



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**TRABAJO FINAL DE GRADO
ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**METODOLOGIA PARA LA
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
FORMACIÓN PARA EL
PROFESORADO DE LOS
GRUPOS DE ALTO
RENDIMIENTO ACADÉMICO EN
LA UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE VALENCIA**

Autora : CARLA MASSA IZA

Tutora : GABRIELA RIBES GINER

Curso Académico 2014-15

			<u>Pag</u>
0	INTRODUCCIÓN AL TRABAJO	1
0.1	INTRODUCCIÓN	2
0.2	OBJETIVOS	3
0.3	RESTRICCIONES	3
0.4	METODOLOGÍA	4
0.5	RESUMEN	5
1	MARCO TEÓRICO	7
1.1	INTRODUCCIÓN	9
1.2	LA CARRERA PROFESIONAL	11
1.2.a	Concepto de carrera profesional	11
1.2.b	Planificación de la carrera	12
1.2.c	Desarrollo de la carrera profesional	13
1.2.d	Marco Normativo	14
1.3	EL PLAN DE FORMACIÓN	15
1.3.a	La formación	15
1.3.a.1	<i>Capacitación y Desarrollo</i>	15
1.3.a.2	<i>Formación. Definiciones</i>	16
1.3.a.3	<i>Sobre la utilidad de la Formación</i>	17
1.3.a.4	<i>Esquematización del modelo de Formación</i>	18
1.3.b	Competencias	18
1.3.b.1	<i>Concepto</i>	18
1.3.b.2	<i>Gestión por competencias</i>	20
1.3.b.3	<i>Perfil de competencias</i>	20
1.3.c	El Plan de formación y sus Fases	24
1.3.c.1	<i>Fases de un Plan de formación</i>	24

2	ENFOQUE DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV	27
2.1	LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS OBJETIVOS	29
2.1.a	Los Objetivos de la formación	29
2.2	QUÉ SON LOS GRUPOS ARA	30
2.3	LOS GRUPOS ARA EN LA UPV	31
2.3.a	Características del alumnado	31
2.3.b	Características del profesorado	32
2.3.c	Datos de los Grupos ARA	33
2.3	LOS GRUPOS ARA EN LAS UNIVERSIDADES VALENCIANAS	34
3.	PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO ARA	35
3.1	JUSTIFICACIÓN	37
3.2	LOS PRINCIPIOS ESENCIALES DEL PLAN DE FORMACIÓN	38
3.2.a	El Marco del Plan Estratégico UPV 2015-2020	39
3.2.a.1		39
3.2.a.2		41
3.2.b	Espacio Europeo de Educación Superior	42
3.2.c	Demandas de la Sociedad	45
3.3	QUIÉN LIDERA EL PLAN DE FORMACIÓN	46
4.	IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS	47
4.1	DEFINICIÓN DE NECESIDAD FORMATIVA	49
4.2	FUNCIONES DEL PROFESORADO	51
4.3	DETERMINACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL DOCENTE	51

4.3.a	Panel de expertos	54
4.3.a.1	<i>Tareas preliminares del panel de expertos</i>	57
4.3.a.2	<i>Priorización de competencias</i>	57
4.4	EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS REALES DEL PROFESORADO ARA	57
4.4.a	1ª Técnica: Entrevista Personal y Cuestionario	58
4.4.a.1	<i>Sugerencias a la hora de elaborar el cuestionario</i>	59
4.4.b	2ª Técnica: Dinámica de Grupo	60
4.4.b.1	<i>Metaplán: Definición</i>	61
4.4.b.2	<i>Metaplán: Proceso de elaboración de la dinámica</i>	62
4.4.b.3	<i>Metaplán: Conclusión</i>	63
4.5	CUADRO RESUMEN	66
5	DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN	67
5.1	ITINERARIOS FORMATIVOS	69
5.1.a	Características	70
5.1.b	Proceso de diseño de los distintos itinerarios formativos	70
5.2	ELEMENTOS DEL DISEÑO	72
5.2.a	Objetivos de la formación	72
5.2.b	Quién impartirá la formación	73
5.2.c	Contenido de las acciones formativas	74
5.2.d	Modalidades de formación	74
5.2.d.1	<i>Presencial</i>	75
5.2.d.2	<i>Semi-Presencial</i>	75

	5.2.d.3	Online	76
	5.2.e	Presupuesto destinado a la formación	77
	5.2.f	Dónde se realiza la formación	78
	5.2.g	Medios utilizados	79
	5.2.h	A quién se dirige el Plan de formación	80
	5.2.i	Calendario y horarios formativos	81
	5.2.j	Negociación Sindical	81
6.		IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN	83
7.		EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS	87
	7.1	TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN OBTENIDA		
			92
	7.1.a	Evaluación 360 grados	92
		7.1.a.1 <i>Objetivos</i>	93
		7.1.a.2 <i>Qué se evalúa</i>	93
		7.1.a.3 <i>Pasos para la elaboración</i>	94
		7.1.a.4 <i>Evaluación de Satisfacción</i>	94
		7.1.a.5 <i>Evaluación de transferencia de conocimientos</i>	95
		7.1.a.6 <i>Evaluación del aprendizaje: conocimientos adquiridos</i>	95
	7.1.b	R.O.I.	95
		7.1.b.1 <i>Qué es</i>	96
		7.1.b.2 <i>Para qué sirve</i>	96
		7.1.b.3 <i>Cómo se calcula</i>	96
	7.2	CERTIFICACIÓN	96
8.		IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA	97
9.		CONCLUSIONES-GUÍA METODOLÓGICA PLAN DE FORMACIÓN	101
	9.1	GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN	103
		9.1.a Estructura del procedimiento	103
		9.1.b Estructura del Plan de Formación y etapas del mismo	104

9.2	FUTURAS LÍNEAS DE DESARROLLO Y ACTUACIÓN	108
10.	COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN	109
10.1	COMPETENCIA LINGÜÍSTICA	111
10.2	COMPETENCIA INTERPERSONAL	113
10.3	COMPETENCIA METODOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN	113
10.4	COMPETENCIA DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA DOCENCIA	116
10.5	COMPETENCIA COMUNICATIVA	116
10.6	CONCLUSIÓN	117
11	BIBLIOGRAFÍA	119

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Tipo de Competencias	19
Gráfico 1.2	Dirección Estratégica del Capital Humano	23
Gráfico 1.3	Fases para la elaboración de un Plan de formación	25
Gráfico 1.4	Ejes principales que configuran la formación	39
Gráfico 1.5	Objetivos del proyecto llevado a cabo por la UPV de “Desarrollo de Personas”	41
Gráfico 1.6	Cómo surgen las necesidades formativas	50
Gráfico 1.7	Elementos de un Programa de formación	72

Gráfico 1.8	Composición de la formación Semi- Presencial	77
Gráfico 1.9	Secuenciación del Proceso del Método del Caso	114
Gráfico 2.0	Competencias desarrollas mediante el Método del Caso	115

INDICE DE TABLAS

TABLAS

Tabla 1.1	Datos Grupos ARA-UPV cursos 2014- 2015 y 2015-2016	33
Tabla 1.2	Grupos ARA en las Universidades de la Comunidad Valenciana	34
Tabla 1.3	Retos del Plan Estratégico de la UPV 2015-2020	41
Tabla 1.4	Resumen de la metodología utilizada en la fase de detección de necesidades	66
Tabla 1.5	Métodos más utilizados para las sesiones de formación	80

CAPÍTULO 0

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO

0. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO

0.1 INTRODUCCIÓN

Los departamentos de Recursos Humanos de las Organizaciones están adquiriendo una relevancia muy significativa a la hora de desarrollar y gestionar a los empleados con el propósito de alcanzar su excelencia, tanto personal como profesional, dentro de la misma.

Ni que decir tiene que, hoy en día, está plenamente aceptado que el desarrollo de los RRHH va íntimamente ligado a la formación. La formación constituye un elemento necesario dentro de las estrategias actuales de gestión de los Recursos Humanos, ya que el entorno en el que nos encontramos es muy cambiante, desde una perspectiva social, política, económica, tecnológica y organizativa, y requiere una rápida reacción de todas las Organizaciones y sus empleados para poder sobrevivir y ser competitivos con el resto.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las Organizaciones, y en concreto las Instituciones Universitarias Españolas y Europeas, es el de la internacionalización. Se entiende este concepto como el conjunto de actividades que se están desarrollando en la propia Universidad y que implican la colaboración y el contacto de cualquier persona (PDI, PAS o alumnos) con instituciones fuera de las fronteras nacionales. No solo afecta a las personas involucradas, sino también a los aspectos administrativos, a las estructuras de los planes de estudio y a la manera de enseñar, investigar o aprender en las Instituciones Universitarias.

Como respuesta a la creciente importancia del término “internacionalización”, en diversas Universidades de la Comunidad Valenciana surgió la idea de impulsar unos Grupos que reforzarán el potencial de los alumnos más destacados, desde el inicio de sus estudios. Teniendo siempre en mente la excelencia universitaria, y unida al proceso de internacionalización que acabamos de exponer, uno de los requisitos de este tipo de Grupos es que, como mínimo, la mitad de los créditos de un curso sean impartidos en inglés. Este hecho, se unía además a la posibilidad de proporcionar a este colectivo de alumnos distintas ventajas a nivel internacional, tales como becas de estancias en el extranjero así como acceso a programas de apoyo para el aprendizaje del idioma de referencia.

Estos Grupos son conocidos como Grupos de Alto Rendimiento Académico (Grupos ARA).

0.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO (TFG)

El objetivo genérico de este TFG es llevar a cabo el diseño y la estructura de los pasos a realizar para poder confeccionar y diseñar un Plan de formación específico, destinado a los docentes de los Grupos ARA de la UPV, una vez conocidas y analizadas sus necesidades de formación. En particular, los objetivos pormenorizados del presente Trabajo son los siguientes:

- Determinar los mecanismos tendentes a conocer las competencias profesionales fundamentales para un docente de este tipo de Grupos.
- Evaluar los procedimientos y procesos necesarios para poder determinar cuáles son las competencias reales de los referidos profesores.
- Una vez detectadas las necesidades formativas, llevar a cabo el diseño de la estructura del Plan de formación.
- Establecer los mecanismos que permiten evaluar si el Plan, y todas las acciones formativas que lo componen, ha tenido el efecto deseado.
- Definir los criterios de implantación de las acciones correctivas o de mejora, si fueran necesarias.

Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos y la elaboración del documento definitivo del TFG, se llevará a cabo la contextualización del tema a tratar, estableciendo el marco teórico del mismo. Una vez expuesto el marco teórico, se abordará las metodologías utilizadas para llevar a efecto el Plan de formación. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones. Estas conclusiones se expondrán desde el punto de vista de la elaboración de una guía para la confección de Planes formativos para los docentes de los Grupos ARA en la UPV y una visión extendida y aplicada a acciones concretas sobre cuáles serían las futuras líneas de desarrollo del referido Plan.

0.3 RESTRICCIONES

Dada la tipología de este TFG, no se han podido abordar las acciones -ni individuales ni colectivas- que se proponen en el mismo, ya que se debería disponer de una serie de herramientas (necesarias para la toma de información y datos) aplicables a los distintos colectivos interesados e implicados y de los que no se dispone de acceso, tales como entrevistas, encuestas o reunión de expertos.

Por tanto ésto constituye la restricción más evidente del proceso de desarrollo del Trabajo. Pero en lugar de invalidarlo, se ha optado por tratar el Plan formativo bajo una perspectiva conceptual, analizando los diversos aspectos necesarios para conseguir la elaboración de un Plan formativo para este tipo de profesorado, sin perjuicio de que al final del Trabajo se aborden acciones concretas, a nivel de propuesta.

0.4 METODOLOGIA DEL TRABAJO

El Trabajo desarrollado en el presente documento se apoya inicialmente en la búsqueda bibliográfica y documental, incorporando aspectos legislativos y normativos. El Trabajo tiene el propósito de proporcionar una sistemática de conceptos y premisas que permitan obtener una visión completa sobre la formación del profesorado de Grupos de Alto Rendimiento Académico de las Universidades públicas, y avanzar en la elaboración de un posible Plan de formación dentro de la Organización de la UPV.

La metodología del Trabajo incorpora por tanto una revisión bibliográfica centrada en los aspectos clave que afectan a nuestro tema.

La metodología seguida ha incorporado las siguientes acciones:

- Conocer los medios a través de los cuales se ha publicado la información sobre Grupos de Alto Rendimiento y su formación (documentos primarios).
- Manejar las herramientas que permiten un acceso fácil y rápido a la información existente (documentos secundarios).
- Finalmente, aplicar las herramientas que permitan gestionar la información de interés.

Dentro de las fuentes primarias se ha incluido la documentación cuya disposición no sigue ningún esquema predeterminado. Pueden agruparse en revistas científicas, literatura gris y libros, entendiendo por literatura gris al conjunto de documentos de muy variada tipología que no se publican a través de los canales científicos habituales. Las fuentes de información primaria utilizadas son las siguientes:

- Artículos
- Informes
- Tesis Doctorales

Para la búsqueda de la información se ha aplicado una metodología consistente en utilizar los accesos web disponibles, bien sea en Directorios, Buscadores, o Metabuscaores, incluyendo asimismo los recursos denominados repositorios, tanto los temáticos como los institucionales. Entre el conjunto de elementos de búsqueda que se han incorporado a la metodología del Trabajo se encuentran:

- RiuNet
- Google Académico
- Google Scholar
- Microsoft Academic Search.

Asimismo, se ha procedido a la exploración de las Bases de datos bibliográficas, entre las que se encuentran:

- Teseo
- Science Citation Index (Web of Science)
- Scopus

0.5 RESUMEN

En los últimos años la formación está siendo fuertemente valorada por todas las Organizaciones y empleados, incluyendo las Universidades y los profesores universitarios, por lo que el diseño de los Planes de formación dentro de las mismas ha ido tomando cada vez mayor relevancia.

Así pues, este TFG va dirigido a conocer cuáles son los principales pasos y fases para confeccionar un Plan de formación para un colectivo muy concreto, coherente tanto con el entorno como con la cultura y la estrategia de la Organización, en este caso, la UPV.

A través de la revisión y análisis de distintas fuentes y del trabajo desarrollado posteriormente sobre dichos contenidos, se han podido determinar todos los elementos necesarios para que el Plan de formación, destinado a los docentes de los Grupos ARA de la UPV, resulte exitoso y beneficioso para los objetivos que persigue la Institución y el conjunto de los docentes participantes.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

Cada vez más, las empresas son conscientes de la considerable importancia del capital humano—los empleados--para el desarrollo eficiente y por tanto para la obtención de éxitos y resultados excelentes para la misma. Es por ello que se observa que los departamentos de recursos humanos de las empresas están adquiriendo mayor relevancia corporativa, y se están relacionando con otros objetivos y áreas distintas a las que se limitaba antiguamente. Lo que están intentando los directores de recursos humanos de las organizaciones es influir, mediante una serie de decisiones, en que la relación entre los empleados y la organización sea cada vez más estrecha.

Dentro del departamento de recursos humanos de una organización existen diversas áreas y problemas claves a los que se enfrentan. La construcción del departamento de recursos humanos, y las decisiones que se toman en él, pueden variar entre las compañías y también entre las distintas unidades que componen una misma Organización, ya que buscan ajustarse a sus propias necesidades. A pesar de ello, muchos autores coinciden en la clasificación realizada al respecto, que podría concretarse en la forma siguiente:

1. **Obtención de los recursos humanos** → En la que se incluye el análisis del puesto de trabajo, la planificación de las necesidades de recursos humanos (de la plantilla) y la capacitación de recursos humanos, es decir, el reclutamiento, la selección del personal, la contratación del mismo y su posterior integración en la empresa.
2. **El desarrollo de los recursos humanos** → Ésta es muy importante, ya que no solo incluye la planificación de la carrera profesional del individuo (trayectoria profesional del individuo), sino también de la capacitación y formación del mismo. En un estudio de 450 compañías en 11 países distintos, realizado en 1990, nos muestra como la relevancia de las distintas funciones de recursos humanos varían en función del país en el que se encuentra la Organización. Es interesante saber que Alemania, en aquella época, era el único país que situaba como una prioridad el desarrollo de sus trabajadores dentro de la empresa. Pero podemos afirmar, que actualmente tanto el desarrollo de los empleados como su formación, son las actividades más importantes y a su vez más “costosas” para las organizaciones.

3. Evaluación y sistemas de retribución → En este caso se habla de la evaluación del desempeño y la consiguiente retribución.

Existen numerosos ejemplos de empresas, tales como el caso de Motorola Inc., que muestran que teniendo problemas en otras áreas de la empresa (como la parte comercial, ventas, o producción) en vez de optar por despedir a sus empleados y reducir plantilla, pensó que la mejor manera de recuperar su nivel y hablarle de tú a tú a otros de su mercado era apostar por sus empleados y confiar en que consiguieran el nivel de competencias necesario para ello.

Es por ello, que el trabajo debe centrarse precisamente en el “desarrollo de los RRHH”, que se ha comentado en el punto 2 de este mismo apartado, ya que dará una visión más extendida acerca de las fases del plan de formación necesarias para mejorar el rendimiento y el desempeño de los empleados dentro de una Organización (capacitación). Es decir, se cubrirá uno de nuestros objetivos del trabajo.

Antes de sumergirnos en el tema de la formación, afirmar que aquellas empresas que han tenido y tienen éxito en el tema relacionado con la formación y desarrollo de sus empleados y de la propia Organización es porque lo han integrado con otros programas y acciones estratégicas dentro de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, como pueden ser:

- Los programas de desarrollo de la carrera profesional de los empleados
- La selección del personal.
- La evaluación del desempeño.
- Comunicación interna.

Es por ello que el siguiente punto irá dedicado a una de ellas: Los planes de carrera profesional, que se consideran de vital importancia analizar para poder desarrollar y elaborar un plan de formación adecuado y de gran éxito.

1.2 LA CARRERA PROFESIONAL

1.2.a Concepto de carrera profesional

Son muchos los autores que definen este término. Por ejemplo De la Calle y Ortiz de Urbina (2004), trata de buscar una definición más específica de carrera, siendo esta “el curso general que una persona decide seguir a lo largo de su vida laboral, es decir, los puestos que la persona ha ido ocupando a lo largo del tiempo. Además nos recalca que no debemos confundir la carrera profesional con la carrera académica, ya que esta última son los pasos que da una persona para lograr un título sin que ello implique el inicio de la carrera profesional”.

Mientras que si se observa la definición que propone Dolan et al. (2003) de “carrera profesional”, la entiende como “la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actitudes (valores como persona), y reacciones asociadas que experimenta (combinación de desarrollo profesional y personal)”.

El concepto de “carrera profesional” ha ido evolucionando con los años. Tradicionalmente se consideraba como la progresión de las personas dentro de una misma Organización y los cambios que se producían consistían tan solo en promociones dentro del entorno de la Organización, o como mucho a traslados.

Algunos factores han contribuido a que esta visión del concepto de “carrera profesional” haya cambiado, ya que en la actualidad no se asocia a un empleo para toda la vida y en la misma Organización. Esto es sin duda motivado por la aparición e integración de las nuevas tecnologías en el desarrollo del trabajo, la flexibilidad en el empleo y los cambios realizados en las formas de producción. Provoca que las personas tengan que adaptarse constantemente a nuevas situaciones en el ámbito profesional y laboral.

Una vez hemos se han observado distintos puntos de vista y distintas definiciones del concepto de “carrera profesional”, se considera más completa y útil para el desarrollo de nuestro trabajo la definición propuesta por Dolan et al. (2003), y junto con ella se puede decir que es muy importante la administración, planificación y desarrollo de la misma, tanto para el individuo como para la propia organización.

1.2.b Planificación de la carrera

“Se entiende la planificación de la carrera como el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales, a través del cual se establece planes de acción para alcanzar metas y objetivos específicos”, Dessler (2009).

De la Calle y Ortiz de Urbina. (2004) la define como “el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos profesionales (trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar) y se determina a futuro el historial profesional, que es el conjunto de trabajos, funciones, puestos y responsabilidades efectuados durante la vida laboral”.

Esta planificación es considerada de vital importancia por muchos autores como Dolan et al. (2003) ya que:

1. “Permite lograr una mayor eficiencia organizativa.
2. Facilita a la empresa, y al propio trabajador la adaptación a nuevas situaciones y cambios que se pueden ir dando dentro de la empresa.
3. Permite el desarrollo de las capacidades funcionales de los empleados, motivándoles y reduciendo el absentismo y la rotación”.

Porret (2007), argumenta que “con la planificación se consigue armonizar los intereses, aspiraciones y objetivos de los empleados con los de la empresa”.

Mondy (2010) ve la planificación de carrera como “un medio para realizar una autoevaluación continua de capacidades e intereses, como el proceso de aprender de uno mismo”.

