entornos de trabajo (5-10 minutos).

DURANTE

3. También al inicio se puede hacer alguna **dinámica de presentación** en la que el alumnado manifieste cuales son las funciones que realiza en su trabajo en relación con la acción formativa, además de sus expectativas sobre lo que le gustaría mejorar en su práctica de trabajo y aportar en su Unidad una vez finalice la formación (15 minutos).

3.1. Si se llevó a cabo lo que se indica en el apartado 1, se puede comenzar la formación con un resumen del docente de lo que ha reportado el alumnado.

4. Puede dedicarse un tiempo para la **visualización en el aula de la píldora sobre transferencia**, reforzando la idea de la oportunidad que ofrece la formación para resolver problemas o aprovechar oportunidades, conversando posteriormente sobre las posibilidades de transferencia de lo que se está aprendiendo (10-15 minutos).



5. En diferentes momentos de la formación conviene fomentar el **debate grupal** sobre las posibilidades de aplicación de lo tratado en la acción formativa, así como sobre las potenciales dificultades y cómo éstas se pueden resolver (10-15 minutos).

AL FINAL

6. Si la formación abarca varias sesiones, cada una de ellas puede finalizar con la **redacción individual de algún objetivo de aplicación** de aprendizaje al puesto de trabajo (5 minutos), en términos de comportamiento o prácticas concretas en su entorno de trabajo. En la siguiente sesión el alumnado verbalizará esos objetivos y quedarán visibles con el propósito de que el resto de los compañeros y compañeras puedan “inspirarse” en ellos para redactar otros objetivos (20 minutos).

6.1. Si la formación consta de una sola sesión, las actividades descritas en el epígrafe anterior se pueden realizar al final de esta y considerarlas parte de la evaluación de la acción formativa.

7. En acciones formativas semipresenciales, es muy recomendable que la actividad a realizar en la parte on line/a distancia sea la puesta en práctica de alguno/s de los objetivos de aplicación elaborados durante la parte presencial, reportando sobre su ejecución (acciones y momentos de realización), dificultades encontradas y resultados obtenidos, con evidencias objetivas de los mismos.

8. Como parte de la evaluación final de la acción formativa es recomendable pedir al alumnado que recoja todos los objetivos de transferencia redactados a lo largo de las diferentes sesiones (o que los redacte ahora si no se ha hecho antes) y que los priorice, marcando fechas de realización para el 25% de los objetivos que considere más relevantes. (15 minutos)

Asimismo, un modelo de programación didáctica (Anexo III de la Circular 1/2013, de 18 de enero, de la Dirección del IAAP para la gestión de acciones formativas) que recoge las prácticas derivadas de estas ideas es el siguiente:

Nombre y Duración del curso + Objetivo competencial del curso
Nº Sesión y duración + Capacidades y Unidades Didácticas de la Sesión

Capacidades	Contenidos	Actividades	Recursos	Duración		Evaluación: Técnicas, criterios y prueba de evaluación ¹
				inicio	final	
Todas	Objetivos de la acción formativa y capacidades que persigue desarrollar en el alumnado.	Exposición docente	Presentación	Hora de inicio (Hi)	Hi + 10'	
Todas	Funciones relacionadas con los objetivos y capacidades. Expectativas de aprendizaje/transferencia	Presentaciones cruzadas con indicación de funciones y expectativas	Tarjetas para la recogida de información de compañero/a ²	Hi + 10'	Hi + 25'	
Predisponer a la aplicación práctica de los aprendizajes adquiridos en la formación	La utilidad de la formación para la mejora del desempeño, la motivación personal y el servicio público prestado	Exposición comentada de la Píldora sobre transferencia del aprendizaje y/o técnica grupal discursiva.	Píldora en Canal YouTube IAAP (enlace)	Hi + 25'	Hi + 35'	
Xxx (aquella/s sobre las que se debata su posibilidad de aplicación)	Xxxx (el que se haya trabajado hasta ese momento en la sesión)	Debate dirigido sobre posibilidades y potenciales dificultades de aplicación en los entornos profesionales del alumnado	Pelota para asignar turnos de exposición de forma ordenada.	Hora finalización actividad anterior (Hx)	Hx + 15'	
Xxx (todas las trabajadas hasta el momento)	Redacción individual de objetivos de aplicación de los aprendizajes al puesto de trabajo	Mi compromiso. Cada participante piensa en uno o varios objetivos de aplicación y los redacta para que pueda abordarlos en el puesto de trabajo	Ficha de registro de objetivos	Hx	Hx + 5'	
Xxx (todas las trabajadas hasta el momento)	Exposición de objetivos de aplicación de los aprendizajes al puesto de trabajo	Cada participante presenta uno de los objetivos y la persona docente los recoge para que todo el alumnado los tenga disponibles (pudiendo servirles de inspiración)	Ficha de registro de objetivos. Presentación de objetivos	Hx	Hx + 15'	
Valorar y priorizar los objetivos de aplicación	Valoración y priorización de objetivos de aplicación	Matriz de valoración y priorización	Matriz de valoración y priorización	Hx	Hx + 15'	

¹No procede su cumplimentación por suponer éstas actividades de evaluación en sí mismas. rar y priorizar los objetivos de aplicación.

