



Universitat de Lleida

## Los profesionales de la Formación Profesional para el Empleo: competencias y desarrollo profesional

Georgina París Mañas

Dipòsit Legal: L.152-2015

<http://hdl.handle.net/10803/285529>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

La **experiencia docente** de los expertos participantes presenta una media de 20 años. El 52% de los participantes acumula una experiencia docente en el campo de la Formación Profesional para el Empleo superior a 20 años.

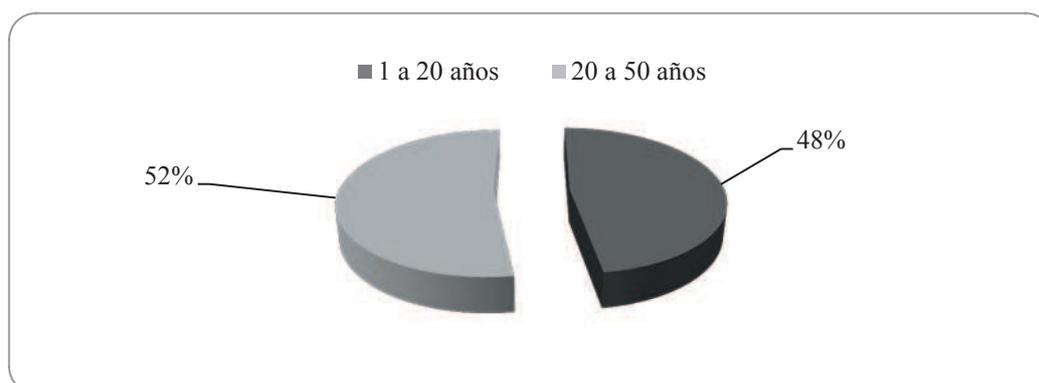


Gráfico 8 Experiencia docente de los participantes

Teniendo en cuenta la **categoría profesional** de los expertos de la primera ronda Delphi, se observa que el 11% de los expertos son Catedráticos de Universidad, el 33% son Profesores Titulares de Universidad, el 22% Profesores Asociados de Universidad, el 6% Formadores y/o Técnicos de la Formación para el Empleo, el 22% Responsables, directores y/o gerentes de Formación para el Empleo y el 6% Técnicos de Orientación Profesional y Formación para el Empleo.

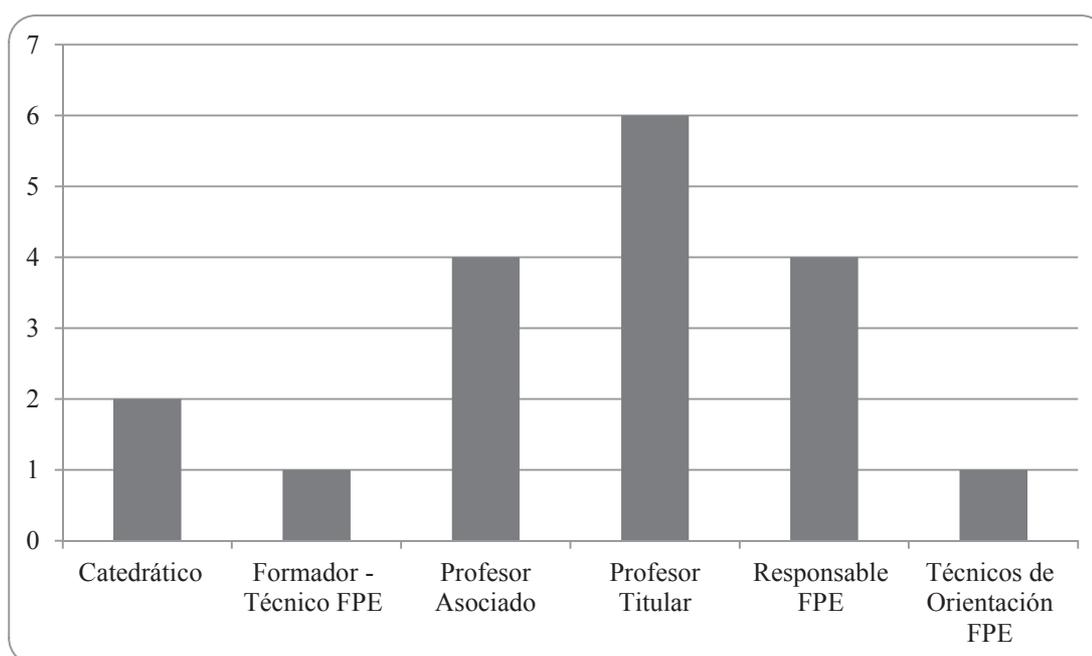


Gráfico 9 Categoría Profesional de los participantes

### 5.1.2 Evaluación de la pericia de los expertos y su motivación

Evaluar la capacidad predictiva de los expertos es determinante para participar en el estudio Delphi. Como apunta Landeta (1999, p.65) el criterio más apropiado para determinar la capacidad predictiva de un experto es basarse en el nivel de conocimientos que este posee. Sin embargo, la dificultad reside en conseguir datos fiables para verificar dicha pericia. Para solventar esta problemática existen alternativas sencillas y muy utilizadas; estas soluciones parten de dos asunciones (Brown & Helmer, 1964; Dalkey *et al.*, 1969; Rowe & Wright, 1996): la primera de ellas, “los individuos con más conocimientos/ estudios son mejores predictores que los no formados”; y la segunda, “los individuos son fiables en sus autoevaluaciones, es decir, que la autoevaluación es un instrumento válido para medir el grado de experticia de un experto”.

Por ende, en nuestro cuestionario Delphi se incorporan tres preguntas para medir la capacidad predictiva de los expertos: en una de ellas, se les solicita el número y calidad de sus publicaciones sobre la temática del estudio, en otra, se les pide una autoevaluación (*self-rating*) de sus conocimientos en el tema sobre el cual se pronuncian, mediante una escala cuantitativa, dándose una valoración de 1 a 10 (1 menor experticia-10 mayor experticia), y en la última, se les demanda que valoren en una escala pareja a la anterior el grado de motivación por participar en esta investigación.

Tras preguntar a los expertos sobre estas cuestiones podemos calcular su pericia. Para calcular la pericia de los expertos de formación para el empleo se utiliza el denominado *Coficiente de Competencia (Kcomp)*<sup>6</sup> que calcula de la siguiente forma:

$$K_{comp} = 0,5 \cdot (k_c + k_a); \text{ donde:}$$

- **Kc: Coeficiente de conocimiento o información** que tiene el experto acerca del problema. Es el valor que se auto asigna el experto en una escala de 1 a 10 para valorar el nivel de conocimientos que cree que posee sobre el tema estudiado. El promedio de las respuestas se multiplica por 0.1 (valor total de cada escala); de esta forma, la evaluación "0" indica que el experto no tiene ningún conocimiento, mientras que si se acerca a 1 indica mayor pericia.

---

<sup>6</sup> Formula de García Martínez, V.; Aquino Zúñiga, S.P.; Guzmán Sala, A. & Medina Meléndez, A. (2012). El uso del método Delphi como estrategia para la valoración de indicadores de calidad en programas educativos a distancia. *Revista CAES*, 3(1).

- **Ka: Coeficiente de argumentación.** “Es el valor que resulta de sumar los grados de influencia que el sujeto considera que distintas fuentes de argumentación han tenido, en el conocimiento acumulado por él respecto de un tema en particular” (García Martínez *et al.*, 2012, p. 212). El rango de esta magnitud es entre 1 y 0.

Tabla 19 Criterios para el coeficiente de Argumentación.  
Adaptación de García Martínez *et al.* (2012, p. 212)

Fuentes de argumentación	Grados de influencia de las fuentes en su conocimiento y criterios		
	15 o más años	Entre 5 y 10 años	5 o menos años
Experiencia profesional	0,5	0,4	0,25
Publicaciones relacionadas con el objeto de estudio	Publicaciones científicas	Publicaciones divulgativas	Ninguna publicación
	0,5	0,4	0,25
Total	1	0,8	0,5

- **Códigos de interpretación de la fórmula**

**Pericia alta del experto:** igual o superior a 0,8  
**Pericia media del experto:** entre 0,7 y 0,4  
**Pericia baja del experto:** igual o inferior al 0,5

Se ha calculado la pericia de los 21 expertos participantes en la primera ronda Delphi, seguidamente se presentan los resultados:

Tabla 20 Pericia de los Expertos de la Primera Ronda

1	0,77	8	1	15	0,6
2	0,82	9	0,95	16	0,9
3	0,77	10	0,85	17	0,72
4	0,72	11	0,9	18	0,9
5	0,6	12	0,82	19	0,95
6	0,77	13	1	20	0,87
7	0,72	14	0,85	21	0,87

El **promedio del Índice de Competencia de Experto (Kcomp) es de 0.83**, colocando a los expertos participantes de la primera ronda Delphi en una condición de coeficiente de competencia alto; es decir los **sujetos tienen pericia para participar como expertos** en nuestra investigación.

Evidentemente existen diferencias entre los sujetos, puesto que el rango entre el máximo promedio (1) y el mínimo promedio (0,6) obteniendo una desviación media de 0,11. Sin embargo, al ser grande el número de expertos (21 participantes) atendidos al cálculo y al rango establecido, se compensa las diferencias.

Por otro lado, se ha analizado la motivación de los participantes en esta primera ronda Delphi y se observa un promedio de 0,86 (con un máximo de 1, un mínimo de 0.5 y una desviación media 0.13), indicando que la motivación es alta.

### **5.1.3 Análisis del contenido/ producciones de los expertos**

Para la reducción de los datos cualitativos recogidos en la primera ronda Delphi, se utiliza la categorización; proceso por la cual se analiza el contenido a través de dimensiones y categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón (Rodríguez *et al.*, 1999, p.205). El análisis de información obtenida en la primera ronda se despliega bajo nueve dimensiones:

- (a) Perfiles profesionales de la Formación Profesional para el Empleo,
- (b) Funciones y actividades profesionales de los diferentes perfiles profesionales,
- (c) Competencias específicas,
- (d) Competencias transversales,
- (e) Afectaciones causadas por las transformaciones estructurales del contexto que sufrirán los profesionales de la FPE,
- (f) Necesidades formativas de los profesionales de la FPE,
- (g) Limitaciones y potencialidades de los profesionales de la FPE,
- (h) Propuestas para mantener actualizada la formación de los profesionales de la FPE, y
- (i) Sistemas de formación para mantener actualizados a los profesionales de la FPE.

Veamos ahora cada una de las dimensiones de la primera ronda Delphi, así como las frecuencias y porcentajes de incidencia en cada una de ellas para señalar las de mayor relevancia, entendiéndose, pues, el grado de acuerdo de los expertos. Para el análisis descriptivo de los resultados se considera que: “cuando el grado de acuerdo entre los expertos sea superior al 50% se considera relevante la dimensión”.

Tabla 21 Criterios de análisis de los resultados de la primera ronda

Grado de acuerdo	$\geq 50\%$ : alto acuerdo
	$< 29\%$ grado acuerdo $< 50\%$ : medio acuerdo
	$\leq 29$ : bajo acuerdo

### 5.1.3.1 Perfiles de los profesionales de la FPE

En el análisis de esta pregunta se obtienen 11 perfiles profesionales asociados al campo de la Formación Profesional para el Empleo. De los que adquieren **mayor relevancia** (a partir de las propuestas consistentes de los expertos) **el perfil formador, el responsable de formación, y el orientador**. Los perfiles con un nivel de relevancia media son el formador digital, el consultor/ comercial/ asesor de formación, el tutor laboral, el coordinador de formación, el formador de formadores y el diseñador de recursos didácticos. Y por último, los perfiles con menor relevancia son el perfil evaluador y el investigador/ innovador.

Tabla 22 Perfiles Profesionales

Perfiles Profesionales	Frec. %
1. Perfil de Consultor / Comercial/ Asesor de Formación	38
2. Perfil de Gestor, Responsable de la Formación	66
3. Perfil de Coordinador de la Formación	28
4. Perfil de Formador	81
5. Perfil del Diseñador/ Desarrollador de Recursos Didácticos	19
6. Perfil de Técnico de Apoyo a la Formación (Apoyo Tecnológico) / Formador Digital/ Tutores E-Learning y/o Perfil <i>Community Manager</i> o Responsable de la comunidad virtual, digital, en línea o de internet	42
7. Perfil Orientador/ Facilitador/ Consejero de Formación o <i>Educational Adviser</i>	52
8. Perfil Tutor laboral/ Tutores de Empresa/ In-Company Trainers	33
9. Perfil Evaluador	19
10. Perfil Investigador/ Innovador	5
11. Perfil Formador de Formadores	28

Leyenda: El color gris significa relevancia

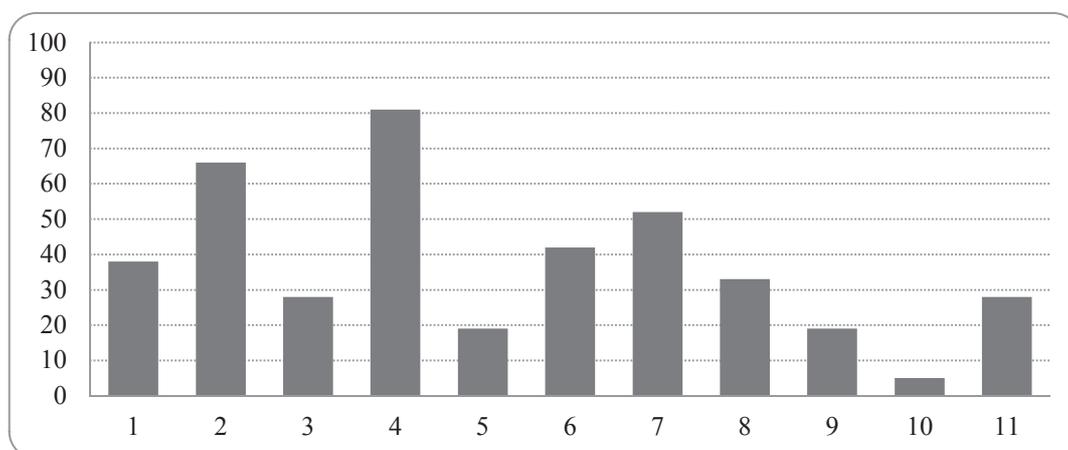


Gráfico 10 Distribución porcentual de la valoración perfiles iniciales

### 5.1.3.2 Funciones y actividades asociados a cada perfil profesional

En primer lugar, presentamos **las funciones asociadas a cada uno de los 11 perfiles profesionales (a partir de las propuestas consistentes de los expertos)**. Como se observa en la tabla, los perfiles con las funciones más importantes son el **perfil formador, seguido del perfil gestor y orientador**.

