

## Anexo 6. Glosario.

**ADiestRAMIENTO – ENTRENAMIENTO** – Concepto similar al de instrucción, de hecho se emplea para designar una dimensión del proceso instructivo, en el que se enfatiza la consecución de habilidades, destrezas y aptitudes para la realización de tareas concretas. Su duración suele ser corta y hace alusión a un proceso que hace hincapié en la práctica y repetición de una actividad determinada para adquirir destrezas.

**ANÁLISIS DE TENDENCIA** - Técnica de aislamiento del impacto de la formación que puede ser útil para determinados indicadores claramente numéricos, siempre y cuando existan registros en la compañía. Consiste en la proyección del comportamiento futuro del indicador de comprobación, si todo el entorno permanece invariable. La medición de la diferencia entre esa proyección y la observación de los datos reales, es la porción de impacto debida a la formación.

**CAPACITACIÓN** – Es un término utilizado para designar la adquisición de conocimientos y técnicas precisos para realizar una actividad o tarea determinada.

**CARRERA (Planes de)** – Es la forma en que la organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para afrontar los problemas de nuestro mundo cambiante. Se trata de garantizar que las personas estén capacitadas para encarar los cambios y, en definitiva, abrir mayores expectativas a la promoción y el desarrollo profesional.

**CENTRO DE BENEFICIO** – Aquella unidad de la empresa cuya responsabilidad no se ciñe únicamente a los costes sino que se extiende también a los ingresos.

**CENTRO DE COSTES** – Aquella unidad de la empresa en la que la misión del directivo es la de tratar de minimizar la utilización de factores productivos para cada nivel de actividad concreto.

**CENTRO DE INVERSIÓN** – Aquél en el que su responsable posee capacidad de decisión, no sólo sobre los costes e ingresos, sino también sobre el nivel y tipo de la inversión a realizar en elementos del activo inmovilizado.

**CONTABILIDAD ANALÍTICA** – Es una parte de la contabilidad cuyo objeto es estudiar la actividad productiva planificando, analizando y controlando los distintos insumos que son consumidos para la elaboración del producto o servicio final.

**CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** – Es aquella rama de la contabilidad que trata de encauzar y controlar la evolución de la empresa a largo plazo, a fin y efecto de tomar decisiones más oportunas para la consecución de la adaptación de la empresa al entorno. Interviene de forma pluridisciplinar en tres procesos: en el diagnóstico de la empresa, en la planificación estratégica y táctica y en el control de la empresa.

**CONTABILIDAD DE GESTIÓN** – Se define como aquella rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la información interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

**CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS** – (o Human Resource Accounting o HRA). Se define originalmente como el proceso de identificar, medir y comunicar información acerca de la evolución de los recursos humanos para poder facilitar una gestión eficaz dentro de la organización.

**CONTEXTO FORMATIVO** – Es la situación en que se da el acto de formación. Normalmente se relaciona con el aula, donde son muy importantes las dimensiones de la estancia, su iluminación, ventilación, disposición del mobiliario, ruido, etc. Aunque también es importante la ubicación del aula en sí: en una sala en la propia empresa, en el lugar de trabajo, en un centro de formación externo. La irrupción de la utilización de las nuevas tecnologías en el campo de la formación está empezando a modificar este concepto.

**CONTRATOS DE DESEMPEÑO** – Es una variación de los planes de acción que se basa en el principio de fijación de objetivos mutuos. Un contrato de desempeño es un acuerdo escrito entre un participante y su jefe inmediato por el que el primero –que desea asistir a un programa de formación- se compromete a una mejora en su desempeño en un área de mutuo interés relacionada con el tema del programa de formación. El acuerdo se muestra en la forma de un proyecto a ser completado o un objetivo a cumplirse, en qué plazos y con qué resultados.

**CONTROL DE GESTIÓN** – Aglutina las informaciones que es preciso tener al más alto nivel de la empresa para poder controlar ex - post adecuadamente su funcionamiento. Es una ampliación y perfeccionamiento del control presupuestario.