La materialización de esta planificación se ha plasmado en los “planes de carrera”, definidos como una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la Organización.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

Para ello Mondy (2010) considera varios procedimientos:

- “Hoja de balance de fortalezas y debilidades → sirve para que las personas sean conscientes de sus puntos fuertes y débiles en su vida laboral.
- Lista de preferencias y aversiones → permite al individuo identificar hacia dónde le gustaría orientar su carrera profesional, y qué limitaciones y restricciones se imponen ellos mismos”.

El Plan de carrera tiene diversas ventajas, y diversas funciones que vienen determinadas por el mismo. Entre ellas se pueden destacar:

- Permite mejorar la localización de los recursos humanos.
- Apoya los cambios, al facilitar a la empresa la adaptación a nuevas situaciones que se puede ir planteando.
- Permite el desarrollo de las capacidades funcionales de las personas.

1.2.c Desarrollo de la carrera profesional

Otro aspecto importante a destacar y que muchos de estos autores consideran, es “el desarrollo de la carrera profesional”. Todos coinciden en que el desarrollo de la carrera es un esfuerzo continuado y formalizado, que reconoce a las personas como un recurso vital de la organización, y se centra en desarrollar trabajadores más capacitados.

Dessler (2009), quiere profundizar más en la definición del concepto de desarrollo de la carrera profesional, y lo concibe como “la serie de actividades que se realizan durante toda la vida, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización de la carrera de una persona”.

Además se puede añadir que el desarrollo o gestión de carreras es un esfuerzo conjunto de la Organización y el individuo, a pesar de que en un principio las Organizaciones lo realizaban para satisfacer únicamente sus propias necesidades. El desarrollo de la carrera profesional se adapta al entorno y al futuro de la Organización, para ayudar así a elaborar y aplicar soluciones para que las personas puedan proyectarse positivamente en el futuro:

- Participando activamente en el crecimiento y productividad de la empresa.
- Realización de actividades formativas, evaluativas y prácticas para el diseño de la misma.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

Por ello, y por lo dicho anteriormente, el siguiente punto del trabajo se centrará en la formación, las fases y etapas del plan de formación diseñado para capacitar a los empleados de una empresa y que ayudará a mejorar el desempeño de la misma y el del propio individuo.

El trabajo pretende dirigir el plan de formación a un colectivo concreto, el profesorado de los grupos ARA de la UPV, y por tanto se hablará de una aplicación práctica de los aspectos conceptuales que se han visto y verán a lo largo del trabajo.

1.2.d Marco Normativo

Ley Orgánica 6/2001 de Universidades modificada por la Ley 4/2007 del 12 de Abril.

Real Decreto 1312/2007, de 5 de Octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios, modificada por Real Decreto 415/2015 de 29 de Mayo.

Real Decreto 1313/2007, de 5 de Octubre por el que se regula el régimen de los concursos de acceso a cuerpos docentes universitarios.

Real Decreto 1052/2002, de 11 de Octubre que regula el procedimiento para la obtención de la evaluación de la agencia nacional de evaluación de la calidad (ANECA) y acreditación, y de su certificación, a los efectos de contratación de personal docente e investigador universitario.

La Ley 7/2007, de 12 de Abril del Estatuto Básico del empleado público.

Ley 14/2011, de 1 de Junio, de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Real Decreto 1027/2011, de 14 de Julio, por el que se establece el Marco Español de cualificaciones para la educación superior.

Decreto 174/2002, de 15 de Octubre, regímenes y retribuciones del personal docente e investigador contratado laboral de las universidades públicas valencianas y retribuciones adicionales del profesorado universitario.

Ley 5/2006, de 25 de Mayo de la Generalidad Valenciana, por el que se crea la Agencia Valenciana de Evaluación y Prospectiva.

Decreto 6/2008, de 18 de Enero, del Consell, por el que se aprueba su reglamento.

Decreto 116/2013, de 6 de Septiembre, del Consell, por el que se modifica el reglamento de la Agencia Valenciana de Evaluación y Prospectiva.

Decreto 104/2008, de 11 de Julio, del Consell, por el que se crea y regula la comisión delegada del Consell para la investigación científica y desarrollo tecnológico.

Ley 2/2009, de 14 de Abril, de la Generalitat Valenciana, de coordinación del sistema valenciano de investigación científica y desarrollo tecnológico.

Resolución de 15 de Noviembre de 2013, de la Comisión Nacional Evaluadora de la actividad investigadora, por la que se publican los criterios específicos aprobados para cada uno de los campos de evaluación.

1.3 EL PLAN DE FORMACIÓN

1.3.a La formación

La formación es un elemento fundamental en el desarrollo de la carrera profesional, ya que ayuda a conseguir y adquirir las competencias y habilidades necesarias para evolucionar y promocionarse dentro de la carrera y la Organización. Anteriormente no se consideraba necesaria la formación de los empleados dentro de la Organización, ni se asociaba la formación con la mejora en el desempeño, pero actualmente este concepto ha evolucionado. En efecto, muchas compañías incluyen la formación como parte de sus estrategias, considerándola clave para conseguir una ventaja competitiva frente al resto de empresas.

Las empresas muestran mucho interés en formar a sus empleados, ya que esto ayuda a mejorar el desarrollo de la Organización y su crecimiento, además de afectar de una manera muy positiva a los empleados. Ayuda a que los empleados amplíen sus expectativas de mejora dentro de la propia Organización, además de motivarlos y evitar que salgan de la Organización y lleven su talento y conocimientos a otras Organizaciones de la competencia. Se trata de una herramienta para conseguir una mayor capacitación del individuo, es decir, conseguir que el empleado aumente sus aptitudes para un puesto en concreto. Siempre una mejora del empleado dentro de la Organización, o de la forma en que la Organización realiza las tareas o se adapta al entorno, viene unida con la necesidad de formación en algunos aspectos.

1.3.a.1 Capacitación y Desarrollo

Anteriormente se ha citado la **capacitación**. Consiste en “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. Ayuda a los empleados de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Nos proporcionará un equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto” (Werther; Davis y Guzmán: *Administración de Recursos Humanos; Gestión del Capital Humano*).

No se ha de confundir el concepto de **capacitación** con el de **desarrollo**, ya que este último consta de “programas dirigidos en especial a empleados de niveles medio y superiores, a corto, mediano y largo plazo a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” (Werther; Davis y Guzmán: *Administración de Recursos Humanos; Gestión del Capital Humano*). La diferencia entre ambos conceptos suele ser bastante tenue y a veces imprecisa.

1.3.a.2 Formación. Definiciones

Mediante la “formación” se conseguirá el objetivo de “capacitación” de los empleados. Pero cuando intentamos buscar una definición única del concepto de “formación”, se observa que existe un gran número de autores que explican y detallan lo que consideran ellos por formación dentro de la empresa.

Así por ejemplo, Solé y Mirabet (1997) consideran que “es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender”.

Por su parte Armstrong (1991) o Buckley y Caple (1991) entienden la formación como “un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en ciertas actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado”.

Dolan et al (2007) sostiene que cuando hablamos de formación, nos referimos al “conjunto de actividades que tienen el propósito de mejorar el rendimiento presente y futuro de los empleados, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos (cómo hacer el trabajo), habilidades (capacidades) y actitudes (motivación y voluntad del empleado al realizar su trabajo)”.

Finalmente, De la Calle y Ortiz Urbina (2004) y Gómez-Mejía et al. (2008), definen el concepto de formación como “el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo del trabajo actual”.

Una vez se han analizado algunas de las definiciones del concepto de “formación”, se quiere destacar que el concepto de “desarrollo” está presente en muchas de las definiciones anteriores, pero se ha de tener claro que si hablamos de “desarrollo” no se puede confundir con la “formación”, *aunque sean conceptos muy similares no son sinónimos, ya que el primero tiene un marco más global, un mayor alcance y un abanico temporal más a largo plazo, como señalan Gomez Mejía, Balkin y Cardy (1995).*

Pero a pesar de estas diferencias, el objetivo final es la mejora de la capacidad del empleado para rendir, de forma que los programas que se utilizan para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, tanto para el trabajo actual como para el futuro, son en esencia los mismos. La combinación de ambos conceptos rompe con el pensamiento tradicional en el que la formación era aislada y no pasaba de un mero adiestramiento.

1.3.a.3 Sobre la utilidad de la formación

- Favorece el aprendizaje permanente de los trabajadores, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal, mejorando así su desempeño individual y de la Organización.
- Facilita a los trabajadores la adquisición de las competencias profesionales requeridas en el mercado de trabajo y adecuadas a las necesidades de las empresas. Permite además la continua actualización de las habilidades de los empleados, ya que el entorno en el que nos encontramos es muy cambiante y por ello surge la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios actuales y futuros que se puedan llevar a cabo en el entorno.
- Contribuye a la mejora de la productividad y competitividad de las organizaciones.
- Mejora la empleabilidad de los trabajadores. Cuando hablamos de empleabilidad nos referimos a la importancia que tiene para un empleado mantener el atractivo profesional dentro del mercado laboral.
- Promueve el reconocimiento y la acreditación de las competencias profesionales adquiridas mediante la formación y la experiencia laboral.

Resumiendo, su principal objetivo es mejorar la cualificación profesional y la capacidad de inserción de las personas a través del aprendizaje de distintas competencias profesionales, favoreciendo el desarrollo profesional, la mejora del empleo y el aumento de la productividad de los empleados. Además sirve para modificar una serie de aspectos laborales, como pueden ser la selección de personal, la promoción interna, la remuneración y la capacitación, entre otras.

1.3.a.4 Esquematización del modelo de formación

El “modelo de formación” que se sigue utilizando actualmente consiste en:

- **Capacitación:** Aporta el **SABER**, es decir el conocimiento técnico o específico para cada tarea.
- **Entrenamiento:** Genera el **SABER HACER**, la capacidad de aplicar lo que sabe, es decir, volverlo práctico y útil.
- **Educación:** Procura el **SABER SER** mejor persona. Estimula la inteligencia emocional, la cual te hace competente para relacionarte mejor, trabajar en equipo y ser interdependiente. Con ello, propicia cambios que modifican la actitud, creando el **QUERER HACER** sus tareas, con calidad y ágilmente.

1.3.b Competencias

1.3.b.1 Concepto

No es fácil ofrecer una definición única o inequívoca del concepto “competencia”, pero se ha analizado una serie de propuestas conceptuales, que a posteriori se seleccionarán o se creará una nueva que se integre mejor en el desarrollo de nuestro trabajo, y en la aplicación de la formación de las personas dentro de una Organización.

Según Hooghiemstra T. (1996). Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, 29. “las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento: cualquier característica individual que se puede medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”.

Según D. McClelland (1973), “es una característica subyacente de la persona que le permite un desempeño superior en un determinado puesto, papel o situación”.

“Comportamientos de desempeño individual que son observables, medibles y críticos para el desempeño exitoso de un individuo u organización” (Canadian HR Reporter-Press Release, 1996).

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

Le Boterf (2001) para quién la competencia es “una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.”

“Capacidad de satisfacer demandas o llevar a cabo tareas con éxito, constituida de dimensiones cognitivas y no cognitivas” (OCDE, 2002, 7).

“Habilidad para desempeñar actividades al nivel esperado en el empleo” (Lloyd, 1993, 14).

“Combinación de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y valores que se requieren para la comprensión y transformación de una realidad compleja, de entre todo el universo de saberes relacionados con dicha realidad” (Mateo, 2006; citado por Mir, 2006).

Una de las características más importante de las competencias, hoy en día, es su propio desarrollo y evolución. Es clave en la gestión de los recursos humanos, el modificar y ayudar a que las competencias que poseen los empleados hoy, evolucionen y se desarrollen a lo que puedan necesitar los mismos y la propia organización en el futuro. Por ello se conocerán cuáles son los distintos tipos de competencias que existen, y se señalarán cuáles son las que vamos a desarrollar en nuestro trabajo y que están íntimamente relacionadas con la formación.

Gráfico 1.1: Tipo de Competencias.



Fuente: Guía para el diseño de planes formativos en la empresa a partir de la evaluación de competencias

De todas las mostradas anteriormente, se puede afirmar que las habilidades y los conocimientos, junto con las actitudes, son mejorables a través de la formación y la experiencia, y están relacionados con lo que posee cada individuo a la hora de desarrollar su puesto de trabajo dentro de una Organización, y son en los que se va a centrar en nuestro trabajo, ya que el resto requieren de programas distintos y más específicos (rotación de puestos, coaching, etc).

Para averiguar qué características o competencias, por parte del individuo, se requieren en cada puesto de trabajo de una Organización, se recurre a la gestión por competencias.

1.3.b.2 Gestión por competencias

La gestión por competencias, consiste en identificar las capacidades que se requieren en cada puesto por parte de las personas a través de un perfil medible y cuantificable objetivamente y que se puede utilizar principalmente para mejorar el desempeño y su posterior contribución a la Organización en la que se encuentre. Se puede afirmar que es lo que constituye el centro de la gestión de personas, de los recursos humanos.

El gestor de recursos humanos tiene como responsabilidad principal la *gestión integrada del talento* de la organización. Es decir, que el gestor de personas tiene dos grandes objetivos que cumplir:

- “*Tener y retener a los mejores*”: a través de los procesos de reclutamiento, selección, motivación...
- “*Desarrollar para tener excelentes*”: a través de la gestión del desempeño, formación, desarrollo personal, etc.


1.3.b.3 Perfil de competencias

El concepto que permite gestionar las competencias es el del “**perfil**”, que es un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Este perfil se comparara con el perfil personal de cada empleado, y se obtendrán por tanto una serie de desajustes en las competencias observadas y evaluadas que habría que analizar y superar.

Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas ventajas con las que nos podemos encontrar si utilizamos la gestión por competencias. “Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la Organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas”.

Cuando hablamos de “competencia”, se ha podido comprobar que existen numerosas clasificaciones elaboradas por distintos autores, pero de forma general y lo que resulta más interesante para el desarrollo del trabajo es en diferenciar entre tres grupos:

- **Competencias genéricas** → Son aquellas que están relacionadas con la visión y misión de la Organización. Éstas también se conocen como competencias básicas o transversales, ya que son transferibles, sirven y son comunes a diferentes ámbitos profesionales. Para averiguar más sobre ellas, tan solo se ha de indagar en el Plan Estratégico de la Organización, elaborado por los responsables de la misma. Este es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que la Organización pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Por tanto ayudará a concretar las decisiones y acciones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión y desempeño excelente.

 **Visión:** Define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Dando respuesta a esta serie de preguntas ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, se conseguirá nuestra definición más acercada a la realidad y a lo que busca y necesita la Organización.



Fuente: Google

- ✚ **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar para conseguir tal misión. Para poder determinarla se puede contestar a la pregunta **¿cuál es nuestra razón de ser?**”.



Fuente: Google

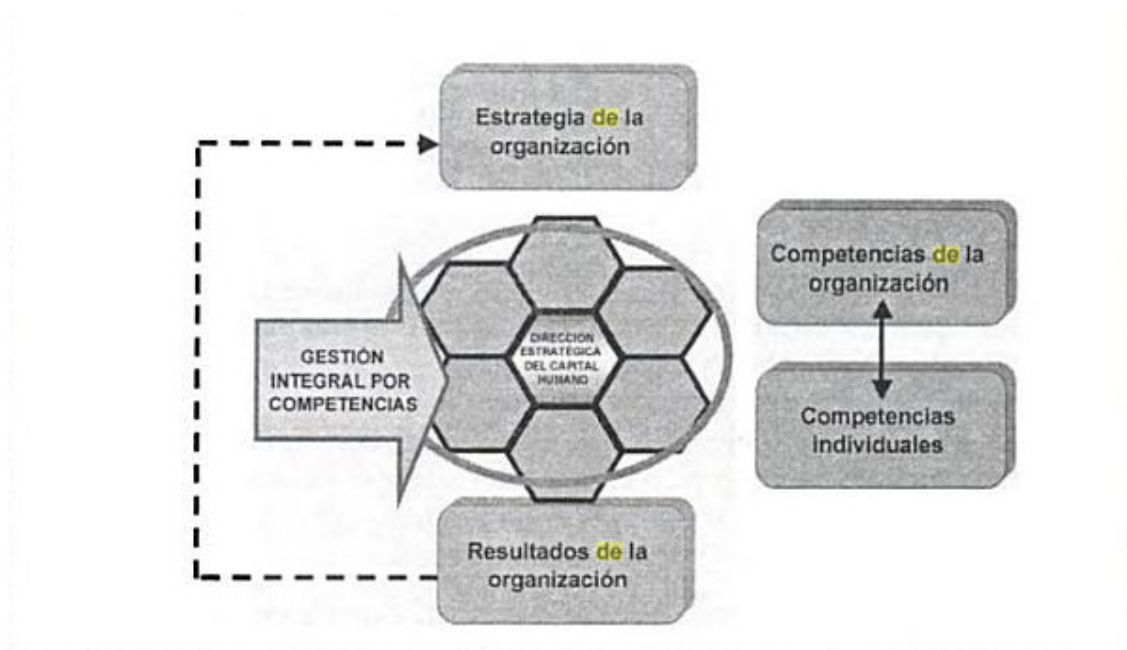
- ✚ **Objetivos/retos Estratégicos:** De los Planes Estratégicos de una Organización surgen diversos objetivos estratégicos que están relacionados con las personas que lo forman y con la propia organización. Los objetivos estratégicos son metas organizacionales a largo plazo, puntos de partida y guías que ayudan a convertir una declaración de una misión y visión amplia, en planes y proyectos más específicos. Éstos ponen los puntos de referencia más importantes para el éxito y están diseñados para ser traducciones medibles, específicas y realistas de la declaración de misión que pueden ser utilizados por la administración para orientar la toma de decisiones. Los objetivos estratégicos se desarrollan normalmente como parte de un plan de dos a cuatro años (a largo plazo), que identifica los puntos fuertes y los puntos débiles y establece las expectativas específicas que permiten a la empresa u Organización lograr su más amplia misión o declaración de visión. Estos objetivos tienen una serie de características, las más comunes son:
 - Deben estar alineados a una Planeación Estratégica (Visión, Misión y Valores de la empresa).
 - Deben ser escritas sin tecnicismos y de fácil de comprensión.
 - El responsable de su logro será la Dirección de la Organización.
- **Competencias específicas** → Estas competencias o destrezas permiten enfrentarse con éxito a la sociedad del conocimiento, que demanda profesionales polivalentes capaces de desempeñar tareas y de resolver problemas de muy distinta índole. Además proporcionan habilidades para el desarrollo de cuestiones de orden general al tiempo que aseguran una formación específica en cualquiera que sea el perfil escogido por el profesional.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

- **Competencias técnicas** → Son aquellas que se desarrollan en determinadas áreas del conocimiento, proyectos o actividad. Son los conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen a una disciplina concreta.

A continuación se mostrará un gráfico que resume qué conceptos o estrategias recoge e incluye la gestión por competencias de las Organizaciones, además de destacar los distintos tipos de competencias que se encuentran en las mismas, todas ellas como siempre se ha dicho que deberán ir relacionadas con la estrategia de la Organización.

Gráfico 1.2: Dirección Estratégica del Capital Humano.



Fuente: Martha Alles en el libro Desempeño por competencias

Por tanto una vez se hayan definido los objetivos/retos estratégicos que tendría y se plantearía la Organización, se tendrá que desarrollar un método estratégico que ayude a conseguirlos. Se refieren, por tanto, a un plan de formación, que estará dirigido a la actualización de conocimientos para el desempeño de los puestos de trabajo de la Organización.

1.3.c El Plan de formación y sus Fases

Actualmente diversos autores consultados defienden la importancia estratégica de la formación. Es por ello que muchas empresas están invirtiendo grandes cantidades, tanto de tiempo como de dinero, ya que consideran que les puede proporcionar una ventaja competitiva en el mercado. La formación es un proceso caro, en el cual la empresa tiene que invertir si cree que los beneficios que va a obtener de ella van a ser mayores a lo invertido. Comienzan a concebir la formación como una inversión y no como un gasto, ya que puede ser fuente y causa de futuros beneficios, y en momentos de crisis se tenderá a fomentarla y no a reducirla. En especial en dos momentos concretos:

- ✚ El momento de incorporación de nuevos empleados a la Organización.
- ✚ Para conseguir mejoras en el funcionamiento actual de la Organización, que no requiera ningún tipo de modificación estructural.

Pero se debe tener claro cuáles son las metas que se quieren conseguir con la formación y evaluar al final del proceso si se han conseguido de manera satisfactoria, ya que si no se determinan qué es lo que se quiere conseguir con el plan de formación que se aplicará y a dónde nos llevará el mismo tanto para la Organización como para los individuos a los que va dirigido, los resultados obtenidos no serán duraderos y todo habrá sido una pérdida tanto de tiempo como de dinero para la Organización.

