

7 RESULTADOS: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA Y DE LAS INSTITUCIONES IMPLICADAS.

7.1 Introducción.

El estudio realizado ha implicado una muestra, como ya hemos planteado en el capítulo anterior, de directivos, participantes y formadores de cuatro instituciones de formación que, actualmente, están desarrollando programas de formación de formadores. Para el análisis de estos programas es necesario previamente la caracterización de los implicados en la muestra en función de variables sociolaborales, personales y formativas. Esta caracterización nos permite, además, comprender las valoraciones que se expondrán en los resultados.

Por otra parte, además de caracterizar a los agentes implicados en el estudio, es importante para explicar los resultados obtenidos caracterizar también las instituciones en las que se diseñan, desarrollan y evalúan programas de formación de formadores.

Para su mejor comprensión, seguiremos la pauta establecida en el cuestionario, al agrupar las variables de los distintos agentes implicados en torno a variables personales, formativas, sociolaborales-contextuales y en torno a sus expectativas e intereses por la formación.

Hay que apuntar también, en este momento introductorio, que el análisis de la información se ha realizado utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Sciences Socials), implicando en ello tanto estrategias estadísticas paramétricas y no paramétricas¹, según fuera el caso, e incorporando en su interpretación elementos obtenidos de las entrevistas realizadas, complementarias e indagadoras de explicación de los datos obtenidos.

¹ En los anexos del CD-ROM, incluido, se podrán consultar la matriz de datos y las estrategias estadísticas utilizadas.

7.2 Caracterización de la muestra.

7.2.1 Los directivos.

7.2.1.1 Variables personales

La **edad** de los directivos/responsables de formación es de **40 años de media**. Podemos afirmar que se trata de un colectivo de responsables de formación con experiencia.

Como podemos apreciar en el gráfico siguiente la muestra de directivos encuestados se reparten casi en la misma proporción entre mujeres y hombres. Es significativo comentar que, en los cargos de responsabilidad en la formación de formadores analizada, como lo son los directores de programas o coordinadores o responsables de formación, de las dos universidades y las dos consultoras, el **género**, en este caso, no es una medida de discriminación hacia los lugares de trabajo. Posiblemente será significativo comentar esta variable en los formadores, ya que los datos no mantienen esta proporción.

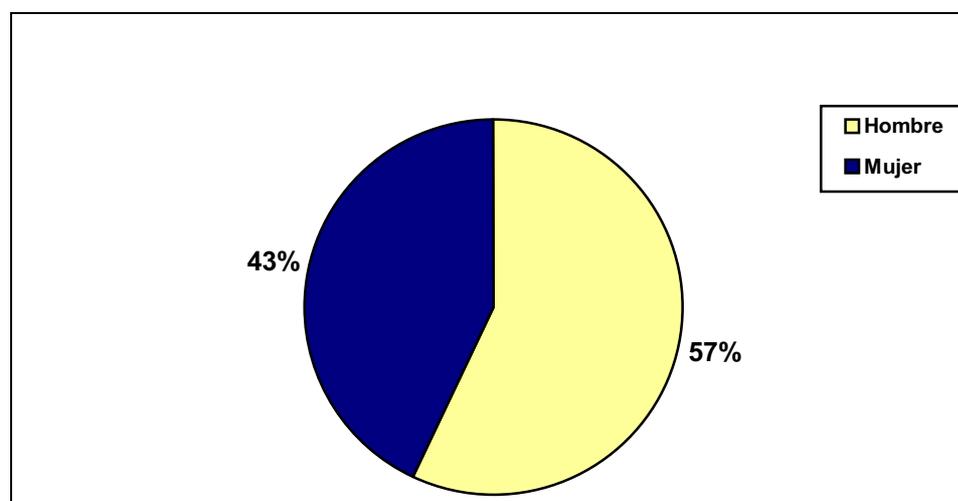


Gráfico 7.1: Distribución género.

Si analizamos la situación personal de los directores/coordinadores de programa, casi todos ellos tienen **responsabilidades familiares**. En este caso es comprensible si hablamos de coordinadores y directores con una media de edad de 40 años.

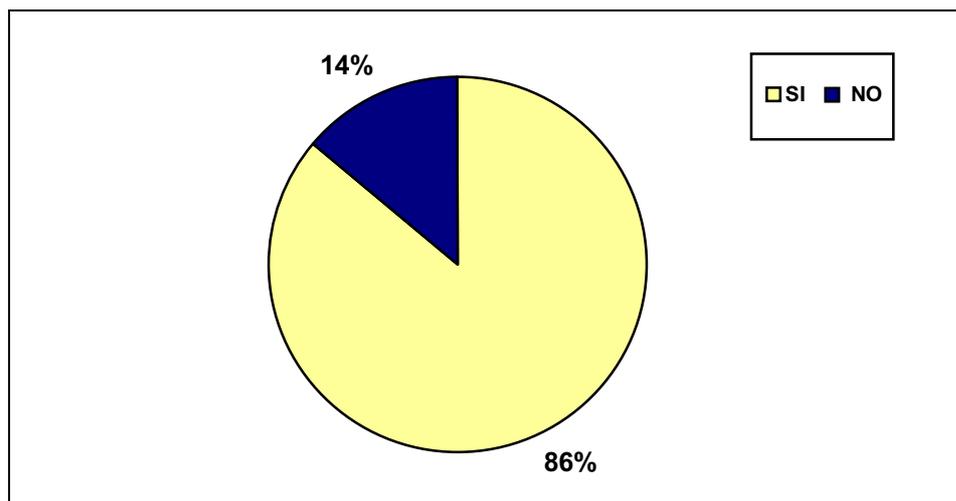


Gráfico 7.2: Responsabilidad familiar.

En cuanto a la **experiencia vital** la mayoría de los directores y coordinadores de programas analizados poseen una experiencia vital **urbana** y además, todos los encuestados tienen su **localidad de residencia** en un contexto **urbano**. En este caso, además todos son ciudadanos de la **Unión Europea**.

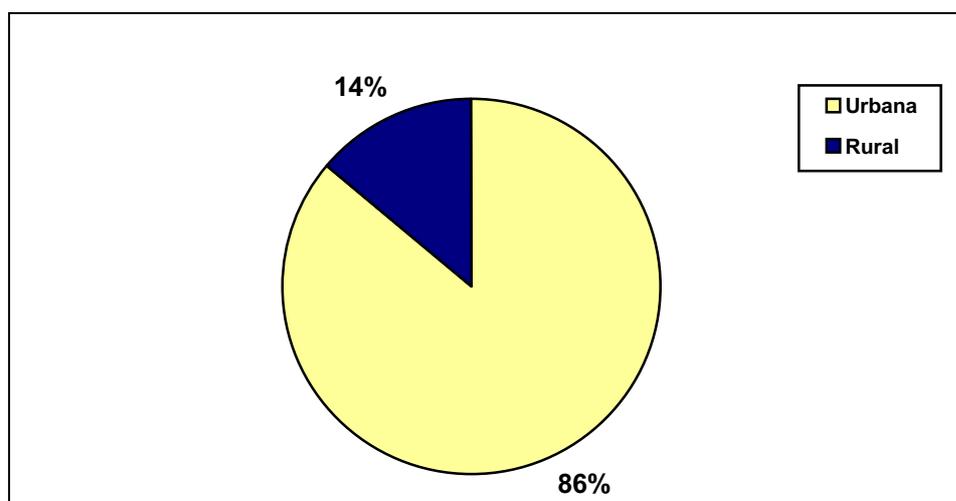


Gráfico 7.3: Experiencia vital.

7.2.1.2 Variables formativas.

Por lo que se refiere a la titulación de los encuestados, todos tienen una **titulación máxima** de licenciados. Las diferencias las encontramos los estudios de tercer ciclo que poseen, en este caso, estudios de postgrado o master y algunos están en posesión del título de doctor. Esta titulación es comprensible si pensamos que son coordinadores de la formación y, por lo tanto, su actividad profesional es la formación.

En los encuestados que coordinan los programas de las universidades, la mayoría son doctores, también porque en ese contexto es una exigencia. Pero, sin lugar a dudas y, al margen de estos comentarios, hay que destacar que los profesionales de la formación en y para el empleo que ocupan cargos de gestión poseen una titulación universitaria y todos han realizado cursos de formación psicopedagógica en el caso de que no provengan del ámbito pedagógico. En este aspecto son pocos los que no poseen la titulación de pedagogo o psicólogo.

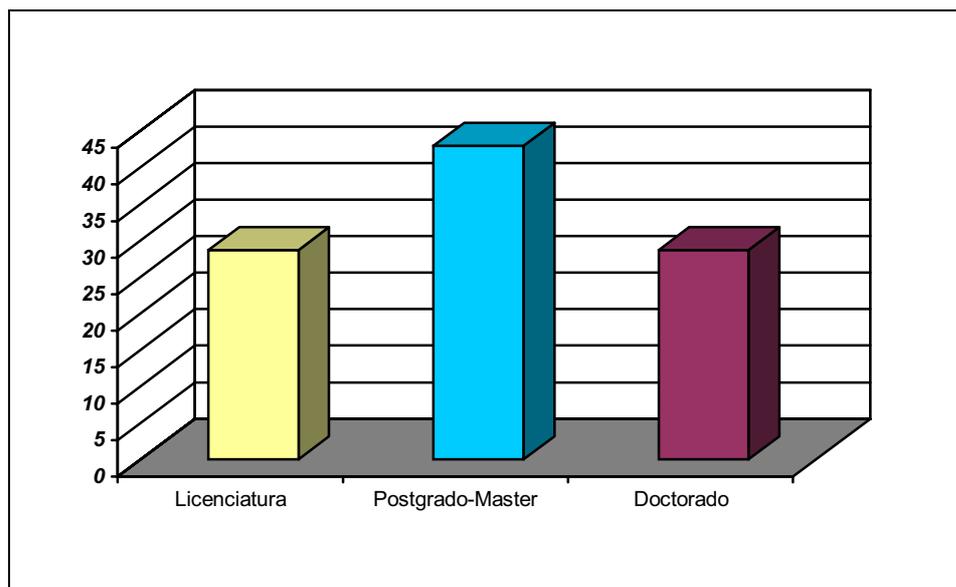


Gráfico 7.4: Titulación máxima.

En cuanto a la **formación continua** de los directores y coordinadores de los programas analizados (anexo2), podemos afirmar que la mayoría de los directivos, salvo en dos casos, explicitan la formación continua realizada. En el apartado de formación continua, como aparece en el cuestionario (anexo1), se ha dividido en tres grandes bloques: un bloque para la formación continua en contenidos técnico-profesionales, un segundo para los contenidos culturales y contextuales y otro para los contenidos psicopedagógicos.

El primer bloque que hace referencia a los contenidos técnico profesionales, proliferan los cursos de especialización sobre temáticas formativas. Hay que pensar que, para la totalidad de los directivos, la formación en contenidos técnicos coincide con la formación continua en contenidos psicopedagógicos porque, de hecho, se trata de profesionales de la formación. Algunos ejemplos son los cursos de metodología, diseño de acciones de formación, análisis de necesidades, evaluación de la formación, etc.

En cuanto a los contenidos culturales y contextuales predominan los cursos y congresos y seminarios sobre temas empresariales y de la realidad Europea en cuestiones relativas a la formación y el trabajo.

Si valoramos la **experiencia docente** que tienen los directivos nos damos cuenta que su experiencia es amplia, ya que la media de experiencia docente en la misma **especialidad es de 9 años**, coincidiendo también con la experiencia en el **mismo centro** que también es de **nueve años**. Se trata de un colectivo con experiencia consolidada en la docencia. Parece ser que los directivos acceden al cargo siempre y cuando tengan experiencia también en la docencia.

Menor es la **experiencia en cargos de gestión**, siendo **tres años la media** como director y de cinco años y medio como coordinador. En este caso, el colectivo de directores implicados en el estudio es relativamente joven en estos cargos de dirección. También debemos pensar que es un colectivo relativamente joven para acceder a cargos de responsabilidad como director.

Si que podemos constatar, por otra parte, que los directivos son el colectivo de los encuestados con menor **experiencia en investigación**. Cabe pensar que las horas destinadas a la gestión complican la disponibilidad para la realización de otros proyectos.