Tabla 23 Funciones asociadas a cada perfil profesional

Perfiles Profesionales	Funciones asociadas a cada perfil profesional	Frec. %
1. Perfil Consultor Comercial/ Asesor	1.1 Conocimiento del contexto cliente	38
	1.2 Detección de las necesidades formativas	38
	1.3 Búsqueda de clientes	38
	1.4 Información a los clientes sobre la formación	38
2. Perfil Gestor/ Responsable	2.1 Financiación y bonificación	61
	2.2 Diseño de programas formativos	57
	2.3 Organización de los recursos humanos, materiales, etc.	57
3. Perfil Coordinador	3.1 Administración y gestión académica de la formación	38
4. Perfil Formador	4.1 Diseño de la formación	81
	4.2 Implementación de la formación	76
	4.3 Evaluación de la formación	76
5. Perfil Diseñador de Recursos Didácticos	5.1 Diseño y elaboración de materiales y recursos didácticos	38
	5.2 Diseño de currículums formativos	30
6. Perfil Formador digital	6.1 Formación a través de las TIC	38
	6.2 Apoyo técnico digital	38
7. Perfil Orientador y/o Facilitador Laboral	7.1 Formación motivadora	57
	7.2 Tutoría profesional	57
8. Perfil Evaluador	8.1 Evaluación del programa formativo	28
	8.2 Evaluación de las competencias adquiridas tras la formación	19
	8.3 Evaluación del impacto	19
9. Perfil Investigador/ Innovador	9.1. Diseño y desarrollo de proyectos de investigación /innovación	9
10. Perfil Tutor Laboral/ Tutor de Empresa	10.1 Orientación, seguimiento y supervisión de los usuarios	33
	10.2 Aplicación de estrategias psicopedagógicas en el proceso de tutorización	35
11. Perfil Formador de Formadores	11.1 Análisis de necesidades de los profesionales de la FPE	19
	11.2 Diseño, implementación y evaluación de acciones formativas para el reciclaje	25

*Leyenda: El color gris significa relevancia*

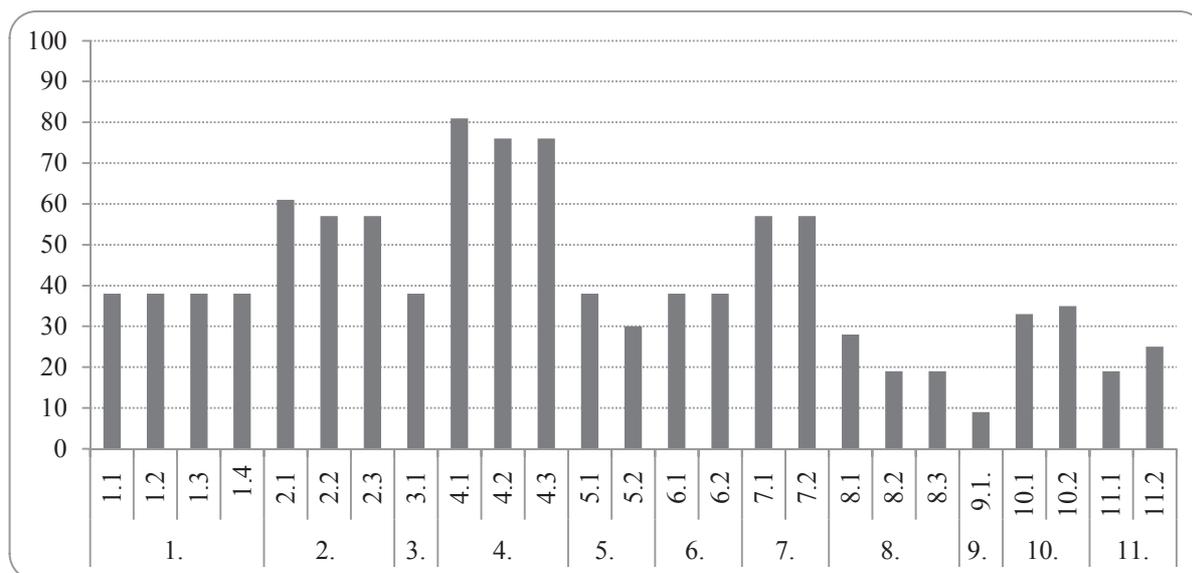


Gráfico 1 Funciones asociadas a cada perfil profesional

Los expertos consideran que las **funciones más relevantes en la FPE** son las de diseño, implementación y evaluación de la formación, y éstas se las atribuyen al **perfil formador**. También, son relevantes las funciones de financiación y bonificación de la formación, el diseño de los programas formativos y la organización de los recursos humanos, materiales, etc. asignándolas al **perfil gestor y/o responsable de la formación**. Las funciones de motivación en la formación y tutoría profesional, propias del **perfil orientador**, también son pertinentes en el campo profesionales de la FPE.

Por otro lado, las **funciones con una pertinencia media** son las atribuidas a los perfiles: consultor/ asesor/ comercial (conocimiento del contexto cliente, detección de las necesidades formativas, búsqueda de clientes e información a los clientes de la formación), coordinador de la formación (administración y gestión académica de la formación), diseñador de recursos didácticos y formador digital (formación a través de las TIC y apoyo técnico digital).

Por último, las **funciones con menor pertinencia dentro de la FPE** son las atribuidas a los perfiles evaluador, investigador, tutor laboral y formador de formadores.

En segundo lugar, se **detallan las actividades asociadas a cada función y perfil profesional**. Nuevamente, los expertos estiman que las actividades profesionales propias de los gestores, formadores y orientadores son las más relevantes.

Tabla 24 Actividades en función de los perfiles profesionales y las funciones

Perfil y funciones	ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
1	1.1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el contexto social, político y legislativo de la FPE</li> <li>• Conocer los fines, objetivos y filosofía de la empresa donde va a ejercer sus funciones comerciales</li> </ul>	30
	1.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las necesidades actuales y emergentes de la FPE</li> <li>• Ofrecer formación “a la carta” en función de las necesidades de la empresa/ trabajador</li> <li>• Convencer a las empresas de la necesidad de evaluar las necesidades formación de su organización</li> <li>• Explicar y justificar a los posibles clientes de la FPE la necesidades de las acciones formativas como medida de cambio y adaptación</li> </ul>	21
	1.3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar y contactar con clientes y proveedores de formación</li> <li>• Negociar y presupuestar las acciones formativas</li> <li>• Construir y mantener relaciones con empresas/ trabajadores/ usuarios de formación</li> <li>• Dinamizar redes de personas que demandan y ofrecen formación</li> <li>• Comercializar planes y proyectos de FPE</li> </ul>	28
	1.4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a las empresas para la elaboración y desarrollo de planes de formación</li> <li>• Responder a las consultas informativas de empresas/trabajadores que demandan formación</li> <li>• Elaborar y disponer de un plan de comunicación con empresas y usuarios</li> </ul>	34
2	2.1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar oportunidades de financiación de la formación</li> <li>• Solicitar, justificar y tramitar subvenciones y ayudas económicas.</li> <li>• Bonificar formación</li> <li>• Determinar los recursos económicos de los planes de formación</li> <li>• Conocer la legislación, normativa específica y recursos sobre empleo, prestaciones, fiscalidad e impuestos</li> <li>• Supervisar y controlar la economía del plan de formación y su justificación</li> </ul>	65
	2.2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y/o adaptar los planes y programas formativos a las necesidades detectadas de las empresas y los usuarios</li> <li>• Gestionar, planificar y programar planes y acciones de formación</li> <li>• Diseño de macro programas formativos y planificar las fases de la formación atendiendo a objetivos, recursos y criterios de máxima eficiencia; siempre ajustándolos a la financiación disponible</li> <li>• Determinar las fechas de impartición de la formación</li> <li>• Conducir y dirigir la implementación del plan de formación</li> <li>• Asegurar el seguimiento de la realización del plan de formación</li> <li>• Aplicar técnicas de gestión para la organización de todas las fases de la formación</li> <li>• Dar cuenta regularmente de los resultados obtenidos y efectos no previstos</li> </ul>	75
	2.3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar, determinar, gestionar y optimizar los recursos disponibles (humanos, técnicos, económicos, de infraestructura y materiales)</li> <li>• Dinamizar, organizar, en su caso, y potenciar los perfiles que inciden directamente en la formación</li> </ul>	65

Perfil y funciones	ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la certificación y validación de la formación que se imparte</li> <li>• Gestionar los requisitos legales inherentes a cada curso (documentación, cumplimentación de anexos legales, etc.)</li> <li>• Administrar la documentación del curso</li> <li>• Gestionar los expedientes de formación para el empleo (becas, ayudas, etc.) y su seguimiento.</li> <li>• Controlar la aplicación de los programas formativos diseñados</li> </ul>	29
4	<p>4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos del plan diagnóstico y determinar etapas, metodología, duración, medios e instrumentos para detectar las necesidades formativas</li> <li>• Diseñar y desarrollar metodologías, estrategias didácticas, actividades y situaciones de aprendizaje adaptadas al colectivo</li> <li>• Personalizar la formación, atendiendo a las necesidades de cada individuo que demanda formación y aplicar planes personales</li> <li>• Planificar los cursos coordinándose con los otros profesionales</li> <li>• Organizar y gestionar actividades de enseñanza/aprendizaje (temporalización, recursos, etc.)</li> <li>• Vincular la acción formativa a la realidad laboral</li> <li>• Elaborar la documentación profesional para el curso formativo</li> <li>• Detectar los niveles de adquisición de conocimiento y competencias de los usuarios o grupos sobre los cuales se trabajará</li> <li>• Analizar las características de los participantes y grupos de formación</li> <li>• Diseñar actividades de aprendizaje que propicien experiencias laborales concretas o simuladas</li> <li>• Elaborar y localizar recursos formativos (ej. recursos digitales en la red, entre otros) para dar respuesta a una demanda particular de cada sujeto</li> <li>• Adaptar los contenidos y enfoques pedagógicos en función de las características de las poblaciones sobre las cuales se intervendrá</li> <li>• Diseñar el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicando técnicas y estrategias de programación didáctica</li> <li>• Vincular los contenidos formativos al mercado de trabajo para facilitar el desempeño y la adquisición de competencias</li> </ul>	75
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones formativas para la promoción de competencias y empleabilidad de los profesionales, atendiendo a las necesidades de cada usuario</li> <li>• Tener pericia en la materia a impartir (ej. Informática, lengua inglesa, etc.)</li> <li>• Aplicar estrategias psicopedagógicas y metodologías didácticas en función de las características de la población a la cual se dirige su actividad formativa</li> <li>• Facilitar el proceso de aprendizaje, organizar el entorno formativo y adecuar los contenidos</li> <li>• Motivar a los usuarios de la formación</li> <li>• Anticipar las situaciones “críticas” del aprendizaje y búsqueda de soluciones y alternativas</li> <li>• Aplicar estrategias de enseñanza y aprendizaje destinadas a la población adulta</li> <li>• Aplicar, adaptar e innovar en las acciones de formación previstas teniendo en cuenta los <i>outcomes</i> y las especificaciones correspondientes a las cualificaciones (estándares), títulos o certificados</li> </ul>	80

Perfil y funciones	ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar procesos de enseñanza aprendizaje y de interacción didáctica, favoreciendo un correcto clima en el aula</li> <li>• Crear las condiciones óptimas de aprendizaje, vinculando la formación con los procesos productivos</li> <li>• Impartir los contenidos formativos de la especialidad, utilizando técnicas, recursos, estrategias y materiales que fomenten el aprendizaje.</li> <li>• Proponer, dinamizar y supervisar actividades de aprendizaje en grupo, utilizando metodologías activas.</li> <li>• Distribuir el tiempo de cada curso para facilitar su desarrollo, seguimiento y evaluación del alumno</li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar las técnicas de participación activa del usuario/trabajadores (autores de su desarrollo personal y profesional).</li> <li>• Actualizar e innovar la profesionalización (intercambio profesional), a través de redes profesionales, asociaciones, jornadas, etc.</li> <li>• Supervisar la actividad desarrollada por el usuario</li> <li>• Evaluar las competencias profesionales adquiridas por los usuarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Evaluar la acción formativa, concretamente del proceso de enseñanza/aprendizaje, de los recursos y de la metodología y estrategias didácticas y pedagógicas</li> <li>• Supervisar el proceso de aprendizaje: seguimiento de la acción formativa, comprobación de resultados y toma de decisiones.</li> <li>• Conocer y aplicar los procesos de certificación de la formación: especialmente de los Certificados de Profesionalidad.</li> <li>• Evaluar la experiencia profesional en el desarrollo de los cursos, sabiendo comunicar procedimientos, destrezas y habilidades de los usuarios</li> <li>• Reconocer, evaluar y acreditar las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia profesional</li> </ul>	76
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar en profundidad la acción formativa para poder establecer un proceso de evidencias sobre las competencias adquiridas fruto de la formación</li> <li>• Elaborar los informes de cada candidato que sirvan para valorar su nivel de suficiencia</li> <li>• Tutorizar, supervisar y acompañar el proceso de aprendizaje de los alumnos</li> <li>• Analizar el nivel competencial alcanzado por los usuarios, aplicando las pruebas de evaluación oportunas en función del momento de la evaluación</li> <li>• Evaluar el ritmo y los progresos individuales en el aprendizaje</li> <li>• Comprobar la transferibilidad de la formación en situaciones reales de empleo</li> <li>• Tomar medidas correctoras, en función de los resultados de la evaluación.</li> <li>• Evaluar la calidad de la formación impartida con el propósito de introducir mejoras e innovaciones</li> <li>• Identificar y contrastar las competencias profesionales aportadas por el candidato</li> <li>• Establecer las actividades a desarrollar para obtener nuevas evidencias</li> <li>• Ajustar el lugar y la fecha para la evaluación de nuevas unidades de competencia</li> <li>• Conocer la guía de evidencias para la evaluación de las competencias</li> </ul>	

Perfil y funciones		ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
5	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar recursos didácticos adecuados a cada curso (escritos, visuales, web, etc.)</li> <li>Investigar e inventar materiales que faciliten el aprendizaje</li> <li>Diseñar recursos didácticos acordes con las necesidades de empleo diagnosticadas</li> <li>Definir la estructura del material de formación</li> <li>Conocer los nuevos recursos didácticos que aparecen el mercado</li> </ul>	39
	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar las técnicas del diseño para la elaboración de los planes formativos</li> <li>Seleccionar, adaptar y utilizar materiales, medios y recursos didácticos para el desarrollo de las acciones formativas</li> <li>Determinar los recursos técnicos y materiales necesarios para las formaciones</li> <li>Diseñar estrategias y metodologías que permitan alcanzar los objetivos, contenidos y competencias; y adaptarse a las modalidades de la formación</li> </ul>	32
6	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar herramientas y entornos de formación en la red</li> <li>Elaborar contenidos, actividades, materiales y/o recursos de los cursos para su impartición a distancia y semipresencial</li> <li>Organizar y gestionar el proceso de enseñanza/aprendizaje mediado por TIC</li> <li>Seguir el proceso de enseñanza-aprendizaje a distancia de cada usuario</li> <li>Resolver los problemas de acceso y uso de la plataforma de formación en red</li> <li>Crear recursos per a la formación online (ej. simuladores, clips de vídeo digital, etc.)</li> <li>Crear unidades de apoyo al desarrollo de materiales para la formación online</li> <li>Diseñar y editar acciones formativas on-line</li> <li>Dinamizar comunidades virtual y formación e-learning</li> <li>Facilitar Entornos Personales de Aprendizaje</li> <li>Usar los medios a su disposición: teléfono, internet, fax, móvil, etc., para contactar con los usuarios, según el proceso personalizado de aprendizaje, y hacer posible una evaluación final positiva</li> </ul>	37
	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar apoyo tecnológico a cualquier profesional implicado en el proceso de formación</li> <li>Colaborar en los procesos de aprendizaje y cómo maximizar el uso de las TIC</li> <li>Solucionar problemas y proporcionar alternativas frente a dificultades tecnológicas</li> <li>Asesorar y proporcionar apoyo técnico y tecnológico a los usuarios/profesionales implicados en formación mediada por ordenador para el cumplimiento de los objetivos/metás</li> </ul>	36
7	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer, detectar, participar y difundir la información proveniente de los recursos existentes en el entorno adecuados para la orientación laboral</li> <li>Usar la información de forma ordenada y verazmente</li> <li>Diseñar, desarrollar y utilizar técnicas y procedimientos específicos dirigidos a cada colectivo</li> <li>Diseñar, planificar, coordinar y evaluar los procesos globales de la orientación.</li> <li>Evaluar el proceso de orientación y sus resultados, así como el impacto de las actuaciones realizadas</li> <li>Acompañar al usuario en el proceso de aprendizaje orientando, proporcionando retroacción, y facilitando los recursos de aprendizaje</li> </ul>	61

Perfil y funciones	ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar confianza, reducir incertidumbres, aclarar dudas, confusiones, situar al usuario en posición de elegir de forma razonada opciones de formación/ desarrollo personal</li> <li>• Asesorar en el historial formativo y profesional</li> <li>• Conocer e identificar los elementos y factores que intervienen en el desarrollo de la carrera, la toma de decisiones y la elaboración de proyectos profesionales y vitales</li> <li>• Analizar los procesos de empleabilidad, las opciones de empleo y de inserción profesional</li> <li>• Diseño y desarrollo de técnicas de orientación profesional (para la autoexploración, la exploración el mundo del trabajo, la elaboración de planes, la búsqueda de empleo y el autoempleo)</li> <li>• Conocer los procesos de transición y utilizarlos para potenciar el desarrollo personal y profesional</li> <li>• Ofrecer fuentes, contactos e información para, tras un proceso formativo, incorporarse al mercado laboral.</li> <li>• Tutorizar, ayudar a recopilar y gestionar las competencias personales y profesionales</li> <li>• Dialogar, escuchar, atender, entrevistar y orientar en el perfil de formación y en la carrera profesional</li> <li>• Valorar las oportunidades del contexto profesional</li> <li>• Apoyar en la toma de decisiones profesionales</li> <li>• Informar sobre los procesos de acreditación de competencias</li> <li>• Coordinar, diseñar y desarrollar estudios técnicos sobre el entorno y el mercado de trabajo.</li> <li>• Establecer el plan de acción individualizado (con cada usuario) de forma consensuada con sus objetivos profesionales</li> </ul>	64
8 8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el proceso de detección de necesidades de formación y el proceso de diseño de la formación</li> <li>• Evaluar los planes, programas y cursos de formación y su implementación (objetivos a alcanzar, metodología, contenidos, temporalidad, etc.)</li> <li>• Evaluar al profesorado y/o profesionales que implementan formación</li> <li>• Evaluar los procesos de enseñanza/aprendizaje implementados en las diferentes acciones formativas</li> <li>• Involucrar y relacionar la formación con otros objetivos como la homologación del profesorado, la homologación de la formación que se imparte, reconocimiento de la experiencia laboral, etc.</li> <li>• Evaluación del proceso formativo a través del uso de las TIC</li> <li>• Evaluación de los recursos materiales, humanos, económicos y de infraestructura involucrados en las actividades formativas</li> <li>• Evaluación de los obstáculos surgidos durante el proceso</li> <li>• Determinar y aplicar los procesos de evaluación en la FPE</li> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de los planes y programas en sus procesos de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Formular indicadores de seguimiento acordes con los objetivos/competencias del plan o programa de formación</li> <li>• Determinar y elaborar los objetivos, criterios e instrumentos para la evaluación</li> </ul>	30