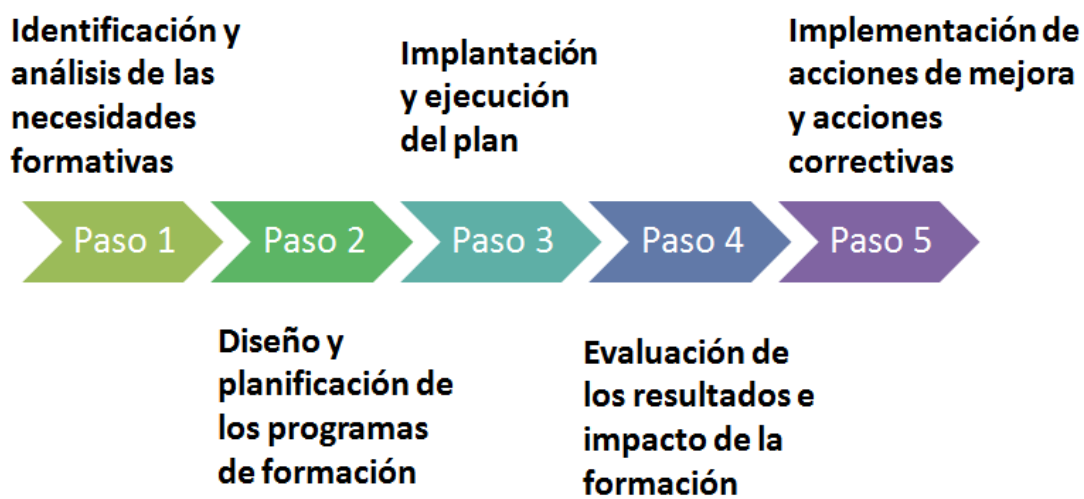
Un plan de formación recoge todas y cada una de las acciones formativas de una manera coherente y ordenada, planificadas en un periodo concreto de tiempo. Está encaminado a dotar y perfeccionar las competencias requeridas para el logro de los objetivos empresariales. El plan de formación resultante tiene que responder siempre a las demandas formativas de sus empleados. Además, tiene que ser flexible, para permitir adaptar aquella formación que se requiera para afrontar y conseguir los retos que surjan de la Organización.

1.3.c.1 Fases de un plan de formación

Una vez que la Organización tenga clara la necesidad de implantar este programa de formación a sus empleados, hay que analizar las fases necesarias para completarlo, que se suelen resumir en 5:

CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO

Gráfico 1.3: Fases para la elaboración de un Plan de formación



Fuente: Elaboración propia mediante los datos recogidos en la guía para la elaboración de planes formativos en las empresas

CAPÍTULO 2

ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

2. ENFOQUE DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

2.1 LA FORMACIÓN CONTINUA Y SUS OBJETIVOS

Este trabajo se centrará en la formación del docente Universitario, y en concreto los docentes destinados a impartir enseñanzas en los Grupo de Alto Rendimiento Académico (ARA) de la Universidad Politécnica de Valencia. La idea principal es desarrollar un programa de Formación Continua, en el que los profesores participantes puedan disfrutar del aprendizaje, desarrollen al máximo las habilidades y destrezas que incorporen durante este programa, y que puedan por tanto aplicarlas a su trabajo diario, y así favorecer al funcionamiento de la Universidad en general, y de las clases en particular.

La formación continua o permanente según Rodríguez Carrasco, J.M. (1992). “La formación permanente en la empresa es la constante, o al menos periódica, puesta al día de los conocimientos que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones. No es, por tanto, un mero repaso de los conocimientos adquiridos en épocas anteriores, y quizás olvidados, ni es una educación paralela o complementaria.”

2.1.a Objetivos de la formación

Este tipo de formación, fundamentalmente está dirigida a conseguir los siguientes propósitos básicos:

- Reforzar el nivel de cualificación de los docentes profesionales en los diferentes sectores, evitando así el estancamiento en su cualificación y que les permita sobrevivir en un contexto altamente competitivo.
- Responder a las necesidades específicas de las Organizaciones o Instituciones, que en este caso son las Universidades.
- Potenciar la competitividad de estas Instituciones Universitarias, con las del mismo o distinto país.
- Adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas, sociales y a las nuevas formas de organización del trabajo, que conlleva a la obsolescencia de los conocimientos que poseen sus empleados. Es decir, surgen nuevos requisitos en materia de competencias laborales.

CAPÍTULO 2.- ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

La estrategia de la formación continua pretende que a través de ella los profesionales puedan desarrollarse personalmente e insertarse activamente en una sociedad que cada vez es más compleja y que requiere una cualificación mayor para atender las diversas necesidades tanto a nivel laboral como personal, evitando así las acciones formativas sueltas o temporales, que tan sólo respondan a una demanda eventual y concreta de la sociedad o de la Universidad, en nuestro caso.

2.2 QUÉ SON LOS GRUPOS ARA

Anteriormente se ha mencionado que el trabajo iba dirigido al personal docente de la Universitat Politècnica de Valencia (UPV), en concreto a aquellos que imparten clases en los grupos de Alto Rendimiento Académico, conocido como **Grupos ARA**, con el objetivo estratégico de mejorar la calidad del sistema de educación superior y de la actividad del profesorado universitario. En efecto, tal como se indica en **el artículo 31 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de Diciembre, de Universidades**: “la promoción y la garantía de la calidad de las Universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria, para lo cual recoge, como objetivo, entre otros, el fomento de la excelencia de profesores y estudiantes”.

“Los Grupos ARA, son un programa impulsado por la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport de la Generalitat Valenciana, a través de la Direcció General d'Universitat, Estudis Superiors i Ciència. El objetivo principal es reforzar el potencial de los alumnos más destacados desde el inicio de sus estudios universitarios” (UPV Website).

Con estas premisas, se considera fundamental realizar una serie de actividades formativas que estén encaminadas y enfocadas a la innovación, creatividad y excelencia académica para el cumplimiento de estos objetivos, tanto los legales como los estratégicos.

“A tal fin, la Consellería estima de máxima importancia impulsar, de común acuerdo con las universidades públicas valencianas, líneas de actuación que favorezcan una mayor dedicación a los estudiantes que muestren mejores aptitudes y deseen participar en los programas que se desarrollen, de modo que éstos puedan contar con todas las ayudas y apoyos disponibles conducentes a que alcancen el más alto rendimiento académico posible” (UPV Website).

CAPÍTULO 2.- ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

El Espacio Europeo de Educación Superior, les presenta a las universidades españolas una Estrategia de Internacionalización y de movilidad, que tiene como objetivo desarrollar un conjunto de acciones concretas, que les permita posicionarse de manera destacada en la escena internacional, con una oferta atractiva y competitiva. Además de ser es un factor esencial de la reforma para la mejora de la calidad y de la eficiencia de las universidades, ya que favorece la aproximación a la excelencia. Es por ello que, dado que estamos hablando de los grupos ARA, se ha de tener en cuenta a lo largo del desarrollo del trabajo esta línea de actuación.

2.3 LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

“La Universidad Politécnica de Valencia ha querido formar parte de este proyecto desde su primera implantación, en el curso 2010-2011, siendo el órgano impulsor y gestor el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado de la UPV. Establece una línea de formación académica con alumnos de expediente brillante y con las mejores aptitudes, utilizando el inglés como idioma principal en el aula. Para ello pondrá recursos y medios disponibles que contribuyan a lograr un alto rendimiento académico, además de desarrollar capacidades de liderazgo, potenciar su interés por la investigación y desarrollar su potencial emprendedor” (UPV Website).

Está en disponibilidad de formar alumnos al más alto nivel profesional y científico. Por ello, se establecen grupos de alto rendimiento académico, basados en un efecto sinérgico de alumnos de excelente expediente, comprometido esfuerzo en aprender, con profesores con indicadores de investigación y docencia relevantes.

2.3.a Características del alumnado del grupo ARA

Dentro de la UPV se aplicará en aquellas titulaciones que dispongan de un mínimo de 75-100 alumnos de nuevo ingreso. Esto permite que a lo largo de la titulación, se pueda mantener un grupo con, al menos, 25 alumnos en cualquier asignatura, garantizando un mínimo de tamaño medio objetivo de grupo.

Aquellos alumnos que hayan sido matriculados en estos grupos ARA deberán estar en posesión de un certificado o documento acreditativo de conocimiento de Inglés equivalente al nivel B2, o en caso de que este no lo puedan aportar, se les realiza una prueba de nivel para conseguir este tipo de “acreditación”. En otras titulaciones este certificado no es necesario en el mismo momento de la matrícula, pero sí debe entregarse al finalizar el primer curso. Por tanto el nivel de lengua inglesa se establece como un criterio de entrada y matriculación a los grupos ARA.

CAPÍTULO 2.- ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

Además de este criterio de idiomas, la universidad puede tener en cuenta otros, relacionados con la titulación a cursar, a la hora de aceptar o no la matrícula en estos grupos, tales como el expediente académico, que deberá ser bueno, considerándose como tal una nota superior al 7,5.

Si los alumnos deciden realizar su carrera dentro de estos grupos, esto les proporcionará ciertas ventajas como pueden ser: mención de esta pertenencia en el suplemento europeo al título y puntos adicionales para bolsas Erasmus.

2.3.b Características del docente de los grupos ARA

En lo que respecta al personal docente, el programa de grupos ARA también les define un objetivo principal, que es el de conseguir que el esfuerzo y el compromiso personal del profesor sea de calidad siempre en busca de objetivos y rendimientos excepcionales.

La UPV se compromete a impartir un mínimo del 50% de la docencia de créditos obligatorios o básicos de la titulación en inglés. Es por ello que el docente participante en este tipo de grupos deberá cumplir un nivel de inglés equivalente al B2, y preferiblemente C1, para que esto les permita poder desarrollarse dentro de la clase y con los alumnos en inglés, con total comodidad y fluidez. Además deberá tener la capacidad suficiente para transmitir todos los conocimientos relacionados con las materias y el apropiado vocabulario técnico de una manera clara y entendible por todos los alumnos.

Aquellos profesionales que pueden formar parte de este grupo son aquellos catedráticos universitarios con dos tramos reconocidos del complemento de productividad (sexenios), y catedráticos de escuela universitaria, titulares de universidad, titulares de escuela universitaria, con un mínimo de un sexenio, y asimismo profesores doctores.

“El profesor participante deberá comprometerse a permanecer un mínimo de 3 cursos impartiendo la materia en inglés. La Universidad, a su vez, deberá comunicar a los Departamentos la necesidad de respetar necesariamente el compromiso de permanecer en la docencia de los profesores, y favorecer a la compatibilidad con otras materias” (UPV Website).

CAPÍTULO 2.- ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

2.3.c Datos de los Grupos ARA en la UPV

Se han recogido una serie de datos de interés acerca de los grupos ARA del curso 2014-2015 dentro de la UPV, para que se pueda analizar cuál es la situación actual de los mismos, y qué implicaciones puede conllevar la misma en el resto del trabajo que se va a desarrollar.

Tabla 1.1: Datos Grupos ARA-UPV cursos 2014/15 y 2015/16

TITULACIONES	ECTS IMPARTIDOS EN INGLÉS		NÚMERO DE PROFESORES		NÚMERO DE ALUMNOS		NÚMERO DE GRUPOS ARA FORMADOS	
	Curso 2014-2015	Curso 2015-2016	Curso 2014-2015	Curso 2015-2016	Curso 2014-2015	Curso 2015-2016	Curso 2014-2015	Curso 2015-2016
Grado en Biotecnología	184	182,45	31	53	753	842	20	
Grado en Ingeniería Informática	148,5	157,5	25	37				
Grado en Ingeniería Aeroespacial	148,5	192,7	25	44				
Grado en Ingeniería Electrónica Industrial y Automática	180	190,05	30	43				
Grado en ADE	150	179,2	25	32				
Grado en Tecnologías y Servicios de Telecomunicación	60	119,2	10	34				

Fuente: elaboración propia sobre datos de memoria 2014-2015 de los Grupos ARA.

CAPÍTULO 2.- ENFOQUE PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

2.3 LOS GRUPOS ARA EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VALENCIANAS

Tabla 1.2: Grupos ARA en las Universidades de la Comunidad Valenciana

Grupos de Alto Rendimiento Académico en las Universidades de la Comunidad

 <p>UNIVERSITAT DE VALÈNCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en Farmacia. • Grado en Medicina. • Grado en Psicología. • Grado en Derecho. • Grado en Negocios Internacionales/International Business. • En las asignaturas compartidas del Grado de Administración y Dirección de Empresas, Grado de Economía y Grado de Finanzas y Contabilidad, se creará un grupo ARA
 <p>UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en Biotecnología. • Grado en Ingeniería Informática. • Grado en Ingeniería Aeroespacial. • Grado en Ingeniería Electrónica Industrial y Automática. • Grado en Administración y Dirección de Empresas. • Grado en Ingeniería de Tecnologías y Servicios de Telecomunicación.
 <p>Universitat d'Alacant Universidad de Alicante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en Ingeniería Informática. • Grado en Derecho • Grado en Biología • Grado en Ingeniería en Sonido e Imagen
 <p>UNIVERSITAT JAUME I</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En las asignaturas compartidas de primero y segundo curso, en el Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales, Grado en Ingeniería Química, Grado en Ingeniería Mecánica y Grado en Ingeniería Eléctrica, se creará un grupo ARA.
 <p>UNIVERSITAT Miguel Hernández</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en Biotecnología.

Fuente: CCE, GVA Website

CAPÍTULO 3

PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA EN LA UPV

CAPÍTULO 3.- PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

3. PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

3.1 JUSTIFICACIÓN

Dadas las variables y características que concurren en los grupos ARA dentro de la UPV, y junto con la situación de globalización que se está dando en todos los ámbitos y con especial incidencia en el área de educación superior, así como los retos marcados en el Plan Estratégico de la Universidad, se considera que es necesario diseñar e implantar un Plan que se ajuste a las necesidades formativas del profesorado ARA de estas titulaciones para que el desarrollo y desempeño, tanto del alumno como del profesorado y la Universidad sea de **excelencia**.

3.1.a El contexto de la Formación y la docencia

La formación del profesorado en España no acababa de situarse como condición estratégica para la mejora profesional de los docentes y la búsqueda de una enseñanza de calidad, que requiere de un enriquecimiento de los procesos de enseñanza desarrollados en las diversas titulaciones. Pero, en los últimos años, se ha sido conocedor de que las Universidades del nuevo siglo exigen, tanto del docente como de los alumnos, nuevos roles y competencias, además de una nueva o distinta preparación para la docencia en aspectos tales como:

- Diseño de asignaturas.
- Métodos de enseñanza.
- Evaluación del aprendizaje.
- Utilización de las TIC
- Organización Universitaria.

Por tanto, se consideran estos puntos como algunos de los elementos globales que requieren de formación por parte del profesorado universitario actualmente asignado a la docencia en estos grupos.

CAPÍTULO 3.- PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

Una de las claves para hacer frente a los desafíos educativos actuales es la mejora de las competencias profesionales docentes, entendida dentro de un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo profesional que requiere no sólo la actualización pedagógica, didáctica y científica sobre las materias y áreas impartidas, sino también la comprensión de las distintas dimensiones involucradas en la educación y su interacción con una sociedad en permanente transformación.

El aprendizaje va más allá del entorno escolar. Debe alimentarse de un contacto continuo con la sociedad que estimule la creatividad, la innovación y la iniciativa en todos los ámbitos, preparando a los estudiantes para afrontar de forma autónoma a lo largo de sus vidas situaciones que difícilmente pueden anticiparse en el presente. En esta apertura del entorno escolar al mundo, el profesorado ha de potenciar entre los estudiantes su activa participación en la sociedad e impulsar su pleno desarrollo personal y profesional, atendiendo de forma adecuada y eficaz las posibles dificultades y necesidades educativas de cada individuo.

3.2 LOS PRINCIPIOS ESENCIALES DEL PLAN DE FORMACIÓN

EL Plan que se quiere elaborar, debe de conseguir proporcionar al PDI-ARA una alta cualificación para el desempeño de sus puestos de trabajo y que les capacite para adaptarse a los cambios que experimentan la Universidad y el entorno social y económico.

Como se ha comentado anteriormente este Plan de formación está formado por 5 etapas:

- 1. Identificación y análisis de las necesidades formativas.**
- 2. Diseño y planificación de los programas de formación.**
- 3. Implantación y ejecución del plan.**
- 4. Evaluación de los resultados e impacto de la formación.**
- 5. Implementación de acciones de mejora y acciones correctivas.**

El trabajo se centrará prioritariamente en la citada en primer lugar: el diagnóstico de necesidades de formación. Además de ser el primer paso, se considera que es clave para que nuestro Plan resultante sea lo más “realista” posible, se ajuste a los intereses y objetivos de la Organización, sea coherente y esté relacionado con las expectativas de los propios profesores.

CAPÍTULO 3.- PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

3.2.a El marco del Plan Estratégico UPV 2015-2020

Para cubrir estos objetivos, se ha de tener en cuenta como ejes principales el marco que componen, el Plan Estratégico de la UPV, el EEES y las demandas actuales de la sociedad.

Gráfico 1.4: Ejes principales que configuran la formación



Fuente: Elaboración propia.

La formación debe de estar enmarcada dentro del plan estratégico de una organización, en este caso dentro de la UPV, como una acción estratégica para conseguir y alcanzar los retos y objetivos estratégicos propuestos por la misma.

3.2.a.1 ¿Qué nos indica este Plan Estratégico?

MISIÓN

“La Universitat Politècnica de València forma a personas para potenciar sus competencias; investiga y genera conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural”.

CAPÍTULO 3.- PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

VISIÓN

En 2020 la Universitat Poliècnica de València es una institución moderna, innovadora y eficiente que:

- “Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad.
- Desarrolla una investigación relevante y de impacto.
- Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional.
- Es considerada un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global.
- Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública”.

VALORES

- La UPV cree y pone en práctica los valores de honradez, la integridad, la igualdad, la solidaridad y la integración.
- Desarrolla su actividad con profesionalidad y autoexigencia –y también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador—desde una perspectiva internacional.
- Busca la satisfacción de las personas, hace un uso eficiente de los recursos que gestiona y rinde cuentas a la sociedad de una manera transparente.
- Y practica un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos.

Una vez definidas la misión, visión y valores, el Plan Estratégico establece los retos estratégicos en los que la Universitat Politècnica de València se concentrará durante la vigencia del nuevo Plan Estratégico, así como los proyectos estratégicos para conseguirlos.

3.2.a.2 Retos Estratégicos del Plan UPV 2015-2020

CAPÍTULO 3.- PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PROFESORADO DE LOS GRUPOS ARA

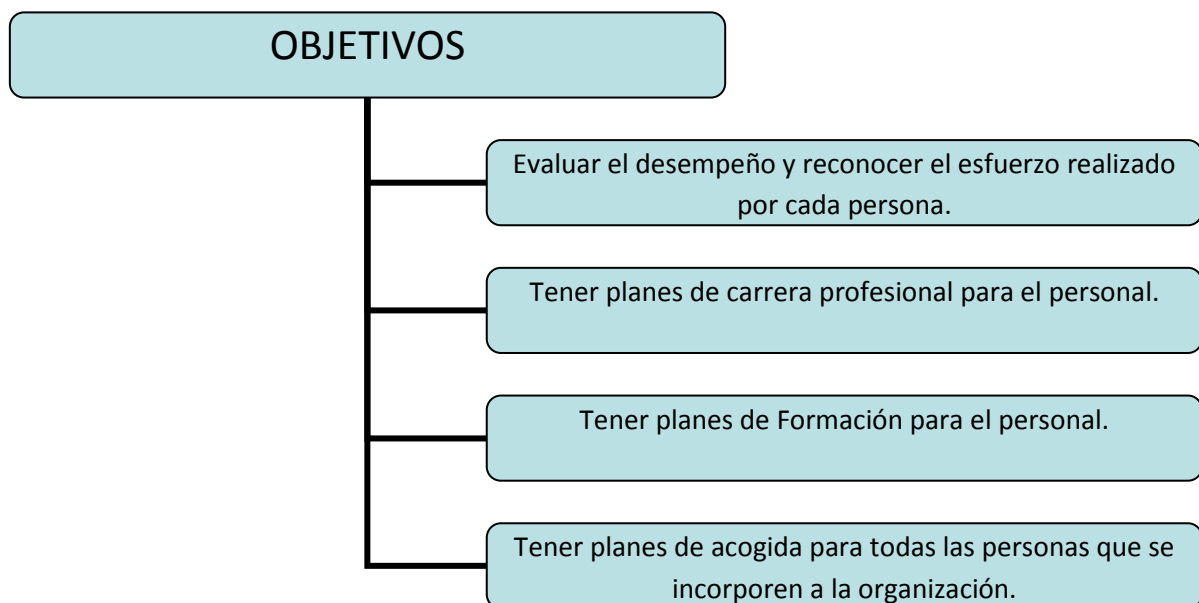
Tabla 1.3: Retos del Plan Estratégico de la UPV 2015-2020

Retos Estratégicos	
RETO 1	Ser un referente en formación de calidad orientada a las necesidades de la sociedad
RETO 2	Desarrollar una investigación relevante y de impacto
RETO 3	Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional
RETO 4	Ser considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global
RETO 5	Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del PE 2015-2020 de la UPV.