En relación con estas ideas, los datos siguientes constatan esta escasa participación en grupos de trabajo. En relación con la **pertenencia a grupos de investigación** sólo el 14 % de los directivos pertenece a algún grupo de investigación, al igual que la pertenencia a grupos de **elaboración de medios**.

Un poco más alto es el porcentaje de directivos que participan y pertenecen a **equipos de innovación** y **equipos de renovación pedagógica** donde se equilibran los porcentajes de participación en estos grupos de reflexión.

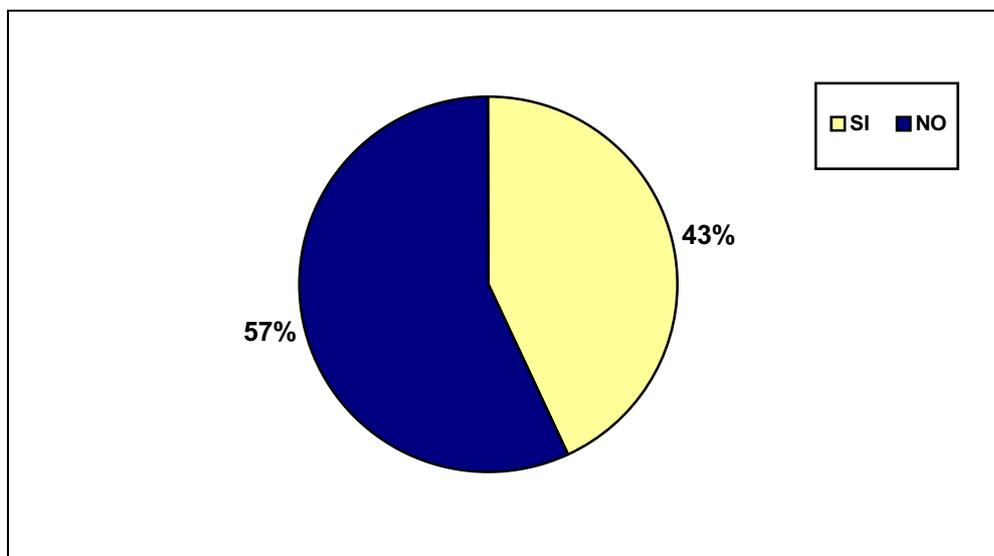


Gráfico 7.5: Pertenencia a grupos de innovación.

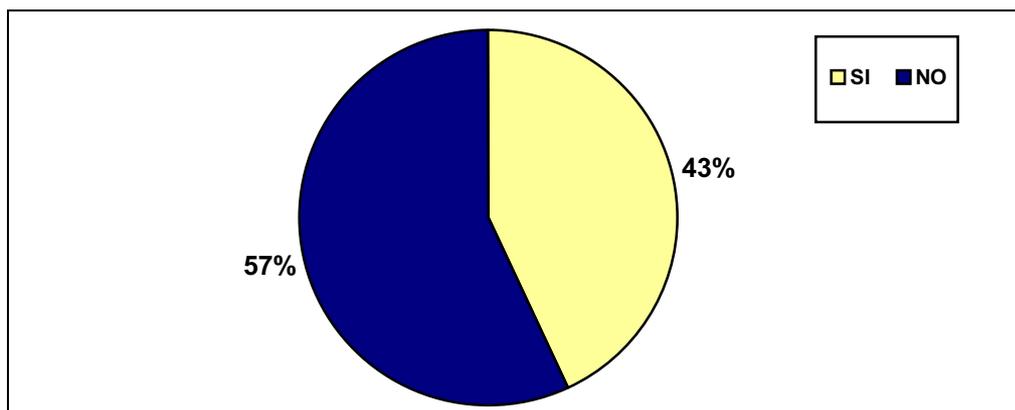


Gráfico 7.6: Pertenencia a grupos de renovación pedagógica.

7.2.1.3 Variables sociolaborales-contextuales.

Por lo que se refiere al **tipo de institución**, como ya hemos comentado en el diseño y desarrollo del estudio, la tipología de los centros en los que desarrollan su actividad los coordinadores de programa son consultoras y universidades; en este caso, el porcentaje es el mismo ya que se seleccionaron dos centros para cada tipo de institución. Igualmente por los que se refiere a la **titularidad del centro**, coincide también el porcentaje al cincuenta por ciento. Las consultoras son de titularidad privada y las universidades de titularidad pública.

Si analizamos la **participación** de los directivos encuestados en actividades **sociales, culturales, artísticas o deportivas**, el porcentaje es muy bajo, salvo en las actividades deportivas en las que existe un equilibrio entre los directivos que participan y los que no.

Pero mucho menor es la **participación** en otras actividades de carácter **social, cultural, tecnológico y medioambientales**, en la que el porcentaje de participación no llega al 35%, en algunos caso, como en las actividades tecnológicas, la participación es nula.

Así ocurre con la **pertenencia a colectivos profesionales** y **pertenencia a asociaciones internacionales** donde el porcentaje de participación no llega al 30 %. Ahora bien, es muy significativo comentar la nula participación de los directivos encuestados en **sindicatos y asociaciones nacionales o autonómicas**.

7.2.2 Los formadores.

7.2.2.1 Variables personales.

La muestra de formadores implicada en el estudio cuenta con una **edad** media de 37 años, por lo que podemos afirmar que se trata de formadores jóvenes.

La muestra de formadores implicada en el estudio son mayoritariamente hombres por lo que se confirma que todavía los puestos de trabajo dedicados a la docencia en las empresas y universidad están ocupados por el **género** masculino. También es verdad que la muestra tan pequeña de formadores de formación analizada no es representativa de este contexto, por lo que esta afirmación debemos considerarla sólo desde el análisis de una realidad muy concreta y contextualizada, cual es la de formadores de formación de cuatro programas desarrollados en dos universidades y dos consultoras de formación.

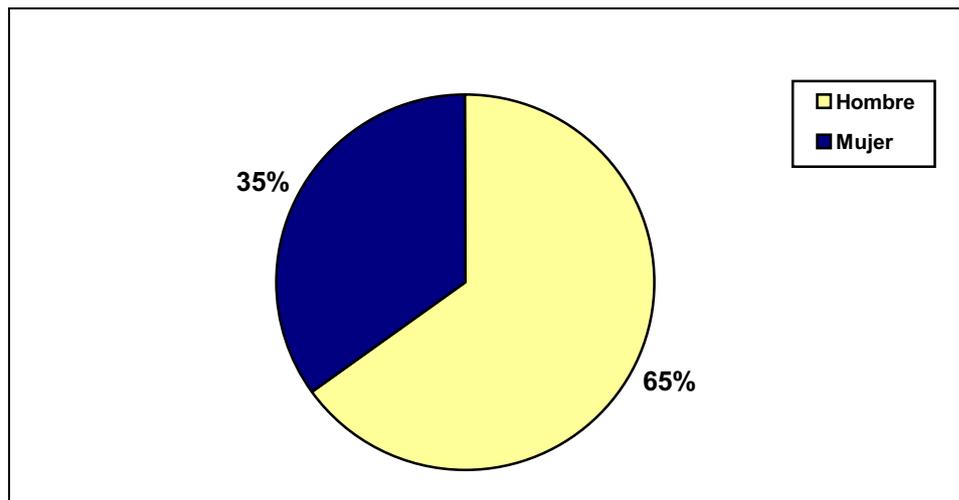


Gráfico 7.7: Distribución género.

Si analizamos la situación personal de los formadores de los programas no todos tienen **responsabilidades familiares**, el porcentaje entre los que si las tienen y los que no está bastante equilibrado. En este caso es comprensible si hablamos de formadores con una media de edad de 37 años.

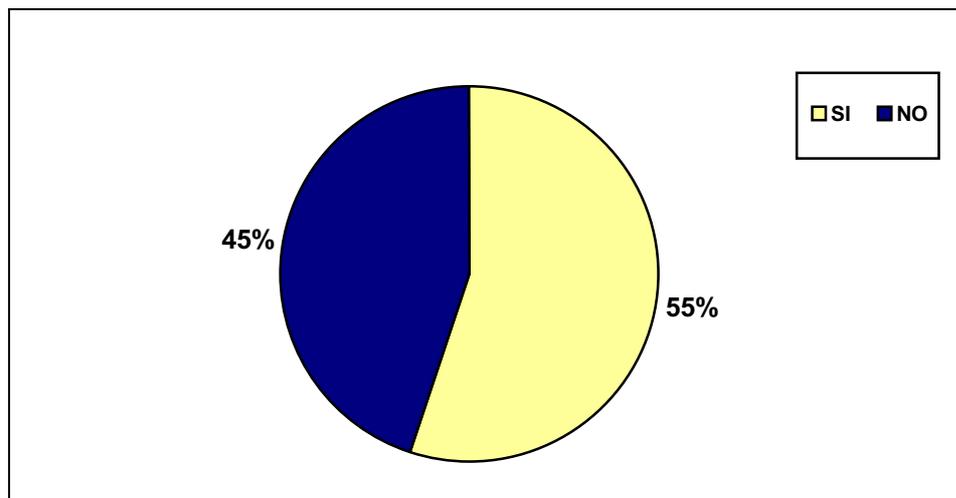


Gráfico 7.8: Responsabilidad familiar

En cuanto a la **experiencia vital** la mayoría de los formadores, al igual que los directivos, de los programas analizados poseen una experiencia vital **urbana** y además, todos los encuestados tienen su **localidad de residencia** en un contexto **urbano**. En este caso, además todos son ciudadanos de la **Unión Europea**.

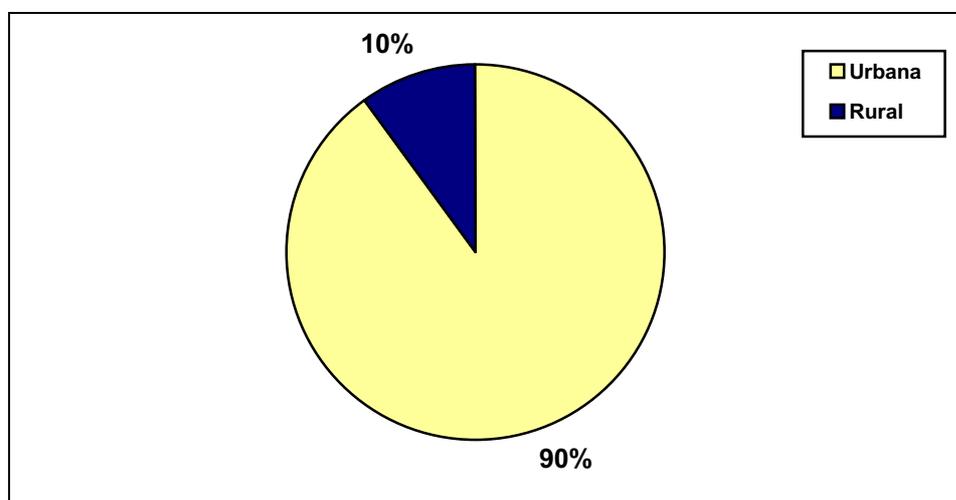


Gráfico 7.9: Experiencia vital.

7.2.2.2 Variables formativas.

Por lo que se refiere a la titulación de los encuestados, la mayoría tienen una **titulación máxima** de licenciados, salvo en un 5% que tienen una titulación de estudios medios. Las diferencias las encontramos en los estudios de tercer ciclo que poseen, en este caso, estudios de postgrado o master y algunos están en posesión del

título de doctor. Esta titulación es comprensible si pensamos que algunos de los formadores son docentes del ámbito universitario, por los que el doctorado es el requisito imprescindible.

Por otro lado, hay que destacar que, aunque sean muy pocos los formadores con una titulación media es significativo mencionarlo, ya que en algunas instituciones de formación ocupacional, inicial y continua, no es un criterio la titulación máxima al menos de diplomatura o de técnico superior. Si además se trata de formadores que desarrollan su actividad en programas de formación ocupacional inicial y en lo que se refiere al aprendizaje de oficios, si que se encuentran formadores con sólo una titulación media. Normalmente coincide con los maestros de taller o los monitores de las prácticas en alternancia.

