

FORMACIÓN DE INSTRUCTORES PARA LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS CONJUNTOS INAP-IAP's .- IAP DE AGUASCALIENTES.

1.- Introducción .

Las reglas imperantes en la formación de instructores apuntan a unir la calidad con la constante innovación. Es por esta razón que la presente ponencia trata de ajustarse a una aproximación adaptable a todo tipo de situación, sin importar de que IAP se trate, es de este modo como cada Instituto en particular, según sus condiciones y estilo de trabajar, podrán aprender a servirse de esta "pequeña aportación".

Es muy importante asentar la colaboración estrecha entre el INAP y los IAP's, respecto a la formación de instructores, misma que debe sistematizarse y fortalecerse en un marco de subsidiariedad.

En primer lugar habría puntualizado cuales son los conjuntos académicos INAP-IAP's, a transferir; partiendo de este hecho habríamos de buscar a aquellos instructores, que en nuestro medio pudieran reproducir los programas académicos pactados.

2.- Necesidad de Formación de Instructores.

"Nadie da lo que no tiene", dice el refrán popular y tiene mucho de contenido filosófico como cualquier institución dedicada a la formación, los IAP's, son los más apropiados para llevar a cabo el proceso de formación de instructores en cada una de las entidades.

La primera búsqueda del Director de Entrenamiento sería el de localizar a aquellos posibles instructores locales o especialistas en las distintas disciplinas de la administración pública que queremos impartir.

Preguntarnos ¿Cómo asegurar una formación profesional de alto nivel? En los IAP's, como en cualquier institución que se dedique a la formación lo más importante son los profesores, en segundo lugar los alumnos y en tercer lugar los organismos demandantes de nuestros servicios.

Para asegurar la formación óptima de nuestros instructores, se deberán satisfacer las siguientes condiciones:

- Promover el sentido de responsabilidad de los instructores.
- Asegurar la participación activa de los instructores.
- Adaptar los programas y la pedagogía.
- Contar con los mejores profesores que formen a los instructores.

3.- La Tarea del Director de Entrenamiento.

Entre otras las tareas del Director de Entrenamiento serán:

- Describir las necesidades de entrenamiento del grupo y planear los nuevos programas para adecuarlos a las nuevas necesidades.

- Acordar con el INAP acerca de los apoyos didácticos que estén a su disposición.
- Determinar el número de cursos a operar de manera conjunta entre el INAP-IAP's.
- Preparar guías de cursos; escribir manuales, hojas de trabajo e impresos para cursos de didáctica (formación de instructores, microenseñanza, etc.)
- Elegir y entrenar instructores, de acuerdo a los diferentes cursos a operar de manera conjunta con el INAP.
- Certificar a los instructores, una vez que hayan concluido su formación.
- Evaluar el entrenamiento de los instructores.
- Medir y mantener la moral de los instructores en el transcurso del entrenamiento.
- Planear, supervisar y administrar el departamento de entrenamiento.

4.- Enfoque Instruccional.

Los instructores son la imagen de nuestros Institutos y de ellos depende en mucho la satisfacción de las necesidades de entrenamiento de los servidores públicos. Un excelente proyecto de capacitación puede fracasar, si no se le da la debida importancia al proceso de enseñanza-aprendizaje. La importancia de este proceso radica en el "servicio" que se da al cliente o usuario de la capacitación.

En el enfoque instruccional, podemos mencionar las siguientes cuatro fases: Selección de Instructores, Diseño de Cursos, Condiciones del Aprendizaje y Motivación a Instructores.

a) Selección de Instructores.

En la Selección podemos considerar cuatro factores básicos que deben cumplir los instructores: Poseer los conocimientos y experiencias suficientes sobre la materia; manifestar disposición hacia la enseñanza; contar con una actitud participativa y abierta hacia el aprendizaje y demostrar aptitudes y carisma para la conducción de grupos.

Las políticas de conducción, deben estar bien establecidas, de tal manera que pertenecer al grupo de instructores de los IAP's, sea una distinción.

Los instructores deberán participar en un programa constante de formación y actualización tanto en el tema de su especialidad como en las técnicas de enseñanza para adultos.

Las áreas de instrucción y los programas deben contemplar el desarrollo integral de las personas y no solo concentrarse en transmitir conocimientos o un curso de actitudes cuya aplicación es mínima cuando no hay otras acciones que lo refuercen.

El grupo de instructores no sólo deben ser transmisores de ideas o de experiencias con su forma de pensar y de actuar, deben transmitir credibilidad y ser altamente confiables.

b) Diseño de Cursos.

La metodología para diseñar programas y cursos de acuerdo a las necesidades detectadas es uno de los puntos más importantes del proceso de capacitación. Si bien es una responsabilidad básica del instructor, el director de entrenamiento debe tener los conocimientos necesarios para asesorar a su grupo de instructores y resolverles cualquier duda al respecto.

Las guías de instrucción contienen los objetivos terminales y específicos, que deben definir con claridad la conducta que tendrán los participantes al final del evento. Con la práctica, los instructores adquieren mucha habilidad para redactar sus objetivos. Cada instructor debe detallar en una Guía las actividades técnicas, recursos, tiempos, herramientas de evaluación y otros aspectos que les servirán como un plan de trabajo para llevar a cabo su sesión de aprendizaje.