El Plan de formación está incluido dentro del último reto que se muestra en la tabla anterior, en concreto en uno de los proyectos que lo componen denominado “Desarrollo de Personas”. Dentro de éste se puede encontrar una serie de objetivos:

Gráfico 1.5: Objetivos del proyecto llevado a cabo por la UPV de “Desarrollo de Personas”



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos del PE de la UPV.

3.2.b Espacio Europeo de Educación Superior



La sociedad universitaria está inmersa en un nuevo contexto, donde se producen infinidad de cambios propiciados por la convergencia hacia un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), la mayoría de ellos relacionados con la forma en la que el docente desarrolla su actividad profesional. Estos cambios se centran especialmente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, con nuevos planteamientos que tienen como base aspectos relacionados con:

- El paradigma educativo (centrándonos en la enseñanza y el alumno).
- Cambios estructurales (grado, postgrados...).
- Cambios sustantivos (revisión de la metodología y medios utilizados, modelos de evaluación, presencia de los nuevos materiales didácticos, tecnológicos...).

Debido a estas modificaciones se cree necesario realizar un nuevo análisis y delimitación de las competencias ideales y necesarias para que el profesorado pueda realizar un desarrollo adecuado de sus funciones y roles, entre otros.

Todos estos cambios han desembocado en el paso de una docencia centrada en la enseñanza y mera transmisión de conocimientos a una docencia centrada en el aprendizaje; de un profesor que trabaja individualmente en su aula y materia, a unos profesores trabajando en equipo en un proyecto común.

Para acometer ese cambio de paradigma se debe poner en proceso de revisión la formación inicial requerida para ingresar en el Cuerpo y en las distintas categorías de profesorado universitario, al igual que la formación continua que se les exige a los que ya están desempeñando la actividad, siempre teniendo como referencia las competencias necesarias- mencionadas anteriormente- que debe acreditar el profesorado universitario dentro del nuevo contexto del EEES. Como consecuencia de ello surge una necesidad inmediata de formación a lo largo de la vida profesional.

En este sentido, el informe propuesto por la Comisión Europea en 2013, muestra una serie de recomendaciones para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, que permita situarlas como eje central de su desarrollo. Las recomendaciones que se pueden encontrar en este informe son 16, pero se seleccionan aquellas que tienen especial interés para el desarrollo del Trabajo. Estas son las siguientes:

“Recomendación 1

Las autoridades públicas responsables de la educación superior deben velar por la existencia de un marco sostenible y bien financiado para contribuir a que los esfuerzos de los centros de enseñanza superior mejoren la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Recomendación 2

Cada centro debe desarrollar y aplicar una estrategia para el apoyo y la mejora constantes de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, dedicar el nivel de recursos humanos y financieros que sea necesario para ello e integrar esta prioridad en su misión general, dando la misma importancia a la enseñanza y a la investigación.

Recomendación 3

Los centros de enseñanza superior deben fomentar, acoger y tener en cuenta las opiniones de los estudiantes para detectar problemas en el entorno de enseñanza y aprendizaje en una fase temprana y dar lugar a mejoras más rápidas y eficaces.

Recomendación 4

Todo el personal docente de los centros de enseñanza superior en 2020 deberá haber recibido formación pedagógica certificada. La formación continua del profesorado ha de ser un requisito para los profesores de la enseñanza superior.

Recomendación 5

Las decisiones relativas a la entrada, progresión y promoción del personal académico deben tener en cuenta una evaluación de las competencias docentes, junto con otros factores.

Recomendación 6

Los líderes y directores de los centros deben reconocer y recompensar (por ejemplo, a través de becas o premios) a los profesores de educación superior que aporten una contribución significativa a la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, ya sea a través de la práctica, o a través de su investigación sobre la enseñanza y el aprendizaje.

Recomendación 7

Los planes de estudio deben elaborarse y controlarse a través del diálogo y la cooperación entre el personal docente, los estudiantes, los graduados y los agentes del mercado laboral, basándose en nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje que permitan a los estudiantes adquirir las competencias necesarias para aumentar sus posibilidades de encontrar empleo.

Recomendación 8

Los resultados de los alumnos en las actividades de aprendizaje deben evaluarse en función de claros resultados del aprendizaje acordados previamente y desarrollados en colaboración con todo el personal de la facultad responsable de dichos resultados.

Recomendación 10

Los centros de enseñanza superior deben introducir y promover enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación transversales, transdisciplinares e interdisciplinares para ayudar a los estudiantes a ampliar sus miras y desarrollar una mentalidad empresarial e innovadora.

Recomendación 11

Con ayuda de las administraciones públicas y de la UE, los centros de enseñanza superior deben ayudar a sus profesores a fin de desarrollar las capacidades de enseñanza y aprendizaje a través de Internet y otras alternativas que ofrece la era digital. Deben asimismo aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Recomendación 12

Las instituciones de enseñanza superior deben desarrollar y aplicar estrategias de internacionalización global como parte integrante de su misión general y el ejercicio de sus funciones. El aumento de la movilidad de los estudiantes y del personal, la dimensión internacional de los planes de estudios, la experiencia internacional de los miembros de la facultad, el conocimiento adecuado de la lengua inglesa y una segunda lengua extranjera, las competencias interculturales, la impartición de cursos y grados de forma transnacional y las alianzas internacionales deben convertirse en componentes imprescindibles de la enseñanza superior en Europa y fuera de ella.

Recomendación 13

La Unión Europea debe apoyar la aplicación de estas recomendaciones, en particular promoviendo:

- Metodologías innovadoras de enseñanza y aprendizaje y enfoques pedagógicos;
- Métodos de orientación, asesoramiento y tutoría;
- Mejora de la concepción de los programas, teniendo en cuenta las investigaciones recientes sobre el aprendizaje humano;
- Profesionalización y desarrollo del profesorado, de los instructores y del personal; y recogida sistemática y periódica de datos sobre cuestiones que afectan a la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Recomendación 16

Se anima a los Estados miembros, en colaboración con las regiones, a que prioricen, en sus acuerdos de asociación en el marco de los Fondos Estructurales, las iniciativas de apoyo del desarrollo de capacidades pedagógicas, la concepción y aplicación de programas pertinentes para las necesidades del mercado laboral y el reforzamiento de las asociaciones entre la enseñanza superior, el sector empresarial y la investigación.”

3.2.c Demandas de la sociedad

Todos saben que la nueva sociedad del conocimiento impone nuevas demandas al sistema educativo superior. Los nuevos escenarios en los que nos encontramos demandan una formación de calidad para el docente junto con un desarrollo permanente de sus competencias. Briones (2002) sostiene que *todas las sociedades contemporáneas enfrentan un desafío similar: elevar sus capacidades de generar conocimiento, de adquirirlo y de adaptarlo, de transmitirlo y distribuirlo a la población en su conjunto, de participar en su evolución y de comunicarlo.*

La actual Sociedad de la Información, caracterizada por el uso generalizado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todas las actividades humanas, exige de todas las personas nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder afrontar los continuos cambios. Esto está provocando una profunda revolución en todos los ámbitos sociales, en especial en el educativo, que es el que nos interesa en este trabajo. Se destaca la amplia disponibilidad de recursos tecnológicos de comunicación e información para el desempeño de la actividad del profesorado, que promuevan una comunicación interactiva y dinámica. Esto tendrá éxito siempre y cuando la modernización de los medios de enseñanza venga acompañada de una concienciación y un cambio de actitud por parte del profesorado y el alumnado frente a esta nueva concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El cambio que se está produciendo en relación a las prácticas docentes y que queremos que en unos años sea completo, permitirá que se pueda ofrecer a la sociedad profesionales creativos, reflexivos, con una sólida base de conocimientos técnicos y tecnológicos, capaces de aprender a lo largo de la vida y con habilidades comunicativas imprescindibles hoy en día, gracias a la participación y ayuda de los docentes en la Universidad.

3.3 QUIÉN DEBERÍA LIDERAR EL “PLAN DE FORMACIÓN”

Este Plan lo impulsa el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado de la UPV. Es responsable de la gestión del Plan de Ordenación Docente, de nuevas contrataciones de personal docente e investigador, del Programa de Formación Curricular del PDI, del Plan de Mejora de Calidad Docente y Desarrollo de Metodologías de Enseñanza Activas.

Cabe destacar, de acuerdo con el Plan Estratégico, que es este mismo Vicerrectorado el responsable de liderar el reto de Desarrollo de Personas dentro de la UPV, pero siempre y cuando se tenga la participación e implicación tanto de la institución, como del profesorado y alumnado, que son los agentes implicados en este desarrollo.

CAPÍTULO 4

IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

4. IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

El paso siguiente, equivalente a la primera fase de un plan de formación clásico, es el paso previo al diseño y la puesta en marcha de cualquier programa formativo. El objetivo principal de cualquier análisis de necesidades es:

- Determinar cuáles son los objetivos o metas que debe perseguir el Programa de formación que se elabora.
- Cuál es el diseño necesario para satisfacer las necesidades detectadas, tanto actuales como las que se prevé existan en un futuro.

Como resultado, esta etapa proporcionará el conocimiento de aquellos aspectos del desempeño profesional del profesorado en los que necesitan formación adicional o aquellos que consideran importantes para llevar a cabo su labor diaria dentro de la universidad, y todo ello constituye la base de este Programa de formación. Si no se realiza de forma correcta, este programa será inútil y una pérdida tanto de tiempo como de presupuesto, ya que sería “formar por formar”.

En consecuencia, se considera que es una buena vía para llegar a una política de formación coherente con la estrategia general de la Organización. Los resultados de esta fase serán de ayuda para completar los objetivos del programa de formación, siempre y cuando sean considerados como importantes para prestarles la atención requerida por la Organización; esto resultados, y los objetivos correspondientes, deben poder obtenerse y solucionarse por medio de la formación. Solo así será posible evaluar el verdadero impacto del Plan y su rentabilidad.

4.1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE NECESIDAD

Pero, antes de continuar, sería conveniente aclarar qué se entiende por “necesidad”. Desde una perspectiva general, ésta se define como la carencia de algo que se considera inevitable o deseable.

Así la necesidad de formación se considera como la diferencia entre las capacidades que son necesarias para desempeñar de forma efectiva las tareas del puesto y las que realmente posee la persona.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

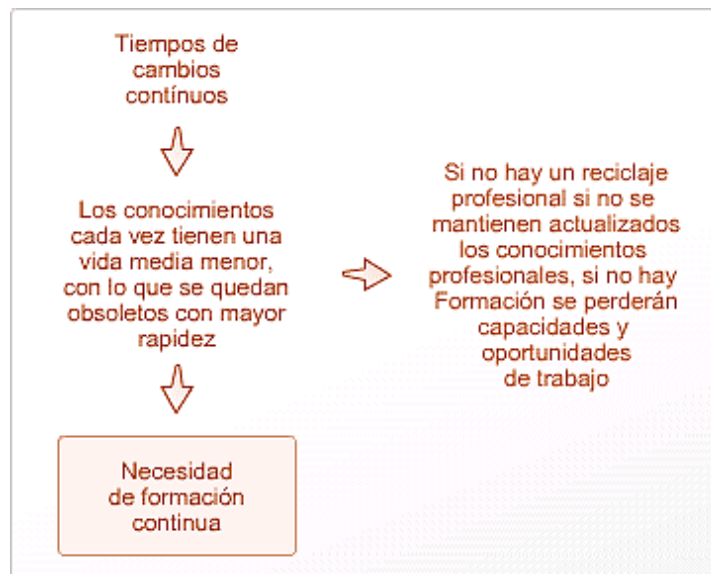
Las que se plantean a los docentes en la enseñanza universitaria surgen de la necesidad de capacitar a los alumnos, futuros profesionales, que se forman en sus aulas, los cuales deben ser competentes en su trabajo para resolver las cuestiones que se le presentan cada día a nivel profesional.

Los alumnos reclaman, por tanto una institución que se encuentre abierta a las continuas expectativas, necesidades y problemas de la propia sociedad en donde se encuentran ubicados tanto el propio alumno como el profesor y la institución.

La mayor parte de los autores definen “necesidad de formación” en términos de deficiencia, así, de forma resumida:

“NECESIDAD FORMATIVA = DESEMPEÑO DESEADO –DESEMPEÑO PRESENTE O ACTUAL”

Gráfico 1.6: Cómo surgen las necesidades formativas



4.2 FUNCIONES DEL PROFESORADO

En las universidades Españolas las actividades de enseñanza y de investigación del profesorado son complementarias. Es por ello que un profesor universitario debe estar formado profesionalmente en cuatro funciones esenciales:

- La investigación.
- La transferencia de tecnología.
- La docencia.
- La gestión.

En este caso centraremos el Trabajo en las competencias necesarias para el desarrollo de su función **docente y de gestión**. Esta función docente no consiste únicamente en las actividades que los profesores realizan cuando están en clase, sino también un conjunto de actividades pre, inter y post-activas que los profesores deben realizar para asegurarse del correcto aprendizaje de sus alumnos.

4.3 DETERMINACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL DOCENTE

Antes de elaborar y diseñar cualquier Plan de Formación, se tiene que determinar qué tipo de competencias deberán tener los empleados a los que se va a dirigir el referido Plan. Estas competencias no serán solo a nivel formativo, sino también a nivel personal (destrezas y habilidades), para que el desarrollo sea el máximo y el mejor posible. La resultante de este análisis inicial serán los objetivos, tanto generales como específicos, que debemos conseguir al finalizar el Plan.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Plan de Formación se suele dividir en varias fases (cinco). Por ello, como se trata de determinar y actualizar las competencias, tanto genéricas como específicas de nuestros docentes, vamos también a actualizarnos en el proceso de diseño de este Plan. A tal fin, se comenzará por identificar las competencias que se requieren para que el docente universitario tenga un desempeño excelente, atendiendo a los tres elementos citados (PE, EEES y demandas de la sociedad). Para la Universidad será beneficioso disponer de docentes excelentes, que les permitan ser más competitivos en el marco en el que actúan y poder disponer de un criterio diferenciador del resto de universidades de España y del mundo.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

En este paso previo, se deberá de elaborar una relación de las competencias que creemos necesarias para la docencia universitaria y que la sociedad del conocimiento demanda actualmente. Existen diversos autores que determinan las competencias que debería tener el perfil del docente universitario perfecto. Estas son las siguientes:

Fielden (2001) propone que el docente debe poseer competencias como:

- “Identificar y comprender las diferentes formas (vías) que existen para que los estudiantes aprendan.
- Poseer conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el diagnóstico y la evaluación del alumnado, a fin de ayudarlo en su aprendizaje.
- Tener un compromiso científico con la disciplina, manteniendo los estándares profesionales y estando al corriente de los avances del conocimiento.
- Conocer las aplicaciones de las TIC en el campo disciplinar, desde la perspectiva tanto de las fuentes documentales, como de la metodología de enseñanza.
- Ser sensible ante las señales externas sobre las necesidades laborales y profesionales de los graduados.
- Dominar los nuevos avances en el proceso de enseñanza-aprendizaje para poder manejar la doble vía, presencial y a distancia, usando materiales similares.
- Tomar en consideración los puntos de vista y las aspiraciones de los usuarios de la enseñanza superior, especialmente de los estudiantes.
- Comprender el impacto que factores como la internacionalización y la multiculturalidad tendrán en el currículo de formación.
- Poseer la habilidad para enseñar a un amplio y diverso colectivo de estudiantes, con diferentes orígenes socioeconómicos y culturales, y a lo largo de horarios amplios y discontinuos.
- Ser capaz de impartir docencia tanto a grupos numerosos, como a pequeños grupos (seminarios) sin menoscabar la calidad de la enseñanza.
- Desarrollar un conjunto de estrategias para afrontar diferentes situaciones personales y profesionales”.

En referencia a estudios desarrollados en el contexto español, Zabalza (2007) realizó un análisis de las competencias de los docentes y propuso un esquema basado en diez competencias didácticas como proyecto de formación del docente universitario. A saber:

- “Competencia didáctica 1: Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Competencia didáctica 2: Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

- Competencia didáctica 3: Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa).
- Competencia didáctica 4: Manejo de las nuevas tecnologías.
- Competencia didáctica 5: Diseñar la metodología y organizar las actividades (competencia metodológica). - Organización de los espacios - Selección del método. - Selección y desarrollo de las tareas instructivas.
- Competencia didáctica 6: Comunicarse-relacionarse con los alumnos.
- Competencia didáctica 7: Tutorizar.
- Competencia didáctica 8: Evaluar.
- Competencia didáctica 9: Reflexionar e investigar sobre la enseñanza.
- Competencia didáctica 10: Identificarse con la institución y trabajar en equipo”.

A su vez, Rodríguez Espinar (2003) sostiene que el buen docente universitario ha de dar muestras de competencia, es decir:

- “Tener el dominio pertinente del saber de su campo disciplinar. No es cuestión de saber mucho de todo (sabio), ni mucho de un tema (especialista), sino el conocer cómo se genera y difunde el conocimiento en el campo disciplinar en el que se inserta la enseñanza, a fin de poder no sólo estar al día (up-to-date) de los temas relevantes, sino ofrecer los criterios de validación del conocimiento que se difunde.
- Ser reflexivo, e investigar e indagar sobre su propia práctica docente. Debería establecer la conexión entre la generación de dos tipos de conocimiento: el disciplinar y el pedagógico (proceso de enseñanza-aprendizaje).
- Dominar las herramientas de diseño, planificación y gestión del currículum, no tanto como actividad en solitario, sino en colaboración con los equipos y unidades de docencia.
- Estar motivado por la innovación docente; es decir, abierto a la consideración de nuevas alternativas de mejora como consecuencia de la aparición de nuevos escenarios.
- Saber ser facilitador del aprendizaje, y tomar en consideración no sólo la individualidad del estudiante y su autonomía para aprender, sino también la situación grupal, y manejarla para generar un clima de motivación por un aprendizaje de calidad.
- Trabajar en colaboración, en la medida que asume la necesidad del trabajo en equipo docente como vía para dar respuesta a las múltiples demandas que el contexto genera. Asimismo, debe ser capaz de potenciar un clima de aprendizaje colaborativo entre los propios estudiantes.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

- Ser tutor del proceso de aprendizaje del estudiante, y establecer las relaciones y la comunicación interpersonal que reclama la función de tutor.
- Ser profesionalmente ético. Lo que implica: asumir un compromiso institucional y social, cumplir las obligaciones contractuales, y ser justo en la valoración de los demás”.

Tras distintas aproximaciones y ajustes, la Universitat de Barcelona ha integrado las competencias comentadas y elaborado su propio directorio de competencias, que se resumen a continuación:

- I. **“Competencia interpersonal (CI):** Promover el espíritu crítico, la motivación y la confianza, reconociendo la diversidad cultural y las necesidades individuales, creando un clima de empatía y compromiso ético.
- II. **Competencia metodológica (CM):** Aplicar estrategias metodológicas (de aprendizaje y evaluación) adecuadas a las necesidades del estudiantado, de manera que sean coherentes con los objetivos y los procesos de evaluación, y que tengan en cuenta el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para contribuir a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- III. **Competencia comunicativa (CC):** Desarrollar procesos bidireccionales de comunicación de manera eficaz y correcta, lo cual implica la recepción, interpretación, producción y transmisión de mensajes a través de canales y medios diferentes y de forma contextualizada a la situación de enseñanza-aprendizaje.
- IV. **Competencia de planificación y gestión de la docencia (CPGD):** Diseñar, orientar y desarrollar contenidos, actividades de formación y de evaluación, y otros recursos vinculados a la enseñanza-aprendizaje, de forma que se valoren los resultados y se elaboren propuestas de mejora.
- V. **Competencia de trabajo en equipo (CTE):** Colaborar y participar como miembro de un grupo, asumiendo la responsabilidad y el compromiso propios hacia las tareas y funciones que se tienen asignadas para la consecución de unos objetivos comunes, siguiendo los procedimientos acordados y atendiendo los recursos disponibles.
- VI. **Competencia de innovación (CDI):** Crear y aplicar nuevos conocimientos, perspectivas, metodologías y recursos en las diferentes dimensiones de la actividad docente, orientados a la mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje”.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Como señala el informe *Teachers matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers* de la OCDE (2005), “se han incorporado nuevas demandas al perfil profesional de los docentes: Idiomas, multiculturalidad, cuestiones de género y de convivencia, diversidad del alumnado y nuevas tecnologías, entre otras”.