**CONTROL EXTERNO** – Es el realizado por profesionales independientes y limitado normalmente al campo de lo contable. Dentro de este campo tendríamos la auditoría, censura o revisión de cuentas. La finalidad de este tipo de control es comprobar que los apuntes contables se ajustan a las justificaciones contables y a los principios y prácticas legales de contabilidad.

**CONTROL INTERNO** – Es el realizado desde un equipo interno de la compañía pero independiente de las direcciones de línea. Se comprueba que las diversas oficinas o funciones de la empresa cumplan con la normativa contable. En este caso, esas funciones se suelen ver ampliadas a la vigilancia del cumplimiento de la normativa administrativa de todo tipo que genera la empresa.

**CONTROL PRESUPUESTARIO** – Consiste en el establecimiento de un presupuesto monetario para cada actividad de la empresa, comprobando después su cumplimiento y analizando las desviaciones

**COSTE** – Medida y valoración del consumo realizado o previsto para la aplicación racional de los factores productivos para la obtención de un producto, trabajo o servicio.

**COSTES CALCULADOS** – Son aquellos costes que se determinan en el ámbito interno o por la contabilidad analítica, con independencia de que figuren o no como gasto en la contabilidad general.

**COSTES DE DESARROLLO DE LA FORMACIÓN** – Encajan en esta categoría, todos aquellos costes incurridos durante el desarrollo de un programa como: desarrollo de videos, material de simulación o enseñanza asistida por ordenador (E.A.O.), diseño de los materiales del programa, diseño de formación a través de Internet, pruebas piloto del programa, rediseños, etc. También se podrían incluir los costes de evaluación a priori del material que compone el programa.

**COSTES DE ESTRUCTURA** – Estos costes no están directamente relacionados con un programa de formación pero pueden ser esenciales para la correcta marcha del departamento de formación. Como ejemplo podemos mencionar todo aquello que representa el apoyo de la organización como el coste del mantenimiento de equipos, espacios, agua, luz, teléfono, limpieza, recepción, apoyo de la dirección, etc.

**COSTES DIRECTOS** – Son aquellos costes que se vinculan a la actividad del proceso de transformación de los productos o servicios, bien a través de las relaciones factor – proceso o proceso – producto.

**COSTES DIRECTOS DE LA FORMACIÓN** – Son aquellos que están directamente asociados con la impartición o realización de las actividades formativas. Incluyen conceptos tan diversos como los materiales del curso (su adquisición o reproducción), materiales de ayuda a la formación (videos, manuales,

rotuladores, etc.), alquiler o utilización de equipos, gastos de desplazamiento y estancia (viajes, comida, dietas, aulas, etc.), honorarios e impuestos de los instructores externos, coste salarial equivalente a los instructores internos, etc. Algunos de estos costes están tan directamente relacionados a la realización de un determinado programa de formación que, si el programa se cancelara un día antes de su inicio previsto, en teoría no se incurriría en ninguno de estos costes.

**COSTES EXTERNOS O PATENTES** – Son aquellos costes cuya procedencia es la de un gasto surgido en el ámbito externo o comunicado al centro de coste o responsabilidad de la actividad por la contabilidad general.

**COSTES FIJOS** – Son aquellos costes que permanecen constantes o independientes de las variaciones de producción para un periodo de tiempo conocido.

**COSTES INDIRECTOS** – Son aquellos costes que se vinculan al tiempo o al periodo económico, por lo que su imputación a centros o productos tendrá que hacerse con determinado método de reparto. En este tipo de costes no existe, por tanto, una relación de causalidad directa con un determinado centro o producto.

**COSTES INDIRECTOS DE LA FORMACIÓN** – Estos costes son incurridos como soporte a las actividades de aprendizaje pero no pueden ser identificados – o es difícil identificarlos – con ningún programa en particular. Por su tipología son costes que de cancelarse el programa a última hora, no podrían ser recuperados. Ejemplos de ellos serían los costes de administración incurridos, materiales ya remitidos a los participantes, dedicación del personal y de la dirección del departamento de formación en preparar y planificar el evento, gastos de comunicación y comercialización – en su caso – del programa, etc.