Cada curso deberá tener un material original de acuerdo a los temas que se van a tratar y que contenga los aspectos más relevantes. En este sentido existen muchas técnicas para facilitar no sólo un manejo durante el curso, sino también se debe convertir en material que les permita a los participantes consultarlo cuando sea necesario para reforzar los conceptos adquiridos.

En lo que se refiere al proceso de planeación didáctica, el material de entrenamiento es muy importante, porque se sistematiza perfectamente el proceso de instrucción y respetando la personalidad de cada instructor, se mantiene una filosofía y una línea de

trabajo. En este manual estarán todos los elementos necesarios para impartir con eficiencia cualquier curso.

c) Condiciones del Aprendizaje.

Este punto se refiere a la manera en que los instructores, llevan a cabo la dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje tomando en cuenta las técnicas que utilizan, las dinámicas estructuradas y todos los demás recursos de que se valen para lograr el cambio de conducta en los participantes. Los principales puntos a considerar son: Las técnicas, los tiempos, el aprovechamiento y la evaluación.

Los objetivos de instrucción como ya es sabido, determinan las técnicas a utilizar; el director de entrenamiento debe estar atento a vigilar que las técnicas empleadas, sean congruentes con los niveles taxonómicos del aprendizaje que se quiera lograr.

El tiempo didáctico es un factor muy importante que no siempre esta bajo el control del capacitador, depende de la formación e integración de los grupos, la disponibilidad de aulas, etc.

Otro aspecto a considerar es el verdadero aprovechamiento que hacen los participantes del proceso de capacitación. Es decir una aplicación práctica de los conocimientos o simplemente se queda a un nivel superficial de información.

De acuerdo a los conceptos que se han estado manejando en este punto nos hemos referido sobre todo a la microevaluación. Se debe evaluar a los

participantes desde el inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, y a lo largo de él para constatar su avance de acuerdo a los objetivos trazados.

d) Motivación a Instructores.

No todas las personas tienen las características para convertirse en buenos instructores. Es indispensable cierto gusto y satisfacción personal por enseñar a otros. Los IAP's tendremos éxito, en la medida en que contemos con buenos instructores, bien remunerados, que se sientan reconocidos y halagados por la función que realizan.

La actualización es una de las mejores formas de estimular a los instructores, poniendo a su alcance los medios para que se mantengan al día tanto en su materia propia de trabajo como en las técnicas andragógicas. Esto no significa que deban asistir siempre a cursos formales sino que también se les pueden proporcionar materiales escritos, así como propiciar su asistencia a conferencias y encuentros con expertos en su materia para intercambio de experiencias, etc.

Es importante establecer en cada uno de los IAP's, un sistema de incentivos de acuerdo a las políticas de cada Instituto, para ofrecer a los mejores instructores premios, ya sea en efectivo o en especie, por ejemplo viajes, comidas, algún artículo simbólico o reconocimientos especiales.

El director de entrenamiento, debe estar atento al buen desempeño de los instructores, todos tendrán áreas en las cuales mejorar, que sus respectivos programas de

desarrollo les deben ayudar a eliminar; sin embargo, las evaluaciones, reacciones o los comentarios informales de los participantes, son una fuente importante de información para conocer con mayor precisión las fortalezas y debilidades de cada instructor. El director de entrenamiento deberá de retroinformar periódicamente a sus instructores de ambas cosas y planear con ellos la manera en que puede mejorar su desempeño como facilitadores de grupo.

Es importante que los IAP's generen en sus instructores un sentido de orgullo y satisfacción por ser capacitadores; que vean en los IAP's, una posibilidad de desarrollo personal y ayuda a la comunidad más que una fuente de ingresos. En suma un sentido de pertenencia al Instituto.

5.- Conclusiones.

Beneficios.

- Fortalecer las sedes estatales de los IAP's.
- Abatir costos de operación.
- Diversificar las curriculas.
- Impulsar la formación de administradores públicos estatales y municipales.
- Flexibilidad en la operación de los IAP's.
- Atender necesidades locales de formación.
- Propiciar la autosuficiencia de los Institutos.

Barreras.

- Dificultades para encontrar instructores con los perfiles adecuados, en algunas regiones y que cuenten con el tiempo para formarse.
- No contar con esquemas atractivos de remuneración para los instructores.
- Falta de cooperación interinstitucional que permita a los posibles instructores formarse.
- No poder sufragar los costos de formación de instructores.
- Falta de trabajo participativo de parte de los IAP's para incursionar en programas conjuntos.

Recomendaciones.

Podemos asentar las siguientes propuestas a operar en la formación de instrucciones para los programas INAP-IAP's:

- Conocer los programas disponibles a operar INAP-IAP's. Acordando los costos y alcance de la asesoría del INAP a los Institutos.
- De acuerdo con el punto anterior, seleccionar posibles instructores para operar dichos programas.
- Diseñar un modelo de formación de instructores.
- Realizar una corrida del modelo de formación de instructores que permita realizar ajustes al mismo.
- Operar el programa de formación de instructores a nivel local o regional a manera de taller en donde se

pueda ir conociendo el contenido del primer programa académico a operar y bajo la metodología de "Aprender Haciendo".

- Operar el primer programa académico conjuntos INAP-IAP's.
- Llevar a cabo reuniones de evaluación y seguimiento de los programas conjuntos INAP-IAP's.
- Operar otros programas conjuntos INAP-IAP's.
- Llevar a cabo reuniones de evaluación y seguimiento de los programas conjuntos INAP-IAP's.