Perfil y funciones	ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los instrumentos de evaluación</li> <li>• Recoger, analizar y redactar los informes de evaluación</li> <li>• Conocer la guía del evaluador y los métodos e instrumentos de evaluación, así como la documentación a cumplimentar</li> <li>• Determinar los puntos de mejora en los procesos formativos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la satisfacción del cliente solicitante de la formación (empresa/ trabajador)</li> <li>• Evaluar la transferencia e impacto de la formación y su impacto en la empresa</li> <li>• Identificar las relaciones de la FPE y su impacto en el mercado de trabajo.</li> <li>• Determinar los puntos de mejora</li> <li>• Formular indicadores de seguimiento acordes con los objetivos de impacto a alcanzar</li> <li>• Formular indicadores de seguimiento acordes con los objetivos de impacto a alcanzar</li> </ul>	21
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia de la función del evaluador y del rigor requerido para la misma</li> <li>• Evaluar la eficacia y eficiencia de la formación</li> <li>• Estudiar longitudinalmente el impacto versus calidad</li> <li>• Definir estándares de calidad en formación y evaluarlos</li> <li>• Evaluar las normas y procedimientos generales de atención al usuario, y los criterios de calidad del proceso.</li> <li>• Aplicar procesos de evaluación para evaluar la calidad de la formación para el empleo</li> <li>• Formular indicadores de seguimiento acordes con los objetivos de calidad a alcanzar</li> </ul>	25
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar objetivos de investigación para la mejora e innovación de los procesos de enseñanza-aprendizaje</li> <li>• Elaborar e implementar proyectos sobre la relación formación versus impacto y transferibilidad en el contexto laboral</li> <li>• Analizar e interpretar los datos que ofrecen los entornos de la formación</li> <li>• Actualizar a través del intercambio de experiencias profesional en redes sociales/digitales, asociaciones, jornadas y/o congresos, etc.</li> <li>• Conocer y analizar las investigaciones e innovaciones actualizadas de la formación para el empleo</li> <li>• Divulgar y difundir las innovaciones incorporadas y funcionales de la formación para el empleo</li> <li>• Trabajar en estrecha colaboración con todos los perfiles profesionales implicados en la FPE</li> <li>• Redactar proyectos de investigación y buscar su financiación</li> <li>• Promocionar y presentar los resultados de las evaluaciones y de los estudios</li> </ul>	12
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las características/ perfiles de los usuarios y grupos de formación y adecuación del mentoring/ coaching a sus rasgos</li> <li>• Tutorizar las acciones formativas provenientes del contexto laboral</li> <li>• Ayudar en el desarrollo de la práctica profesional en el contexto de trabajo</li> <li>• Interactuar con los usuarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la empresa</li> <li>• Acoger a los usuarios en la organización de trabajo y facilitar su adaptación</li> </ul>	38

Perfil y funciones		ACTIVIDADES PROFESIONALES	Frec. %
10	10.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar sobre las competencias y aprendizajes de las personas implicadas en la formación</li> <li>• Asesorar al usuario sobre las competencias profesionales movilizadas en el campo de trabajo</li> <li>• Asesorar y supervisar el proceso de aprendizaje del alumno</li> </ul>	38
	10.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir las reglas, normas del buen hacer y valores ligados a la profesionalidad del campo profesional</li> <li>• Ofrecer oportunidades de aprendizaje práctico, diseñando estrategias metodológicas oportunas y pertinentes a las necesidades formativas que permitan el desarrollo individual y social de los grupos de formación.</li> <li>• Enseñar al usuario a realizar las actividades propias del oficio</li> <li>• Dirigir el proceso formativo del usuario, buscando su formación y socialización</li> <li>• Conocer e implementar modalidades formativas alternativas (formación dual, formación en alternancia, etc.)</li> <li>• Utilizar técnicas, estrategias y recursos didácticos en la tutorización.</li> <li>• Ordenar la información que ha de transmitir al usuario</li> <li>• Ofrecer feedback en tiempo real al desempeño de tareas en el lugar de trabajo</li> <li>• Programar el proceso de información y formación que ha de seguir con el usuario</li> <li>• Decidir y elaborar, en su caso, las evaluaciones que evidencien el progreso del usuario en la empresa</li> <li>• Presentar al alumno a los compañeros de la empresa</li> <li>• Informar de los procesos de calidad que están implantados en la empresa</li> <li>• Distribuir adecuadamente el tiempo de formación y los recursos, tanto humanos como materiales, para alcanzar los objetivos de aprendizaje dentro de la empresa</li> </ul>	40
11	11.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar y diagnosticar las necesidades de los profesionales de la FPE</li> <li>• Conocer las necesidades actuales y emergentes en formación para el empleo (FPE)</li> <li>• Ofrecer formación a la carta en función de las necesidades de los profesionales</li> <li>• Convencer a los profesionales de la necesidad de evaluar sus necesidades de formación</li> <li>• Explicar y justificar a los profesionales de la FPE como las acciones formativas son elemento de cambio y adaptación</li> </ul>	21
	11.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de formación a lo largo de la vida para los que asumirán la tarea de preparar a los profesionales de la FPE</li> <li>• Acreditar y evidenciar las nuevas competencias específicas y transversales de los profesionales de la FPE</li> <li>• Certificar la formación de los formadores de la FPE</li> <li>• Diseñar situaciones de aprendizaje grupal acordes con las competencias propias del perfil profesional.</li> </ul>	26

*Leyenda: El color gris significa relevancia*

### 5.1.3.3 Competencias específicas asociadas a cada perfil

En la siguiente tabla se presentan las competencias específicas atribuidas a cada perfil profesional por parte de los expertos.

Tabla 25 Competencias Específicas en función de los Perfiles profesionales

Perfil Profesional	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Frec. %
1. Perfil Consultor/Asesor	1.1 Conocimiento del contexto y análisis del mercado para poder elaborar ofertas óptimas de FPE	33
	1.2 Detección de necesidades formativas de las organizaciones y ofrecimiento de posibles acciones formativas	33
	1.3 Promoción y comercialización de la FPE	33
	1.4 Asesoramiento a empresas y trabajadores de posibles acciones formativas	33
2. Perfil Gestor y Responsable de Formación	2.1 Búsqueda, gestión y supervisión de la financiación y/o dotaciones económicas (justificaciones, bonificaciones, etc.)	42
	2.2 Gestión de los planes/programas (documentación justificativa, certificaciones, ayudas y becas percibidas por los usuarios, etc.)	47
	2.3 Diagnóstico de las necesidades de formación de las empresas/ trabajadores	47
	2.4 Gestión y organización de los recursos humanos necesarios, de la infraestructura y los recursos materiales para implementar la formación	47
	2.5 Diseño y elaboración de planes, programas y acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas, las competencias definidas y con las características de los grupos de formación.	47
	2.6 Dirección, seguimiento y coordinación de planes, programas y grupos de formación en contextos de formación y trabajo.	47
	2.7 Previsión de la eficacia y eficiencia de la formación sobre el contexto solicitante	47
	2.8 Promoción y fomento de la motivación de la formación para el empleo	47
3. Perfil Coordinador de la Formación	3.1 Gestión de los procesos administrativos de cada curso	38
	3.2 Diseño y elaboración de planes, programas y acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas, las competencias definidas y con las características de los grupos de formación.	33
	3.3 Dirección, seguimiento y coordinación de planes, programas y grupos de formación en contextos de formación y trabajo.	33
	3.4 Previsión de la eficacia y eficiencia de la formación sobre el contexto solicitante	24
4. Perfil Formador	4.1 Diseño y desarrollo del procesos de diagnóstico de las necesidades formativas	71
	4.2 Diseño y elaboración de cursos, programas o planes de enseñanza/aprendizaje para la formación	66
	4.3 Implementación de la docencia en la FPE	76

<b>Perfil Profesional</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>Frec. %</b>
	4.4 Asesoramiento de los usuarios en su proceso de aprendizaje y orientación en el desempeño de funciones profesionales	71
	4.5 Evaluación del proceso formativo	52
5. Perfil Diseñador de estrategias pedagógicas	5.1 Diseño, elaboración e innovación de materiales de formación y situaciones de aprendizaje	38
	5.2 Diseño de currículums formativos (objetivos, contenidos, competencias, metodología, modalidades de formación, recursos, etc.)	28
6. Perfil Formador digital	6.1 Diseño y creación de entornos virtuales de aprendizaje	47
	6.2 Administración de entornos virtuales de aprendizaje	42
	6.3 Apoyo y dinamización tecnológica a los agentes (formadores, responsables de formación, etc.) implicados en la formación	42
7. Perfil Orientador y/o Facilitador Laboral	7.1 Diseño y planificación de los procesos de la orientación profesional para el empleo	47
	7.2 Coordinación y evaluación de los procesos de la orientación profesional para el empleo	52
	7.3 Guía y seguimiento personalizado de la puesta en práctica de itinerarios personales de inserción y desarrollo profesional	42
	7.4 Asesoramiento en los procesos formativos y el desarrollo de competencias profesionales de las personas y grupos.	42
8. Perfil Evaluador	8.1 Evaluación del proceso formativo	33
	8.2 Evaluar el impacto de la formación	33
	8.3 Evaluar la calidad de la Formación	33
9. Perfil Investigador/ Innovador	9.1 Diseño y desarrollo de proyectos de investigación/ innovación en el contexto de la formación para el trabajo como estrategia para la mejora y adecuación a los cambios del contexto.	9
10. Perfil Tutor Laboral/ Tutor de Empresa	10.1 Orientación del usuario en sus funciones profesionales dentro de la empresa	33
	10.2 Seguimiento y supervisión del usuario en sus funciones profesionales dentro de la empresa	38
	10.3 Aplicación de estrategias psicopedagógicas y procesos metodológicos para la tutorización dentro de la empresa	38
11. Perfil Formador de Formadores	11.1 Análisis y diagnóstico de las necesidades de los profesionales de la formación para el empleo	24
	11.2 Diseño, implementación y evaluación de cursos, proyectos, programas o planes de formación para los profesionales de la FPE	24
	11.3 Reciclaje de los perfiles profesionales y sus respectivas competencias	24
	11.4 Garantía de una certificación oficial	24

*Leyenda: El color gris significa relevancia*

Los datos obtenidos muestran que las **competencias específicas más pertinentes** son las atribuidas a **los perfiles del formador ( $\bar{X}$  por perfil 67%)**. En un acuerdo medio encontramos las competencias adjudicadas a los perfiles **del gestor ( $\bar{X}$  46%), del orientador ( $\bar{X}$  45%), formador digital ( $\bar{X}$  43%)** del **tutor laboral ( $\bar{X}$  36%)**, del **diseñador de recursos ( $\bar{X}$  33%)**, del **evaluador ( $\bar{X}$  33%)** y del **coordinador ( $\bar{X}$  32%)**. Y por último, los perfiles donde el acuerdo entre expertos es más bajo son en las competencias del formador de formadores ( $\bar{X}$  24%) y del investigador ( $\bar{X}$  9%).

Si nos fijamos en las diferencias entre las competencias (tabla anterior) atribuidas a cada perfil profesional detectamos que:

- En el **perfil formador** la competencia más propuesta por los expertos es la de implementación de la docencia en la FPE, seguida de la de asesoramiento de los usuarios en su proceso de aprendizaje y orientación en el desempeño de funciones profesionales.
- El **perfil gestor** aglutina el mayor número de competencias y todas ellas han sido propuestas por el mismo número de expertos.
- En el **perfil orientador** destaca la competencia de diseño, elaboración e innovación de materiales de formación y situaciones de aprendizaje
- En el **perfil formador digital** se pone énfasis en el diseño y creación de entornos virtuales de aprendizaje.
- Las competencias destacables del **tutor laboral** son el seguimiento y supervisión del usuario en sus funciones profesionales dentro de la empresa, y la aplicación de estrategias psicopedagógicas y procesos metodológicos para la tutorización dentro de la empresa.
- **El diseñador de recursos** tiene una competencia clave, el diseño, elaboración e innovación de materiales de formación y situaciones de aprendizaje
- La competencia de gestión de los procesos administrativos de cada curso es clave en el **perfil coordinador**.
- En el caso del **formador de formadores** se han establecido cuatro competencias con el mismo nivel de relevancia.
- Finalmente, **al perfil investigador** se le atribuye una única competencia la de diseño y desarrollo de proyectos de investigación/ innovación en el contexto de la formación

para el trabajo como estrategia para la mejora y adecuación a los cambios del contexto, y ésta, a su vez, es la menos referenciada por la mayoría de los expertos.

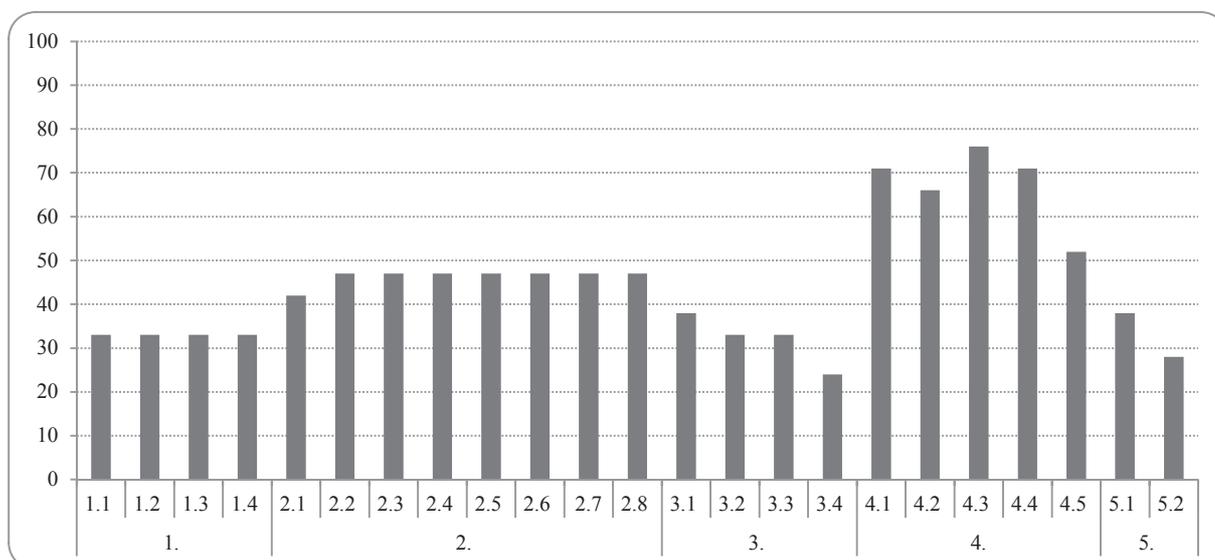


Gráfico 11 Competencias específicas en función de los perfiles profesionales

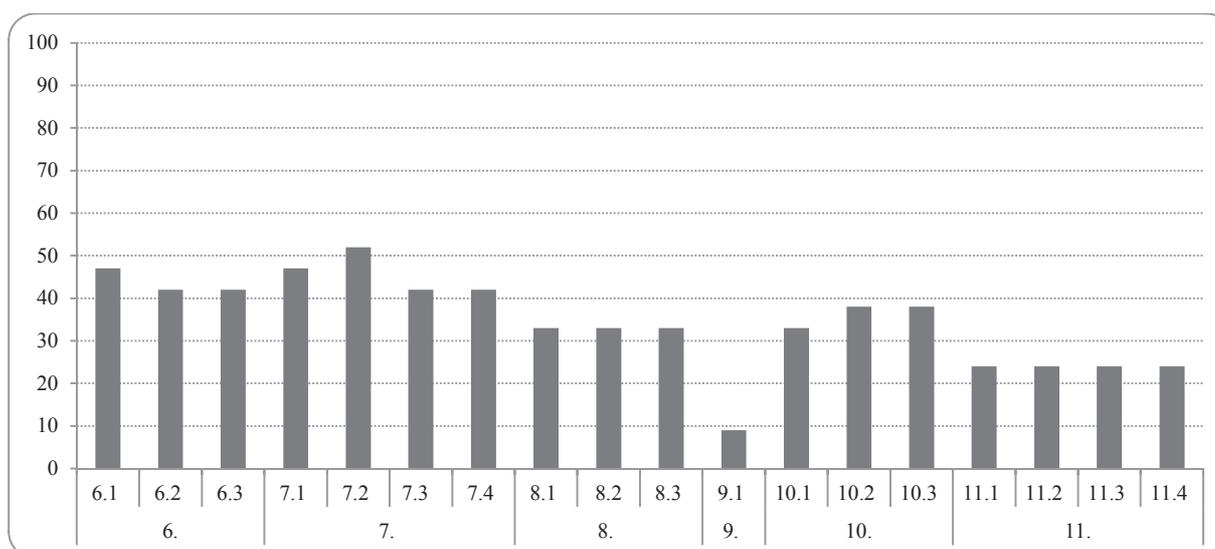


Gráfico 12 Competencias específicas en función de los perfiles profesionales

### 5.1.3.4 Competencias transversales

Tras preguntar a los expertos éstos propusieron **21 competencias transversales** para los profesionales de la FPE. Las competencias transversales más nombradas por los expertos fueron las de **adaptación al cambio y flexibilidad, competencia lingüística, comunicación y bilingüismo, competencia digital, reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis, proactividad, iniciativa y autonomía, habilidades sociales, personales y relacionales y trabajo en equipo.**

Tabla 26 Competencias Transversales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	Frec. %
Bienestar Profesional	19
Coordinación interna y externa entre los diferentes perfiles profesionales	28
Orientación al logro, <i>coaching</i> y <i>mentoring</i>	28
Liderazgo	33
Motivación Profesional	33
Negociación y Resolución de conflictos	33
Autocrítica de la formación profesional	38
Espíritu emprendedor	38
Heterogeneidad, diversidad intercultural y sensibilidad por la igualdad de oportunidades	42
Organización, Planificación Gestión del Tiempo y Optimización de Recursos	42
Aprendizaje continuo	47
Compromiso profesional según los principios deontológicos y desempeño ético	47
Innovación e investigación	47
Visión global del contexto	47
Adaptación al cambio y flexibilidad	57
Competencia lingüística, comunicación y bilingüismo	57
Competencia digital	61
Reflexividad, pensamiento crítico y capacidad de análisis	66
Proactividad, iniciativa y autonomía	71
Habilidades sociales, personales y relacionales	76
Trabajo en equipo	76

Leyenda: El color gris significa relevancia

### 5.1.3.5 Afectaciones causadas por las transformaciones estructurales del contexto que sufrirán los profesionales de la FPE

Cuando se les pregunta a los expertos sobre la **tipología de afectaciones que sufrirán los profesionales de la FPE** debido a las transformaciones estructurales del contexto (económicas, sociales y tecnológicas) estos ponen la tilde en primer lugar, en el **desempeño profesional**.