**COSTES INTERNOS OCULTOS** – Son aquellos que se determinan en el ámbito interno o por la contabilidad analítica, con independencia de que figuren o no como gasto en la contabilidad general. También se consideran como costes ocultos aquellos que, figurando como gasto en la contabilidad general, y siendo claramente un consumo de recursos motivado por la actividad de formación, no han sido comunicados al correspondiente centro de costes de formación por la contabilidad general de la casa.

**COSTES SALARIALES DE LOS PARTICIPANTES** – Estos costes comprenden los salarios e incentivos que devengan los participantes en una actividad de formación durante el tiempo que están implicados en la misma.

**COSTES VARIABLES** – Son aquellos costes que varían directamente en función de las unidades de producción o del tiempo de transformación.

**CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO** – Es, probablemente, el método de recogida de datos más utilizado. Permite capturar desde opiniones subjetivas de los participantes hasta información medible que nos acerque a los resultados de los programas de formación.

**CURRÍCULUM** – Nos encontramos ante un término de significado y uso muy diverso, aunque generalmente hace referencia a:

- Plan de formación de un centro o servicio de formación.
- Carrera del individuo (formación y experiencia profesional).

En concreto, el currículum de un centro o servicio de formación es el conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas; el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc. ... y por supuesto la razón de cada una de esas opciones.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL** – D.O. es un término que aparece en la década de los 60 y hace referencia al proceso de cambio intencional en la cultura de una organización

D.O. es un proceso planteado de cambio dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento... Es útil únicamente cuando se precisa algún cambio fundamental.

**DESARROLLO PERSONAL** – Es el incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

En ocasiones se hace difícil separar o diferenciar entre formación y desarrollo, aunque para ello podríamos atender al momento en que se dan, entendiendo la formación como un medio y el desarrollo como un resultado.

**DIDÁCTICA** – La palabra didáctica proviene del griego. En concreto, deriva del verbo didasko, que significa enseñar, instruir, exponer claramente, demostrar..

Según este significado podríamos definir la didáctica como la ciencia o el arte de la enseñanza. En este sentido, si atendemos a la habilidad del enseñante probablemente nos acerquemos a las acepciones que se apoyan en el “arte”, en cambio, si nos fijamos en la técnica, su aplicación y los procedimientos aceptados por la comunidad científica, apuntaremos a la perspectiva de los que abogan por considerar la didáctica como ciencia.

Una ciencia que tiene como objetivo específico y formal la dirección del proceso de enseñar hacia fines inmediatos y remotos, de eficacia instructiva y formativa.

**DUALISMO** – Consiste en llevar con independencia las dos contabilidades – externa o general, e interna o de costes - , estableciendo unas cuentas de enlace que eviten que ambas contabilidades se conviertan en compartimentos estancos, y que permitan que exista un retorno informativo entre la contabilidad interna y la contabilidad externa y viceversa.

**EDUCABILIDAD** – Se trata de un término que hace referencia a la facilidad o capacidad potencial del educando para aprehender los conocimientos que le proporciona su entorno.

**EDUCACIÓN** – Etimológicamente proviene del término “educare” (conducir, guiar, orientar) y de “educere” (extraer, conducir de dentro hacia fuera).

La educación pues es un proceso de transmisión/asimilación de la cultura. Este proceso es intencional y está dirigido a perfeccionar las facultades humanas, relacionándose con el desarrollo integral de la persona, a partir del cual evoluciona nuestra sociedad.

Comporta una serie de actividades orientadas a capacitar al individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no sólo en un campo de actividad reducido, sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

**EDUCACIÓN PERMANENTE** - Conjunto de todos los procesos que engloban la culturización de la población, en la que quedan integrados tanto la educación reglada (sistema escolar) como la formación de adultos.

**EDUCADOR** – Entendemos por educador al sujeto que educa, la persona que inicia una acción de transmisión de conocimiento con el objeto de facilitar el aprendizaje.

**EDUCANDO** – Su significado más estricto sería el de “sujeto que se educa”. Es el receptor de las enseñanzas del educador o formador, o destinatario de la acción educativa o formativa.

La pedagogía define habitualmente al educando como el sujeto de la educación, como el ser a quien se dirige la acción educativa intencional o, desde otra perspectiva, como el ser que vive en sí mismo ciertas transformaciones educativas. En una palabra, el término educando sirve para denominar a todo hombre que se halle inmerso en un proceso educativo.