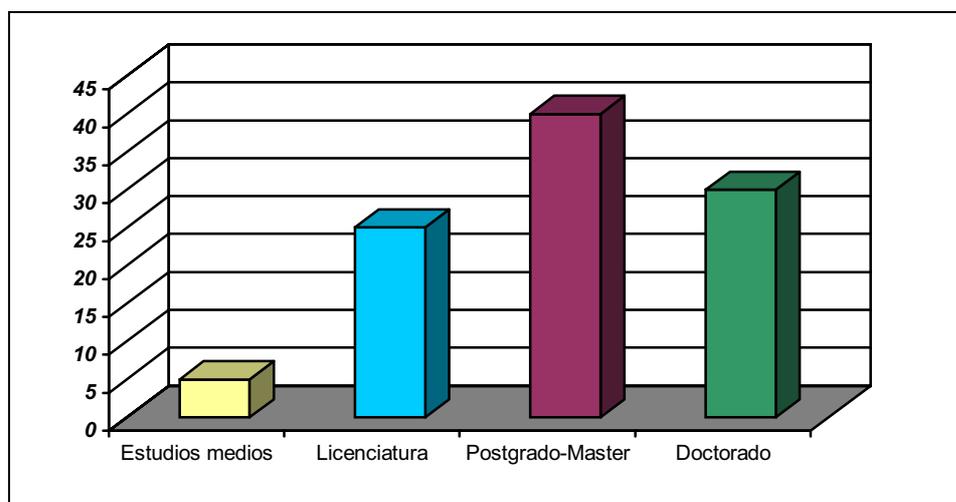


Gráfico 7.10: Titulación máxima.

En cuanto a la **formación continua** (anexo 2) de los formadores de los programas analizados, podemos afirmar que más del 70 por ciento de los encuestados ha realizado un proceso de formación continua, ya sean cursos de especialización en temáticas sobre formación o seminarios especializados en temas empresariales u otros contenidos diversos

En relación con los cursos técnico-profesionales, la diversidad es la constante. En este bloque encontrados formadores muy diversos en su titulación inicial, por lo que los contenidos relativos a este bloque también son muy diversos. Algunos ejemplos específicos son los cursos de gestión de empresa, literatura clásica, técnicas de selección, diseño de libros, nuevas tecnologías, gestión, liderazgo, etc.

Más concretas y escasas son las acciones de formación continua referidas a contenidos culturales y contextuales y, en todo caso, suelen ser una formación continua en aspectos contextuales pero muy conectados con la formación.

Si valoramos la **experiencia docente** que tienen los formadores nos damos cuenta que su experiencia es amplia ya que la media de experiencia docente en la misma **especialidad es de 7 años**, coincidiendo también con una experiencia de 6 años en el **mismo centro**. Se trata de un colectivo con experiencia consolidada en la docencia.

Menor es la **experiencia en cargos de gestión**, siendo **dos años la media** como director y un año y medio como coordinador. En este caso, el colectivo de formadores implicados en el estudio posee muy poca experiencia en estos cargos de gestión. También debemos pensar que es un colectivo relativamente joven para acceder a cargos de responsabilidad como director o coordinador.

Si que podemos constatar, por otra parte, que los formadores poseen mayor **experiencia en investigación** que los directivos con una media de 4 años y medio. Es lógico, por otra parte que la experiencia en investigación sea superior que en el colectivo de directivos. Hay que pensar que muchos de los formadores que participan en los programas evaluados son también docentes en el ámbito universitario, por lo que la investigación forma parte de su actividad profesional. En segundo lugar, porque la implicación no directa en los cargos de gestión permite más tiempo para dedicarlo a este tipo de actividades de investigación.

En relación con estas ideas, los datos siguientes constatan esta mayor participación en grupos de trabajo que los directivos encuestados. En relación con la **pertenencia a grupos de investigación** el 40% de los formadores pertenece a algún grupo de investigación, y un 35 % a grupos de **elaboración de medios**. De todas maneras hay que decir que este colectivo de formadores tampoco se caracteriza por su alta participación en grupos de investigación y de trabajo. La pertenencia grupos de innovación y de renovación pedagógica no supera el 30% de participación.

7.2.2.3 Variables soci laborales-contextuales.

Por lo que se refiere al **tipo de institución**, como ya hemos comentado en el diseño y desarrollo del estudio, la tipología de los centros en los que desarrollan su actividad los formadores del programa son consultoras y universidades; en este caso, el porcentaje es el mismo ya que se seleccionaron dos centros para cada tipo de institución. Igualmente por los que se refiere a la **titularidad del centro**, coincide también el porcentaje al cincuenta por ciento. Las consultoras son de titularidad privada y las universidades de titularidad pública.

Si analizamos la **participación** de los formadores encuestados en actividades **sociales, culturales, artísticas o deportivas**, el porcentaje es muy bajo, salvo en las actividades deportivas y las actividades recreativas en las que existe un equilibrio entre los formadores que participan y los que no.

Pero mucho menor es la **participación** en otras actividades de carácter **social, cultural, tecnológico y medioambientales**, en la que el porcentaje de participación

no llega al 30%, en algunos caso, como en las actividades tecnológicas y medioambientales, la participación es casi nula.

En relación con la **pertenencia a colectivos profesionales, sindicatos y pertenencia a asociaciones internacionales** el porcentaje de participación es más elevado que en el colectivo de directivos encuestados, aunque siga siendo un porcentaje bajo en cuanto a **asociaciones y sindicatos**, en los que no supera el 35%, pero, curiosamente, si que es más elevado en la **pertenencia colegios profesionales**, en los que el 55% de los formadores está colegiado.

7.2.3 Los participantes.

7.2.3.1 Variables personales.

La muestra de participantes implicada en el estudio cuenta con una **edad** media de 36 años, por lo que podemos afirmar que se trata de participantes con experiencia no como formadores pero en otros ámbitos de trabajo y en experiencia vital.

La muestra de participantes implicada en el estudio está equilibrada por lo que se refiere **género**. En este caso, Los participantes y futuros formadores, o los que ya la realizan en la actualidad pueden acceder de la misma manera a este tipo de actividad profesional.

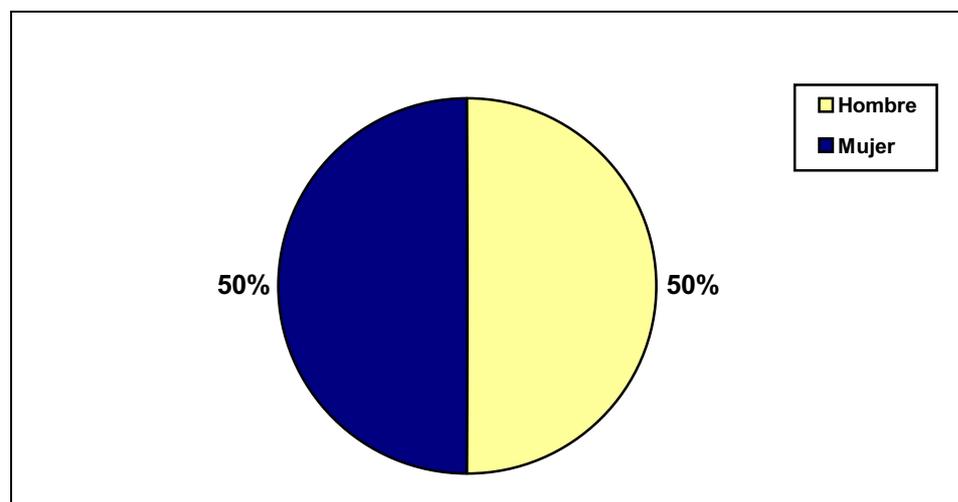


Gráfico 7.11: Distribución género.

Si analizamos la situación personal de los participantes de los programas, al igual que los directivos y formadores, aunque en este colectivo casi todos tienen **responsabilidades familiares**. En este caso es comprensible si hablamos de formadores con una media de edad de 36 años.

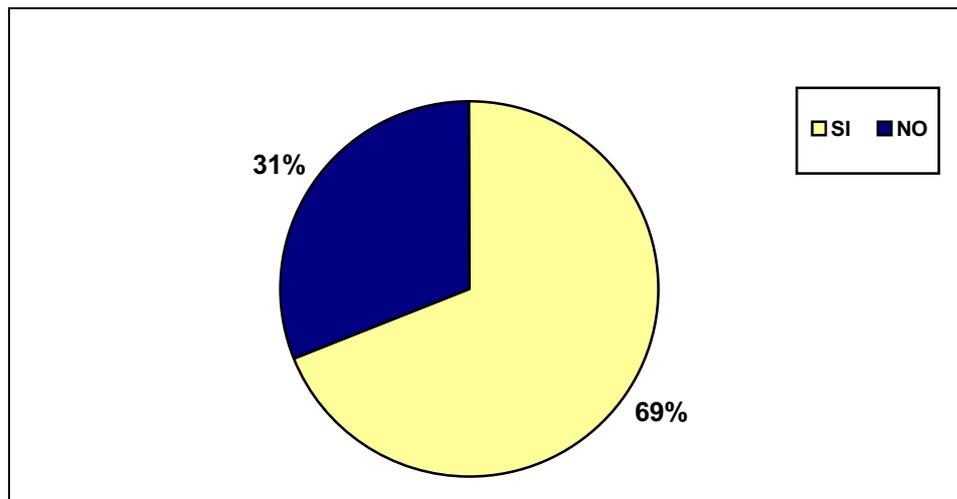


Gráfico 7.12: Responsabilidad familiar

En cuanto a la **experiencia vital** la mayoría de los participantes, al igual que los directivos y los formadores de los programas analizados poseen una experiencia vital **urbana**, aunque para el caso de los participantes un 31 % de los encuestados tienen una **experiencia rural**. Por otro lado, casi todos los encuestados tienen su **localidad de residencia** en un contexto **urbano**. En este caso, además todos son ciudadanos de la **Unión Europea**.

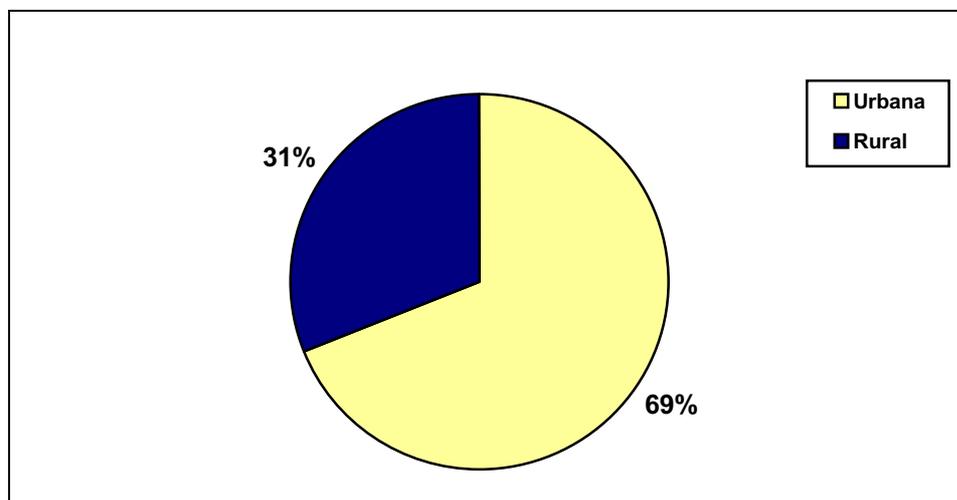


Gráfico 7.13: Experiencia vital.

7.2.3.2 Variables formativas.

Por lo que se refiere a la titulación de los encuestados, la mayoría tienen una **titulación máxima** de licenciados, salvo en algunos casos en los que las titulaciones son inferiores y van desde los estudios medios hasta las diplomaturas. En otros casos, aunque pocos, la titulación con la que acceden a un curso de formación de formadores es la de postgrado, master o doctorado. Podemos afirmar que el colectivo de participantes es un colectivo con un nivel de formación elevada pero que ésta no es la misma cuando se refiere a la formación psicopedagógica.