En relación con ésta, consideran que el profesional de la FPE deberá aprender a auto emplearse, con mayor autonomía, incrementando sus actuaciones profesionales en entornos telemáticos y a través de nuevos modelos y modalidades formativas, y reflexionado y reenfocando su desarrollo profesional teniendo en cuenta los nuevos colectivos y sus necesidades socio formativas. Otro de los perjuicios que sufrirá el profesional es precisamente **su rol profesional**. El profesional debe ampliar su campo de actuación profesional sobre todo teniendo en cuenta los altos índices de paro. Esta ampliación en el campo profesional le reclamará mayor especialización dando lugar a nuevos y emergentes perfiles profesionales en la FPE. También, **los problemas socioeconómicos** como los recortes y la precariedad laboral del profesional, así como los dilemas inter y extra **contextuales/organizacionales** (clima laboral, liderazgo, rendimiento, políticas empresariales, etc.) harán mella en la FPE.

Tabla 27 Afectación contextuales sobre los profesionales de la FPE

AFECTACIONES SUFRIDAS POR LOS PROFESIONALES		Frec. %
Socio-Económicos	Aflora el eterno dilema la formación como gasto o inversión	38
	Los profesionales de la formación para el empleo deberán, estar pendientes de la evolución de la sociedad y ofrecer formaciones adaptadas a sus necesidades.	38
	Los cambios económicos están aumentando la desconfianza, una disminución de la autoestima y mayor opacidad sobre el futuro del colectivo	42
	Mercados laborales y económicos en transición con otras reglas y modos de funcionamiento respecto del pasado	42
	Los movimientos migratorios, especialmente económicos, están creando contextos sociales y económicos heterogéneos, plurales y multirraciales lo que acrecentará los problemas de comunicación.	47
Roles profesional	Búsqueda de nuevos sectores productivos	52
	Temporalidad/precariedad de los empleos	57
	Se reforzará la figura emergente de los evaluadores de las competencias profesionales,	57

AFECTACIONES SUFRIDAS POR LOS PROFESIONALES		Frec. %
	sobretudo en el reconocimiento de la experiencia profesional (PEAC), de acuerdo con el RD 1224/2009.	
	Cambio en la orientación profesional debido a las nuevas necesidades formativas de las organizaciones y a las inclemencias económicas.	61
	El profesional de la FPE ya no es un mero transmisor de conocimiento, sino que tenderá a ser especialmente tutor, orientador, programador y evaluador	61
	Nuevos y emergentes perfiles profesionales	61
	Mayor protagonismo de los profesionales de la FPE, debido a la alta tasa de paro, a la necesidad de mejora y adquirir nuevas competencias profesionales.	61
	Ampliar el campo de actuación profesional y abriendo nuevas oportunidades de ocupación en el sector de la formación para el empleo.	66
Contextuales	Recorte sustancial en las políticas activas de empleo	33
	Redes reducidas de autoridad, mayor trabajo en equipo	38
	La organización que gestione mejor la comunicación entre gerencia y trabajadores podrá mantener un clima laboral más favorable y con ello el rendimiento de sus trabajadores.	42
	Nueva cultura de la formación profesional para el empleo. Se precisa de una mirada trans/internacional	42
	Se optará por un liderazgo compartido, lo que comportará un liderazgo personal y con ello que las personas sean proactivas.	42
	El clima de trabajo deberá cuidarse más, ya que la bajada de sueldo de los profesionales de la FPE afectará al personal y a sus actividades.	47
	Se optará por una innovación continua, esto hará que las organizaciones más innovadoras y en donde el personal colabore podrán mantenerse.	47
Desempeño profesional	Detrimiento de la formación continua a favor de la formación para el empleo “estandarizada” en certificados de profesionalidad	57
	Se focaliza la actuación en los jóvenes que no han tenido acceso a una primera ocupación y en los parados de larga duración.	61
	Mayor reflexión sobre la práctica profesional de los agentes de la FPE	61
	Exigiendo prácticas profesionales y acciones formativas de mayor calidad.	66
	Incrementando las actuaciones profesionales en entornos telemáticos de modo que se rompa con la dependencia y costes que supone la formación presencial.	71
	Presencia de modelos de formación abiertos, flexibles, alternativos al estándar curso de formación	71
	Mayor autonomía y capacidad de iniciativa de las personas que necesitan formación	71
	Mejora de las capacidades de autoempleo e inserción laboral de los desempleados	71
TIC	Las TIC traerán nuevos escenarios formativos más flexibles, individualizados, personalizados, activos, colaborativos, dinámicos y con frecuencia deslocalizados.	38

Leyenda: El color gris significa relevancia

### 5.1.3.6 Necesidades formativas de los profesionales de la FPE

Resulta curioso observar la variedad de **necesidades formativas de los profesionales de la FPE**, así como el alto nivel de importancia que se les atribuyen a todos y cada uno de ellos. Sin embargo, los aspectos más destacables son, en primer lugar, en las **competencias profesionales**, en concreto el dominio de una segunda lengua, las competencias transversales (liderazgo, negociación, persuasión, empatía, trabajo en equipo, etc.), la aplicación de las nuevas tecnologías en la formación, la adaptabilidad a las nuevas realidades ligadas al empleo, el espíritu emprendedor y el conocimiento, síntesis, creatividad e innovación del mercado de trabajo local, regional y nacional. En segundo lugar, también, deberían formarse en **transferencia de la formación al campo laboral** poniendo énfasis en el componente experiencial, práctico, dialógico que configurar la dinámica formativa de estos profesionales (*“peer learning” -aprendizaje entre iguales-*). Y en último lugar, se propone avanzar hacia **modelos y modalidades de formación alternativas** a la formación estándar o clásica.

Tabla 28 Necesidades formativas de los profesionales

NECESIDADES FORMATIVAS		Frec. %
Competencias Profesionales	Trabajo en equipo o colaborativo	52
	Didáctica y pedagógica: nuevas maneras y vías de facilitar e impartir la formación.	57
	Orientación profesional.	57
	Herramientas para la gestión y el desarrollo de proyectos	57
	Conocimiento, síntesis, creatividad e innovación del mercado de trabajo local, regional y nacional; y visión de futuro (a corto, medio y largo plazo).	61
	Consulta y análisis de las últimas tendencias, investigaciones e innovaciones vinculadas a la formación continua	61
	Formarse en las competencias profesionales (al menos) reflejadas en el Certificado de Profesionalidad de Docencia para el Empleo.	61
	Emprendimiento o espíritu emprendedor	66
	Adaptabilidad a las nuevas realidades ligadas al empleo: Adaptaciones a los cambios económicos/empresariales para lograr mayor productividad y ser competitivos.	71
	Comunicación	71
	Aplicación de las nuevas tecnologías en la formación para el empleo (tanto en el plano de la administración como en el plano de la docencia)	71
	Competencias transversales: liderazgo, negociación, persuasión, empatía, trabajo en equipo, etc.	71

NECESIDADES FORMATIVAS		Frec. %
	Dominio de una segunda lengua: Bilingüismo	71
Transferencia de la formación al campo laboral	Integración de la experiencia profesional en el proceso formativo y visualizar el impacto de la formación en el trabajo.	52
	Mecanismos y métodos apropiados para identificar las “oportunidades de aprendizaje” en el contexto del mercado de trabajo	52
	El componente experiencial, práctico, dialógico debe configurar la dinámica formativa de estos profesionales. (“ <i>peer learning</i> ” -aprendizaje entre iguales-)	71
Modelos y/o modalidades formativas	Formación dual o en alternancia	52
	Reconocimiento y evaluación de las competencias adquiridas a lo largo de la vida, sea cual fuere su vehiculación, formal o no formal.	52
	Apertura a modo de <i>benchmarking</i> , <i>peer learning</i> y/o programas compartidos a otros sistemas; es necesaria la cooperación internacional entre profesionales	57
	Movilidad transnacional, comparación y equivalencia entre cualificaciones de distintos países y/o sistemas de formación	61
Contextuales	Gestión del cambio de las organizaciones.	52
	Legislación para dominar la normativa vigente y conocer los cambios legislativos que afecten al desarrollo de su profesión.	52
	Pedagogía Organizacional	52

Leyenda: El color gris significa relevancia

### 5.1.3.7 Potencialidades y limitaciones de los profesionales de la FPE

Si preguntamos a los expertos sobre las **potencialidades de los profesionales** de la FPE las aportaciones que hacen al respecto son: que los profesionales tendrán una **mayor cualificación profesional**, serán **más comunicativos, democráticos y colaborativos**, que su profesión adquirirá **mayor prestigio y presencia social**, que necesitan de la **experiencia e interacción profesional para mejorar y aprender**, y que el nivel de **compromiso y responsabilidad profesional** se incrementará. En cuanto a las **limitaciones de este colectivo**, los expertos puntualizan en: la **dificultad de concienciar al usuario de la FPE** (empresas, trabajadores y desempleados) sobre la necesidad de la formación para enfrentarse al cambio, en el poco e **incorrecto uso de las TIC**, en la **necesidad de trabajar colaborativamente con un equipo interdisciplinar**, en ofrecer **formaciones de calidad** para evitar el alto grado de concurrencia y saturación de la formación, en fomentar un **trabajo autónomo** y vinculado a objetivos individuales pero también institucionales para evitar el **estancamiento de la organización**, en la dificultad de ofrecer **acciones**

**formativas que respondan a necesidades y requisitos competenciales actuales o futuribles**, en paliar las extremas condiciones laborales y salariales que conducen a los profesionales de la FPE a la **inestabilidad, precariedad** y por consiguiente a la **desmotivación**, y en evitar que accedan a la FPE profesionales sin experiencia profesional y **sin las competencias profesionales adecuadas** para dicha profesión. Finalmente, los expertos visualizan como una limitación y, a la vez, como una potencialidad la rápida, dinámica y cambiante adaptación al entorno profesional y al contexto social.

Tabla 29 Potencialidades de los profesionales de la FPE

POTENCIALIDADES	Frec. %
Profesionalización más clara y especialización de los papeles de los profesionales de la FPE	33
Redefinición del papel de estos profesionales, surgimiento de perfiles emergentes y desarrollo de un marco de competencias para estos	33
Aprendizaje colaborativo a través de las nuevas tecnologías, internet y redes sociales.	38
Ofrecer formación de calidad.	38
Oportunidades continuas al haber un cambio tan rápido y continuado en la sociedad.	38
Pensamiento positivo, divergente y crítico. Profesional flexible y polivalente, y con apertura, movilidad laboral y formativa	38
Alta implicación con su profesión, con una gran carga vocacional.	42
Bilingüismo	42
Equiparar los de acreditación y homologación de competencias a escala nacional/europea para los profesionales de la FPE	42
Mayor abanico de posibilidades, libertad y autonomía para aplicar nuevos procedimientos/herramientas.	42
Mejora de las competencias pedagógicas, que hasta el momento, había formadores que no tenían.	42
Mejora de la motivación desde las entidades y por tanto del potencial humano y la productividad.	42
Alto compromiso y responsabilidad social/profesional.	47
Capacidad creativa y curiosidad intelectual.	47
Capacidad para aprender de su propia experiencia e interacción con iguales/alumnos/subordinados.	47
Los profesionales de la formación son agentes de cambio, dinamizadores a escala local y regional de iniciativas de formación	47
Mayor protagonismo y prestigio social.	47
Mejora de la capacidad de inserción de colectivos complejos y estímulo del autoempleo.	47
Actitud democrática, comunicativa, colaborativa y participativa	52
Mayor cualificación profesional en el entorno europeo y el propósito de alcanzar una sociedad del conocimiento en el conjunto de UE	52

Leyenda: El color gris significa relevancia

Tabla 30 Limitaciones de los profesionales de la FPE

LIMITACIONES	Frec. %
Identidad profesional dañada y no reconocida.	38
Escasa homologación del profesorado de formación para el empleo. No basta la exigencia de estar en posesión de un Certificado de Profesionalidad de Formador para el Empleo. Se hace precisa una acción decidida por parte de todas las instituciones y entidades involucradas en la Formación para el Empleo de dignificar a dicho profesional.	42
Falta de interés o poca motivación por los cambios sociales/educativos/económicos que se producen.	42
Incertidumbres sobre el futuro de la financiación de la formación para el empleo y sus modalidades de impartición y de recursos humanos y técnicos.	42
Posición laboral afectada por discontinuidades, incertidumbres, falta de profesionalidad, etc., que han desembocado en la anomia o el <i>burn out</i> , o en el abandono de la carrera profesional	42
Trabajo de mucha movilidad.	42
Acrecentar la autoestima y motivación del profesional de formación para el empleo	47
Estacionalidad: la formación subvencionada y/o bonificada requiere de una convocatoria previa. Existen lagunas temporales de inactividad profesional.	47
Excesiva burocratización en los procesos formativos	47
Falta de experiencia en aplicar con éxito nuevos métodos didácticos y técnicas de estudio/grupales.	47
Falta de tiempo.	47
Falta de un clima de trabajo favorable, que facilite una comunicación abierta.	47
Las organizaciones perciben la formación como un gasto en lugar de una inversión. Falta visión estratégica de la formación	47
Limitaciones presupuestarias y económicas. Actualmente, no sólo se dedica menos dinero a la formación para el empleo, sino que el importe destinado a cada acción formativa es menor, lo cual, repercute en detrimento de la calidad formativa.	47
Perspectiva/horizonte temporal limitado al presente, inseguridad respecto del futuro.	47
Superar la heterogeneidad de titulaciones, salariales, contractuales y de estatus normativo y, aunque el profesional de la formación para el empleo lo sea sólo a tiempo parcial, se busque una progresiva profesionalización y reconocimiento.	47
Tendrá que buscar sus propios recursos económicos y humanos para alcanzar los objetivos marcados	47
Baja participación en intercambios profesionales y asistencias técnicas a congresos, seminarios, jornadas, grupos de calidad, etc.	52
Carece de competencias como la autoevaluación, autocrítica, trabajo en equipo, coordinación con equipos y anticipación a los problemas	52
Carece de experiencia sobre el campo/área/cualificación profesional en la que trabaja	52
Con el contexto tan cambiante y a una velocidad voraz, se tendrá que poner al día continuamente,	52

LIMITACIONES	Frec. %
para no quedar obsoleto.	
Diferencias según posición en condiciones laborales, salario/remuneración, estabilidad/inestabilidad, con un alto coeficiente de precariedad.	52
Dificultades en el dominio y actualización de los contenidos didácticos de las acciones formativas, que pueden producir al inicio inseguridades/rechazos.	52
Falta de autonomía en el trabajo diario (la estructura jerárquica de la entidad no la permite/fomenta).	52
Mercado de la formación “saturado” con un alto grado de concurrencia, aunque carente en calidad	52
Baja coordinación/colaboración con el equipo interdisciplinar docente/técnico.	57
Dificultades en el dominio y actualización de las nuevas tecnologías o TIC.	57
Adaptación al nuevo entorno profesional.	61
Dificultad de convencer de la necesidad de cambio y adaptación constante	61

*Leyenda: El color gris significa relevancia*

#### 5.1.3.8 Propuestas para mantener actualizados a los profesionales de la FPE

Existen muchas propuestas para mantener actualizados a los profesionales de la FPE, no obstante; la dispersión de opinión entre los expertos dificulta la obtención de alto acuerdos entre las propuestas.