**EMPLEABILIDAD** – Éste es un término que ha aparecido recientemente y que hace referencia a la capacitación continua de la persona para que sus conocimientos y destrezas no queden anticuados y, por lo tanto, tenga menos problemas a la hora de cambiar de ocupación.

**ENSEÑANZA** – Término que proviene del latín “insignare” o “mostrar algo a alguien”. En este segundo sentido, vemos claramente que para que se produzca enseñanza será preciso que alguien muestre algo a otra/s persona/s.

Así como en el caso de la educación, este término resaltaba tanto el sujeto transmisor como el receptor, en el caso de la enseñanza se pone énfasis principalmente en el docente.

**ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO** – Permite captar aspectos e incluso mostrar pistas de éxito en la aplicación de las destrezas aprendidas que escapan a los cuestionarios. Las entrevistas pueden realizarse por parte del personal de formación, por parte del jefe del participante o por parte de terceras personas.

**EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE** – Es aquella que mide hasta que punto los participantes cambian sus actitudes, incrementan sus destrezas o sus conocimientos como consecuencia del programa de formación.

**EVALUACIÓN DEL CONTEXTO** – Mediante este tipo de evaluación se intenta conocer en detalle cuál es la situación inicial previa a la acción de formación y cómo se ha llegado a la conclusión de una necesidad de formación o problema formativo a abordar.

**EVALUACIÓN DEL DISEÑO** – Mediante este tipo de evaluación conoceremos la bondad de las herramientas pedagógicas y de los contenidos y estructura del programa que se ha creado para dar solución al problema formativo a abordar.

**EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN** – Mide la forma en que los participantes reaccionan ante una actividad de formación.

**EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA** – Mide el nivel en el que se ha producido un cambio en el comportamiento efectivo o en la manera de llevar a cabo las funciones del individuo, debido a la asistencia a un programa de formación.

**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS** – Es la evaluación que busca la información sobre el resultado último de que una persona haya acudido a un programa determinado. Ese resultado puede incluir un incremento de la producción, de la calidad, un decremento de costes, menores accidentes, menor absentismo, más ventas, etc.

**EVALUACIÓN DIFERIDA** – Este tipo de evaluación permite conocer, en el caso de que se haya detectado un cambio en actitudes, conocimientos o destreza, si se ha producido una transferencia efectiva de los resultados inmediatos del programa al puesto de trabajo.

**EVALUACIÓN ECONÓMICA** – Este tipo de evaluación pretende concluir si la transferencia al puesto de trabajo de los hipotéticos cambios de actitud, destrezas o conocimientos que se hayan podido conseguir, han tenido o no algún tipo de impacto en cualquier indicador de tipo puramente económico en la gestión de la compañía.

**EVALUACIÓN FORMATIVA** – Es la que pretende evaluar la idoneidad con la que se ha planteado la propia actividad formativa en sí, durante el tiempo en el que ésta se ha efectuado.

**FACTOR DE CONVERSIÓN** – Se define como aquel guarismo específico que, relacionado directamente de una forma lógica, metodológicamente correcta y significativa para el negocio, con un indicador de comprobación, permite, al aplicar al mismo, transformar los datos de que éste nos informa (tiempo, índices de calidad, ratios, etc.), en unidades monetaria de significación real para la compañía.

**FEED-BACK** - Supone la respuesta que un individuo da tras haber recibido información de otro sujeto.

Se denomina así al mecanismo regulador del intercambio entre emisor y receptor. El feed-back por parte del receptor proporciona al emisor información sobre el éxito en la consecución del objetivo, de esta forma ejerce un control sobre los mensajes del emisor.

**“FOCUS GROUPS” DE SEGUIMIENTO** – Permiten un seguimiento conducido por un consultor que elimina, por efecto de la acción del grupo, la subjetividad que puede recogerse en entrevistas personales.

**FORMACIÓN** - Proviene del latín “formatio” (acción y efecto de formar). Hace referencia al desarrollo de las capacidades específicas de la persona, y es efecto tanto de la acción de agentes externos como del propio desarrollo personal.