Es por ello, que se considera de vital importancia incluir la competencia lingüística a las definiciones anteriores. Esta consiste en el manejo de la lengua, en este caso se estará hablando del inglés, esto unido con uno de los objetivos principales del proceso que se inició con la inclusión de Bolonia dentro de la UPV, que era el de favorecer la movilidad de profesorado y alumnado y la internacionalización de la universidad europea, por lo que parece necesario seguir potenciando acciones formativas que faciliten la adquisición de competencias lingüísticas.

Después de los distintos perfiles de competencias del docente universitario que se presentan por parte de los autores, se puede comprobar y concluir que la definición del perfil competencial del profesorado universitario no puede separarse de las dos grandes funciones profesionales que debe asumir (docencia e investigación), ni de los escenarios donde las desarrollará (contexto social, contexto institucional y microcontexto o aula).

Como se ha dicho anteriormente, el primer paso deberá ser decidir cuáles son las competencias docentes que debería tener un profesor para poder ejercer con éxito su labor docente. Para hacer esta selección se ha tenido en cuenta el papel que el nuevo contexto europeo atribuye al profesorado como formador de futuros profesionales, así como su tarea como miembro de una Institución que a su vez ha adquirido importantes compromisos con la sociedad. Para ello existen diversos métodos o técnicas, y entre ellas las siguientes:

- Entrevistas o encuestas tanto para el alumnado, como para la sociedad y empresas externas que muestren sus requisitos para que se integren fácilmente en las mismas.
- Panel de expertos.
- Estudio comparativo de otras Administraciones públicas y otras universidades politécnicas del entorno.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Para nuestro trabajo se ha considerado adecuado utilizar como metodología de análisis la referida al **panel de expertos**.

4.3.a Panel de expertos

El objetivo de establecer dicho grupo de discusión es intercambiar ideas, opiniones, conocimientos que permitan delimitar el perfil competencial necesario para que el profesor universitario desarrolle correctamente las funciones que se le están solicitando en el nuevo contexto y modelo universitario en el que nos encontramos actualmente. Para ello deben tener en cuenta los retos y estrategias a los que se enfrentan y que están incluidos dentro del PE de la UPV.

Hay que tener especial cuidado a la hora de seleccionar al personal que va a formar parte del mismo. Este panel de expertos por tanto tiene que estar formado por profesores universitarios con gran experiencia docente y gran cualificación, alumnos, los Vicerrectores implicados en estas áreas, Asesores y un responsable del departamento de Formación del profesorado, que son expertos en temas de formación inicial y continua del profesorado universitario, además de estar vinculados con el tema de competencias de la actividad docente del profesorado.

La tarea de estos individuos es determinar -atendiendo a los elementos anteriores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los docentes tener un desempeño superior.



Fuente: Google

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

4.3.a.1 *Tareas preliminares del panel de expertos*

Existen unos trabajos previos para que el panel de expertos pueda abordar la determinación de las competencias, y sean posteriormente analizadas por ellos. Estos son los siguientes:

- Definir las metas y retos de la Organización, con el fin de concretar la misión del puesto de trabajo, que en este caso será el puesto de docente de Grupos ARA de las distintas titulaciones citadas en puntos anteriores.
- Identificar las funciones y actividades para llevarlas a cabo por parte del profesorado.

Esta relación de competencias profesionales del profesorado universitario, serán necesarios para realizar una docencia de calidad, y consistirán en un conjunto de:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes.
- Valores.

4.3.a.2 *Priorización de competencias*

Una vez se tenga la relación definitiva de competencias exigibles, se continuará con el paso siguiente, en el que se conseguirá la priorización de estas competencias entre el colectivo docente, es decir, cuales son las más valoradas por el profesorado y los distintos colectivos participantes. Además se les plantearán a los miembros del panel, y más concretamente a los docentes implicados, una cuestión importante, como es la de determinar si existe algún tipo de competencia que consideren relevantes y de gran influencia en el desarrollo del plan de formación que se está generando, y que no haya sido extraída de la reunión del panel de expertos anterior.

4.4 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS REALES DEL PROFESORADO ARA

Una vez identificado el perfil competencial del docente por parte del panel de expertos, se iniciará la segunda fase consistente en la evaluación de las competencias reales del profesorado.

Todo ello ayudará a encontrar e identificar cuáles son las necesidades reales de formación de los profesores del Grupo ARA.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Para ello se va a combinar varias técnicas de diagnóstico que consideramos que proporcionarán mayor información para que el diseño y creación del Programa sea lo más adecuado posible y se ajuste a la realidad. La elección dependerá del tiempo y los recursos disponibles para realizarlo y las posibles limitaciones o barreras que se pueda encontrar a la hora de desarrollar el Trabajo. No son excluyentes entre sí, por lo que se pueden compaginar una o más técnicas dependiendo del enfoque que le queramos dar.

4.4.a 1ª Técnica: Entrevista Personal y Cuestionario

Uno de los métodos más comunes, y que se utilizaría en primer lugar es la **entrevista personal**, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. En este caso se las plantearían a los Vicerrectores, responsables de Departamento y de Titulación, a un representante del alumnado del grupo ARA, además del responsable del ICE. Con ello se pretende alcanzar una serie de objetivos:

- Obtener aspectos críticos para la Organización susceptibles de formación.
- Conseguir un marco general de referencia útil para evitar la dispersión de la información obtenida en otros niveles.

Asimismo, con ella se podrá obtener dos tipos de diagnóstico:

- **Diagnóstico proactivo:** Identificación de situaciones futuras de la UPV y anticiparse a ellas formando a sus implicados.
- **Diagnóstico reactivo:** Identificación de situaciones actuales, mejorables a través de acciones formativas.

Se conseguirá una aproximación de las competencias en las que deben formarse los profesores del Grupo ARA para obtener un desempeño excelente. Permitirá, además, profundizar en temas de interés y posibilitará aclarar conceptos confusos.

Por otra parte, el entrevistado puede expresar más abiertamente cuestiones que son de interés o preocupación para la realización de las tareas y el desarrollo de la misión y objetivos estratégicos de la Organización o individuales. Es necesario, sin embargo, contrastar y complementar la información obtenida con otros instrumentos, adecuándola a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Con la información obtenida en el paso anterior, se elaborará un **cuestionario**. El **Cuestionario** contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades y opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa. Además es el soporte de la información que se recoge mediante encuesta, aunque puede recibir también el nombre de formulario y puede ser utilizado por otras técnicas de recogida de información como la observación.

Este cuestionario puede ser tanto **estructurado como semiestructurado**. Cuando se habla de cuestionario estructurado, se refiere a aquel en el que las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas (siempre en el mismo orden y de la misma forma).

Mientras que si se habla de un cuestionario semiestructurado, se puede encontrar en ellos un guión con las principales preguntas que se quiere realizar y desarrollar durante la entrevista pero con un orden que no es riguroso.

Estos cuestionarios se harán llegar a todos los profesores de los Grupos ARA de la UPV, con el objetivo de que sean ellos mismos los que realicen un análisis de las competencias que poseen y se autoevalúen. Con ello se realizará una aproximación a:

- Necesidad de conocimientos y herramientas de trabajo
- Expectativas de desarrollo profesional
- Modificaciones competenciales
- Necesidades asociadas a comportamientos profesionales

Resumiendo, es dónde se podrá comprobar cuáles son las dificultades que tienen los profesores para desarrollar su actividad.

4.4.a.1 Sugerencias a la hora de elaborar un cuestionario

Se considera de vital importancia que en la elaboración del referido cuestionario las preguntas sean claras, sencillas, comprensibles y concretas, es decir, que huyamos de preguntas dobles (que han de dividirse en dos); preguntas en forma negativa (pueden surgir dudas sobre lo que contestar); preguntas con respuesta sugerida (que interfiere en la contestación), palabras técnicas o rebuscadas, que dificulten la comprensión de la pregunta, entre otras.

Se utilizarían, al inicio del cuestionario, una serie de preguntas introductorias neutrales o fáciles de contestar, para que el encuestado vaya adentrándose en la situación. No sería conveniente comenzar con preguntas difíciles, o muy directas.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Es recomendable que el cuestionario propuesto no supere las 30 preguntas y que su realización no supere los 30 minutos, ya que de lo contrario resultará cansado para el encuestado y provocar que éste conteste rápido y sin pensar con tal de acabarlo pronto.

4.4.b 2ª Técnica: Dinámica de Grupo

Existen situaciones en las que la técnica de detección de necesidades formativas, utilizada anteriormente, no es totalmente satisfactoria ni exitosa para la organización ni para el propio trabajador. Esto lleva a proponer otra técnica que acompañaría a las citadas anteriormente y, que cada vez más se está utilizando en ámbitos profesionales, sobre todo en los procesos de selección de las empresas. Se está hablando de las “dinámicas de grupo”, que combinadas con las anteriores nos permitirá lograr una perspectiva y conocimiento más claro acerca de las competencias reales de nuestros docentes.

Por tanto, la segunda y último etapa de esta evaluación de las competencias reales que poseen los PDI-ARA, constará de una “dinámica de grupo”.

La definición más común y conocida de dinámica de grupo es que consiste en un autoanálisis en grupos homogéneos de personas, en los que a partir de un problema, el grupo plantea las ideas para el máximo rendimiento en el puesto de trabajo.

Se realiza una exposición por parte del grupo de los conocimientos, habilidades o actitudes que se requieren para poner en práctica las ideas expresadas, identificando las posibles necesidades formativas descubiertas. Pero en este Trabajo, el objetivo de esta técnica varía ligeramente y se enfoca de otra manera.

Sería realizada en grupos de personas, cuyo objetivo debería ser el de tomar una serie de decisiones de manera conjunta. En este caso en concreto, el objetivo principal es el de detectar aquellas competencias o aspectos sobre los que, tanto profesores como alumnos, incluso responsables de Titulación y Departamento, consideran de vital importancia una formación extra.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Para lograr alcanzar estos fines, existen numerosas técnicas, pero en este trabajo se va a utilizar el **metaplán**, cuyos elementos que lo conforman se expondrán a continuación, con la posibilidad de aplicarle una variante que lo haría más completo y más adecuado a nuestros participantes.

4.4.b.1 Metaplán: Definición



Fuente: Google

Metaplán es un instrumento de apoyo para facilitar el nivel de procedimiento de un grupo de trabajo. Es a su vez una herramienta comunicativa grupal que se utiliza para buscar y determinar:

- ✚ Ideas y sugerencias.
- ✚ Soluciones a un problema.
- ✚ Opiniones
- ✚ Plan de acción
- ✚ Compromisos
- ✚ Identificación de causas y efectos.
- ✚ Objetivos.

En Metaplán la intención es que todos los miembros participen de una manera equitativa, sin que influyan en las opiniones individuales del resto de participantes, se busca facilitar la concentración y el entendimiento de las ideas, usando "voz, oído y vista". Para ello es necesaria la presencia de un moderador, en movimiento constante, interactuando con los participantes; al mismo tiempo, es importante permitir el movimiento de los participantes en la sala, para que tengan la facilidad de escuchar, ver, relacionarse y compartir equitativamente.

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Esta es la explicación de la dinámica aplicada en muchas Organizaciones pero, como se ha indicado anteriormente, también se contempla la posibilidad de realizar una variante sobre la misma. Ésta consistiría en que los participantes, en vez de mostrar y escribir sus ideas en una cartulina, puedan expresarse verbalmente y sin restricciones. Permite que aprovechen mejor el tiempo y puedan expresar sus ideas respecto de las acciones de formación, o los problemas que consideran existentes en la Organización o en el desarrollo de su trabajo diario, de forma más detallada y que resulte más claro para el resto de participantes, para los responsables de la dinámica y los de la propia Organización. Precisamente estos últimos son los interesados en que los resultados obtenidos de esta técnica sean los más coherentes y reales posibles.

Pero el proceso de dinámica que se va a exponer a continuación no contempla ni incluye esa ligera variante.

4.4.b.2 Metaplán: Proceso de elaboración de la dinámica

A lo largo de esta etapa de la dinámica, la intención sería mantener una serie de reuniones con una muestra representativa de todos los colectivos que resultan de interés para el desarrollo del trabajo, como son:

- Los profesores del Grupo ARA de las cinco titulaciones en las que están presente este tipo de grupos dentro de la UPV.
- Los responsables de Departamento y de Titulación.
- Un representante del alumnado de cada titulación.

Una vez convocados adecuadamente, se les reúne en un lugar apropiado para este tipo de prácticas donde se pueda estar cómodo, creando un clima distendido. Se aprovecharía la ocasión para hacer un pequeño tutorial sobre la normativa que actualmente tiene vigente la Unidad de Formación del PDI, entrando, acto seguido, en materia.

En este primer escalón se pretende dar a conocer aquellos aspectos más relevantes de la normativa de forma clara y sencilla, facilitando su acercamiento a la formación, a través de:

- Usuarios de la formación del PDI-ARA
- Responsables de otros trabajadores en esta materia

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Seguidamente se plantea una presentación del proceso de gestión para la determinación del diagnóstico de necesidades de formación del PDI-ARA, y en la cual se explicaría:

- La metodología a seguir
- El calendario previsto
- Las herramientas utilizadas
- Las fuentes de información y el tipo de información que se necesita conocer de cada uno de los implicados

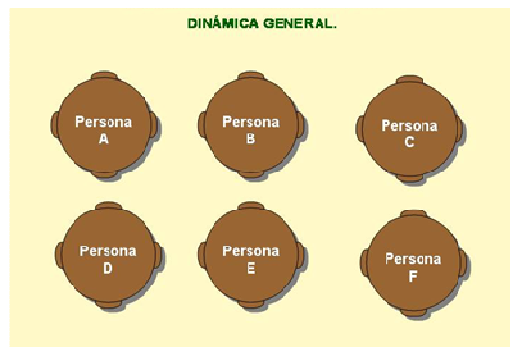
Esta parte expositiva tendrá una duración de 25 minutos de explicación además de lo que sea necesario en el apartado de ruegos y preguntas.

A continuación se procederá a una pausa-café de 15 minutos para intercambiar opiniones, relajar la concentración y continuar satisfactoriamente con la dinámica.

Por último se procede con la dinámica que constará de dos partes.

- 1) La primera parte es de trabajo individual y reflexión personal.
- 2) La segunda parte la de trabajo en grupo en la que se pretende elaborar una lista definitiva de necesidades de formación con el pertinente consenso.

La primera parte de la dinámica tendrá 15 minutos de trabajo individual. Para llevarla a cabo, cada participante, guiado por el Plan Estratégico de la Universidad, por el marco competencial definido por el panel de expertos y por las autoevaluaciones realizadas al profesorado, deberá exponer la problemática existente al desarrollar su actividad docente y, en su caso, qué necesidades de formación surgen para alcanzar las competencias definidas.



Fuente: Google

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Los participantes harán sus anotaciones en unas cartulinas elaboradas para tal efecto, utilizando una cartulina para cada necesidad y problemática a valorar.



Fuente: Google

Seguidamente, los participantes se organizarán en un gran grupo dónde cada uno de sus autores expone al grupo cada tarjeta, extraída en la primera parte de la dinámica, para ser negociada, ampliada y consensuada con el resto de compañeros de la práctica. Esta segunda etapa de la dinámica constará de 25 minutos de trabajo de los participantes en grupo.



Finalmente las necesidades/tarjetas extraídas se colocan en un gran panel agrupándolas por áreas y, a su vez, por colectivos. Esto es el resultado de un debate entre los participantes en el que se destacan aquellos puntos comunes entre todos y se llega a un consenso entre los aspectos en los que se difiere.

Algunos de los criterios que se siguen para la gestión en este debate, se resumen en:

- Eliminar opciones de acciones formativas de cada una de las actividades propuestas, por su solapamiento con otras especificadas.
- Modificar opciones de acciones formativas que son difíciles de entender por su terminología.
- Aumentar información en las acciones propuestas para clarificar su significado.









CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

- Introducir nuevas acciones formativas no tenidas en la “tormenta” de ideas.
- Reducir el número de acciones que se consideran prioritarias en su formación unificando aquellas que tienen el mismo objetivo.

4.4.b.3 Metaplán: Conclusión de la dinámica

El resultado de esta dinámica se verá reflejado en el cuestionario de necesidades de formación, que se pasará de forma virtual a todo el PDI-ARA

Algunas de las ventajas que se encuentran a la hora de utilizar esta herramienta y por las que la hemos seleccionado como nuestro método de evaluación de las competencias de los docentes, son las siguientes:

-  Obliga a ser conciso y claro
-  Equilibra las intervenciones
-  Evita la progresiva desconcentración de los participantes a la reunión
-  Es un efectivo visualizador de las contribuciones de los participantes
-  El anonimato favorece la expresión de determinadas personas e ideas
-  Resulta sencillo de moderar
-  Tiene efecto motivador
-  Eficiencia

CAPÍTULO 4.- IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

4.5 CUADRO RESUMEN

Un resumen de la metodología utilizada para el desarrollo de esta primera fase del Plan de formación se recoge en el siguiente cuadro:

Tabla 1.4: Resumen de la metodología utilizada en la fase de Detección de necesidades

ASE: DETECCIÓN DE NECESIDADES			
	Objetivo	Técnicas	¿Quién lo conforma?
PASO 1	Definición de perfil profesional: competencias	Panel de expertos	Vicerrectores, Profesores, Alumnos, Asesores y Responsables RRHH
PASO 2	Evaluación de las competencias reales del profesorado	Autoevaluación	Todos los profesores
PASO 3	Priorización de competencias y posibles acciones formativas	Dinámica de Grupo (METAPLÁN)	Muestra representativa: Responsables de cada titulación, 1 profesor de cada titulación, 1 alumno de cada titulación y un Vicerrector
PASO 4	Determinar las acciones formativas adecuadas	Cuestionario	Todos los profesores

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5

DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

5. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Una vez se ha detectado las necesidades de formación, se continuará con la fase de diseño del Plan de Formación.

Para que la formación sea una herramienta que permita conseguir el logro de los objetivos, es necesario que se encuentre-como ya se ha visto anteriormente-suficientemente integradas, en ambos casos, tanto con la estrategia que persigue la UPV como con las necesidades de formación detectadas en los docentes del grupo ARA.

Por tanto, se deberá transformar las necesidades identificadas anteriormente, en unos itinerarios de formación adecuados y coherentes, que ayuden a que los docentes adquieran las competencias necesarias para solucionar esos “problemas” o “deficiencias”.

Se considera que los itinerarios de formación deben estar relacionados con los objetivos colectivos de la Universidad, para que resulten exitosos. Se tendrá que reflejar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo de un trabajo efectivo y de calidad por parte del docente, y poder así hacer frente a retos futuros.

En este paso, en consecuencia, es imprescindible que se realice un buen diseño del Plan que se va a aplicar, para que de esta manera resulte lo más eficiente posible para los participantes y para la propia Universidad.

5.1 INTRODUCCIÓN A LOS ITINERARIOS FORMATIVOS



Fuente: Google

Existen diversas soluciones formativas dentro de una empresa, pero para este objeto de estudio es conveniente contemplar y analizar la creación de los itinerarios formativos como programa de formación para nuestros profesores. En efecto, se considera de gran importancia la carrera profesional y el desarrollo tanto profesional como personal de los mismos, tanto para el éxito individual y de la Organización, como para la obtención de resultados excelentes.

Los itinerarios de formación y desarrollo acompañan al plan de carrera de cada docente durante el desempeño de sus funciones. Este tipo de itinerarios incluyen e integran todo tipo de acciones formativas, pero siempre teniendo claro que debe estar estrechamente relacionado con las actividades a realizar en el puesto del trabajo del empleado en cuestión.

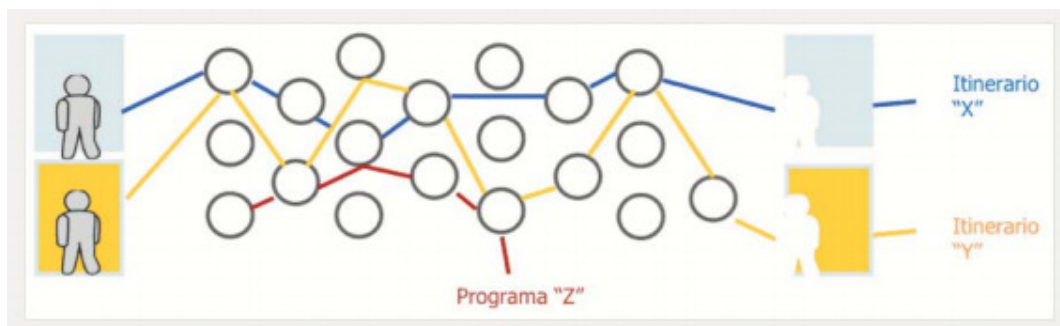
5.1.a Características de los Itinerarios de Formación

- Son una herramienta fundamental en el desarrollo de nuestros empleados. Parten de la relación de competencias que hemos definido anteriormente. En dicha relación encontramos las competencias necesarias o habituales de las funciones del docente y, junto con ello, los itinerarios permiten organizar y secuenciar la formación de todos los empleados.
- Se trata de un proceso dinámico que se extiende de forma progresiva en el tiempo.
- Incorporan diferentes metodologías y estrategias pedagógicas que aumentan los efectos didácticos del proceso formativo y potencian la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Esto será analizado en la última fase del programa, a la hora de evaluar el impacto que ha tenido esta formación en los docentes y en el desempeño de su trabajo. Si se consigue que esa transferencia se haga efectiva y sea real se mejorará considerablemente el desempeño de nuestros empleados.