A pesar de ello, las **principales propuestas** ofrecidas por los expertos son: el **reciclaje formativo** -permanente y autónomo-, determinar una **formación de acceso reglada y prescriptiva para los profesionales de la FPE**, ofrecer **modalidades y entornos de formación flexible**, prácticos y con **mayor transferencia al campo profesional** y exigir competencias transversales a los profesionales.

Y en un segundo plano, encontraríamos la necesidad de **intercambiar experiencias y realidades laborales entre profesionales del campo** a través de encuentros, congreso, reuniones o incluso estancias en otras entidades formativas, mantener vínculos y relaciones con las empresas, trabajadores y desocupados, **promover las TIC** e incentivar la investigación acción y la **auto reflexividad sobre la práctica profesional**.

Tabla 31 Propuestas para mantener actualizados a los profesionales de la FPE

<b>PROPUESTAS PARA MANTENER ACTUALIZADOS A LOS PROFESIONALES</b>	<b>Frec. %</b>
Exigiendo al profesional de la FPE un certificado obligatorio para poder ejercer en este campo profesional, evitando el intrusismo profesional	19
Realizar bolsas de trabajo de formadores acreditados	28
Sistemas de gestión de competencias para propiciar la elevación gradual de su profesionalidad.	28
Participación en círculos de calidad y grupos tipo SAE (Servicio de Ayuda Educativa) y grupos estables de intercambio de conocimientos entre profesionales del sector	33
Políticas específicas de formación que respondan a las demandas y necesidades de tipos y categorías de profesionales en su marco sectorial y comunitario de actuación.	33
Promoviendo (y participando en) redes activas de los profesionales de la FPE	33
Fomentar e incentivar la investigación acción y la auto reflexividad	38
Formación en TIC, el uso de nuevas tecnologías y redes sociales web 2.0 hace “relativamente” fácil y accesible la formación.	38
Manteniendo un vínculo permanente (entre el 10% y el 30% del tiempo que ocupa la actividad laboral) con empresas e instituciones	38
Mejorar determinadas medidas contempladas en el RDL 3/2012 (tales como el crédito de formación o la historia de formación) que de alguna manera podría incentivar a la misma.	38
Promoviendo la movilidad y participación en <i>stage</i> (estancias) en otras empresas/instituciones educativas.	38
Profundizar en la creatividad e innovación	38
Organizando encuentros periódicos de intercambio y actualización profesional (como asistencia a congresos, seminarios, jornadas, mesas redondas, etc.)	38
Repertorios de “buenas prácticas” que favorezcan procesos de transferencia y de intercambio de experiencias.	38
Autoformación o formación autónoma	42
Desarrollo de habilidades y competencias personales y sociales	47
Flexibilizar los sistemas formativos, las modalidades y los entornos de formación, como la formación en alternancia o sistema dual	47
Certificaciones homologadas (ej. enseñanzas propias en las universidades, tales como Máster o Postgrado)	52
Reciclaje formativo para los agentes implicados en la formación para el empleo	52

Leyenda: El color gris significa relevancia

### 5.1.3.9 *Sistemas de formación para mantener actualizados a los profesionales de la FPE*

Nuevamente, nos encontramos con una situación semejante a la anterior. Existen diferentes y variadas propuestas sobre sistemas de formación para actualizar la FPE, no obstante; la dispersión de opinión entre los expertos dificulta la obtención de alto acuerdos entre las propuestas. Aun y así, **el principal sistema de formación para mantener actualizada la FPE es la modalidad formativa dual o en alternancia** que pretende, en el caso concreto de la FPE, ayudar a las personas desempleadas, y también, ocupadas en la adquisición de competencias profesionales mediante un proceso mixto de formación y empleo, permitiéndoles combinar períodos en un centro de formación y en el lugar de trabajo, y facilitándoles la reinserción y promoción laboral.

**Otro sería el sistema de formación formal o reglada de la FPE** que se encarga de la formación continua de la administración pública, de la formación continua del sector empresarial (tanto de trabajadores como de desempleados), de la formación ofrecida por entidades privadas, y de la formación académica ofrecida por las universidades como por los centros educativos superiores. También, **la formación informal o no reglada de la FPE** ofrece un sistema alternativo de formación y reciclaje a través de congresos de profesionales, seminarios técnicos, jornadas, etc. (a nivel local, nacional e internacional), círculos de calidad y grupos SAE, redes virtuales de profesionales (del tipo de linkedin), Etc.

**Los sistemas e-learning, m-learning** entre otros adquieren cada vez mayor protagonismo en la FPE. La educación ha incorporado las nuevas tecnologías de la comunicación en su ser, pero esta última cambia rápidamente y transforma su forma de interacción con el sistema educativo y formativo. Hemos pasado de enseñanzas apoyadas con ordenador (*e-learning/ b-learning*), a la multimedia educativa, a la tele-educación, a las enseñanzas basadas en la web (*web-based teaching*), al aprendizaje electrónico o móvil (*m-learning*), etc.

Por último, los expertos proponen otros sistemas como **puesta en común de buenas prácticas o experiencias y la movilidad internacional /programas de cooperación a escala nacional y europea.**

Tabla 32 Sistemas de Formación

SISTEMAS DE FORMACIÓN	Frec. %
Publicaciones y medios on-line de difusión de buenas prácticas y/o experiencia	28
Gestión del conocimiento, compartir experiencias, materiales, foros de debate, chats, redes de apoyo, etc.	33
Movilidad internacional /Programas de cooperación a escala nacional y europea, haciendo uso si cabe de los programas europeos.	33
Puesta en común de buenas prácticas o experiencias de éxito	33
Formación online y/o semipresencial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad horaria, conciliación laboral y formativa</li> <li>• Uso de entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje (plataformas de tele formación).</li> <li>• Creación de entornos personales de aprendizaje.</li> <li>• Preferentemente a escala sectorial, actualización e información al día de la evolución en el sector con hincapié en la práctica de los profesionales de la formación.</li> <li>• Favorecer –y en su caso formar- en el uso avanzado de las TIC</li> <li>• Desarrollo de entornos colaborativos (foros, wikis, etc.) que permitieran el intercambio entre profesionales</li> </ul>	38
Aprendizaje móvil (m-learning) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades en redes sociales de profesionales.</li> <li>• Recepción de contenidos (novedades, iniciativas, experiencias,...) bajo suscripción, demanda o sindicación</li> </ul>	42
Formación formal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continua de la Administración Pública, departamento de RRHH/Formación para su personal propio: Ha de ser presencial, mixta o semipresencial, o completamente online y versar sobre competencias profesionales específicas o transversales.</li> <li>• Formación continua: Formación Tripartita (Sector empresarial, Administración Pública y Sindicatos): Para el personal del sector empresarial, tanto trabajadores como desempleados.</li> <li>• Formación ofrecida por Entidades Privadas: Centros formativos especializados (cursos y máster).</li> <li>• Formación académica de las Administraciones Públicas, tanto de Universidades como de otros centros educativos superiores: Títulos universitarios oficiales: grados, máster, (incluyendo el máster que habilita para la función docente y sustituye al CAP, etc.).</li> </ul>	42
Formación Informal <ul style="list-style-type: none"> <li>• REA (Recursos Educativos Abiertos): Formación sistemática, gratuita y abierta a todo el público, en modalidad totalmente online.</li> <li>• Participación activa/intercambio profesional en: Congresos profesionales, seminarios técnicos, jornadas, etc. (a nivel local, nacional e internacional), Círculos de calidad y grupos SAE, Redes sociales profesionales (del tipo de LinkedIn), Internet en general y en el Sector empresarial y cámaras de comercio.</li> </ul>	42
Formación dual como el caso Alemán o en alternancia como en Francia (teoría + práctica) que impulsa las prácticas profesionales con carácter de inserción laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la formación teórica acompañada de la práctica</li> <li>• Las prácticas profesionales como herramienta de inserción laboral</li> <li>• Coordinación intensa entre tutor laboral y el formador</li> </ul>	61

Leyenda: El color gris significa relevancia

## 5.2 Resultados y análisis de la segunda ronda Delphi

Seguidamente, se presenta la caracterización de los expertos participantes en esta segunda fase y los resultados de las respuestas facilitadas por los expertos en torno a las dimensiones de estudio.

### 5.2.1 Caracterización de los expertos

Se seleccionaron inicialmente **61 expertos para participar** en la Segunda Ronda Delphi, de los cuales **41 aceptaron participar** en la investigación. El 69% de la muestra es masculina frente a un 31% de expertas.

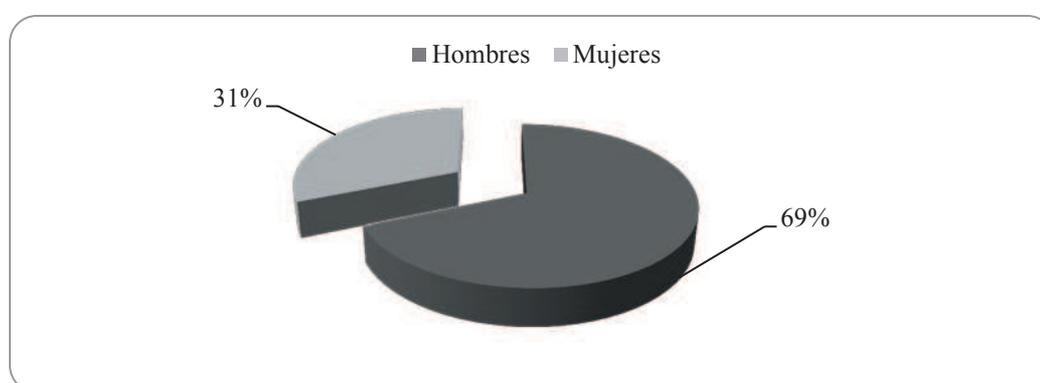


Gráfico 13 Sexo de los participantes

La **edad** media de los expertos es de 49 años. El 2% de los expertos tienen entre 20 y 30 años, el 27% entre 31 y 40 años, el 29% entre 41 y 50 años, el 27% entre 51 y 60 años y finalmente el 15% su edad está comprendida entre los 61 y 70 años.

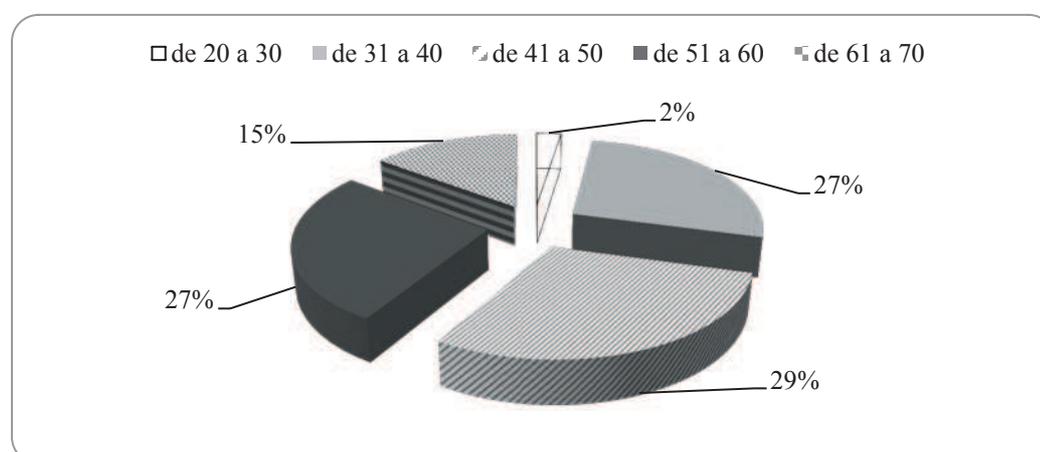


Gráfico 14 Edad de los participantes

En relación con la **formación académica** se observa un perfil bastante homogéneo, todos son profesionales con educación superior, concretamente el 66% son doctores, el 10% son profesionales con máster, el 22% licenciados y 2% diplomados.

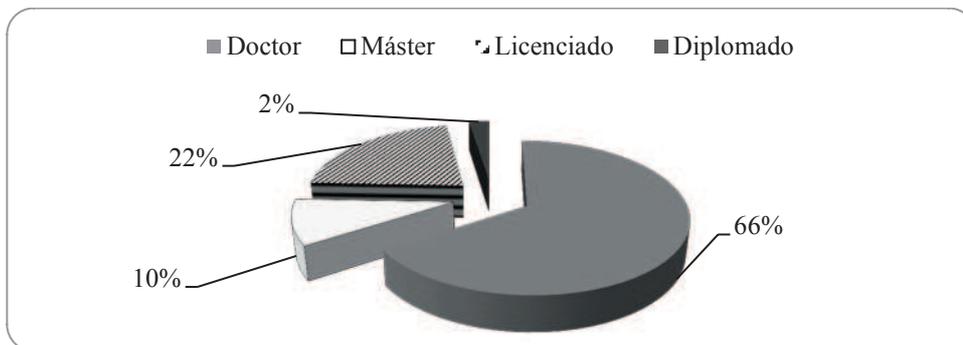


Gráfico 15 Formación Académica de los participantes

Los expertos proceden de diferentes **instituciones y organizaciones laborales**. El 66% de los expertos proceden de la Universidad, el 17% forman parte del sector de la administración pública, y por último otro 17% vienen de la empresa privada.

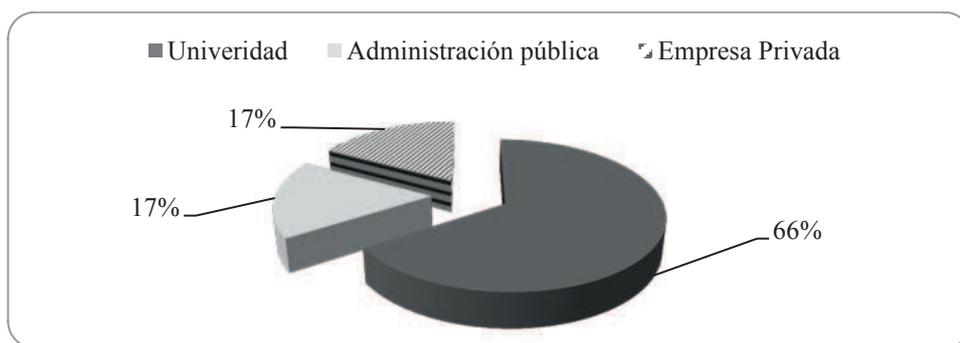


Gráfico 16 Instituciones y organizaciones a las que pertenecen los expertos

Los participantes pertenecen a las siguientes **categorías profesionales**, el 61% son catedráticos y profesores titulares de universidad, el 34% son responsables de formación y el 5% son formadores.

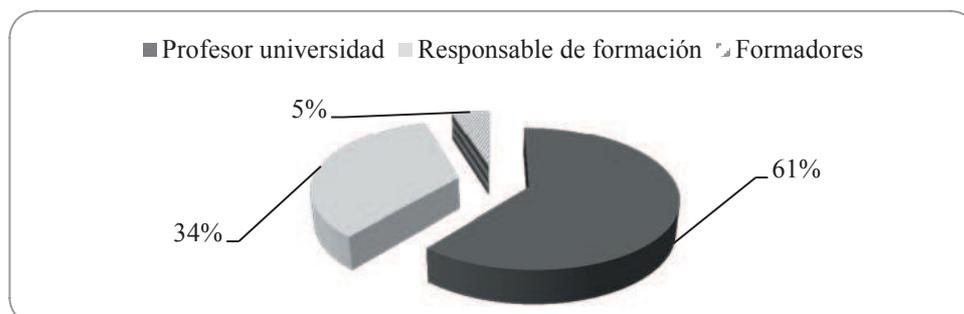


Gráfico 17 Categoría profesional de los participantes

La **experiencia profesional** de los expertos presenta una media de 24 años. El 39% de los expertos acumulan una experiencia profesional en el campo de la formación profesional para el empleo entre 11 y 20 años, un 29% presentan una experiencia de 21 a 30 años y un 20% entre 31 y 40 años. Los expertos que se encuentran en las franjas de dispersión son: por un lado, el 5% de los expertos con una experiencia inferior a 10 años; y por otro lado, el 7% de los expertos con una experiencia superior a 41 años.