La formación es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento de las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

Su propósito, en el mercado laboral, es capacitar a las personas para que puedan realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

**FORMACIÓN PERMANENTE / FORMACIÓN CONTINUADA** - Hace referencia a la formación post-escolar, y está relacionada con la actividad profesional.

**FORMACIÓN PROACTIVA** – Es la formación para la innovación. Posee tres dimensiones: formación para "descubrir" las oportunidades, formación para ser capaces de "pensar como planificar" el cambio y formación para "ser capaces de implementarlos".

**FORMACIÓN REACTIVA** – Es posterior a la formación proactiva y es consecuencia del cambio.

**GRUPOS CONTROL** - Es posiblemente la técnica más eficaz para aislar el impacto de la formación. Consiste, sucintamente, en el seguimiento de un grupo experimental que asiste al programa de formación y un grupo control que no asiste. Ambos grupos deben ser similares en composición, preferiblemente escogidos al azar. La diferencia de desempeño medida entre ambos grupos, en condiciones de entorno similares, puede ser atribuida al programa de formación.

**INTERVENCIÓN** – Forma de control que tiene su origen en la administración pública y que es una forma de control ex-ante de la gestión.

**INSTRUCCIÓN** – Etimológicamente significa “construir dentro” (instruere). Desde la perspectiva educativa, se considera la instrucción como la síntesis resultante del proceso de enseñanza - aprendizaje, mediante el cual el sujeto adquiere conocimientos de manera organizada.

**INVERSIÓN** – Se define como el empleo de capitales en la constitución de activos estables (duración superior a un ejercicio).

**INVERSIÓN TOTAL EN UNA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN** – Equivale al consumo total de recursos de todo tipo (servicios externos, tiempo de profesionales internos, horas de dedicación de personal formado, consumo de activos fijos, gastos varios, costes de estructura, etc.) del que exista clara constancia o evidencia contable conforme haya sido consumido por una actividad de formación en concreto, o bien, en caso que no sea así, que pueda inferirse claramente un consumo de recursos indirectos que permita una imputación analítica del coste que representa ese consumo a la actividad.

**INVERSIÓN TOTAL EN FORMACIÓN** – Equivale al consumo total de recursos de todo tipo (servicios externos, tiempo de profesionales internos, horas de dedicación del personal formado, consumo de activos fijos, gastos varios, costes de estructura, etc.), que una empresa u organización lleva a cabo durante un periodo de tiempo determinado y, que destina a formación, entendiéndose por tal, la búsqueda de una mayor rentabilidad empresarial a largo plazo, a través de la capacitación selectiva y totalmente vinculada a la estrategia de la compañía, de sus Recursos Humanos.

**MÉTODO DE PREVISIÓN** - Esta técnica de aislamiento del impacto de la formación, es una variación de la técnica de Análisis de Tendencia, por la que utilizando la metodología estadística de la regresión, podemos prever el cambio que se producirá en el indicador de comprobación, de producirse algún cambio significativo en alguna otra variable independiente. La diferencia entre esta previsión y la observación real, es la porción del impacto de la formación. Puede ser útil para determinados indicadores claramente numéricos, siempre y cuando existan registros y análisis previos en la compañía y, sobre todo,

como cada vez es más habitual, en el caso de que se estén produciendo cambios paralelos al proceso de formación que afecten a otra de las variables independientes que pueden afectar al indicador de comprobación.

**MÉTODO DE REPARTO POR CONVENCION** – Se define como aquél en que no existen elementos de información sobre el consumo real del coste indirecto y, por lo tanto, cualquier reparto del coste indirecto, sea cual sea la dimensión de análisis en la que se trabaje, debe realizarse de forma arbitraria aunque consensuada por los responsables afectados en su caso.

**MÉTODO DE REPARTO POR CONVICCION** – Se define como aquél en que existen suficientes elementos de información sobre el consumo real del coste indirecto del que se trate en la dimensión de análisis en que se esté trabajando, como para utilizar esta información para definir los porcentajes de reparto.

**MODALIDADES DE FORMACION** – Hace referencia a los tipos de formación existentes desde el punto de vista estructural o su finalidad: seminario, jornada, curso, etc.