5.1.b Proceso de diseño de los distintos itinerarios formativos

El diseño de los itinerarios formativos parte del análisis de competencias propio del puesto de trabajo que estamos analizando y de la evaluación de las competencias reales que tiene el profesorado. Por tanto, junto con la autoevaluación que ha realizado el profesorado, se podrá identificar aquellas actividades de formación que consideramos que tendrán un mayor impacto en su desarrollo.

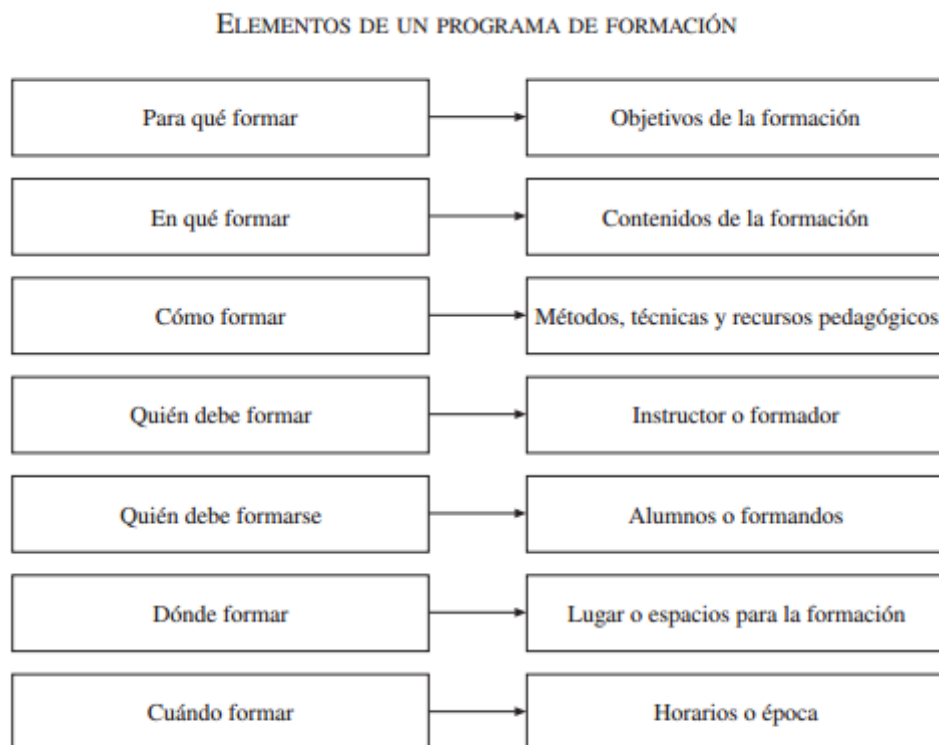


Fuente: Google

5.2 ELEMENTOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

Es en este momento cuando surgirán diversas cuestiones. Su adecuada respuesta conformarán los elementos necesarios para la elaboración y diseño del Programa de Formación destinado al profesorado ARA de la UPV. Algunos de los elementos que se pueden encontrar dentro de un plan de formación son las personas a las que se dirige, las acciones formativas diseñadas y aplicadas, el presupuesto del que dispone la empresa para invertir en el programa y los recursos necesarios, resultados esperados y la forma en la que evaluaremos si se han conseguido o no los objetivos del plan, entre otras.

Gráfico 1.7: Elementos de un Programa de formación



Cuadro tomado y adaptado de la obra de CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002, p. 313.

5.2.a Objetivos de la formación

El primer paso de cualquier acción formativa consiste en dejar claros los objetivos que se pretendan alcanzar. Como bien se sabe, un objetivo es una meta o un propósito alcanzable o deseable y como tal, deberá formar parte de la estrategia y la política organizativa. Precisar claramente cuáles son los objetivos de formación brindará una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitirán evaluar si la instrucción será exitosa.

En este caso, como se está hablando de formación en competencias para los docentes universitarios, se puede hablar de la herramienta para el establecimiento de objetivos de aprendizaje llamada “Taxonomía de Bloom”.

Esta consiste en determinar qué habilidades y conocimientos deben adquirir los “alumnos” una vez finalizado el proceso de aprendizaje, en este caso las acciones formativas destinadas a los docentes participantes.

Por tanto, unida con la definición previa de las competencias que deberán adquirir nuestro profesorado en un periodo de tiempo determinado, realizadas a través del panel de expertos y las posteriores sesiones de evaluación del profesorado teniendo en cuenta siempre el Plan Estratégico de la UPV, confeccionarán los objetivos de nuestro Plan. Dentro de estos objetivos se podrá diferenciar los generales y los específicos, estos últimos referidos a partes o conceptos más concretos de cada competencia o habilidad a formar.

5.2.b Quién impartiría la formación

La selección del personal que impartirá el Programa de formación, llamados formadores, es una cuestión prioritaria, ya que los Programas deben ser impartidos por personas de alta calidad profesional y personal, que sean capaces de motivar y guiar a los participantes para que logren los objetivos y saquen provecho de la formación recibida.

Los programas de formación pueden ser impartidos por uno o varios formadores y la elección del tipo de formador dependerá de dónde se va a impartir el programa y cuáles son las habilidades y conocimientos se van a desarrollar en el mismo.

La decisión, por tanto, deberá adoptarse entre formadores internos (pertenecen a la propia empresa) y formadores externos (son personas externas a la empresa):

- **Formadores internos** → Esta persona podría ser un miembro de la unidad responsable de la formación docente investigador en la UPV, en concreto el ICE. O bien podrían ser profesores expertos que puedan transmitir buenas prácticas docentes; O, incluso, personal interno cualificado en otras materias objeto de la formación pertinente, como por ejemplo en determinadas habilidades de entre las incorporadas al Programa.
Esto es lo que se denomina formación “in company”. Formadores cualificados y reconocidos por la Organización como tales. Una de las ventajas que tienen este tipo de formadores es que son conocedores de la organización y de la situación en la que se encuentra la misma.
- **Formadores externos** → Es necesario que, antes de impartir cualquier tipo de actividad formativa, la persona seleccionada a tal fin deba conocer información de la empresa acerca de su situación actual, los problemas por los que está pasando la empresa, para que sus sesiones resulten mucho más productivas. Se podrían incluir en este grupo de formadores, tanto personal docente de otras universidades como empresas especializadas en la materia objeto de las acciones formativas.

5.2.c Contenido de las acciones formativas

¿Qué conocimientos teóricos y prácticos se deberían impartir para superar las necesidades detectadas y adquirir las capacidades señaladas?

Partiendo de los resultados que la detección de necesidades haya podido suministrar, se deberá proponer acciones formativas que permitan que los docentes adquieran los conocimientos que les son necesarios para el desarrollo de su trabajo, para la mejora en éste o para su actualización. El contenido de estas acciones formativas deberá mantener una alineación directa con aquellos contenidos que la organización haya fijado previamente para cumplir sus metas y objetivos estratégicos definidos anteriormente, que junto con el compromiso tanto de los formadores como de los responsables de la universidad permitirá conseguir resultados excelentes en cuanto a eficacia de la formación impartida.

Para ello, una vez identificada la necesidad o déficit de formación:

- Se crean unos objetivos específicos.
- Se definen los contenidos que deberán ser desarrollados para alcanzar esos objetivos.

Esto determinará el orden o la secuencia en la que se deberán desarrollar las acciones formativas dentro del plan de formación.

5.2.d Modalidades de formación

Esta dependerá de a qué sujeto va dirigida la formación (a cuántos empleados se formarán simultáneamente), del objeto, del contenido y de la periodicidad del programa de formación. *Es conveniente considerar cuál es el método más adecuado para impartir cada una de las acciones que contienen el plan de formación, atendiendo a las características de sus contenidos así como a las del colectivo a la que va dirigido (Juana María Madrid Izquierdo: Libro *La formación y la evaluación del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior*).*

La Formación que se propone ofrecer en el Plan objeto de este estudio, es la formación en competencias.

Existen diversos métodos para impartir este tipo de formación:

- Presencial.
- Semi-presencial.
- On-line.

5.2.d.1 Formación Presencial



Fuente: Google

La formación presencial se caracteriza por un trato más personal mediante la utilización de debates y coloquios, métodos didácticos activos, trabajo en equipo, utilización de las nuevas tecnologías, resolución de casos prácticos, entre otros; que ayude a fomentar la participación y el intercambio de experiencias, la resolución de dudas y el aprendizaje.

Es por ello que se utiliza cuando se desea desarrollar y formar en competencias o aspectos más complejos y niveles más avanzados a nuestros empleados. Está diseñada para perfeccionar y actualizar los conocimientos y competencias profesionales de forma práctica, aplicada, transferible (de forma inmediata a la realidad laboral) y rentable para la empresa.

Esta metodología utilizada es dinámica y participativa, lo que facilita la transferencia de los conocimientos y técnicas aprendidas en el desempeño profesional diario.

5.2.d.2 Formación no presencial (on-line)



Fuente: Google

La Enseñanza virtual u online (e-learning), es definida por la Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones (FUNDESCO) como: “Un sistema de impartición de formación a distancia, apoyado en las TIC que combina distintos elementos pedagógicos:

- Instrucción clásica (presencial o autoestudio)
- Las prácticas
- Los contactos en tiempo real (presenciales, videoconferencias o chats)
- Los contactos diferidos (tutores, foros de debate, correo electrónico, entre otros)”

Como se ha señalado anteriormente, la formación de los empleados de una Organización supone unos costes elevados, pero las nuevas tecnologías e Internet ofrecen soluciones mediante la formación online o e-learning acompañados de unos costes más bajos.

Pero, no solo se encuentra la ventaja de la reducción de costes sino también otras muchas como, por ejemplo, la de facilitar a los empleados un aprendizaje más rápido y eficiente, ya que no existen limitaciones ni de tiempo ni de espacio.

Al referirnos a la inexistencia de restricciones o limitaciones de tiempo y espacio, se parte de la premisa de que actualmente, en la mayoría de las empresas la formación on-line que ofrecen es cómoda y accesible las 24 horas, por lo que puede formar en el propio domicilio, ya que el material y los recursos didácticos están disponibles en cualquier momento y lugar.

En muchas empresas la utilización de este tipo de formación está en aumento y tiene mucho éxito entre sus empleados, pero en otras los expertos en formación determinan que el rendimiento es insuficiente. Esto ocurre porque no todas las personas se sienten igual de cómodas con las nuevas tecnologías, echan de menos la relación social que puede ofrecer un curso en un aula o se encuentran con muchas distracciones durante el tiempo que dedican a la formación on-line. Además, no siempre es la técnica más adecuada para todo tipo de competencias o habilidades a formar.

5.2.d.3 Formación semi-presencial o “blended learning”

Esta modalidad de formación también es conocida como formación mixta, y consiste en una combinación de diferentes métodos de impartición. En este caso, el participante realizará una serie de actividades de forma presencial y el resto a distancia (virtuales). Si esta combinación es equilibrada, el resultado será adecuado para el aprendizaje de los profesores. Es la que se considera más adecuada para el desarrollo de las distintas competencias implicadas en las acciones formativas que se desarrollarán a posteriori en el Trabajo.

Gráfico 1.8: Composición de la formación Semi-Presencial



Fuente: Google

Este concepto, en los últimos años, está adquiriendo mucha relevancia dentro del ámbito de la formación empresarial. Se debe destacar que este concepto no se considera nuevo, ya que muchos autores anglosajones ya señalaban hace años que: “Blended learning no es un concepto nuevo. Durante años hemos estado combinando las clases magistrales con los ejercicios, los estudios de caso, juegos de rol y las grabaciones de vídeo y audio, por no citar el asesoramiento y la tutoría” (Brodsky, 2003).

Además de no ser un concepto nuevo, existen otras denominaciones para el mismo. Un ejemplo de ello es el término “*híbrido*” citado por Marsh (2003).

Para crear o desarrollar una adecuada formación semi-presencial, se deberá definir cuáles son nuestros objetivos de aprendizaje, es decir, qué conocimientos o competencias queremos transmitir y formar a nuestros empleados. De ello dependerá qué actividades se realizará vía online y cuáles será más conveniente realizarlas de forma física en un aula, por lo que la selección del método irá estrechamente relacionada con la necesidad educativa que presente o requiera nuestro alumno objetivo.

5.2.e Presupuesto destinado a la formación

El presupuesto es probablemente una de las herramientas más potentes de las que se dispone en el ámbito empresarial. Proporciona un plan de acción no sólo para las intenciones a largo plazo, sino también para las acciones diarias. Correctamente utilizado, un presupuesto puede ayudar a una empresa a cumplir sus objetivos, convertirla en más rentable y darle una ventaja comparativa en difíciles tiempos económicos.



Fuente: Google

El Equipo de Dirección de la Universidad, prepara el presupuesto anual, y sus que, posteriormente, deberá ser aprobado por los máximos Órganos de la misma, tomando en consideración los siguientes parámetros:

- Situación actual y prevista para el año.
- Necesidades de cambio y estrategias establecidas.
- Carencias formativas del personal.

Es por ello que la existencia de un Plan de formación debe recibir la asignación de recursos económicos dentro de los presupuestos de la Organización.

El presupuesto destinado a la formación, ha de tener en cuenta diversos gastos, como pueden ser los costes del personal de formación (los formadores), los costes del material para realizar las actividades formativas, además de los costes relacionados con el tiempo de trabajo del empleado que tiene que dedicar a la formación y, a su vez, está dejando de realizar otro tipo de actividades productivas para la empresa.

Suelen existir diversas partidas dentro del presupuesto destinado a la formación, siendo una de ellas destinada a las acciones formativas que tenga diseñadas en el plan de formación con carácter estable, y otras que serán de carácter variable dirigidas a posibles acciones complementarias como pueden ser movilidad y estancias en el extranjero, además de participaciones y ponencias en conferencias y congresos.

Por tanto es importante proceder a una revisión cuidadosa del presupuesto del que dispone para poder realizar un diseño del Plan de formación más adecuado a sus posibilidades y que ayude a contribuir al desarrollo futuro de la Universidad.

5.2.f Dónde se realizará la formación

Se puede impartir en el puesto de trabajo o fuera de este, dentro o fuera de la propia empresa.

Si la formación se realiza en el puesto de trabajo trata de enseñar destrezas básicas del trabajo, al mismo tiempo que la persona está bajo la dirección de personal. Esto facilita la transferencia de aprendizaje y la retroalimentación es inmediata, pero también hay que tener en cuenta que puede inferir en el rendimiento, incomodar al participante o producir daños en otros trabajadores o equipos.

Por el contrario, si se plantea la formación fuera del puesto, se suele hablar de la adquisición de habilidades conceptuales e integradoras, a través de cursos, simulaciones, casos de estudio, etc. No interfiere en el desarrollo normal del trabajo y puede no responder completamente a las necesidades reales de la empresa.

Esta formación se puede llevar a cabo dentro de la UPV, o en otras Universidades de España; incluso se pueden realizar viajes o estancias en el extranjero. La elección de este tipo de lugares vendrá determinada por el contenido de la acción formativa.

Los especialistas en formación del profesorado corroboran que la formación en centro es la modalidad que permite una mejor detección de las necesidades formativas, una mayor implicación del profesorado y una mayor estabilidad en las mejoras logradas.

5.2.g Medios utilizados

Existen numerosos medios a disposición de las empresas para transmitir la información de formación a los participantes de un Programa. La elección del medio, que resulte más adecuado en cada situación particular, estará relacionada con el contenido que se vaya a impartir. Es muy común que no se utilice una técnica aislada, sino una combinación de las mismas para así obtener unos resultados más efectivos y completos.

Algunos de los medios más utilizados son la resolución de casos en grupo (y el posterior debate), cursos o talleres.

Pero, la tendencia de la mayoría de los formadores, es buscar los mejores medios que motiven e inciten a los sujetos del Programa a participar de forma activa durante todo el desarrollo del mismo, ya que de esta manera la retención de información del profesor será mayor.

Con carácter general, algunos de los medios más utilizados en las sesiones de formación de las Universidades son los siguientes:

Tabla 1.5

Métodos más utilizados para las sesiones de Formación		
Cursos	Representación de Roles	Talleres
Resolución de Casos Prácticos	Conferencias	Jornadas
Seminarios	Debates y Coloquios	

Fuente: Elaboración propia

5.2.h A quién le dirigiría el Plan de formación

Es en este punto cuando surgirá la pregunta acerca de a qué profesorado de la UPV interesaría formar. Por lo que respecta al público objetivo de la formación, se pueden diseñar distintos programas para enseñar habilidades en concreto y estos se pueden llevar a cabo de manera simultánea dentro de la empresa. Las necesidades de formación identificadas en la fase anterior determinarán a quién formar y a cuántos en cada caso.

Al hablar del grupo de personas al que se orienta la formación diseñada, se considera recomendable crear unos grupos homogéneos, para que la eficacia del programa y la retención de conocimiento sea el máximo posible, dado que algunas personas tienen distintas necesidades o capacidades para formarse.

Como se ha apuntado anteriormente, el papel del estudiante o las estrategias que éste utilizaba para desarrollar su aprendizaje en la Universidad se ha visto “obligado” a cambiar. Además de adquirir determinadas habilidades y conocimientos específicos de su titulación, deben aprender a trabajar en grupo y saber tomar decisiones tanto individuales como colectivas. Esto provocará que su papel dentro del aprendizaje sea necesariamente más activo.

A su vez se producirá también un cambio en el papel del profesorado, que no sólo tiene que transmitirles los conocimientos propios de su titulación, sino crear situaciones en las que el alumno tenga que utilizar y desarrollar ciertas habilidades, tales como, por ejemplo, la toma de decisiones, la valoración de las consecuencias que éstas pueden tener en todo su entorno, la comunicación de ideas o información entre compañeros, etc. Estas habilidades, complementadas con los conocimientos teóricos, hacen del aprendizaje del alumno una garantía de éxito futura.

5.2.i Calendario y horarios formativos

Se desea establecer unas fechas y horarios que favorezcan la participación de todo el personal al que atañe el Plan de formación. Deberá tener en cuenta en la programación que los profesores deben poder planificar toda su actividad.

La estructura en la que se divide la planificación formativa varía-como se ha visto-según distintos modelos, la utilización de uno u otro por parte de las empresas estará en función de sus objetivos estratégicos, sus demandas de formación, su cultura organizativa y sus intereses particulares.

5.2.j Negociación Sindical

Una vez diseñado el Plan de formación por la UPV, se procederá a su negociación con las Organizaciones Sindicales de la misma. Una vez concluida ésta negociación, se puede continuar con la fase de implantación del Plan de formación.

CAPÍTULO 6

IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

6. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

La implantación del Plan de desarrollo en la UPV deberá venir acompañada de un Plan de comunicación por el cual se informe, comunique y se sensibilice tanto al profesorado implicado como a los Responsables Académicos. Este Plan de comunicación debe ir dirigido también a lograr la motivación, concienciando a los docentes de las ventajas y oportunidades del programa.

Como se conoce, la gestión y planificación de este Programa de formación depende del Responsable de formación docente e investigadora de la UPV. Pero, ciertamente, el Programa debe contar con el compromiso y la implicación de todos los empleados de la Universidad, para que su implantación y desarrollo sea tanto exitosa como beneficiosa. Si ésto sucede, ayudará a que este Programa de formación contribuya verdaderamente a conseguir los objetivos planteados inicialmente por la Universidad y a la adecuada formación y capacitación de los empleados que participen.

CAPÍTULO 7

EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

7. EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

Muchas empresas y Organizaciones en general desarrollan algún tipo de formación en el sentido en el que se ha enfocado en los puntos anteriores, pero la fase en la que todos se encuentran con mayor número de problemas es en la evaluación y el seguimiento de dichas acciones.

Una vez se ha concluido con el diseño del Plan formativo y su posterior implantación, resultará imprescindible realizar un seguimiento para garantizar el correcto desarrollo de todas las acciones y actividades formativas, además de para evaluar el aprovechamiento de la formación (si ha sido útil o no), y por tanto sus beneficios reales, tanto para la Universidad como para el docente participante en las sesiones de formación.

Como se sabe, esta fase es muy compleja y algunos de los problemas u obstáculos con los que muchas empresas se encuentran, y por los que dejan de realizarla o la realizan de forma incompleta, son los siguientes:

- Desconocimiento de cómo llevar a cabo exactamente la evaluación, cómo desarrollar los instrumentos de recogida de información y cómo analizarla
- Falta de recursos humanos y materiales para llevar a cabo esta actividad
- Creencia de que la evaluación no es necesaria, principalmente porque no se sabe cómo ni para qué utilizar los resultados que se obtienen de la misma.