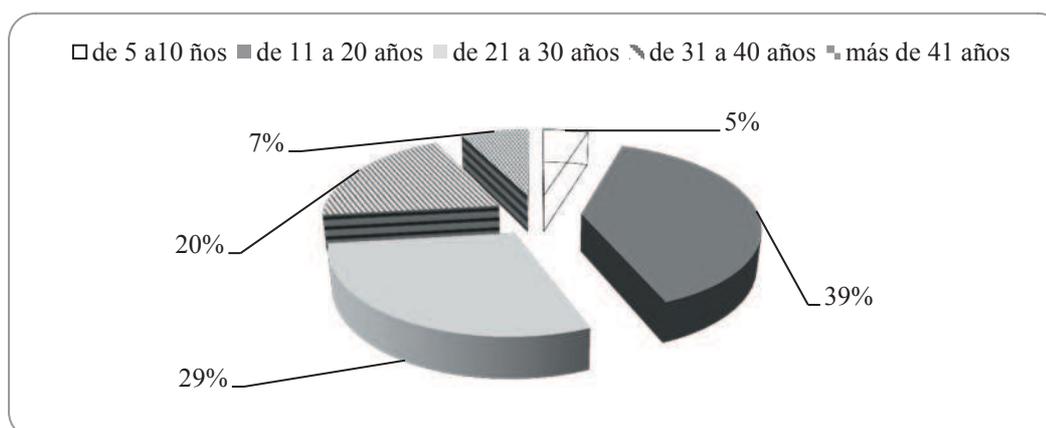


Gráfico 18 Experiencia profesional de los participantes

### 5.2.2 Evaluación de la pericia de los expertos y su motivación

Para esta segunda ronda no fue necesario evaluar la capacidad predictiva de los expertos porque los expertos participantes fueron los mismos de la primera ronda (21 participantes), y las nuevas incorporaciones (otros 20 participantes) emergieron de la propuesta y consideración de los antiguos participantes.

Este tipo de selección rápida de nuevos expertos es factible y reconocido por la OCDE porque son los expertos participantes en la primera ronda quienes con su experiencia y trayectoria profesional conocen a otros expertos, también, reconocidos en el campo determinado y por consiguiente pueden garantizar su nivel de pericia y motivación.

### 5.2.3 Análisis estadístico descriptivo de los datos

El análisis estadístico descriptivo de los resultados fue tratado a través de la medida de tendencia central: media ( $\bar{x}$ ) y la medida de variabilidad: desviación típica (S). Durante este tratamiento se pretende buscar el acuerdo y consenso entre expertos. Motivo por el cual se analiza éste a través de la media ( $\bar{x}$ ) estableciéndose 3 intervalos (bajo acuerdo/disenso:  $\bar{x}$  entre 1 y 1.99, medio acuerdo/consenso:  $\bar{x}$  entre 2 y 2.99, y alto acuerdo/consenso:  $\bar{x}$  entre 3 y 4).

Tabla 33 Criterios de Análisis de los datos

<b>Grado de acuerdo y consenso</b>	$\bar{x}$ entre 3 y 4: Alto acuerdo/consenso
	$\bar{x}$ entre 2 y 2.99: Medio acuerdo/consenso
	$\bar{x}$ entre 1 y 1.99: Bajo acuerdo/disenso
<b>Media (<math>\bar{x}</math>)</b>	

A continuación, se analizan los datos resultantes de la segunda ronda Delphi teniendo en cuenta los criterios de análisis.

### 5.2.3.1 Perfiles de los profesionales de la FPE

Los expertos consideran pertinentes todos los perfiles propuestos en esta segunda ronda Delphi con un acuerdo, en todos los casos, superior a 3. Sin embargo, los perfiles que se imponen son: **el perfil formador, el perfil gestor y el perfil formador de formadores.**

Tabla 34 Valoración de los expertos sobre los perfiles profesionales

PERFILES PROFESIONALES	$\bar{x}$	S
1. Consultor/ Comercial/ Asesor formación	3,18	0,7
2. Gestos/ Responsable de la formación	3,62	0,5
3. Coordinador formación	3,44	0,5
4. Formador	3,74	0,6
5. Diseñador/desarrollador recursos didácticos	3,15	0,8
6. Formador digital/ Tutores e-learning y/o <i>Community Manager</i> o Responsable de la comunidad virtual	3,23	0,9
7. Orientador/ Facilitador/ Consejero de formación/ <i>Educational Adviser</i>	3,23	0,8
8. Tutor laboral/tutor de empresa	3,36	0,8
9. Evaluador	3,03	0,9
10. Investigador/innovador	3,4	0,7
11. Formador de formadores	3,65	0,7

Leyenda: El color gris significa relevancia

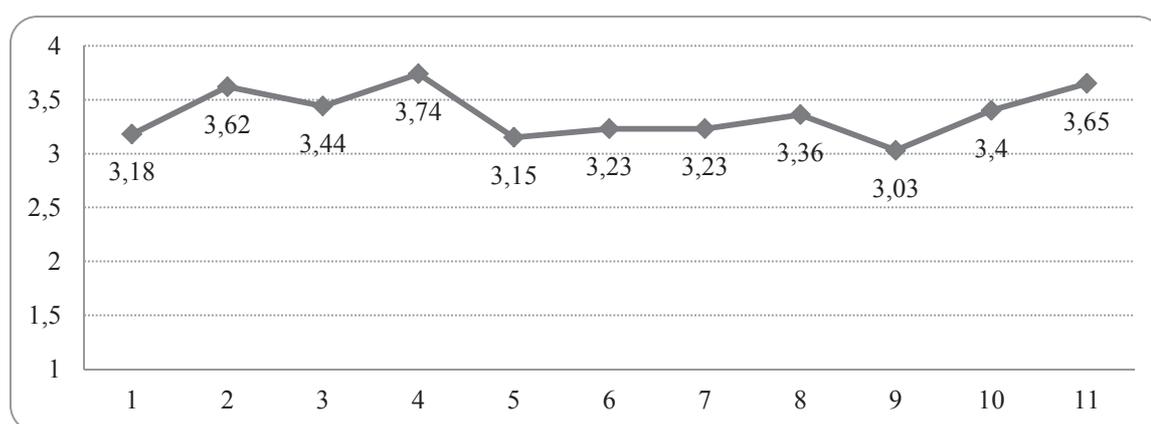


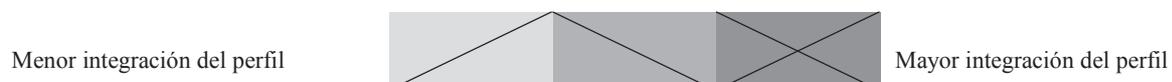
Gráfico 19 Perfiles Profesionales

Si además, nos fijamos en los datos cualitativos aportados por los expertos, estos sugieren la necesidad de agrupar los 11 perfiles en un máximo de 4 (consultar anexo C en el cd las valoraciones cualitativas de los expertos). En la siguiente tabla se presenta la integración de perfiles según las aportaciones cualitativas de los expertos:

Tabla 35 Integración de los perfiles profesionales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Consultor/asesor formación											
2. Gestos/responsable formación											
3. Coordinador formación											
4. Formador											
5. Diseñador/desarrollador recursos didácticos											
6. Perfil del Formador digital/ Tutores e-learning y/o Perfil Community Manager o Responsable de la comunidad virtual											
7. Orientador											
8. Tutor laboral/tutor de empresa											
9. Evaluador											
10. Investigador/innovador											
11. Formador de formadores											

Leyenda:



La primera de las agrupaciones propuesta es la de integrar el perfil coordinador y el de asesor/ comercial/ consultor en el **perfil gestor o responsable de formación**. Otra agrupación, integra al diseñador de recursos, al formador digital, al evaluador, al investigador y al formador de formadores en el **perfil formador**. El **perfil orientador** se considera integrador, en primer lugar, del perfil investigador/innovador; y en segundo lugar, absorbería al perfil tutor laboral, evaluador y formador de formadores. Y por último, el **perfil formador de formadores** incorporaría el perfil orientador, formador, evaluador, y tutor.

Como han sugerido algunos expertos “*los perfiles no son puros, sino que están interconectados*”. Esta afirmación viene a decir que aunque son cuatro los perfiles preponderantes en el campo de la FPE, éstos se entremezclan, compartiendo algunas de las competencias, funciones y actividades profesionales.

Cabe destacar, que en un intento por comparar los resultados obtenidos con la literatura/ situación del arte, y pese a que ésta última sea excesivamente heterogénea, los perfiles profesionales hallados siguen en sintonía con las líneas inicialmente trazadas por Blignières-Légeraud (2000); CEDEFOP (2008); Cort, *et al.* (2004); García Molina (2013); Mamaqi & Miguel (2011); Marcelo (2005) y Tejada (2009b). No obstante, existen algunas diferencias que en su mayoría son consecuencia de la situación contextual y del sistema de formación y para el trabajo propio de nuestro entorno. Estas diferencias son apreciables en el perfil formador de formadores y el perfil tutor.

En un contexto inglés, alemán o francés el perfil tutor tiene un *per ser*, pues su sistema dual, de alternancia o de apprenticeship requiere de dicho perfil para establecer vínculos y relaciones formativo-laborales entre los centros de formación y las empresas; sin embargo, en el contexto español donde la modalidad formativa sigue patrones clásicos y la relación empresa – escuela es poca resulta difícil establecer el perfil del tutor. Por ende, éste queda integrado en el perfil orientador.

En el caso del perfil formador de formadores sucede algo parecido. Al encontramos frente a un sistema de formación profesional para el empleo irregular, donde no existe una formación asociada y prescriptiva para los profesionales que ejercen en el campo, es difícil concebir el perfil del formador de formadores. No obstante, somos conscientes de su necesidad e importancia, por ello y tras analizar las competencias específicas asociadas, así

como sus funciones y actividades profesionales se observó que guardaba múltiples semejanzas con el perfil del formador por lo que se decidió anexionarlos (Cort, P.; Harkonen, A. & Volmari, A., 2004).

### 5.2.3.2 Competencias específicas asociadas a cada perfil

En referencia a las competencias específicas de los diferentes perfiles profesionales estudiamos su pertinencia (*la congruencia de la competencia en relación con el perfil profesional para el cual se plantea*); e importancia (*la trascendencia y el peso específico que adquieren dichas competencias con el perfil profesional para el cual se plantea*).

Tras analizar las valoraciones de los expertos sobre las diferentes competencias los resultados obtenidos nos muestran una pertinencia e importancia alta en la mayoría de las competencias. Sin embargo, estudiaremos cada una de las competencias asociadas por cada perfil para detectar aquellas de mayor y menor relevancia.

A continuación, se presenta la siguiente tabla con los datos obtenidos.

Tabla 36 Valoración de los expertos sobre los Competencias Específicas

Perfil Profesional	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Pertinencia		Importancia	
		$\bar{X}$	S.	$\bar{X}$	S
Perfil Consultor	1. Conocimiento del contexto y análisis del mercado para poder elaborar ofertas óptimas de Formación Profesional para el Empleo (FPE)	3,71	,602	3,66	,656
	2. Detección de necesidades formativas de las organizaciones y ofrecimiento de posibles acciones formativas	3,71	,750	3,59	,805
	3. Promoción y comercialización de la formación FPE	3,20	,715	3,00	,866
	4. Asesoramiento a empresas y trabajadores de posibles acciones formativas	3,68	,650	3,63	,581
Perfil Gestor de la Formación	1. Búsqueda, gestión y supervisión de la financiación y/o dotaciones económicas (justificaciones, bonificaciones, etc.)	3,76	,538	3,78	,475
	2. Gestión de los planes/programas (documentación justificativa, certificaciones, ayudas y becas percibidas por los alumnos, etc.)	3,76	,435	3,66	,575
	3. Diagnóstico de las necesidades de formación de las empresas/trabajadores/desocupados	3,54	,596	3,59	,499
	4. Gestión y organización de los RR.HH. necesarios, de la infraestructura y los recursos materiales para implementar la formación	3,78	,419	3,76	,435
	5. Diseño y elaboración de planes, programas y acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas, las competencias definidas y con las características de los grupos de formación.	3,59	,591	3,66	,575
	6. Dirección, seguimiento y coordinación de planes, programas y grupos de formación en contextos de formación y trabajo.	3,73	,449	3,71	,461
	7. Previsión de la eficacia y eficiencia de la formación sobre el contexto solicitante	3,54	,552	3,34	,656
	8. Promoción y fomento de la motivación de la formación para el empleo	3,20	,715	3,17	,803

Perfil Profesional	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Pertinencia		Importancia	
		$\bar{X}$	S.	$\bar{X}$	S
Perfil Coordinador de la Formación	1. Gestión de los procesos administrativos de cada curso	3,68	,567	3,68	,567
	2. Diseño y elaboración de planes, programas y acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas, las competencias definidas y con las características de los grupos de formación.	3,49	,553	3,56	,550
	3. Dirección, seguimiento y coordinación de planes, programas y grupos de formación en contextos de formación y trabajo.	3,73	,449	3,76	,489
	4. Previsión de la eficacia y eficiencia de la formación sobre el contexto solicitante	3,24	,799	3,27	,742
Perfil Formador	1. Diseño y desarrollo del procesos de diagnóstico de las necesidades formativas	3,15	,910	3,27	,923
	2. Diseño y elaboración de cursos, programas o planes de enseñanza/aprendizaje para la formación	3,59	,670	3,61	,628
	3. Implementación de la docencia en la FPE	3,80	,511	3,80	,511
	4. Asesoramiento de los usuarios en su proceso de aprendizaje y orientación en el desempeño de funciones profesionales	3,54	,711	3,61	,666
	5. Evaluación del proceso formativo	3,78	,571	3,80	,511
Perfil Diseñador	1. Diseño, elaboración e innovación de materiales de formación y situaciones de aprendizaje	3,73	,633	3,68	,687
	2. Diseño de currículums formativos (objetivos, contenidos, competencias, metodología, modalidades de formación, recursos, medios, etc.)	3,41	,805	3,49	,711
Perfil de Formador digital	1. Diseño y creación de entornos virtuales de aprendizaje	3,51	,711	3,46	,711
	2. Administración de entornos virtuales de aprendizaje	3,68	,521	3,66	,480
	3. Apoyo y dinamización tecnológica a los agentes (formadores, responsables de formación, discentes, etc.) implicados en la formación	3,66	,728	3,63	,733
Perfil Orientador	1. Diseño y planificación de los procesos de la orientación profesional para el empleo	3,63	,623	3,71	,559
	2. Coordinación y evaluación de los procesos de la orientación profesional para el empleo	3,63	,581	3,63	,581
	3. Guía y seguimiento personalizado de la puesta en práctica de itinerarios personales de inserción y desarrollo profesional	3,78	,419	3,63	,536
	4. Asesoramiento en los procesos formativos y el desarrollo de competencias profesionales de las personas y grupos.	3,68	,521	3,66	,530
Perfil Evaluador	1. Evaluación del proceso formativo	3,85	,478	3,83	,495
	2. Evaluación del impacto de la formación	3,76	,489	3,68	,567
	3. Evaluación de la calidad de la Formación	3,78	,475	3,78	,475
Perfil Investigador / Innovador	1. Diseño y desarrollo de proyectos de investigación/ innovación en el contexto de la formación para el trabajo como estrategia para la mejora y adecuación a los cambios del contexto.	3,66	,575	3,61	,586
Perfil Tutor Laboral	1. Orientación del usuario en sus funciones profesionales dentro de la empresa	3,73	,501	3,73	,549
	2. Seguimiento y supervisión del usuario en sus funciones profesionales dentro de la empresa	3,80	,459	3,80	,459
	3. Aplicación de estrategias psicopedagógicas y procesos metodológicos para la tutorización dentro de la empresa	3,56	,673	3,61	,628
Perfil Formador de Formadores	1. Análisis y diagnóstico de las necesidades de los profesionales de la formación para el empleo	3,76	,435	3,76	,435
	2. Diseño, implementación y evaluación de cursos, proyectos, programas o planes de formación para los profesionales de la FPE	3,83	,442	3,88	,331
	3. Reciclaje de los perfiles profesionales y sus respectivas competencias	3,56	,634	3,46	,745
	4. Garantía de una certificación oficial	3,26	,895	3,20	,954

Centrándonos en las competencias específicas del **perfil consultor/asesor** se evidencia que las competencias más pertinentes e importantes son las de **conocimientos y análisis de contexto**, la **detección de necesidades formativa** y el **asesoramiento a empresas** sobre sus posibilidades formativas como mecanismo resolutorio de problemas organizacionales. Por el contrario, la competencia con menor relevancia es la de comercialización de la FPE.

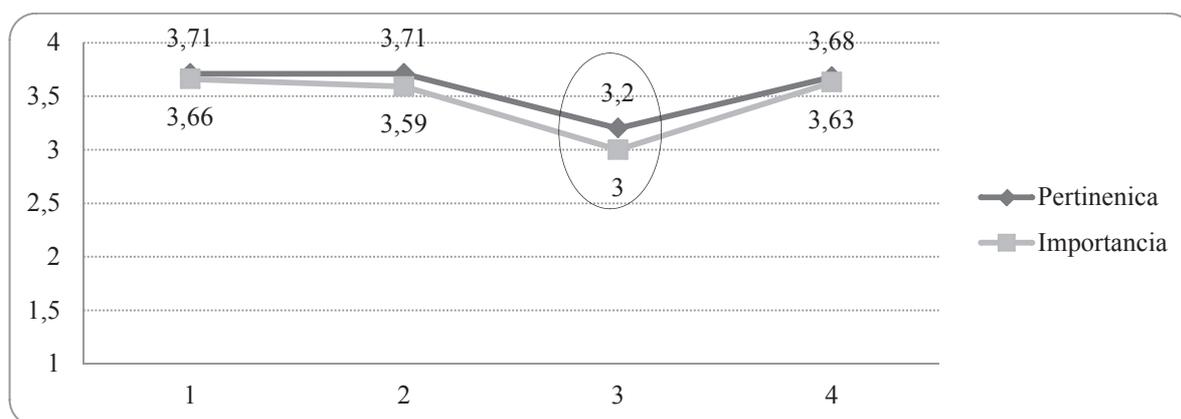


Gráfico 20 Competencias específicas del Perfil Consultor/Asesor

En cuanto al **perfil gestor de la formación**, la competencia de **búsqueda y supervisión de la financiación, la gestión, dirección, diseño y elaboración de los planes y programas de formación, y la organización de recursos** son competencias pertinentes e importantes.