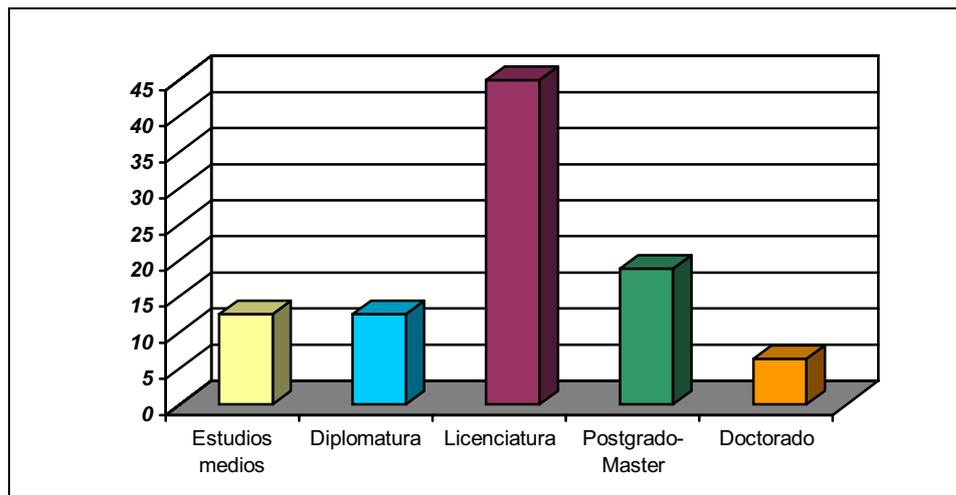


Gráfico 7.14: Titulación máxima- participante.

Por lo que se refiere a la **formación continua** (anexo 2) de los participantes de los programas analizados, podemos afirmar que, aunque estén actualmente realizando formación de formadores, todos ellos han realizado cursos de formación psicopedagógica (cursos de dinámica de grupos, de motivación, de diseño de la evaluación, de diseño de la formación, etc) y formación continua en contenidos técnico-profesionales, en concreto, cursos y acciones sobre empresa, marketing, gestión comercial, etc.

En lo relativo a contenidos culturales y contextuales sólo existe un caso que haya realizado formación en este ámbito. En concreto se trata de cursos de conservación y uso del patrimonio industrial, sobre servicios de difusión de museos, etc.

En vista de estos datos, podemos afirmar que nos encontramos con una muestra de participantes que acceden a la formación de formadores actual con aprendizajes previos y experiencias previas.

Si valoramos la **experiencia docente** que tienen los participantes nos damos cuenta que tienen poca experiencia ya que la media de experiencia docente en la misma **especialidad es de 2 años**, coincidiendo esta experiencia en el mismo centro. Se trata de un colectivo con poca experiencia en docencia, lo que, por otra parte,

parece lógico porque quizás esa sea una de las razones por las que acuden a una formación de formadores.

Hay que decir, en este sentido, que la mayoría de participantes acceden a la formación de formadores una vez han ejercido como tales, lo que en principio parece una contradicción si pensamos que no poseen una formación inicial para ello. De hecho, hablaríamos de la formación continua del formador, pero en muchos casos la formación inicial como formadores es inexistente.

Menor es la **experiencia en cargos de gestión**, siendo **dos años la media** como director y menos de un año como coordinador. En este caso, el colectivo de participantes implicados en el estudio posee muy poca experiencia en estos cargos de gestión. De hecho, parece comprensible dada su experiencia como formador.

Por otra parte, los participantes poseen una **experiencia en investigación** de 2 años y media por lo que se iguala con la experiencia investigadora de los directivos. Si asumimos que algunos de los participantes a este tipo de programas acceden con una titulación de tercer ciclo es lógico que en algún momento haya participado en alguna investigación. De hecho, la participación en grupos de investigación, aunque es baja se sitúa en un porcentaje del 31%, superior que los directivos. En cuanto a la pertenencia a otros grupos de innovación, renovación pedagógica y elaboración de medios la participación continua siendo muy baja.

7.2.3.3 Variables sociolaborales-contextuales.

Por lo que se refiere al **tipo de institución**, como ya hemos comentado en el diseño y desarrollo del estudio, la tipología de los centros en los que se desarrollan los programas en los que participan son consultoras y universidades; en este caso, el porcentaje es el mismo ya que se seleccionaron dos centros para cada tipo de institución. Igualmente por los que se refiere a la **titularidad del centro**, coincide también el porcentaje al cincuenta por ciento. Las consultoras son de titularidad privada y las universidades de titularidad pública.

Si analizamos la **participación** de los participantes encuestados en actividades **sociales, culturales, artísticas o deportivas**, el porcentaje es muy bajo, salvo en las actividades deportivas y las actividades recreativas en las que existe un equilibrio entre los participantes que participan y los que no.

Pero mucho menor es la **participación** en otras actividades de carácter **social, cultural, tecnológico y medioambientales**, en la que el porcentaje de participación no llega al 25%, en algunos caso, como en las actividades tecnológicas y medioambientales, la participación es casi nula.

En relación con la **pertenencia a colectivos profesionales, sindicatos y pertenencia a asociaciones internacionales** el porcentaje de participación es muy bajo, siendo nulo en la participación en asociaciones nacionales, pero siendo sólo

un 13% los que participan en sindicatos y un 25% los que pertenecen a colectivos profesionales

7.2.3.4 Intereses y expectativas.

La muestra de participantes analizada decide realizar esta formación de formadores básicamente para adquirir recursos e instrumentos para el desarrollo profesional. Este interés es muy alto si pensamos que es una de la primera razón por la que los participantes deciden realizar formación.

Otro de los intereses importantes de los participantes para realizar formación es la de mejorar el nivel de conocimientos sobre los temas de formación. También asumen que la realización de estos cursos de formación puede mejorar su promoción profesional.

Es significativo comentar, por otra parte, la escasa importancia que le otorgan al intercambio de experiencia como razón para asistir a la formación, aunque sea una fuente importantísima de reflexión colaborativa. En este caso prefieren la adquisición de recursos e instrumentos para la práctica profesional.

Razones para realizar formación	Razón 1	Razón 2	Razón 3	Rango
1. Mejorar mi nivel de conocimientos	25,00%	40%	6,7%	2
2. Intercambiar experiencias con otros compañeros	0%	13,3%	13,3%	5
3. Aumentar mi seguridad como profesional	0%	13,3%	6,7%	6
4. Favorecer mi promoción profesional	18,8%	6,7%	6,7%	3
5. Adquirir recursos e instrumentos para mi desarrollo profesional	43,8%	20%	40%	1
6. Aumentar la calidad de mi práctica profesional	0%	6,7%	13,3%	7
7. Conseguir un título	0%	0%	0%	9
8. Conseguir un trabajo	0%	0%	6,7%	8
9. Integrar y sistematizar la información que poseo	12,5%	0%	6,7%	4

Tabla 7.1: Razones de formación.

Los directivos, por su lado, consideran que, los participantes acceden a la formación como primera razón, coincidiendo con los participantes, para adquirir recursos e instrumentos para la práctica profesional. La segunda razón por la que creen que acceden a la formación es para aumentar la calidad de la formación y en tercera para promocionar profesionalmente.

Razones para realizar formación	Razón 1	Razón 2	Razón 3	Rango
1. Mejorar mi nivel de conocimientos	0%	14,3%	0%	6
2. Intercambiar experiencias con otros compañeros	0%	0%	42,9%	4
3. Aumentar mi seguridad como profesional	0%	0%	0%	9
4. Favorecer mi promoción profesional	0%	14,3%	28,6%	3
5. Adquirir recursos e instrumentos para mi desarrollo profesional	42,9%	42,9%	0%	1
6. Aumentar la calidad de mi práctica profesional	42,9%	14,3%	0%	2
7. Conseguir un título	14,3%	0%	0%	5
8. Conseguir un trabajo	0%	14,3%	0%	7
9. Integrar y sistematizar la información que poseo	0%	0%	28,6%	8

Tabla 7.2: Razones de formación. Valoración directivos.

En cuanto a la percepción de los formadores sobre los intereses de los participantes por realizar una formación de formadores, hay que decir que se considera como prioritaria el interés, coincidiendo con los propios participantes y los directivos, por la adquisición de recursos e instrumentos para la práctica profesional. Los formadores a su vez, consideran que el participante accede también a la formación para mejorar su nivel de formación, tal y como expresan también los participantes.

Pero si que es importantes destacar que los formadores consideran que los participantes acceden ala formación para intercambiar experiencia, mientras que los participantes y los directivos lo valoran de la misma manera. En este caso, los formadores pueden que se planteen falsas expectativas que, sin lugar a dudas, condicionará la metodología de las acciones formativas.

Razones para realizar formación	Razón 1	Razón 2	Razón 3	Rango
10. Mejorar mi nivel de conocimientos	25%	15%	15%	2
11. Intercambiar experiencias con otros compañeros	10%	15%	20%	3
12. Aumentar mi seguridad como profesional	0%	10%	25%	8
13. Favorecer mi promoción profesional	5%	25%	20%	5
14. Adquirir recursos e instrumentos para mi desarrollo profesional	35%	15%	5%	1
15. Aumentar la calidad de mi práctica profesional	10%	15%	0%	4
16. Conseguir un título	10%	0%	10%	7
17. Conseguir un trabajo	5%	5%	5%	6
18. Integrar y sistematizar la información que poseo	0%	0%	0%	9

Tabla 7.3: Razones de formación. Valoración formadores.

7.2.4 Síntesis de la caracterización global de la muestra. Algunas implicaciones.

Una vez analizado en detalle la muestra de implicados en el estudio, nos parece interesante sintetizar los aspectos más significativos de la misma. En la tabla siguiente se recogen todos los aspectos valorados en esta caracterización, comparándolos por colectivos de implicados en el estudio.

	Directivos	Formadores	Participantes
Edad	40 años de media	37 años de media	36 años de media
Género	Género equilibrado	Dos tercios hombres	Equilibrado
Cargas familiares	Dos tercios tienen r	La mitad	Dos tercios tienen
Experiencia vital	Urbana	Urbana	Dos tercios urbana
Localidad de residencia	Urbana	Urbana	Urbana
Ciudadanía	Unión Europea	Unión Europea	Unión Europea
Titulación máxima	Son licenciados y tienen un postgrado o master	Mayoritariamente licenciados	Existen una proporción similar entre licenciados y diplomados
Experiencia docente	Especialidad (9 años). En el mismo centro (9años).	Especialidad de 7 años. En el mismo centro (6 años).	Especialidad 2 años y medio. En el mismo centro (2 años de).
Experiencia como director	3 años	2 años y medio	2 años y medio
Experiencia como Jefe de Estudios	Menos de un año	Menos de un año	Menos de un año
Experiencia como Coordinador	5 años y medio	Un año y medio	Un año
Experiencia investigadora	2 años y medio	4 años y medio	2 años y medio
Pertenencia a grupos de investigación	Sólo un tercio de los directivos	La mitad de los formadores	Sólo un tercio
Pertenencia a grupos de innovación	La mitad	Sólo un tercio	Prácticamente nula
Pertenencia a grupos de renovación pedagógica	La mitad	Prácticamente nula	Prácticamente nula
Pertenencia a grupos de y elaboración de medios	Prácticamente nula	Sólo un tercio	Sólo un tercio
Tipo de institución en la que se imparte la formación	La mitad	La mitad	Dos tercios de universidades
Titularidad de la institución	La mitad	La mitad	Dos tercios pública
Participación de actividades deportivas	La mitad participan	Dos tercios participan	Dos tercios participan
Participación de actividades recreativas	Un tercio participa	La mitad	La mitad
Participación de actividades artísticas	Sólo un tercio participa	Prácticamente nula	Sólo un tercio participa
Participación de actividades tecnológicas	Nula	Prácticamente nula	Prácticamente nula
Participación en asociaciones	Sólo un tercio	Sólo un tercio	Sólo un tercio
Participación en actividades medioambientales	Sólo un tercio	Prácticamente nula	Sólo un tercio
Pertenencia a colectivos profesionales	Sólo un tercio	La mitad	Sólo un tercio
Pertenencia a sindicatos	Nula	Prácticamente nula	Prácticamente nula
Pertenencia a asociación nacional	Nula	Sólo un tercio	Nula
Pertenencia a asociación autonómica	Nula	Prácticamente nula	Prácticamente nula
Pertenencia a asociación internacional	Prácticamente nula	Prácticamente nula	Prácticamente nula

Tabla 7.4: Caracterización de la muestra.