**MONISMO MODERADO** – Establece un único plan de cuentas, pero permite el desarrollo estadístico sencillo de los costes fuera de la contabilidad general.

**MONISMO RADICAL** – Establece un único plan de cuentas para la contabilidad general y de costes.

**OBSERVACION "ON THE JOB"** – Método de recogida de datos útil especialmente para aspectos relacionados con la atención al cliente. Debe realizarlo un observador experto, interno o externo. Es una forma muy útil de observar cambios en el comportamiento.

**PERFECCIONAMIENTO** – Proceso que pretende enfatizar el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes. Constituye una secuencia de mejora de alguna capacidad demostrada previamente.

**PLANES DE ACCION (y su seguimiento)** – Consiste en la elaboración de planes de acción por parte de los participantes, como un bloque más del programa de formación. Estos planes de acción incluyen la utilización de aquellas destrezas o conocimientos, objeto del programa y compromisos y fechas de aplicación de los participantes. El seguimiento de la aplicación de los planes de acción, nos aporta valiosa información para evaluar el programa de formación.

**PORTADORES DE COSTE** – Aquellos objetos o unidades de producto o servicio a los que se atribuyen o imputan elementos de coste.

**PROGRAMA** – Se trata de un término “polivalente”, utilizado en diversas ocasiones; aunque habitualmente, y relacionándolo con la formación, es usado para referirse a:

- La oferta formativa del servicio o centro de formación.
- Ficha técnica e índice de contenidos de una actividad.
- Periodificación de las diferentes acciones que agrupa una actividad formativa.

**SEGUIMIENTO DE DATOS DE DESEMPEÑO** – Método basado, simplemente, en la observación de aquellos registros de que pueda disponer la empresa, o de aquellos que se puedan crear al efecto. Cuando los indicadores desarrollados para valorar la aportación de un programa de formación, son ya habitualmente controlados por la empresa, que dispone de un registro de seguimiento de los mismos, o puede ser éste fácilmente construible, estamos ante un buen método de conseguir los datos que necesitamos.

**SESIONES DE SEGUIMIENTO DE UN PROGRAMA** – En ocasiones, los programas se diseñan con una sesión de seguimiento, un tiempo después de finalizar el cuerpo central del programa, especialmente destinada a la evaluación. De esta forma se ayuda a superar los problemas de aplicación que hayan podido tener los participantes, se tiene una primera sensación de si se está haciendo aplicación o no de lo aprendido y se pueden refinar los conocimientos en función a los problemas detectados.

**RECICLAJE** – La evolución de la tecnología, tanto en lo que respecta a procesos como a herramientas o utensilios, provoca que a menudo nuestros conocimientos y aptitudes queden obsoletos. El término reciclaje hace referencia al proceso mediante el cual se actualizan los conocimientos o se corrigen capacidades que se deterioraron con el tiempo.

Reciclaje es, por tanto, la acción que se dirige a transmitir conocimientos y habilidades para desarrollar una actividad que ha cambiado. Es la actualización de conocimientos y aptitudes para afrontar las variaciones que se producen en el entorno. Es sinónimo de puesta al día.

**RECONVERSIÓN** – La reconversión implica un cambio en profundidad que afecta a una actividad, una industria, etc., no para que vuelva a su estado primitivo, sino para adaptarla a una evolución.

Si nos referimos ahora al aprendizaje, entonces entenderemos por reconversión un cambio radical en el puesto de trabajo, en los procedimientos relacionados y en las capacidades (conocimientos y habilidades) necesarias para realizar una actividad profesional.

**TAREAS RESULTADO DE UN PROGRAMA** – Son una cierta variación del método de los planes de acción y aplicables a programas simples y con impacto en proyectos de corto plazo. Los participantes, de hecho, completan el programa mediante la realización, “on the job”, de tareas pactadas en el mismo que incluyen la utilización de lo que han aprendido en el programa y, que están directamente relacionadas con el proyecto que ha motivado la realización del mismo.

**TRANSFERENCIA** – La transferencia corresponde al objetivo final para el cual se propuso arrancar un proceso de formación, y constituye la puesta en práctica de lo aprendido.