Mientras que las competencias sobre diagnóstico de necesidades formativas, previsión de la eficacia y eficiencia de la formación, así como promoción de la formación son menos importantes y pertinentes.

Además, los expertos consideran que las competencias del perfil de gestor de la formación se solapan con el perfil de coordinador de la formación, motivo por el cual sugieren unificar ambos perfiles y juntar las competencias. También, apuntan que todas aquellas competencias que utilizan el vocablo “*elaboración de planes formativos*” debería sustituirse por “*programación, planificación o bien hablar de diseño de currículums formativos*”.

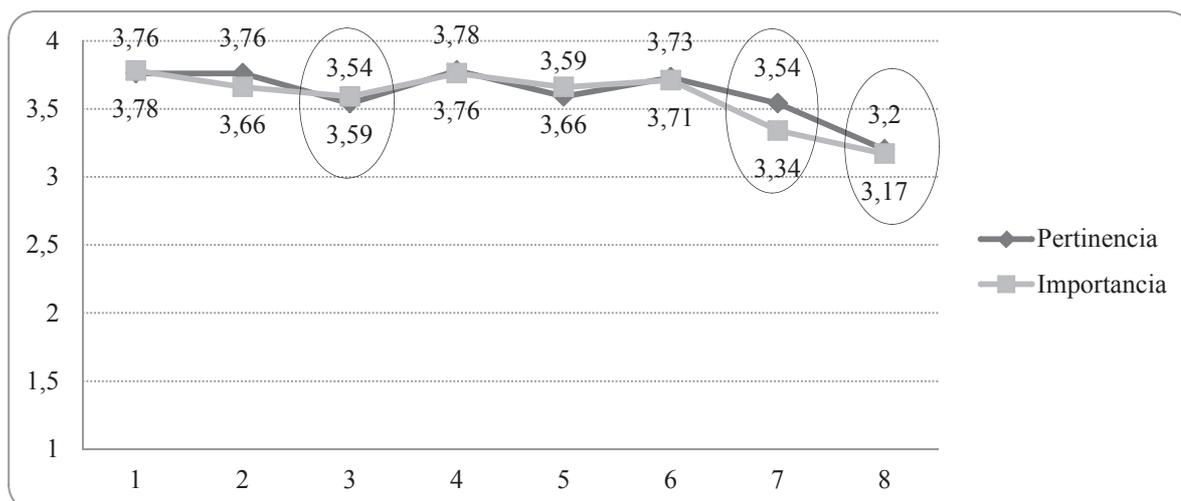


Gráfico 21 Competencias específicas del Perfil Gestor y Responsable de la Formación

Para el **perfil coordinador** son relevantes las competencias de **dirección, diseño y elaboración de programas formativos**, y la de **gestión de los procesos administrativos**. Es necesario mencionar que ambas competencias son coincidentes con las del perfil gestor de la formación. Por el contrario, la competencia de previsión de la eficacia y eficiencia de la formación no presenta el mismo nivel de acuerdo.

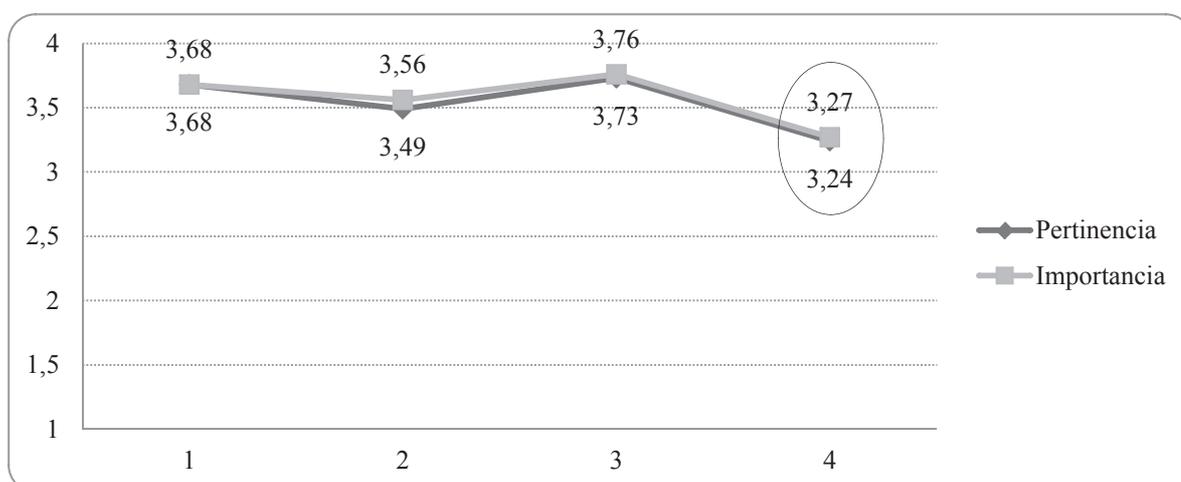


Gráfico 22 Competencias específicas del Perfil de Coordinador de la Formación

Las competencias con mayor acuerdo para el **perfil formador** son: **diseño y elaboración de programas formativos, implementación de la docencia, asesoramiento sobre el proceso de enseñanza/aprendizaje y evaluación de la formación**. La competencia de diagnóstico de las necesidades formativas presenta un nivel de importancia y pertinencia

algo inferior al nivel de acuerdo; esto puede explicarse porque dicha competencia pertenezca, como viene mostrándose en los datos, al perfil gestor de la formación.

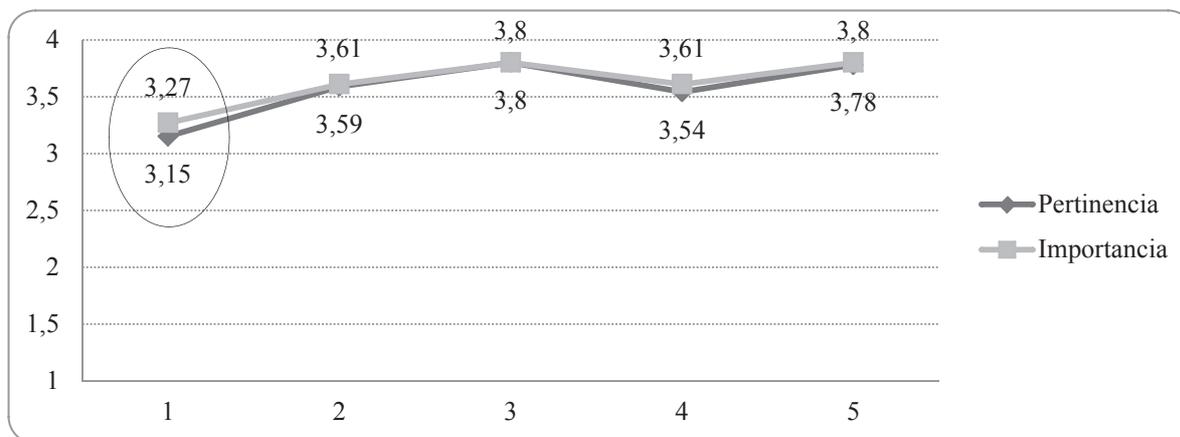


Gráfico 23 Competencias específicas del Perfil de Formador

En relación al **perfil diseñador y desarrollador de recursos didácticos y estrategias pedagógicas** las dos competencias propuestas que adquieren alto nivel de acuerdo entre los participantes son la de **diseño y elaboración de materiales de formación** y **diseño de currículums formativos**.

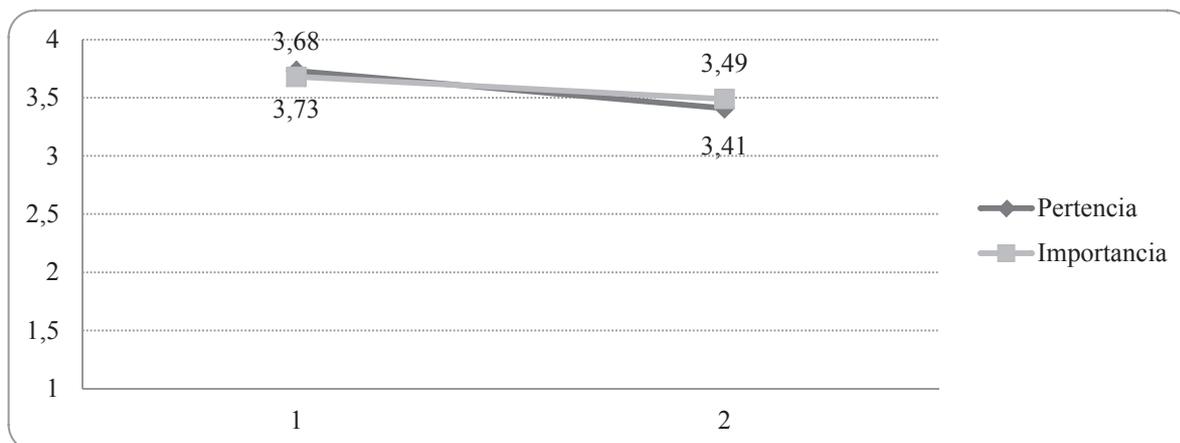


Gráfico 24 Competencias específicas del Diseñador y Desarrollador de Recursos Didácticos y estrategias pedagógicas

Las competencias de **diseño, creación y administración de entornos virtuales de formación**, y **apoyo tecnológico** asignadas al **formador digital** presentan un nivel semejante en cuanto a pertinencia e importancia.

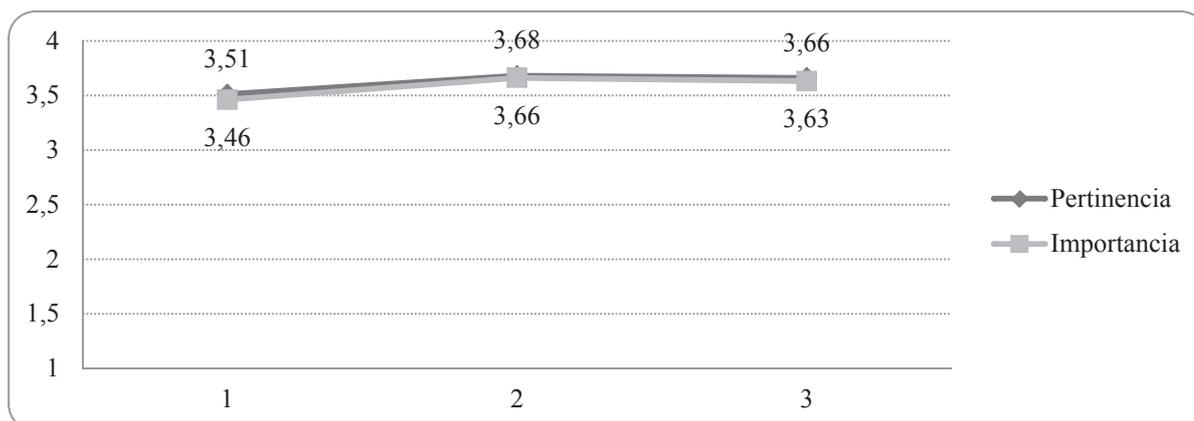


Gráfico 25 Competencias específicas del Perfil de Formador digital

Las competencias de los orientadores que más alto nivel de acuerdo adquieren son: **diseño, planificación, coordinación y evaluación de los procesos de orientación, y asesoramiento de los procesos formativos y del desarrollo profesional y personal de los usuarios,**

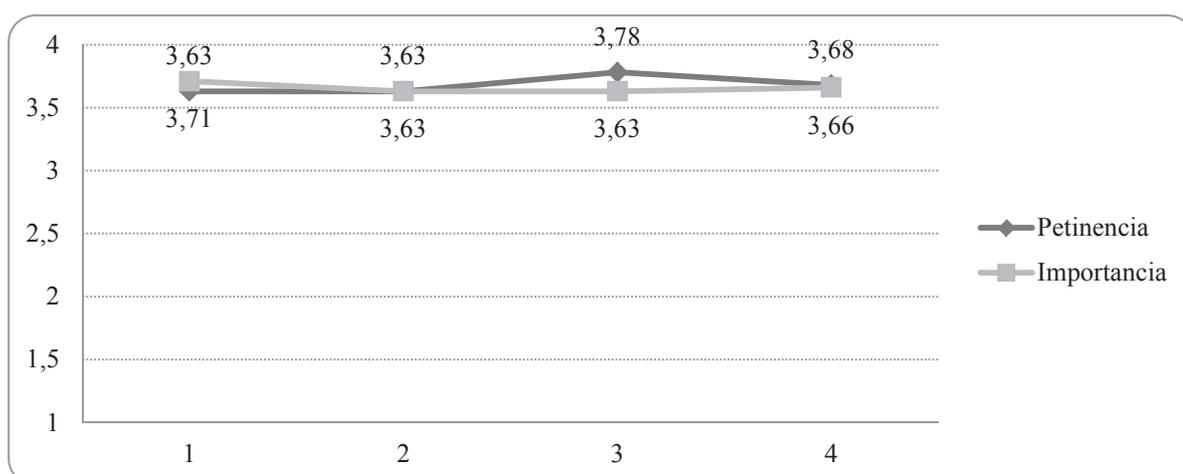


Gráfico 26 Competencias específicas del Perfil Orientador y/o Facilitador Laboral

Los expertos consideran que las **competencias de evaluación del proceso formativo, del impacto y calidad de la formación** son pertinentes e importantes para el **perfil evaluador**. Sin embargo, en las valoraciones cualitativas algunos expertos consideran que la competencia de evaluación del proceso formativo y la evaluación de la calidad de la formación deben ir unidas dentro de la misma competencia.

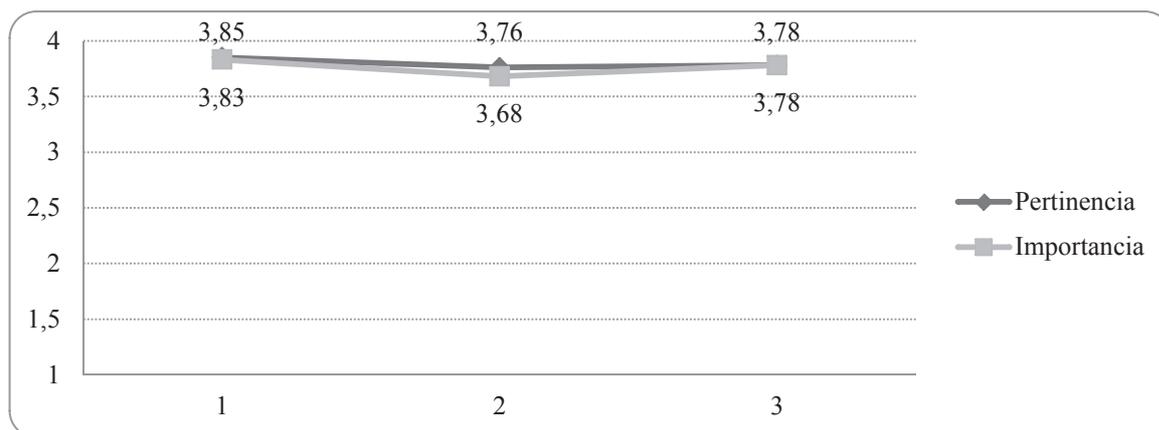


Gráfico 27 Competencias específicas del Perfil Evaluador

La única competencia propuesta para el **perfil investigador/innovador** alcanza alto acuerdo entre los expertos. Esta competencia es la de **diseñar y desarrollar proyectos de investigación e innovación en el contexto de la FPE**.