La muestra implicada en este estudio podemos valorarla como joven y donde el porcentaje de mujeres respecto a hombre está bastante equilibrado por lo que se refiere a los participantes, mientras que en directivos y formadores el porcentaje de hombres es superior.

En cuanto a la **titulación máxima** tanto directivos como formadores son licenciados y, en algunos casos, poseen la titulación de postgrado o master. Los participantes, por otra parte se mueven entre la titulación de diplomado y licenciado, siendo un poco más alto el porcentaje de licenciados.

Por lo que se refiere a la **experiencia** es significativo decir que los participantes a cursos de formación de formadores cuenta con experiencia docente previa lo que significa que muchos de ellos acceden a la docencia en formación profesional sin tener una titulación específica para ello. Todavía se evidencia más porque incluso alguno de ellos tiene experiencia en cargos de gestión.

También parece significativo comentar la poca experiencia investigadora que tienen los directores de formación. Cabe pensar que quizás la gestión ocupa tiempo para la realización de otras actividades académicas. Estas ideas se reafirman si observamos el bajo porcentaje tanto de directivos, formadores y participantes en la participación e implicación en grupos de trabajo, pero no sólo en actividades relacionadas con su trabajo, sino también con la participación social. Contamos con un colectivo poco implicado en la participación social.

7.3 Caracterización de las instituciones.

Como hemos comentado en el diseño y desarrollo del estudio, las cuatro instituciones, y sus programas correspondientes, seleccionadas son dos consultoras de formación de titularidad privada y dos universidades de titularidad pública. La caracterización que a continuación realizamos de las instituciones se realiza a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios de directivos, las entrevistas y del análisis de documentos. Una caracterización que intenta describir el sistema de objetivos, el sistema estructural y el sistema de relaciones, además de describir las relaciones que establecen las instituciones con el contexto social, laboral, cultural, económico, etc.

7.3.1 Valoración de la política formativa de la institución.

Todo programa obedece a la política formativa del centro y, evidentemente como miembro de una institución de formación es imprescindible conocerla y participar en ella. Su conocimiento permite adecuar las acciones de formación a las finalidades e idiosincrasia del contexto concreto de la institución.

Según los directivos de las instituciones y programas analizados, valoran que si que tiene un conocimiento amplio de la política del centro, ya que han participado en la configuración de la misma. Aseguran, asimismo, que el centro posee una política formativa bien delimitada.

En esta valoración de la política formativa de las instituciones en las que se diseña y desarrolla la formación de formadores, los directivos aseguran que no existe

participación de los agentes sociales en su configuración, sino que son los propios directivos y coordinadores de cada una de las áreas funcionales del centro, según los documentos analizados. En el caso del área de formación, son los directivos o responsables de la institución con los coordinadores de cada área los que configuran el equipo responsable de la definición y configuración de la política formativa. En los casos analizados, es decir, los cuatro programas, la participación del formador en la definición de esta política es prácticamente nula.

Otro de los aspectos interesantes es la escasa implicación de los directivos encargados de configurar las políticas formativas de su centro en distintos grupos de trabajo sobre política formativa. Si estas valoraciones las consideramos teniendo en cuenta la poca participación de los directivos en grupos de investigación y mejora, nos puede ayudar a comprender la escasa participación e implicación en este tipo de grupos.

Política formativa	Media	Desvi a
1. Conoce las características de la política del centro	4,57	0,53
2. Ha participado en la configuración de la política formativa	3,57	0,79
3. Forma parte de los grupos de trabajo sobre política formativa	2,33	1,21
4. Sabe que los agentes sociales han participado en la política formativa	1,20	0,45
5. Asegura que el centro no tiene política formativa	1,33	0,58
6. Puede decir que esta política formativa sólo es conocida por la dirección del centro	1,00	0,00

Tabla 7.5: Valoración política formativa

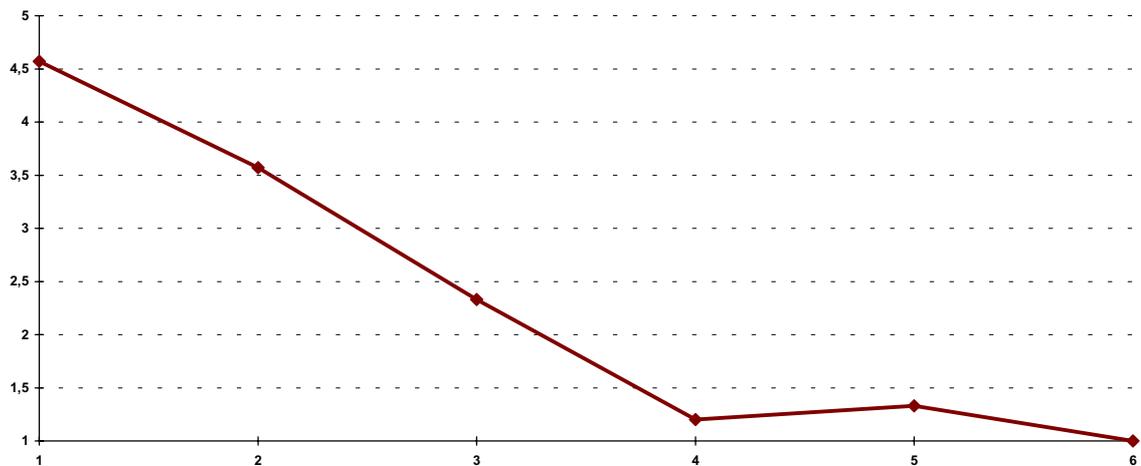


Gráfico 7.15: Perfil política formativa.

La **innovación**, proceso fundamental para la mejora y la transformación de la realidad, es valorada por los directivos de las instituciones analizadas como un proceso habitual entre los formadores del centro y normal entre profesores que se dedican a la formación.

Desde esta consideración, podemos valorar como las instituciones analizadas muestran actitudes muy positivas hacia la innovación, ya que no está impuesta por los directivos ni por la política institucional y, menos aún presionada por los participantes.

Estas actitudes positivas hacia el cambio, son expresadas también en las entrevistas, no sólo por directivos de los programas, sino también por formadores. En este caso, y como puede apreciarse en la cita siguiente, la innovación supone una manera de avanzar, de mejorar la formación y de indagar en nuevos procedimientos y estrategias para la formación de formadores.

“Porque las empresas tienen cada día más necesidades y necesitamos cosas nuevas. Por lo tanto, el departamento de formación tiene que estar en consonancia por la línea donde va su empresa y buscar o crear innovaciones. Y fomentar la innovación y la creatividad en la formación dentro de la organización. También para el formador de formadores que ya domina el contenido puedes ya empezar a crear a innovar. El motor de las innovaciones son los departamentos y, en este caso, los directivos.”

Actitudes hacia la innovación	Media	Desvi a
1. Habitual entre todos los formadores del centro	3,40	0,55
2. Normal de grupos de formadores	3,57	1,14
3. Impuesta por los directivos	1,50	1,00
4. Impuesta por la política institucional	1,50	1,00
5. Presionada por los participantes	1,00	1,00

Tabla 7.6: Actitudes hacia la innovación

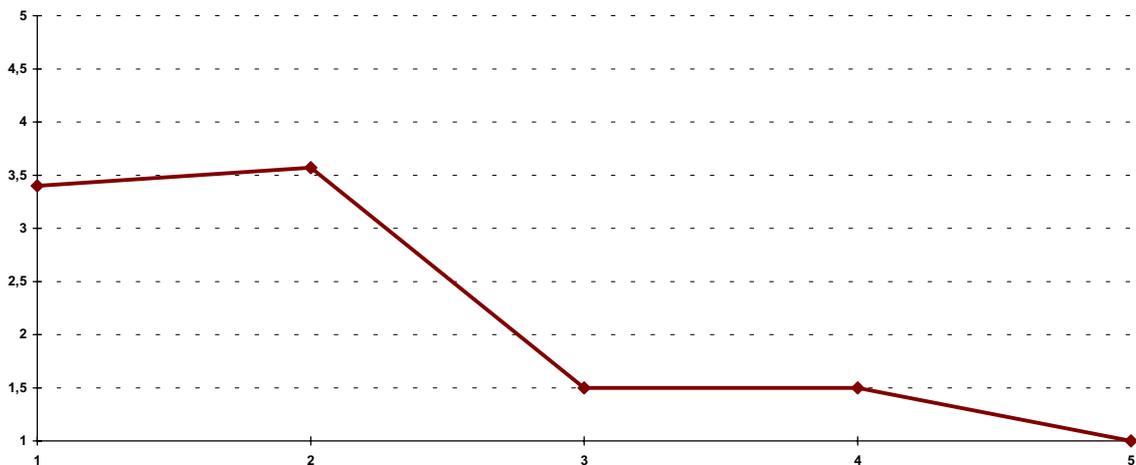


Gráfico 7.16: Perfil tendencia actitudinal innovación.

7.3.2 Valoración del sistema de objetivos de la institución.

La definición clara de los objetivos del centro y su explicitación en diversos documentos es indispensable para consensuar las distintas aportaciones y estrategias de actuación de diferentes especialistas que participan en los programas de formación de formadores.

Las instituciones y, en este caso los directivos, que se diseñan y desarrollan los programas analizados consideran que los diferentes documentos de centro y en particular, la programación anual se modifica en función de las exigencias del grupo, y en especial, en algunas instituciones a las demandas concretas de formación de las empresas que contratan sus servicios.

En menor medida valoran que existe cierta coherencia entre los distintos documentos de centro, por lo que podemos decir que las instituciones que desarrollan los programas analizados intenta, en la elaboración de sus documentos internos, darles coherencia como mecanismo de ser coherentes, en la medida de lo posible, en la práctica diaria.

Ahora bien, las instituciones que estamos caracterizando no poseen un conocimiento exhaustivo de la normativa interna, ni tampoco se diseñan programas específicos para la integración laboral.

Posiblemente, hay que pensar que las acciones de formación de formadores van dirigidas casi siempre a formadores no formados pero que ejercen o en un momento puntual han ejercido como formadores, con lo que podemos decir que la mayoría están integrados en el mercado laboral.

Lo que sí es significativo comentar es este desconocimiento por parte de formadores y participantes del reglamento de régimen interno por lo que supone un marco de referencia para las actuaciones concretas en el centro.

Objetivos de la institución	Media	Desviación
1. Se modifica la programación anual para su adaptación a las exigencias del grupo de aprendizaje	3,86	1,46
2. Existe una coherencia entre los distintos documentos de centro (planes, programas, proyectos, memoria de centro...)	3,00	1,10
3. Las directrices aprobadas en los documentos institucionales están presentes en las actuaciones cotidianas del personal del centro	3,00	1,10
4. El personal docente y discente conocen el reglamento de régimen interno	2,17	0,98
5. Existen programas específicos para la integración laboral	2,33	1,37

Tabla 7.7: Valoración objetivos de centro.