²Los dos primeros momentos podrán sustituirse por una presentación personal y exposición de lo que haya reportado al docente en la comunicación previa a la sesión, de haberse producido ésta.



Acciones formativas on line

Pistas para una estrategia de Dinamización orientada a la transferencia

Algunas **ideas clave/actividades** para que el personal docente incorpore el enfoque de transferencia del aprendizaje en la dinamización de acciones formativas que se imparten en modalidad on line son:

ANTES

1. Antes del inicio de la acción formativa el/la docente puede/debe enviar un **correo de bienvenida** solicitando al alumnado que indique la utilidad que tienen los aprendizajes previstos para su trabajo en el Foro de presentaciones o un foro creado al efecto, por lo que el personal gestor debe enviar al equipo docente los datos de contacto del alumnado con suficiente antelación. De esta forma se predispone al alumnado hacia la transferencia, y al personal docente le permite adaptar contenidos, actividades y ejemplos a las realidades de quienes deben transferir tras la acción formativa. Además debe aprovecharse ese correo para enviar el enlace a la píldora formativa sobre transferencia disponible en el canal YouTube del IAAP.

<https://www.youtube.com/channel/UCFfysrE02EEpryGAdS7BUYg>

AL INICIO

2. En el **Foro de presentaciones** al inicio de la acción formativa el profesorado tiene que presentarse y presentar el curso exponiendo los objetivos en términos de capacidades que se persiguen, redactados a modo de comportamientos esperados estrechamente vinculados con la práctica profesional del alumnado en sus entornos de trabajo. Además, animará a que se presente cada participante y responda a una pregunta abierta del tipo “¿Qué esperas resolver o mejorar en tu puesto de trabajo o Unidad con esta acción formativa?”

3. El personal docente debe elaborar un **“repositorio de objetivos de transferencia”** que se recoja en un archivo, dentro del apartado “documentación complementaria”, para que el alumnado pueda inspirarse en ellos a la hora de elaborar los suyos.

DURANTE

4. Tras la superación de cada módulo o bloque de contenidos es importante pedirle al alumnado que redacte un **objetivo de transferencia** relacionado con lo tratado en esta. También se le puede sugerir que seleccione alguno de los que se muestra en el “repositorio de objetivos de transferencia”.



5. También es recomendable crear un **Foro específico para la Transferencia**, denominado “Transferencia: ¿Cómo aplicar esto a mi realidad?,” en el que al alumnado se le “obligue” a incorporar al menos uno de los objetivos de transferencia que se ha planteado y “se suscriba” a otro objetivo planteado por alguna otra persona del grupo. De esta forma, además de favorecer una visión útil de los aprendizajes, se enriquece el “repositorio de objetivos de transferencia” a utilizar en futuras ediciones. Este foro es un lugar interesante para abrir un espacio colaborativo de apoyo en la resolución de obstáculos a la transferencia a partir de la experiencias en los distintos entornos del alumnado.

AL FINAL

6. Como **parte de la evaluación final** de la acción formativa es recomendable pedir al alumnado que recoja todos los objetivos de transferencia redactados a lo largo de los diferentes módulos (o que los redacte ahora si no se ha hecho antes) y que los priorice, marcando fechas de realización para el 25% de los objetivos que considere más relevantes.

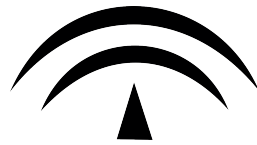
Asimismo, un **modelo de Estrategia de dinamización** (Anexo VI de la Circular 1/2013, de 18 de enero, de la Dirección del IAAP para la gestión de acciones formativas) que recoge las prácticas derivadas de estas ideas es el siguiente:

Información y acogida		
Descripción	Temporalización	Herramienta
Contacto inicial para predisponer para la transferencia	Antes del inicio, al comienzo del curso	Correo de bienvenida
Presentación docente y del curso, exponiendo los objetivos en términos de capacidades que se persiguen.	Desde el inicio del curso	Correo de bienvenida Foro de presentaciones
Presentación de participantes y que respondan a la pregunta ¿Qué esperas resolver o mejorar en tu puesto de trabajo o Unidad con esta acción formativa?”	Desde el inicio del curso	Foro de presentaciones
Información sobre qué es la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo	Antes del inicio, al comienzo del curso	Píldora formativa sobre la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo



Seguimiento		
Descripción	Temporalización	Herramienta
Redactar objetivo de transferencia por cada módulo o bloque de contenidos	Durante el desarrollo del curso	En los envíos de las actividades de evaluación
Resolución de dudas y consultas	Durante el desarrollo del curso	

Aprendizaje y refuerzo		
Descripción	Temporalización	Herramienta
Informar de posibles objetivos de transferencia según cada módulo o bloque de contenidos	Durante el desarrollo del curso	Repositorio de objetivos de transferencia
Compartir objetivos de transferencia	Durante el desarrollo del curso	Foro de Transferencia
Crear un plan de acción con algunos objetivos de transferencia planteados a lo largo del curso	Final del curso	Parte de la evaluación final o para certificado de aprovechamiento



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Formación