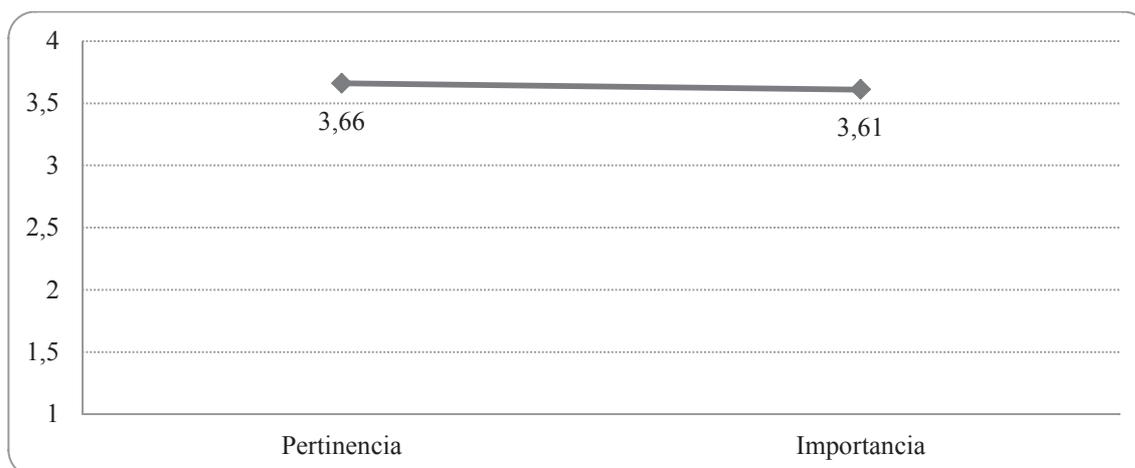


Gráfico 28 Competencias específicas del Perfil Investigador/Innovador

El **perfil tutor laboral** consigue alta pertinencia e importancia en las **competencias de orientación a los usuarios, seguimiento y supervisión de las funciones profesionales dentro de las empresas de prácticas y aplicación de estrategias psicopedagógicas y metodologías para la tutorización**.

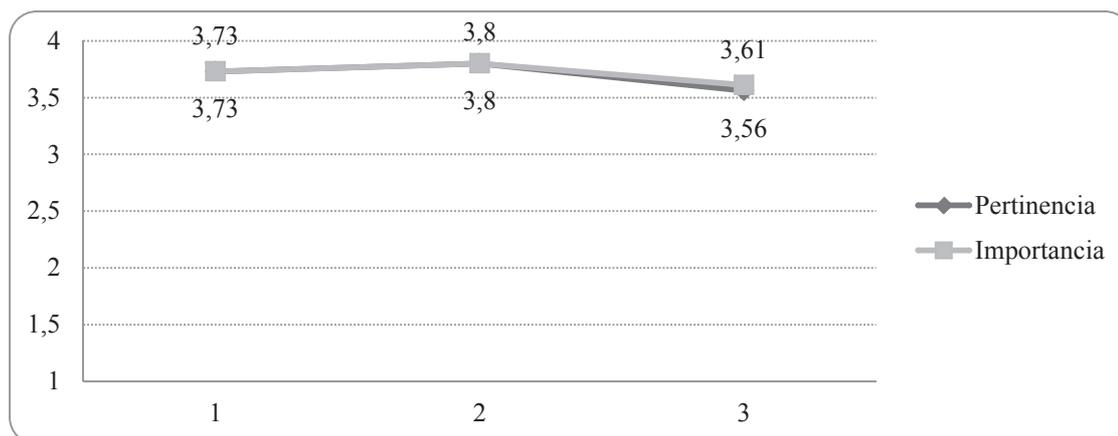


Gráfico 29 Competencias específicas del Perfil Tutor Laboral/ Tutor de Empresa

Por último, el **perfil formador de formadores** obtiene acuerdo entre los expertos en las **competencias de análisis y diagnóstico de necesidades formativas**, así como en el **diseño, implementación y evaluación de acciones formativas**. Mientras que las competencias de reciclaje formativo y garantía de una certificación oficial, aun y obteniendo alto acuerdo, son de menor relevancia. Por otro lado, los expertos en sus valoraciones cualitativas apuntan que la competencia 1 (*Análisis y diagnóstico de necesidades de los profesionales de la FPE*) del perfil de formador de formadores debe ser asumida, coordinadamente, por el gestor de formación y el formador. También, apuntan que el término “Reciclaje” usado en la competencia número 3 podría ser substituido por redefinición, adecuación o adaptación. En el caso de la competencia 4, los expertos consideran que tal y como está redactada no es ninguna competencia. Debería reformularse: obtención de certificaciones y acreditaciones oficiales, y pasarla al perfil del gestor de formación.

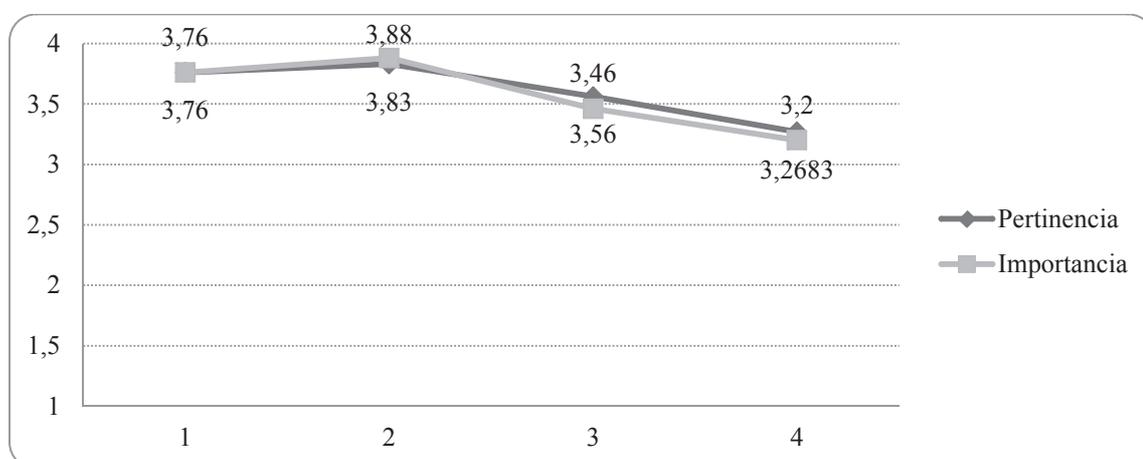


Gráfico 30 Competencias específicas del Perfil Formador de Formadores

Una vez analizadas las competencias profesionales propuestas para cada perfil profesional presentamos la integración de las competencias específicas sugeridas por los expertos en relación con los tres perfiles preponderantes, el perfil gestor de la formación, el perfil formador y el perfil orientados.

El criterio de unificación de las competencias es el siguiente: se escogen aquellas competencias de mayor pertinencia e importancia; y posteriormente, se anexionan las competencias siguiendo la misma lógica de agrupación que fue empleada por los expertos para la obtención de los perfiles profesionales definitivos. Es decir, se integran las competencia más relevantes del perfil gestor, coordinador y asesor/ comercial/ consultor en el **perfil gestor de la formación**; por otro lado, se juntan las competencias del diseñador de recursos, del formador digital, del evaluador, del investigador, del formador y del formador de formadores en el **perfil formador**; y por último, en el **perfil orientador** se unifican las competencias del tutor laboral, del investigador/ innovador, del evaluador, del orientador, y del formador de formadores.

Para el **perfil gestor de la formación** los expertos han consolidado 8 competencias profesionales. Autores como Buiscool et al., (2010); Volmari *et al.*, (2009); Ruiz, (2001); y Tutschner & Kirpal (2008) manifiestan en sus obras algunas de estas competencias profesionalizadoras. Sin embargo, encontrar competencias con tanto nivel de concreción y, además, tipificadas por perfiles profesionales resulta complicado.

*Tabla 37 Competencias del gestor de la formación*

---

<b>Perfil Profesional: Gestor de la Formación</b>
1. Promoción, comercialización y asesoramiento a empresas y trabajadores sobre las acciones de FPE
2. Conocimiento del contexto organizacional /empresa y del mercado laboral
3. Detección de necesidades formativas de los profesionales de la empresa
4. Financiación y bonificación de la formación
5. Diseño y planificación de los planes y programas formativos
6. Organización de los recursos humanos, materiales e infraestructura
7. Administración y gestión académica de la formación
8. Evaluación del impacto de la formación de la empresa

---

Para el **perfil formador** los expertos, también, sugieren 3 competencias específicas. Las competencias expresadas para el formador de la FPE son algo más coincidentes con la literatura, pues referentes como Darling *et al.*, (1999); Ferrer & Adrover, (2011); García Molina & Garrido, (2008); Guerrero, (1999); Isus, *et al.* (2014); Liang (1999); Navío, (2005); Selva, (2000); Tejada, (2002b); Mamaqi & Miguel, (2011); entre otros citaron anteriormente la necesidades de desarrollar entre los formadores las competencias pedagógicas y didácticas.

*Tabla 38 Competencias de los formadores*

---

### **Perfil Profesional: Formador**

---

1. Diseño de la formación
  2. Implementación de la formación
  3. Evaluación del proceso de formación
- 

Por último, se presentan las 2 competencias definitivas para el **perfil orientador**. Referentes como Tejada (2002a) y Echeverría, Isus, Martínez & Sarasola (2008) también, defienden competencias profesionales semejantes a las aquí presentadas para el orientador de la FPE.

*Tabla 39 Competencias del orientador*

---

### **Perfil Profesional: Orientador**

---

1. Orientación profesional
  2. Tutorización y seguimiento de los procesos de aprendizaje
-

### *5.2.3.3 Funciones y actividades profesionales asociadas a los perfiles profesionales*

En la primera ronda Delphi se obtuvo una cantidad abrumadora de información referente a las funciones y actividades de los profesionales de la FPE (consultar resultados primera ronda Delphi). Frente a esta situación se consideró no incorporar estos datos en el segundo cuestionario de la ronda Delphi, pues pese a su categorización y síntesis los datos adaptados y adheridos al segundo cuestionario seguían siendo demasiado longevos. Haberlos incorporado habría supuesto, probablemente, el abandono y desmotivación de muchos expertos en la participación de la segunda ronda Delphi. No obstante, las funciones y actividades profesionales necesitaban de un proceso metodológico que determinará su posible consolidación. Para ello, creamos un grupo de discusión entre los investigadores que conformamos este estudio para analizar las funciones y actividades determinadas en la primera ronda Delphi en relación con los resultados emitidos en la segunda ronda Delphi.

La emergencia de los tres perfiles profesionales (gestor de la formación, formador y orientador) junto con las competencias específicas nos permitió unificar, bajo estos parámetros de consenso, las funciones y actividades profesionales que permiten describir el logro y/o finalidad de cada perfil profesional, identificar los criterios para juzgar la calidad de la actuación profesional, y determinar las evidencias para que el desempeño profesional se logre.

Tras este tratamiento de los resultados emergieron 8 funciones, 4 subfunciones y 49 actividades profesionales para el gestor de la formación, 3 funciones, 10 subfunciones y 66 actividades profesionales para el formador, y 2 funciones, 2 subfunciones y 32 actividades profesionales para el orientador de la formación.

A continuación, se exponen las funciones y actividades profesionales determinadas para cada perfil profesional.

El **gestor de la formación** desarrolla su actividad profesional en un contexto cambiante, y para ello necesita dominar los conocimientos propios de esta realidad contextual. Estos conocimientos deben abarcar ámbitos tan dispares como el conocimiento del mercado laboral, la evolución creciente y decreciente de los sectores productivos, las necesidades emergentes de las empresas y organizaciones; y cómo desde la FPE se puede satisfacer a estas necesidades.

El gestor debe tomar todos estos puntos de partida para establecer un doble estrategia: por un lado, diagnosticar y detectar las necesidades de las empresas y trabajadores que han requerido sus servicios para, posteriormente, establecer un diseño y planificación de un programa formativo que responda a sus demandas y exigencias; y por otro lado, convencer a las empresas desde una función comercial de la necesidad de evaluar las necesidades formativas reales de sus trabajadores, y por supuesto, emprender acciones formativas.

Sin olvidar que el gestor debe ayudar en los procesos burocráticos de financiación y bonificación del proceso formativo; así como evaluar el impacto, calidad y transferencia de la formación sobre el contexto de trabajo.

*Tabla 40 Funciones y actividades profesionales de los gestores de la formación*

<b>Función:</b> Promocionar la formación profesional para el empleo	
<b>Subfunciones</b>	<b>Actividades profesionales</b>
Comercializar la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer formación “a la carta” en función de las necesidades de la empresa/ trabajador/desocupados</li> <li>• Buscar y contactar con clientes y proveedores de formación</li> <li>• Negociar y presupuestar las acciones formativas</li> <li>• Construir y mantener relaciones con empresas/ trabajadores/ usuarios de formación</li> <li>• Dinamizar redes de personas que demandan y ofrecen formación</li> <li>• Comercializar planes y proyectos de FPE</li> </ul>
Asesorar a empresas y trabajadores de posibles acciones formativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencer a las empresas de la necesidad de evaluar las necesidades formación de su organización</li> <li>• Orientar a las empresas para la elaboración y desarrollo de planes de formación</li> <li>• Responder a las consultas informativas de empresas/trabajadores que demandan formación</li> <li>• Elaborar y disponer de un plan de comunicación con empresas</li> </ul>
<b>Función:</b> Conocer el contexto y analizar el mercado de trabajo para elaborar ofertas de formación	
<b>Actividades profesionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el contexto social, político y legislativo de la FPE</li> <li>• Conocer los fines, objetivos y filosofía de la empresa donde va a ejercer sus funciones comerciales</li> <li>• Conocer las necesidades actuales y emergentes en FPE</li> </ul>
<b>Función:</b> Detectar las necesidades formativas de las profesionales de las organizaciones y ofrecimiento de posibles acciones formativas	
<b>Actividades profesionales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las necesidades actuales y emergentes en FPE</li> <li>• Diseñar y seleccionar las herramientas para los procesos de detección y análisis de las necesidades formativas</li> </ul>

- Diagnosticar y analizar las necesidades formativas de la empresa y sus trabajadores
- Explicar y justificar a los posibles clientes de la FPE la necesidades de las acciones formativas como medida de cambio y adaptación

**Función:** Buscar, gestionar y supervisar la financiación y/o dotaciones económicas (justificaciones, bonificaciones, etc.)

**Actividades profesionales**

- Buscar oportunidades de financiación de la formación
- Solicitar, justificar y tramitar subvenciones y ayudas económicas
- Bonificar formación
- Determinar los recursos económicos de los planes de formación
- Conocer la legislación, normativa específica y recursos sobre empleo, prestaciones, fiscalidad e impuestos
- Supervisar y controlar la economía del plan de formación y su justificación

**Función:** Diseñar planes, programas y acciones formativas de acuerdo con las necesidades detectadas, las competencias definidas y las características de los grupos de formación

**Actividades profesionales**

- Diseñar y/o adaptar los planes y programas formativos a las necesidades detectadas de las empresas y los individuos, teniendo en cuenta el *cliente* empresa y el *cliente* trabajador.
- Gestionar, planificar y programar planes y acciones de formación atendiendo a los objetivos, recursos y criterios de máxima eficiencia; siempre ajustándolos a la financiación disponible
- Ofrecer formación a la carta en función de las necesidades de los profesionales
- Determinar las fechas de impartición de la formación
- Conducir y dirigir la implementación del plan de formación.
- Aplicar técnicas de gestión para la organización de todas las fases de la formación

**Función:** Organizar los recursos humanos necesarios, de la infraestructura y los recursos materiales para implementar la formación

**Actividades profesionales**

- Buscar, determinar, gestionar y optimizar los recursos disponibles (humanos, técnicos, económicos, de infraestructura y materiales) para la formación
- Dinamizar y organizar a los profesionales implicados en el proceso formativo

**Función:** Gestionar la documentación de los planes /programas de formación, las certificaciones, ayudas y becas percibidas por los individuos de formación, etc.

**Actividades profesionales**

- Buscar la certificación y validación de la formación que se imparte
- Gestionar los requisitos legales inherentes a cada curso (documentación, cumplimentación de anexos legales, etc.)
- Administrar la documentación del curso
- Gestionar los expedientes de formación para el empleo (becas, ayudas, etc.) y su seguimiento
- Dirigir, controlar y coordinar los planes, programas y grupos de formación en contextos de formación y trabajo

**Función:** Evaluar el impacto de la formación de la empresa

Subfunciones	Actividades profesionales
Prever la eficacia y eficiencia de la formación sobre el contexto solicitante/empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cuenta regularmente de los resultados obtenidos y efectos no previstos</li> <li>• Evaluar los obstáculos surgidos durante el proceso</li> <li>• Determinar y controlar los procesos de evaluación sobre las acciones formativas</li> <li>• Evaluar el grado de eficacia de los planes y programas formativos sobre el campo laboral</li> <li>• Determinar los puntos de mejora en los procesos formativos</li> </ul>
Evaluar la transferencia de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y/o seleccionar los métodos e instrumentos de evaluación del impacto</li> <li>• Recoger los datos sobre el impacto de la formación, y analizar y redactar los informes de evaluación</li> <li>• Evaluar el proceso de detección de necesidades de formación y el proceso de diseño de la formación</li> <li>• Comprobar la transferibilidad de la formación en situaciones reales de empleo</li> <li>• Analizar la satisfacción del cliente solicitante de la formación (empresa/ trabajador)</li> <li>• Evaluar la transferencia de la formación en la empresa y en el contexto laboral</li> <li>• Estudiar longitudinalmente el impacto y beneficios</li> <li>• Tomar medidas correctoras, en función de los resultados de la evaluación.</li> </ul>