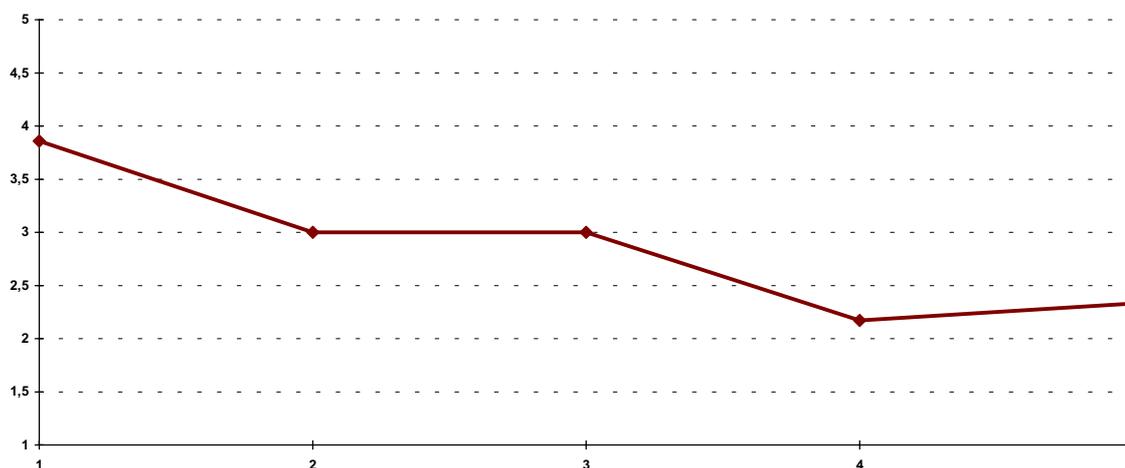


Gráfico 7.17: Perfil objetivos de centro

En la elaboración de los documentos de centro es importante la participación de todos los que en ella se implican. Esta participación es una estrategia de conocer y comprender la filosofía del centro. Su conocimiento no sólo permite saber hacia donde va la institución, sino que permite actuar en consecuencia con la línea definida con anterioridad. Los documentos que son elaborados por todos los

implicados son documentos que asumen y se comparten con mayor facilidad, aspecto que es más difícil de conseguir si estos documentos son impuestos por los responsables que los configuran.

La participación del **Plan estratégico de la institución**, como podemos observar en la tabla y perfil correspondiente, se refiere prácticamente a los directivos del centro y con menor peso a los formadores.

Hay que significar por otro lado, no sólo la escasa participación de agentes sociales ni expertos, lo que nos indica la escasa relación de la institución con agentes externos, sino también de participantes a la formación, siendo prácticamente nula.

Posiblemente la política estrategia al plantearse sobre la plataforma de un grupo destinatario que es desconocido, haga inviable esta participación.

Participación en el plan estratégico	Media	Desviación
1. Formadores	3,20	1,64
2. Participantes	1,60	0,89
3. Directivos	4,14	1,57
4. Expertos externos	1,60	0,89
5. Agentes sociales	1,40	0,90

Tabla 7.8: Participación plan estratégico

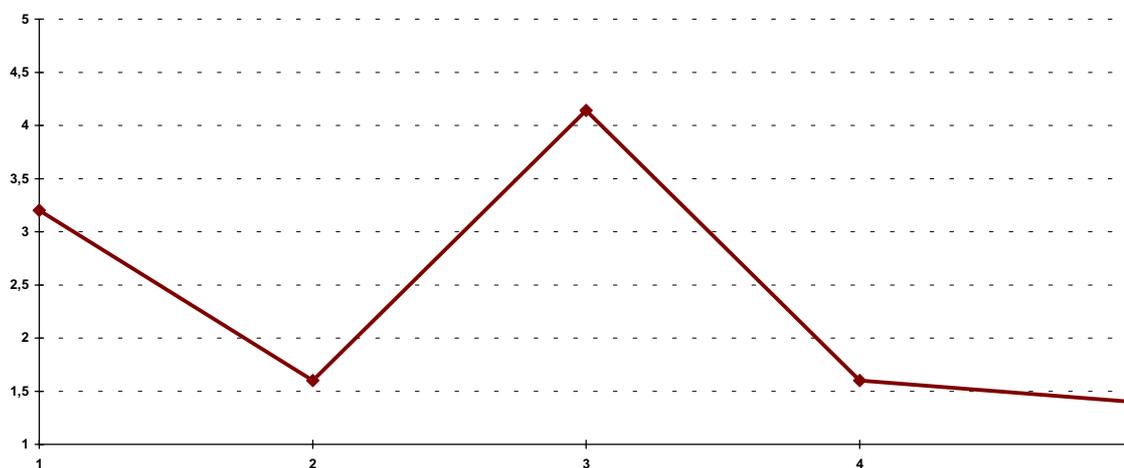


Gráfico 7.18: Perfil participación plan estratégico

La participación e implicación en el **plan general de centro**, parece que sigue el camino de la participación en el plan estratégico. En este caso, los directivos de los programas de formación de formadores analizados, valoran que la participación e implicación en el plan general de centro se concreta, básicamente, en la participación de los directivos y en menor peso en la participación de formadores.

En este caso, también se evidencia una escasa participación de los participantes en acciones de formación de formadores en el plan general de centro, así como la de agentes externos y agentes sociales.

Participación plan general de centro		Media	Desvi a
1.	Formadores	3,86	0,90
2.	Participantes	2,14	1,07
3.	Directivos	4,43	0,79
4.	Expertos externos	1,40	0,89
5.	Agentes sociales	1,40	0,89

Tabla 7.9: Participación plan general de centro



Gráfico 7.19: Perfil plan general de centro.

Por lo que se refiere a la participación e implicación en la elaboración de la **normativa de centro**, podemos observar como la participación es mucho más escasa. En este caso, sólo los directivos participan en su elaboración, ya que formadores y participantes pocas veces participan. Hay que volver a insistir en la escasa participación de agentes sociales y expertos. Posiblemente esta escasa participación explique el poco conocimiento del personal docente y discente de la normativa de centro.

Participación en la elaboración normativa de centro	Media	Desvi a
1. Formadores	2,67	1,37
2. Participantes	2,00	1,41
3. Directivos	3,83	1,60
4. Expertos externos	1,25	0,50
5. Agentes sociales	1,50	1,00

Tabla 7.10: Participación normativa de funcionamiento interno

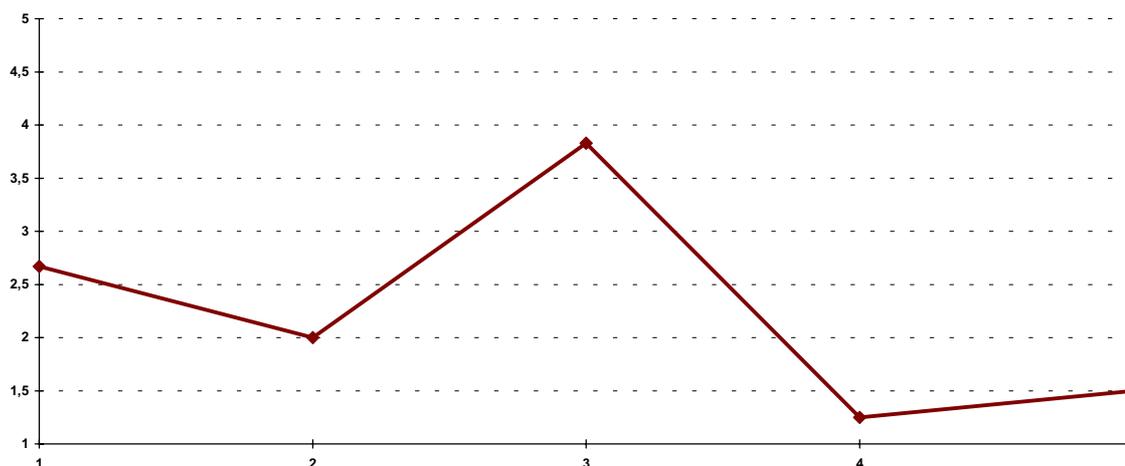


Gráfico 7.20: Perfil normativa funcionamiento interno.

Si analizamos la participación e implicación en la elaboración de la **memoria de centro**, seguimos observando la poca participación de los colectivos implicados en la formación de formadores. En los programas evaluados y según la opinión de los directivos parece que la participación en este documento de centro se limita a la participación de los directivos y de los formadores, aunque en menor medida.

Participación memoria de centro	Media	Desvi a
Formadores	3,00	1,41
Participantes	1,60	0,89
Directivos	4,14	1,57
Expertos externos	1,40	0,55
Agentes sociales	1,20	0,45

Tabla 7.11: Participación memoria institucional.

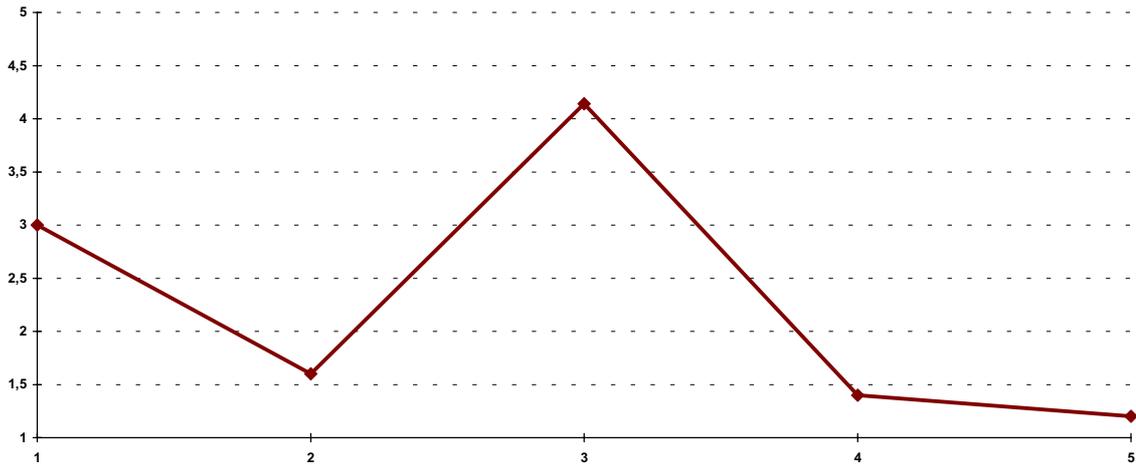


Gráfico 7.21: Perfil memoria de centro.

Participación e implicación cambia cuando se trata de la elaboración del **programa de formación de formadores**. Según los directivos, en este caso, los formadores son los que más se implican, ya que son los responsables de diseñar las acciones, concretarlas y desarrollarlas. Los directivos en esta elaboración también participan pero con menor implicación. Continua existiendo muy poca participación de agentes sociales y de agentes expertos externos.

Lo que si sorprende en este análisis es la escasa participación de los participantes en la formación. De hecho, este programa si que va dirigido a un grupo mucho más concreto y, en algunos casos, conocido por la directiva y los formadores. Por esta razón es extraña su poca participación, porque si un programa puede tener garantía de calidad es por su adecuación al grupo, por la decisión consensuada de las estrategias metodológicas, de la propia evaluación. De alguna manera esta formación que va dirigida a adultos puede ser perfectamente diseñada por los propios implicados y, en ellos, el propio participante.

Participación en la elaboración del programa de FOFO	Media	Desvi a
1. Formadores	4,43	0,53
2. Participantes	1,60	0,89
3. Directivos	3,86	1,07
4. Expertos externos	1,40	0,55
5. Agentes sociales	1,20	0,45

Tabla 7.12: Participación en la elaboración del programa de formación de formadores.

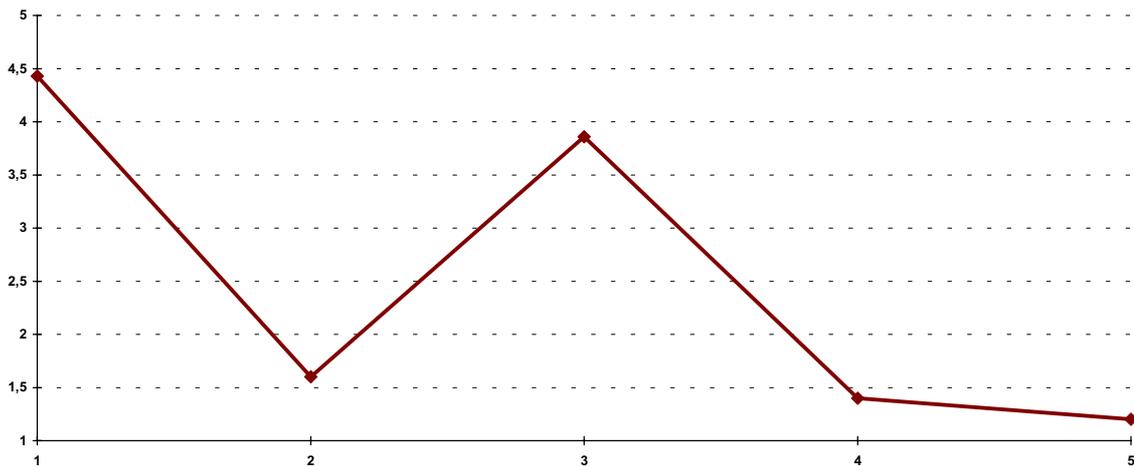


Gráfico 7.22: Perfil programa de formación de formadores.