A pesar de que esta fase de evaluación de los Programas y los itinerarios sea compleja y en muchas ocasiones no se lleva a cabo, es muy útil y necesaria a fin de comprobar y determinar si los objetivos del Plan de formación han sido satisfechos y si la formación obtenida por los participantes es eficiente y eficaz, es decir, resuelve las necesidades formativas identificadas al inicio del Programa.

Para que esta evaluación se realice de forma correcta, hay que determinar una serie de criterios o datos con los que poder verificar la efectividad del Plan. Existen diferentes métodos de captación de información y posterior evaluación pero, con independencia del método seleccionado, es imprescindible responder a una serie de preguntas para realizar la efectividad del plan:

- ¿Se ha producido algún cambio en el desarrollo de la actividad del docente?
- ¿Se debe este cambio a la formación impartida?

CAPÍTULO 7.- EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

- ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la Universidad?
- ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo Programa de formación?

Además se debe valorar no solo la satisfacción de los participantes, sino otros aspectos tales como:

- Diseño y planificación.
- Proceso de impartición.
- Conocimientos adquiridos.
- Aplicación de éstos en el puesto de trabajo.
- Impacto de la formación en los docentes y en la Universidad.

Las empresas cuentan con diversos métodos, técnicas o mecanismos encaminados a la recogida de información y al control del cumplimiento de las acciones formativas. No existe una receta mágica ni infalible, pero sí que es verdad que diversos autores como Dessler, 2009; Dolan et al., 2007; todos ellos coinciden en la necesidad de analizar al menos una serie de aspectos:

- **“Reacción o respuesta** → Sirve para analizar si se ha producido algún cambio que sea debido a la formación y si el cambio permite el logro de sus objetivos. En este nivel se suelen utilizar cuestionarios, encuestas y entrevistas en grupo.
- **Aprendizaje** → Se analiza en qué medida los empleados han aprendido con el programa de formación, si han adquirido los conocimientos y habilidades planificados. Se mide por tanto el aprendizaje real de cada empleado, comparando con su evaluación inicial y final, si se han logrado o no los objetivos. En este nivel se pueden utilizar exámenes, debates y estudios de casos.
- **Conducta o comportamiento** → Se analizan los cambios de comportamiento en el trabajo que son consecuencia de la formación. Se comprueba en qué medida se aplican los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al puesto de trabajo. Algunos métodos para valorar esta conducta son la observación directa o la entrevista al responsable sobre si ha habido cambios en la conducta de sus empleados tras el plan formativo.
- **Rendimiento o Resultados** → Se analiza si se han obtenido resultados tangibles, es decir, que pueden ser probados de alguna forma. En este caso lo que se mide es el efecto de la formación en el departamento en el que se encuentra el empleado y cómo afecta al desempeño de las distintas funciones”.

CAPÍTULO 7.- EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

Con estas premisas, se aprecia que existen diversos niveles en los que se acometer la evaluación. En función del nivel deseado se tendrá una elección distinta de los criterios, que pudieran ser más útiles en cada caso. Desde una encuesta breve de actitudes, donde se puede comprobar cuál ha sido la respuesta de los participantes ante el Programa o curso en concreto, hasta la utilización de pruebas escritas para evaluar los conocimientos adquiridos en los cursos del Programa.

Además, se considera que resultaría adecuado mantener una entrevista con las personas que han sido destinatarias del Plan. En esta entrevista se deberá recabar información acerca de cada una de las actividades previstas y realizadas (aspectos positivos y negativos, habilidades y conocimientos adquiridos, adecuación a los objetivos, relación con los responsables de la actividad, etc).

Finalmente, es conveniente realizar una evaluación global del Plan. La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista de evaluación del desempeño mediante la cual el mando intermedio valorará los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él. Esta evaluación deberá ir enfocada a evaluar:

- El cumplimiento de los objetivos establecidos.
- El nivel de competencias (conocimientos y habilidades) de los profesores.

Desde hace algunos años se ha incrementado el número de Organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros, pero más que por el mero cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton, en 1996, el cual se conoce como Cuadro de Mando Integral (Balance Score). En éste se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se determina una media ponderada que permite obtener un indicador final, que viene asociado a una retribución variable.

Y en este sentido, las Organizaciones no dejan de tener razón cuando se indica que las competencias resultan “variables” nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos. Por lo tanto, suponen un tratamiento diferente a la hora de ser evaluadas ya que son observables pero son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.

7.1 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN OBTENIDA

A continuación, se hará una referencia a algunos de los métodos y/o técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias, y que permiten comprobar y verificar si los itinerarios formativos descritos anteriormente han tenido impacto en los participantes y en la propia Organización, y si les ha sido útil con respecto a las necesidades reales que tenían anteriormente al “plan”.

Se considera esta fase de evaluación como una de las más importantes. Pero es cierto que en muchas empresas el Programa de formación se desarrolla de forma incompleta, ya que esta fase suele tener un mayor coste tanto presupuestario como de tiempo para la Organización. Es una fase compleja, ya que se necesita el acceso a ciertos documentos o determinada información, y en ocasiones no se cuenta con el apoyo de la alta dirección de la empresa.

7.1.a Método de evaluación 360°



Fuente: Google

Este método también es conocido como evaluación integral. Consiste en valorar las competencias del empleado, y en este caso del profesor evaluado, a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la Organización que se encuentran en torno a él, incluyendo superiores (Responsables de titulación), compañeros (otros profesores de los Grupos ARA) y subordinados (en este caso estaremos hablando del alumnado). Es uno de los métodos más utilizados por las empresas y Organizaciones modernas. La designación de esta metodología proviene del hecho de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes del profesor con su entorno laboral.

CAPÍTULO 7.- EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

Su aplicación constará de:

- Una evaluación de satisfacción que se realizará al PDI-ARA, para que evalúen si ha habido transferencia al puesto de trabajo de los conceptos o conocimientos aprendidos en las diversas actividades de formación.
- Evaluación a los responsables de la UPV, que mediante una observación de los profesores puedan detectar esas competencias nuevas adquiridas o perfeccionadas.
- Encuesta a los alumnos, para que realicen una evaluación del profesorado vinculada con las nuevas competencias implementadas.

De los resultados de las acciones anteriores, se podrá obtener una fotografía del desempeño real del profesor, después de recibir las acciones formativas pertinentes.

“Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar” (Parra, M., 2002).

La puesta en práctica de este método requiere de una gran implicación y compromiso, tanto de la Organización como del personal que la integra.

7.1.a.1 Objetivos

- Medir el desempeño del profesorado. Cuando hablamos de desempeño nos referimos a la manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión. Cuando una persona tiene un alto desempeño, quiere decir que realiza sus funciones de manera eficiente, es responsable en su gestión, y produce resultados de calidad, entre otras.
- Medir las competencias.
- Diseñar Programas de formación y desarrollo para mejorar el desempeño del personal, y por tanto el de la Organización.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo y de la organización.

7.1.a.2 Qué se evalúa

- Las competencias del profesor.
- La contribución del profesor a los objetivos definidos.
- El potencial de desarrollo, tanto profesional como personal.

CAPÍTULO 7.- EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

7.1.a.3 Pasos para la elaboración

Secuencialmente, los pasos para la aplicación elegida como metodología para evaluación de los resultados del Programa formativo serán los siguientes:

- Preparación.
- Elaboración de formatos.
- Conducción de las distintas evaluaciones.
- Evaluación 360 grados.

7.1.a.4 Evaluación de satisfacción

Como se ha señalado anteriormente, este tipo de evaluación se realizará al PDI-ARA que ha recibido la formación.

Consiste en que los profesores lleven a cabo una evaluación de las acciones formativas recibidas. Se deben contemplar aspectos relativos al contenido, al formador y la percepción de utilidad y aplicabilidad de la formación por parte de los mismos. Todo ello se puede contemplar a través de un cuestionario donde se recojan y valoren tales aspectos. La evaluación se efectúa nada más finalizar la acción formativa. Alguno de los elementos que podríamos encontrar en este tipo de evaluaciones son los siguientes:

- Grado de adecuación entre las peticiones recibidas y las actividades ofertadas.
- Grado de atención de las peticiones recibidas.
- Nivel de participación del PDI en las actividades formativas.
- Calidad de las actividades formativas.
- Grado de interés de los programas formativos y de las actividades ofertadas.
- Grado de satisfacción con la gestión del Plan de Formación.

Por otra parte, se pretende que los alumnos evalúen a los profesores de acuerdo con los objetivos de la UPV y de cada curso en concreto, y que se les dio a conocer al inicio del diseño del Plan.

Los resultados obtenidos nos puedan dar pistas sobre posibles mejoras o acciones correctivas, si fuera el caso.

7.1.a.5 Evaluación de transferencia de conocimientos

Consiste en verificar si se aplican realmente los conocimientos adquiridos y si la forma en que se hace es la adecuada, de acuerdo con las funciones del profesorado.

CAPÍTULO 7.- EVALUACIÓN DE LOS ITINERARIOS FORMATIVOS

También en este caso se trata de cuestiones difíciles de medir y observar, ya que se suele requerir dejar transcurrir un tiempo prudencial antes de evaluar si los profesores formados aplican provechosamente los nuevos conocimientos y destrezas; como mínimo un año posterior a la participación de los mismos en las actividades formativas.

Transcurrido el periodo pertinente, el Responsable de Formación Docente e Investigadora de la UPV, que es el competente para tutelar este análisis, enviará por e-mail un cuestionario a los Responsables de cada Titulación. Las respuestas Al referido cuestionario estarán basadas en la observación directa de los Responsables de la UPV o de otros profesores de los Grupos ARA en el puesto de trabajo, así como en una breve entrevista a mantener con cada profesor formado.

7.1.a.6 Evaluación del aprendizaje: conocimientos adquiridos

Se trata de saber si el profesorado participante en la formación, ha adquirido los conocimientos previstos al inicio del plan. Lo habitual es efectuar pruebas teóricas o practicas, tales como casos práctico o dinámicas de grupo, a través de las cuales los participantes demuestren sus nuevos conocimientos. Es el formador quien elabora las pruebas de evaluación y las valora posteriormente, sin embargo la Universidad deberá solicitar al formador un informe con los resultados de tales pruebas.

7.1.b ROI = retorno de la inversión (rentabilidad)



Fuente: Google

7.1.b.1 Qué es el ROI

El **ROI** es el retorno de la inversión, una de las medidas de rendimiento que se utilizan para valorar la eficacia de una inversión o poder comparar la eficacia de inversiones diferentes. En este caso en concreto se utilizará como un indicador de las acciones formativas realizadas. Se tienen en cuenta muchas variables, una de las cuales es el tiempo, ya que se calcula en base al plazo establecido.

7.1.b.2 Para qué sirve

Se puede utilizar para cualquier tipo de inversión, de hecho se utiliza mucho en las campañas de marketing y los negocios online. También se puede utilizar para conocer el valor de las empresas a la hora de comprar o invertir en ellas, ya que calculando el ROI de varios años se puede medir si el tamaño creciente de la empresa también implica aumento de su rentabilidad.

7.1.b.3 Cómo se calcula

Existen varias maneras de calcular el retorno de la inversión, pero la más utilizada es la de dividir el beneficio o retorno entre el coste de la inversión, dando lugar a un porcentaje. Concretamente $ROI = (\text{beneficio o retorno de inversión} / \text{inversión})$. Cuanto mayor sea el valor mucho mejor, cuanto menor sea menos se debe tener en cuenta a la hora de invertir.

Esta fase de la evaluación es muy importante, ya que ayudará a comprobar si ha habido ciertamente mejoras y si estas mejoras han sido provocadas por el programa de formación, además de proporcionar información acerca de la eficacia de la gestión de recursos humanos de la universidad y de los programas que estén llevando a cabo dentro de la misma.

7.2 CERTIFICACIÓN

Los participantes en las actividades de formación que hayan superado los requisitos de asistencia y evaluación recogidos en las mismas recibirán un certificado acreditativo de su asistencia y/o aprovechamiento en el que se incluirá una información básica de dicha actividad así como el número de horas de formación recibidas. También se certificarán las tareas docentes (ponentes y mentores) y de coordinación realizadas en cada una de las actividades.

CAPÍTULO 8

IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTORAS Y DE MEJORA

8. IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTORAS Y DE MEJORA

Esta fase consistirá en analizar los resultados de las evaluaciones realizadas en la fase anterior acerca de la formación ofrecida, para que con ella podamos detectar en qué aspectos del proceso de formación se muestran deficientes e intentar encontrar la causa que la originó. En base a la deficiencia detectada, la universidad deberá adoptar una medida correctiva, que consistirá en eliminar y solucionar la causa que originó el “problema” para que éste no se vuelva a repetir.

Además también es importante adelantarse a los problemas que puedan surgir en los próximos planes de formación que se elaboren para el profesorado. Por lo que sería recomendable establecer una serie de medidas preventivas.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

9. CONCLUSIONES.

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Como conclusión inicial del Trabajo, y una vez analizada y evaluada de forma individual cada una de las fases del Plan de formación, se va a proceder a plantear el primero de los objetivos fijados al inicio del Trabajo, y que no es otro que diseñar una Guía, en la cual se establezca el protocolo a seguir para la elaboración del Plan formativo destinado al profesorado ARA-UPV.

Además se mostrarán detalladamente las actividades, acciones y pasos que son necesarios para elaborar ese Plan. Como se ha expuesto a lo largo del Trabajo, existen diversas modalidades para abordarlo:

- Imponer el tipo de formación desde la Dirección de la Organización.
- Adoptar una metodología más participativa.

A lo largo del Trabajo, se han ido orientando todas las fases y acciones hacia la segunda de las modalidades. La Guía resultante se mostrará a continuación.

9.1 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

9.1.a Estructura del procedimiento

1. Objetivo del Plan de Formación

La UPV, atendiendo a la situación de globalización de la educación superior, al PE de la UPV 2015-2020 y a las actuales demandas de la sociedad, considera prioritario elaborar un Plan de formación, dirigido al PDI de los Grupos ARA con el objetivo de conseguir que éste profesorado sea una referencia de excelencia docente.

2. Impulsor del Plan de formación

El Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado será el responsable de impulsar el Plan de formación.

3. Marco de referencia

4. Elaboración del Plan

- Identificación y análisis de las necesidades formativas
- Diseño y planificación de los programas de formación
- Implantación y ejecución del Plan
- Evaluación de los resultados e impacto de la formación
- Implementación de acciones de mejora y correctivas

9.1.b Estructura del Plan de Formación y etapas del mismo

A. Identificación y análisis de las necesidades formativas

A.1 Determinación del perfil competencias del profesorado, y específicamente del Grupo ARA

- ✓ Competencias genéricas
- ✓ Competencias específicas del profesorado del Grupo ARA

A.1.1 Definición de Competencias → [Panel de expertos](#)

A.1.1.a Composición del Panel de expertos

Profesores con alta cualificación y experiencia docente, tanto internos como externos.
Vicerrectores implicados en las áreas.
Alumnos.
Asesores internos y/o externos.
Responsable del Departamento de formación, ICE.
Las empresas.

A.1.1.b Funciones del panel de expertos

Definición de las metas y retos de la Universidad, con el fin de concretar la misión del puesto del profesorado de las distintas titulaciones con Grupos ARA.

Identificación de las funciones y actividades a desarrollar.
--

Determinación del perfil competencial del profesorado del Grupo ARA.
--

A.1.1.c Conclusiones del panel de expertos

El panel de expertos elaborará la propuesta sobre todos los puntos anteriormente referenciado al Vicerrectora de Ordenación Académica y Profesorado.

A.2 Evaluación de las competencias reales del profesorado ARA

El Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado en coordinación con el resto de Vicerrectorados implicados, procederán a evaluar las competencias.

A.2.1 Metodología a emplear → combinación de diferentes técnicas

1ª Técnica

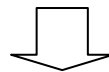
- Entrevista Personal, realizada a los Vicerrectores, a los responsables de Departamento y Titulación, a un representante del alumno y al responsable del ICE.



- ✓ **Objetivo:** Aspectos críticos para la Organización susceptibles de Formación.

CAPÍTULO 9.- CONCLUSIONES.-GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

- Encuesta/cuestionario, realizada a todos los profesores del Grupo ARA.



- ✓ Autoevaluación y análisis de las competencias que ellos poseen.
- ✓ Identificar qué expectativas tienen ellos de desarrollo tanto personal como profesional.
- ✓ Necesidades de conocimiento y herramientas para el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Qué dificultades encuentran a la hora de desarrollar su actividad docente.

2ª Técnica

- Dinámica de Grupo, ésta se realiza con una muestra representativa de los colectivos citados en la técnica anterior.



- ✓ Metaplán

A.2.2 Conclusión del proceso de evaluación de competencias



Identificación de las necesidades formativas reales del profesorado ARA.

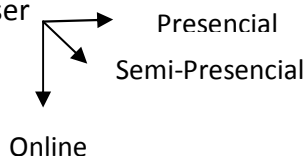
B. Diseño del Plan de formación

Con las necesidades formativas detectadas en la fase anterior, se continuará con el Diseño del Plan, cuyo objetivo es determinar cuáles son los elementos que lo componen, para que el resultado sea lo más adecuado y coherente posible.

✚ Itinerarios Formativos

✚ Elementos que lo componen

- ✓ Selección del formador, externo o interno.
- ✓ Contenido de las acciones formativas
- ✓ Modalidades de Formación, según tipología de la acción formativa, estas pueden ser



CAPÍTULO 9.- CONCLUSIONES.-GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

- ✓ Presupuesto destinado a la formación
- ✓ Selección del lugar dónde se desarrollaran las distintas actividades formativas
- ✓ Medios y métodos para impartir esas acciones formativas
- ✓ Colectivo objetivo del Plan

C. Implantación del Plan de formación

- ✚ Comunicación → Para que el Plan de formación cumpla su objetivo, deberá de comunicarse a todos los profesores del Grupo ARA, mediante la Web de la universidad y un correo personalizado, e incluso manteniendo una reunión informativa del Plan de formación con todos los agentes implicados.

D. Evaluación de los Itinerarios Formativos

Fase compleja, pero una de las más importantes ya que evalúa el aprovechamiento de la formación impartida y si los objetivos propuestos inicialmente por el plan se han alcanzado.

- ✚ Evaluación 360, realizada a los alumnos, a los profesores del Grupo ARA y a la Organización, en este caso la UPV.

- ✚ ROI

E. Implementación de medidas correctoras y de mejora

Junto con los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas anteriormente, se comprobará dónde se ha producido algún problema o deficiencia en el desarrollo de la acción formativa, y poder aplicar medidas que lo solucionen o mejoren, para que no se vuelvan a repetir en planes de formación futuros.

9.2 FUTURAS LÍNEAS DE DESARROLLO/ACTUACIÓN

Este Plan de formación, si se lleva a efecto, puede ayudar a mejorar los procesos de selección y de acceso del profesorado universitario. También puede tener influencia en los programas de incentivo y mejora de los mismos.

Esta Guía, si los resultados son satisfactorios, permitirá también extrapolarlo al resto del profesorado universitario, igualmente afectado por el factor clave de la formación continua.

Teniendo en cuenta que este Trabajo ha sido abordado desde un punto de vista conceptual, las líneas que se abren para su desarrollo son importantes, dado que establecen el camino a seguir a los Vicerrectorados implicados de la propia Universidad, acerca de las herramientas y análisis necesarios para llevar a cabo el diseño del Plan formativo específico de los Grupos ARA.

Actualmente, en el ámbito de la UPV, este tipo de Planes no están contemplados ni analizados, ya que los Planes de formación existentes son con carácter general para todo el profesorado universitario y se oferta por la Universidad anualmente a través del ICE, sin haber utilizado las técnicas y herramientas que en este trabajo se han expuesto.

Si la Universitat Politècnica aspira a ser una Universidad de excelencia dentro del marco de internacionalización en el que estamos inmersos, debería de implementar todas estas acciones, siguiendo la metodología e instrumentos que consideren necesarios en cada momento, para permitir contar entre su profesorado con los mejores.

CAPÍTULO 10

COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

10. COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Como se señalaba en el capítulo introductorio, la propia dinámica de elaboración del TFG no ha permitido abordar un proceso de confección del Plan que sea plenamente participativo y tampoco se han podido abordar aspectos tales como la reunión de expertos y la realización de entrevistas tanto a los profesores como a alumnos y a los directivos de la Universitat.

Pero con la información revisada y contrastada de la que se ha dispuesto para la preparación del presente documento, y con los datos y objetivos que propone el propio Plan Estratégico de la UPV, se está en condiciones de determinar cuáles serían las competencias fundamentales que deben poseer y desarrollar los Profesores de los Grupos ARA de la UPV y que constituyen:

- Las carencias.
- Las propuestas de mejora, a fin de alcanzar el nivel de excelencia acorde a los principios programáticos de Grupos ARA.

Esta propuesta de competencias a desarrollar y perfeccionar, dentro del ámbito de las condiciones presupuestarias, las de tiempo y lugar, entre otras, sería la siguiente:

10.1 COMPETENCIA LINGÜÍSTICA

Con los datos manejados acerca de los ECTS del Grupo ARA que tienen docencia en inglés (Tabla 1.1), y comparándolo con los créditos totales de un curso del mismo Grupo, se comprueba que el volumen de docencia impartido en inglés es bajo con respecto al objeto deseado. Las posibles causas por las que ésto se produce serían:

- El nivel actual de la mayoría de los profesores del Grupo ARA no es superior a un B2. Por tanto, se considera este nivel como mínimo a la hora de impartir clase y determinadas asignaturas en estos Grupos.
- No es necesario presentar ningún título ni certificado de idiomas para acceder al cuerpo de profesores universitarios.
- La propia organización del POD, no siempre permite encontrar la capacitación lingüística de sus profesores en todas las asignaturas.

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Con ésto y sin necesidad de llevar a cabo la totalidad de acciones que propone la Guía (Capítulo 9), la necesidad de formación idiomática es algo que se aprecia directamente y sobre lo que es necesario centrarse de forma directa a la hora de elaborar el Plan formativo para los docentes de los Grupos ARA.

Destacar también, la importancia de esta competencia debido a la tipología específica de los Grupos ARA, ya que reciben además un gran número de estudiantes extranjeros a través de los programas de movilidad (ERASMUS y PROMOE), y considerando siempre el proceso de internacionalización, que se ha explicado en capítulos anteriores y que compone uno de los objetivos del Plan Estratégico de la UPV propuesto para 2015-2020.

Algunas de las acciones formativas que se pueden realizar para el desarrollo de esta competencia son:

- Programas de movilidad. La Universidad Politécnica de Valencia ofrece a los docentes la posibilidad de realizar estancias para impartir docencia en Instituciones de Educación Superior Europeas, a través del programa de UE ERASMUS +.
- Se organizan también, una serie de actividades de intercambio con universidades extranjeras donde los docentes puedan poner en práctica la formación adquirida.
- Cursos online, que permitirán adquirir competencias de expresión escrita, lectora y auditiva (desde el nivel B2 hasta el C1).
- Clases presenciales con profesor nativo, a partir de un determinado nivel (B2 en este caso). Estas clases serán reducidas y se trabajarán la competencia de expresión oral, la interacción oral y la comprensión auditiva, ayudada por grupos de conversación.
- Actividades que ayuden a hablar inglés, como la creación de espacios de encuentro en inglés, donde estudiantes y/o profesores de otras universidades compartan con los docentes y alumnos de la UPV un espacio donde mantener conversaciones informales semanalmente mejorando la fluidez oral dentro del propio campus.

Además, se considera como una de las competencias más fácilmente evaluable, ya que se pueden realizar exámenes de nivel idiomático (que están normatizados internacionalmente) a los profesores antes y después de la formación y comprobar el cambio y la mejora producida en los mismos.

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

10.2 COMPETENCIA INTERPERSONAL

Dado que nos encontramos en un Grupo de excelencia universitaria, mediante este tipo de competencia es imprescindible que el profesor posea y transmita a sus alumnos un alto grado de motivación y confianza en el trabajo a desarrollar y en el proceso de aprendizaje.

El clima que se debe respirar en clase es de respeto, compromiso con la formación y empatía.

Una de las acciones formativas más actuales y que podemos realizar al respecto, es la siguiente:

- **Coaching Educativo** → Como se ha dicho, el docente se ha reinventado para pasar de ser un mero transmisor de conocimientos a mucho más que eso. Con estos cursos de Coaching educativo, se conseguirá que los docentes puedan florecer el potencial de cada uno de sus alumnos y mantener el mismo durante todo su proceso de aprendizaje. Además de ayudar a fortalecer la autoestima de los alumnos, y de aumentar la consciencia del talento que poseen y que no se asusten a desarrollarlo y expresarlo, para alcanzar la excelencia como se quiere en los Grupos ARA. Esto se conoce como la inteligencia emocional.

10.3 COMPETENCIA METODOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN

A la vista del análisis realizado en el presente Trabajo, se considera una de las más relevantes. Como se ha venido exponiendo este tipo de Grupos busca la excelencia, por lo que deberá aplicar una serie de recursos y estrategias didácticas más modernas, que introduzcan las nuevas tecnologías a la hora de su desarrollo y que fomenten la participación del alumno de forma continua.

Algunas de las acciones que fomentan la participación del alumno, y que con ello ayudan a que se desarrollen grandes e importantes competencias tanto profesionales como personales, son las llamadas “metodologías activas”.

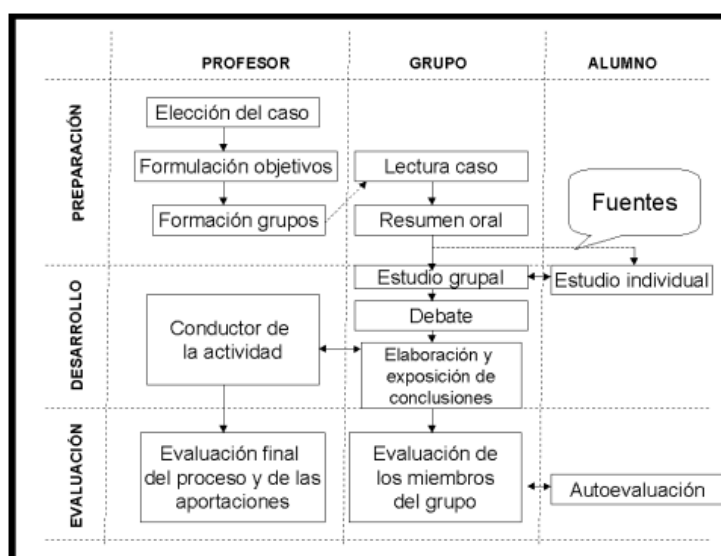
CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Se considera que el Plan de formación analizado en este Trabajo debería incorporar, como mínimo, formación específica en las siguientes cuestiones:

- **El método del caso.** Este es utilizado en todas las Escuelas de negocios de España y de Europa, y consiste en una problemática real que los alumnos deben analizar para luego derivar en la toma de decisiones con el resto de los componentes del grupo.

Por tanto permite que los alumnos participen de forma activa en el proceso, además de fomentar el desarrollo de destrezas, competencias, actitudes y valores que les ayudarán en su futuro profesional y personal. Pero para que resulte beneficioso, el docente que lo impulse y aplique en su aula debe conocer y saber utilizarlo. Esto ayudará a conseguir una preparación de calidad y excelencia para el desarrollo de la actividad profesional de los alumnos, que es uno de los objetivos que persigue los Grupos ARA.

Gráfico 1.9: Secuenciación del Proceso del Método del Caso



Fuente: GIMA-UPV

Esta metodología requiere del docente una mayor dedicación y esfuerzo que la mera exposición habitual de teoría de aula o prácticas tutorizadas, pero los resultados hacia el alumnado son más significativos por lo que su aplicación progresiva debería ser una apuesta firme, y la formación del profesorado en estas metodologías una decisión incuestionable.

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Gráfico 2.0: Competencias Desarrolladas mediante el Método del Caso



Fuente: <http://metododecaso.wikispaces.com/>

Algunas de las acciones formativas dirigidas a formar a los docentes de este tipo de Grupos en estos temas son:

- **Clase inversa o “Flipped Classroom”.** Constituye un tema de actualidad en la innovación docente y tiene estrecha relación con la inserción de las nuevas tecnologías en la docencia.

Surge de la necesidad de introducir cambios y novedades en las clases para que éstas resulten más eficaces, ya que existen estudios que muestran que la clase tradicional (todavía llamada clase magistral) en el que el papel del docente es explicar teoría y el del alumno es escuchar y memorizar no funciona, y necesita evolucionar, como forma de transmisión de los conocimientos.

Esta nueva metodología es más exigente para todos, ya que consiste en grabar en vídeo las explicaciones del profesor, para que posteriormente el alumno pueda verlas cuando y cuantas veces quiera.

Todo ello producirá que el alumno sea el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de permitir que los profesores reflexionen y mejoren la calidad de lo que hacen y se impliquen en oportunidades de aprendizaje y en la creación y aplicación de contenidos, en lugar de invertir tiempo rellenando tareas. Puede tener un gran impacto en competencias de los alumnos y docentes necesarias para alcanzar la excelencia y desarrollar todo el talento, por lo que resultaría de gran interés aplicarlo a la docencia de los Grupos ARA.

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

10.4 COMPETENCIA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA DOCENCIA

Se habla de Planificación y de Gestión docente como dos elementos necesarios para obtener una enseñanza eficiente y de calidad, que es lo que persiguen los Grupos ARA.

Por tanto será necesario formar también en el desarrollo de esta competencia, que permitirá determinar los objetivos del programa de estudios, así como cuáles serán las competencias que se desea que los alumnos adquieran al final del proyecto “formativo”.

Sería por tanto necesario determinar las estrategias a seguir para conseguir estos objetivos y determinar las evaluaciones de seguimiento pertinentes para comprobar que la docencia y el posterior aprendizaje de los alumnos ha sido el adecuado y el esperado.

Es necesario, por tanto, que el profesorado conozca al detalle como poder abordar el proceso de Gestión y Planificación orientado a los citados objetivos, y el mecanismo de tutela y evaluación de su cumplimiento.

10.5 COMPETENCIA COMUNICATIVA

Como también se ha indicado anteriormente, el proceso enseñanza-aprendizaje debe pasar a ser un proceso interactivo, en el que la comunicación tiene un papel fundamental.

Este tipo de competencia permite el establecimiento de relaciones interpersonales dentro de las aulas. En concreto se está hablando de funciones informativas, reguladoras y afectivas, que permitan crear unos canales de comunicación entre el docente y el alumno. Para ello se crean canales y medios distintos y que están enmarcados en la situación actual de la enseñanza-aprendizaje dentro de la Universitat.

Las acciones formativas que se consideran más apropiadas para desarrollar y mejorar esta competencia comunicativa son los talleres de comunicación, que consisten en un conjunto de técnicas participativas. Algunas de ellas son las siguientes:

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

- Dinámicas de Grupo.
- Juego de Roles.
- Dramatización y Juegos de Sensibilización.
- Multimedia para la ejercitación de habilidades.

Esto ayuda a que los docentes se conozcan, se autoanalicen, se sensibilicen y detecten los problemas más habituales entre la comunicación alumno-profesor.

10.6 CONCLUSIÓN

Por tanto el Plan de formación propuesto deberá abordarse con arreglo al protocolo y procedimientos recogidos en el Capítulo 9. Su planteamiento concreto podrá ajustarse a los planteamientos a las acciones contenidas en el presente capítulo— que como se ha podido verificar— se ha centrado en el desarrollo de las siguientes competencias estratégicas:

- Competencia Lingüística
- Competencia Interpersonal
- Competencia metodológica y de innovación
- Competencia de Planificación y Gestión de la docencia
- Competencia Comunicativa

El Plan fundamentado en el desarrollo de las competencias indicadas responde exclusivamente al criterio de la Autora del presente Trabajo, basado—como ya se indicó—en la evaluación del contexto formativo, a los objetivos del Plan Estratégico de la UPV y en las entrevistas personales e informales con alumnos y PDI afectados en los Grupos ARA.

Sin embargo, si la Institución desea abordar un Plan de Formación, alcanzar el éxito en sus objetivos, deberá llevarlo a cabo bajo un paradigma participativo, en los términos y con la Guía de actuaciones definidas en el Capítulo anterior.

CAPÍTULO 10.- COMPETENCIAS CLAVE DEL PROFESORADO ARA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN

CAPÍTULO 11

BIBLIOGRAFÍA

11. BIBLIOGRAFÍA

ALBALADEJO, J.M. (2011), "Carrera Profesional" en *Organizaciones nueva mirada*, Mayo. <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/carrera-profesional-a.pdf>

ALLES, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Argentina. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&ots=Gcs0dzNt_V&sig=OKlgSCmarjRe2Sx6rz-dCL_6daw#v=onepage&q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&f=false

ÁLVAREZ ROJO, V. y ROMERO RODRÍGUEZ, S. (2007). "Formación basada en competencias para los profesionales de la orientación" en *Educación XX1*. 10, 2007, pp. 15-37.

AULAFACIL. *Curso gratis de Gestión de Recursos Humanos*. <http://www.aulafacil.com/cursos/l22451/empresa/recursos-humanos/gestion-de-recursos-humanos/la-planificacion-de-carreras-profesionales>

BARTOLOMÉ, A (2004). "Blended Learning. Conceptos básicos" en *Revista de Medios y Educación*, 23, pp. 7-20.

BBVA CON TU EMPRESA (2012). *Cuatro formas para detectar las necesidades de formación en la empresa*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-formas-para-detectar-las-necesidades-formacion-la-empresa>

BOZU, Z. y CANTO HERRERA, P.J. (2009). "El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes" en *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, Vol. 2, Nº 2, 87-97 (2009).

CANTER: ASESORES EN VENTAS (2014). *¿Qué es un Objetivo Estratégico y un Objetivo Operacional?* <http://canter.mx/publicaciones/%C2%BFque-es-un-objetivo-estrat%C3%A9gico-y-un-objetivo-operacional>

CANTON MAYO, I. y BAELO ÁLVAREZ, R. (2011). "El profesorado universitario y las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC): disponibilidad y formación" en *Educatio Siglo XXI*, Vol. 29 nº 1 · 2011, pp. 263-302.

CAPÍTULO 11.- BIBLIOGRAFÍA

CASIMIRO LUBALU, F. (2007). *Procedimiento para la gestión de la formación de recursos humanos en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones*. Tesis. Santa Clara. Villa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/fcl/#indice>

CISNADO, X. Y AVILA CASTRO, R. *Metaplan: Una metodología de diagnóstico y moderación grupal*.
http://campusvirtualgitt.com/comunidadredco/sites/default/files/anexo_08_metodologia_metaplan.pdf

DEUSTO. *Diseño de Carreras Profesionales*.
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANES CARRERA.htm>

ESPINOSA, R. (2012). "Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa" en *Roberto Espinosa: Blog de Marketing y Ventas*, 14 de Octubre.
<http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

EUROPEAN COMMISSION. *Grupo de alto nivel de la UE: enseñar a los profesores a enseñar*. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-554_es.htm

EXTREMADURATRABAJA. *Diseño plan de formación*.
<http://extremaduratrabajo.gobex.es/empresas/formacion/dise%C3%B1o-plan-de-formacion>

FARFÁN, M^a.T. (2012) "Detección de Necesidades de Capacitación" en *mombita*, 11 de Junio. <http://mombita.com/deteccion-necesidades-capacitacion/>

FERNÁNDEZ NUÑEZ, L. (2007). "¿Cómo se elabora un cuestionario?" en *Butlletí La Recerca*. <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf>

FERNÁNDEZ-SALINERO MIGUEL, C. (1999). "El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas" en *Revista Complutense de Educación*. 1999. Vol. 10, N^o. 1: 181-242.
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245>

GENERALITAT VALENCIANA CONSELLERIA D'EDUCACIÒ, INVESTIGACIÒ, CULTURA I ESPORT. *Grupos de Alto Rendimiento Académico*.
http://www.cece.gva.es/univ/es/Grupos_ARA.htm

CAPÍTULO 11.- BIBLIOGRAFÍA

GIL FLORES, J. (2007). "La evaluación de competencias laborales" en *Educación XX1*, Vol. 10, 2007, pp. 83-106.

<http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/298/254>

GIMENO SACRISTÁN, J. (2010). "La carrera profesional para el profesorado" en *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2010, p. 243-260.

GONZÁLEZ TIRADOS, R.M. Y GONZÁLEZ MAURA, V. (2007). "Diagnósticos de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades" en *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 43/6, – 15 de agosto de 2007.

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1889Maura.pdf>

HAYGROUP. (2000). *Factbook: Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson.

INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO. *Guía de elaboración de planes formativos para empresas*.

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/10_hya_.pdf

INSTITUTO DE FORMACIÓN CONTINUA: UNIVERSITAT DE BARCELONA. "Itinerarios formativos: del diseño a la acreditación".

http://www.il3.ub.edu/galleries/documents_home/Itinerarios_Soluciones_Corporativas.pdf

JATO SEIJAS, E., MUÑOZ CADAVID, M.A. y GARCÍA ANTELO, B. (2014). "Las necesidades formativas del profesorado universitario: un análisis desde el programa de formación docente de la Universidad de Santiago de Compostela" en *REDU*, Vol. 12 (4), Septiembre-Diciembre 2014, 203-229.

MADRID IZQUIERDO, J.M. (2005). "La formación y la evaluación docente del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior" en *Educatio*, N.º 23, 2005, pp. 49-68.

<http://revistas.um.es/index.php/educatio/article/viewFile/117/101>

MAS TORELLO, O. (2012). "Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, de los expertos y del propio protagonista" en *REDU*, Vol.10 (2), Mayo-Agosto 2012, pp. 299-318.

MOLINA, J (año). "Desarrollo y gestión del talento". *Recursos Humanos*.

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Recursos_humanos

MORAL SANTAELLA, C. (2000). "Formación para la profesión docente" en *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, N.º37, Abril 2000, pp. 171-186.

CAPÍTULO 11.- BIBLIOGRAFÍA

ORDOÑEZ ORDOÑEZ, M. (1996). *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. AEDIPE/ Ediciones Gestión 2000.

PACIOS LOZANO, ANA R. (año), *Formación y desarrollo profesional*. Universidad Carlos III de Madrid. <http://ocw.uc3m.es/ver-cursos-archivados/gestion-de-recursos-en-bibliotecas-y-unidades-de-informacion/material-de-clase-1/ocw2.6.Formacion0708.pdf>

PAVIÉ, A (2011). “Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente” en *REIFOP*, 14 (1), 67-80. <file:///C:/Users/carla/Downloads/Dialnet-FormacionDocente-3678767.pdf>

PELAYO, Y. (UNIV DE HUELVA)
<http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/tema12.pdf>

PÉREZ SERRANO, M. (1999). “¿Qué necesidades de formación perciben los profesores?” en *Tendencias pedagógicas*.
http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1999_04_01.pdf

PINEDA, P. Y SARRAMONA, J. (2006). “El nuevo modelo de formación continua en España: balance de un año de cambios” en *Revista de Educación*, 341. Septiembre-diciembre 2006, pp. 705-736.

PUCHOL, L. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Esic-Editorial.

RIBES GINER, G., HERRERO BLASCO, A. y PERELLÓ MARÍN, R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Editorial UPV.

SALINAS, J. (2004). “Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria” en *Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol. 1- Nº1, p. 1-16.
<file:///C:/Users/carla/Downloads/Dialnet-InnovacionDocenteYUsoDeLasTICEnLaEnsenanzaUniversi-1037290.pdf>

SIMON L.DOLAN., VALLE CABRERA, R., SUSAN E. JACKSON. y RANDALL S. SCHULER. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.

SEPE. *Diseña el plan de formación de tu empresa*.
http://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan_formacion_tu_empresa.html

CAPÍTULO 11.- BIBLIOGRAFÍA

SOTO, B. “Panel de expertos y desempeño superior” en *Gestión.org*.
<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5873/panel-de-expertos-y-desempeno-superior/>

TORRA, I., et al. (2012). “Identificación de competencias docentes que orienten el desarrollo de planes de formación dirigidos a profesorado universitario” en *REDU*, Vol.10 (2), Mayo-Agosto 2012, 21-56.
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42631/1/618203.pdf>

UNIVERSIA. <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2014/07/23/1101062/1-cada-4-empresas-aumentara-presupuesto-destinado-formacion-empleados-2015.html>

UNIVERSIDAD DE ALICANTE. *Grupos A.R.A. Alto Rendimiento Académico*.
<http://web.ua.es/es/vr-peg/grupos-ara/grupos-a-r-a-alto-rendimiento-academico.html>

UNIVERSIDAD DE GRANADA (2014). “Programa de acciones formativas 2014”.
<http://vicengp.ugr.es/pages/experiencias/plan-propio-2014/programaaccionesformativas2014>

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. *Grupos de Alto Rendimiento Académico*.
<http://www.upv.es/contenidos/ARA/indexc.html>

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. *Plan Estratégico UPV 2015-2020*.
https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estrategico_upv_2015_2020_resumen_ejecutivo.pdf

VEZUB, L.F. (2007). “La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad” en *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11, 1.

WAYNE MONDY, R. Y ROBERT M.NOE. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación.

ZABALZA BERAZA, M.A. (2011). “Evaluación de los planes de formación docente de las universidades” en *Educar*. Vol. 47/1 p. 181-197.
<http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/244628/327650>