Destacamos también, en relación con los documentos de centro, la existencia, en las instituciones que diseñan y desarrollan los programas analizados, de documentos de seguimiento de los participantes egresados de los cursos de formación de formadores.

Es significativo comentar que las instituciones analizadas, en su mayoría, no posean un plan para la evaluación del impacto de los programas. Si realmente se quiere verificar la calidad de un programa hay que valorar si dicha formación está produciendo cambios en los contextos concretos de trabajo o los contextos más generales. La formación nos ha de permitir mejorar para participar más y mejor en nuestro lugar de trabajo y en nuestra realidad.

En este caso, las instituciones consideran que es una evaluación muy importante, pero que este tipo de evaluación se sistematiza muy poco, quizás por la poca cultura evaluativa de los centros o por los escasos conocimientos en evaluación. De esta manera lo expresan las entrevistas de algunos responsables de formación.

“La evaluación de impacto se hace de una manera muy informal. No se realiza porque existe poca cultura evaluativa. Quizás ahora se empieza a tener y los departamentos de formación están preocupados por ello, porque también están preocupados por su existencia y por esta razón quieren ver que impacto tiene lo que están haciendo. Creo que esta es una de las razones. Otra es la falta de conocimientos en evaluación por parte de los profesionales que trabajan en formación, en este ámbito. Por otro lado hacen una previsión de lo que puede valer todo esto, es decir que coste tendrá, en tiempo y en dinero. Yo creo que también es una de las justificaciones del porque no se hace.”

Documentos de centro	Media	Desviación
Existe un documento de seguimiento para los participantes egresados que les permita conocer sus itinerarios formativos	3,17	1,83
Existe en el centro un plan para la evaluación del impacto de los programas	2,71	0,95

Tabla 7.13: Documentos de centro.

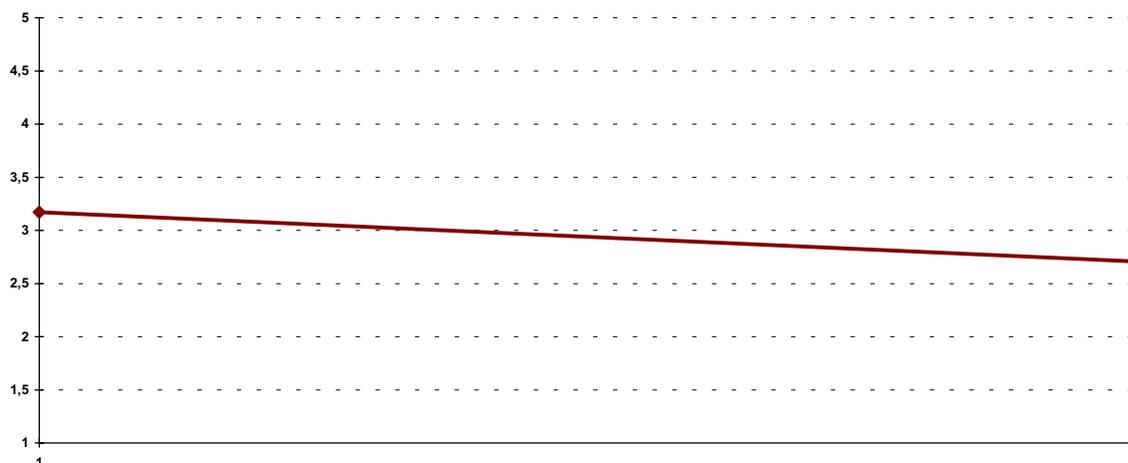


Gráfico 7.23: Perfil documentos de centro.

7.3.3 Valoración de la estructura organizativa.

La valoración que hacen los directivos de las instituciones que caracterizamos es bastante positiva. Consideran que son instituciones con un organigrama con escasos niveles de jerarquización, que la estructura organizativa ha tenido innovaciones en los últimos años, que se trata de una estructura que favorece el aprendizaje de los participantes porque también se caracteriza por la responsabilidad de sus miembros en las actuaciones profesionales.

Es una estructura en la que se trabaja en equipo, porque gozan de cierta autonomía y en la que se intenta resolver los conflictos. El control sobre las distintas actuaciones no es una de sus características, porque, entre otras razones, la organización intenta promover la autonomía de actuación a todos sus miembros más que el control y la supervisión. Es una estructura, asimismo, que facilita la participación de todos sus miembros, pero, paradójicamente, las decisiones en la institución no se toman por consenso.

Estructura organizativa	Media	Desvi a
1. La estructura organizativa favorece el proceso de aprendizaje de los participantes	4,00	0,82
2. El organigrama del centro es piramidal	1,83	1,17
3. Las funciones de los distintos miembros de la organización quedan definidas en el organigrama horizontal del centro	3,57	0,79
4. Los cargos directivos delegan responsabilidades	3,71	0,49
5. Existen en el centro personas y/o equipos de asesoramiento	3,29	0,49
6. Los equipos de trabajo de la institución gozan de autonomía en la toma de decisiones	3,71	0,76
7. La estructura organizativa favorece la resolución de conflictos	3,29	0,49
8. La estructura organizativa ha tenido innovaciones en los últimos años	4,00	0,82
9. La estructura organizativa favorece la participación de las personas de la organización	3,71	0,49
10. La cultura organizativa del centro se caracteriza por la consecución de productos de aprendizaje	3,71	0,49
11. Existe un alto nivel de control de las acciones de los miembros de la organización	2,86	1,07
12. Los miembros de la organización se caracterizan por su responsabilidad en el ejercicio de sus actuaciones profesionales	4,00	0,82
13. La organización promueve autonomía de actuación a todos sus miembros	3,71	0,49
14. Las decisiones que se toman en la organización quedan registradas en un documento	3,29	0,49
15. Las decisiones en la institución se toman por consenso	2,43	0,53

Tabla 7.14: Valoración estructura organizativa.

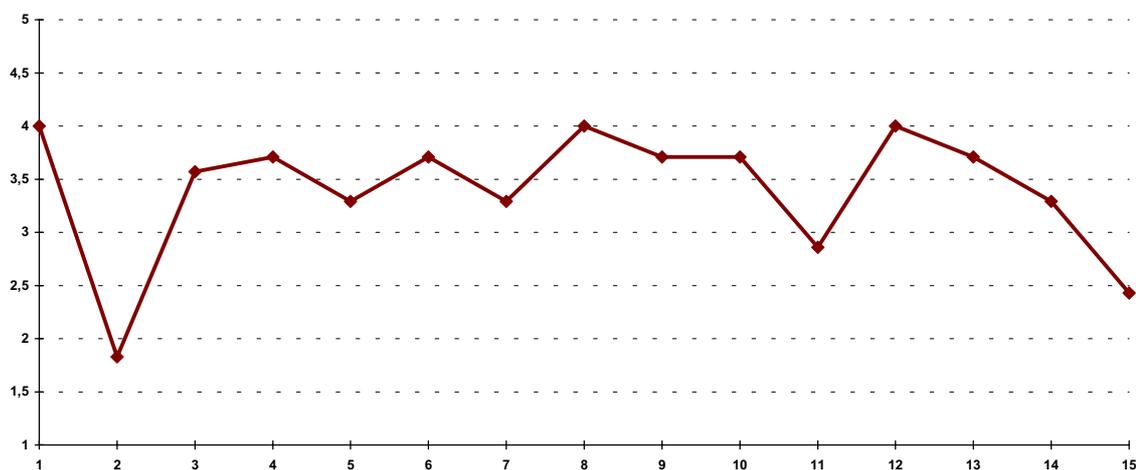


Gráfico 7.24: Perfil estructura organizativa.

7.3.4 Valoración del sistema de relaciones de la institución.

El **sistema de comunicación** de las instituciones, que diseñan y desarrollan los programas analizados, y según sus directivos se caracterizan por un sistema de comunicación fluido y abierto, por su horizontalidad y por la existencia de buena comunicación entre los formadores y entre los formadores y la institución.

Asimismo se considera que no se utilizan únicamente los sistemas formales de comunicación ni tampoco por la utilización, en exclusiva de la comunicación informal.

Es de extrañar, por otro lado, que consideren que la comunicación es muy poco bidireccional, cuando valoran que ésta es abierta y que garantiza la relación entre la institución y los formadores.

Sistema de comunicación	Media	Desviación
1. Ser fluida y abierta	3,71	0,49
2. Utilizar solamente los canales formales	1,71	0,95
3. Predominancia de la comunicación informal	2,71	0,76
4. Vertical	2,86	0,90
5. Horizontal	4,14	0,69
6. Existencia de una buena comunicación entre formadores	4,29	0,76
7. Existencia de una buena comunicación entre los formadores y la institución	3,43	0,53
8. Ser bidireccional	2,86	0,69

Tabla 7.15: Valoración sistema comunicación.

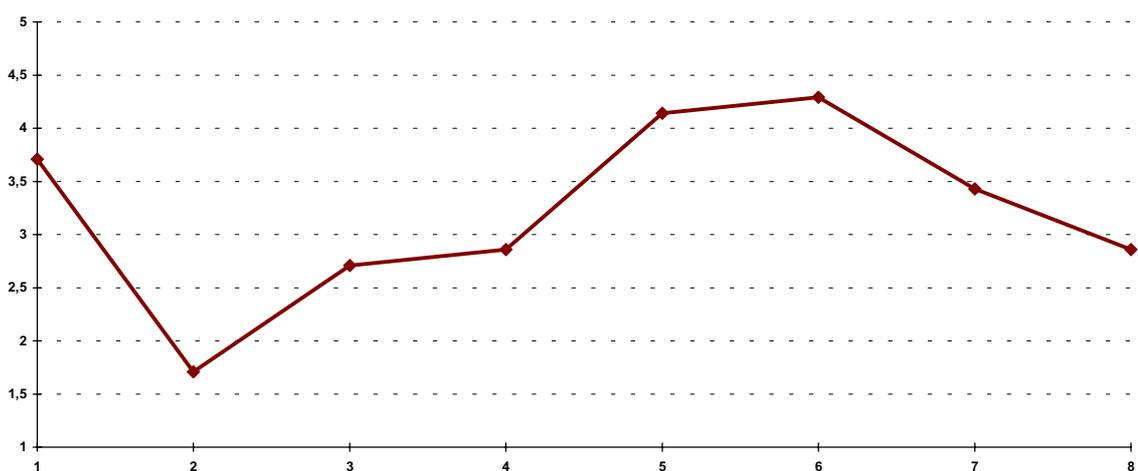


Gráfico 7.25: Perfil comunicación en el centro.

Por otra parte, las **reuniones** que se desarrollan en el centro se caracterizan por ser latamente participativas, aspecto que evidentemente se refuerza con la buena comunicación que se establece en el centro.

Son reuniones que se planifican con antelación, porque hay que pensar que los formadores y directivos de estas instituciones de formación desarrollan otras actividades, dentro o fuera del centro y el tiempo es importante gestionarlo con el suficiente tiempo para poder garantizar la asistencia de todos sus miembros. Igualmente se caracterizan por su periodicidad y continuidad, por la resolución de conflictos o por sus contenidos referido a la valoración del desarrollo del programa, a la resolución de conflictos más que en la resolución de problemas burocrático administrativos.

También hay que decir, que algunas de ellas se caracterizan por ser informativas más que de análisis de un contenido en concreto.

Gestión de reuniones	Media	Desvi a
1. Ser participativas	4,14	0,69
2. Planificarse con antelación	3,71	1,11
3. Ser periódicas y continuas	3,71	1,38
4. Resolver conflictos	3,00	0,00
5. Ser de carácter informativo	3,29	1,11
6. Resolver problemas burocráticos y administrativos	2,29	1,38
7. Analizar el desarrollo del programa	3,43	0,79

Tabla 7.16: Valoración gestión de reuniones.

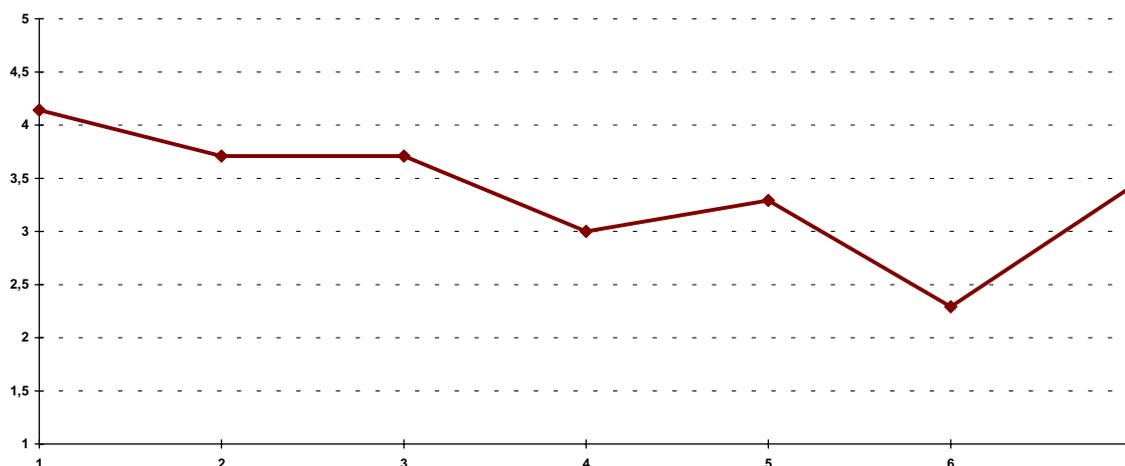


Gráfico 7.26: Perfil reuniones en el centro.

Papel de la **coordinación** de las instituciones de los programas analizados, se caracteriza principalmente por el seguimiento de los programas, ya que una de las

funciones básicas del coordinador es justamente el seguimiento, por la autonomía que permite a los formadores, de cara al diseño de las acciones concretas de formación y su manera de desarrollarlas, por las ayudas que presta en los momentos requeridos y por promover la participación entre todos los miembros implicados en el programa.

Su papel se caracteriza, aunque en menor medida, por delegar funciones y pedir responsabilidades sobre las funciones delegadas, por prever espacios para la coordinación entre los formadores y por fomentar el trabajo en equipo.

Uno de los aspectos poco valorados es el establecimiento de contactos con asesores-expertos externos. De hecho, es comprensible si pensamos que casi nunca existe participación de éstos en algún aspecto de la política del centro ni en los programas concretos. Se tratan de instituciones con poco relación con el entorno.

Coordinación	Media	Desviación
1. Pide responsabilidad sobre las funciones delegadas	3,14	0,69
2. Se caracteriza por delegar funciones	3,57	0,79
3. Es una ayuda para los formadores	4,00	0,82
4. Se preocupa por el seguimiento de los programas	4,00	0,82
5. Provee de espacios y tiempos para la coordinación entre os formadores	3,43	1,13
6. Establece contactos con asesores-expertos externos	2,86	1,46
7. Promueve la participación de todos los implicados en el programa	3,86	0,90
8. Fomenta el trabajo en equipo entre los formadores	3,57	1,13
9. Otorga suficiente autonomía para la actuación de los formadores	4,00	0,82

Tabla 7.17: Valoración del papel de la coordinación.

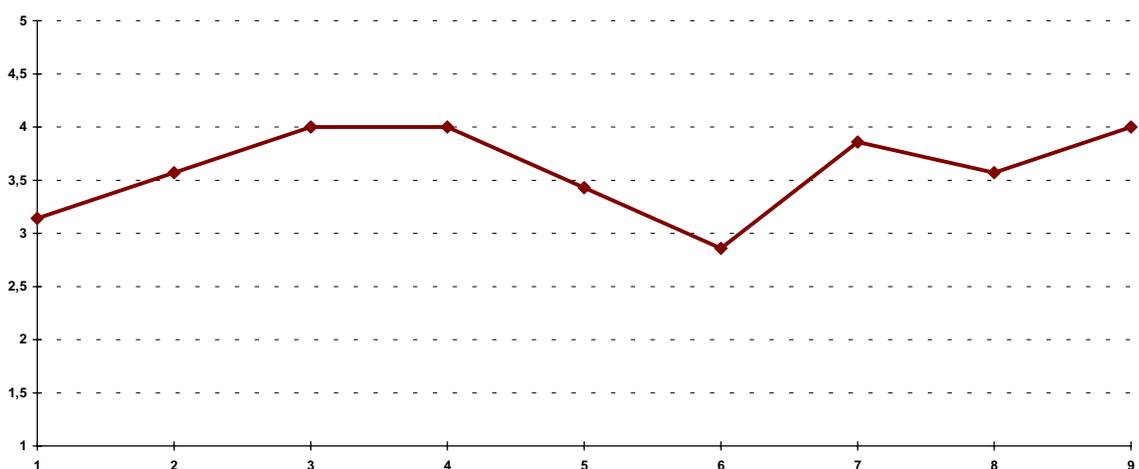


Gráfico 7.27: Perfil papel coordinación.

7.3.5 Valoración de la relación de la institución con el contexto.

Hemos podido comprobar en las valoraciones anteriores la escasa relación de las instituciones analizadas en el estudio con el contexto externo. Su participación en la elaboración de documentos es casi nula y las relaciones con asesores externos como hemos comprobado también son tremendamente escasa.

Concretamente una de las estrategias para establecer relaciones contexto externo es la organización de **actividades extrainstitucionales**. En las instituciones analizadas, como podemos apreciar en la tabla siguiente no se organizan actividades fuera de la institución y, en este caso, ni tan siquiera actividades de carácter formativo.

Actividades extrainstitucionales	Media	Desviación
1. Formativo	1,75	0,96
2. Humanístico	1,50	1,00
3. Artístico	1,00	0,00
4. Cultural	1,00	0,00
5. Laboral	1,00	0,00
6. Deportivo	1,00	0,00

Tabla 7. 18: Valoración de las actividades extrainstitucionales.

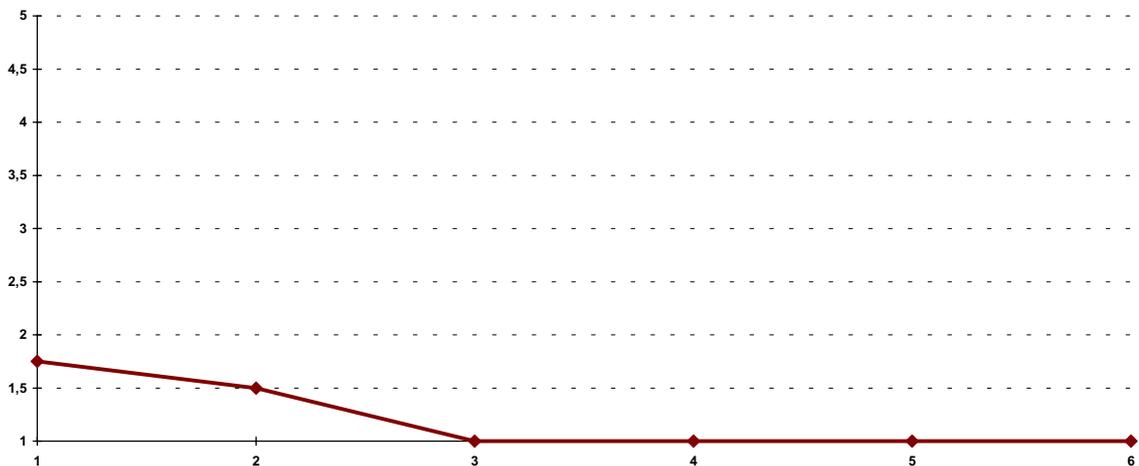


Gráfico 7.28: Perfil actividades extrainstitucionales.

Esta **relación con el contexto externo** sólo se realiza con otras consultoras de formación, con centros educativos y con empresas. De hecho, las consultoras de formación mantienen muy estrechamente relaciones con empresas, porque, entre otras cosas, son sus clientes.

En cambio podemos observar que la relación con los agentes sociales es muy escasa, al igual que la relación con servicios municipales y prácticamente nula con otro tipo de centros culturales.

Tampoco, las instituciones implicadas en el estudio se caracterizan por mantener relaciones con firmas editoriales ni con otros centros de formación.

Relación con el entorno	Media	Desviación
1. Agentes sociales	1,83	0,98
2. Servicios municipales	1,67	1,03
3. Delegación provincial	2,00	1,67
4. Firmas editoriales	2,17	1,60
5. Empresas	3,86	1,07
6. Servicios culturales (ateneos, centros cívicos, museos, entidades sociales)	1,00	0,00
7. Servicios educativos (centros de formación profesional, universidades, institutos municipales de formación)	3,40	1,67
8. Consultorías	3,00	1,41
9. Otros centros de formación	2,50	1,38

Tabla 7.19: Valoración de las relaciones con el entorno.

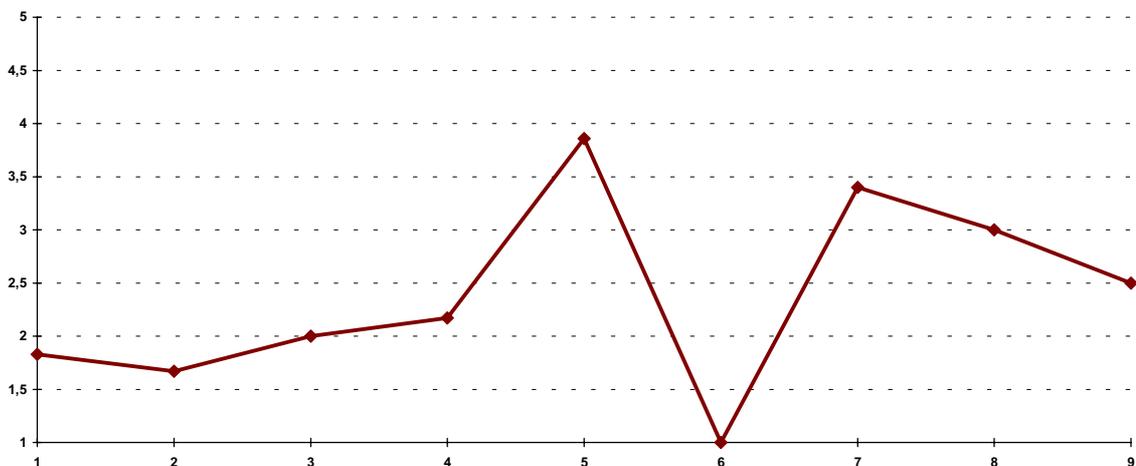


Gráfico 7.29: Perfil relaciones del centro con el entorno.

Por lo que se refiere a **la relación del entorno** para la adecuación a las necesidades, las instituciones implicadas y según la opinión de los directivos, los centros realizan análisis de necesidades para la adecuación de las acciones de formación, un análisis de necesidades actuales y futuras.

Otro de los aspectos valorados por encima de la media en relación con el contexto externo es la de establecer convenios con otros centros y la de utilizar un canal propio de divulgación. Ahora bien, al igual que no se organizan prácticamente ninguna actividad extrainstitucional, tampoco se organizan sesiones de puertas

abiertas para la divulgación e información de las actividades que realizan ni intercambio de experiencias con otros centros.

Relaciones con el entorno	Media	Desviación
1. El centro realiza un análisis y evaluación de necesidades formativas actuales para la adecuación de las acciones formativas al contexto	3,71	0,95
2. El centro realiza un análisis y evaluación de necesidades formativas futuras para la adecuación de las acciones formativas al contexto	3,71	0,95
3. En la institución se establecen convenios con otras empresas que permita la realización de prácticas de formación de formadores	3,00	1,73
4. El centro organiza jornadas de puertas abiertas para la divulgación e información de sus actividades.	2,14	0,69
5. La institución programa visitas periódicas a centros de formación para establecer intercambio de experiencias	2,57	1,13
6. El centro posee algún medio formal de divulgación propia	3,43	0,79

Tabla 7.20: Valoración de las relaciones con el entorno-directivo.

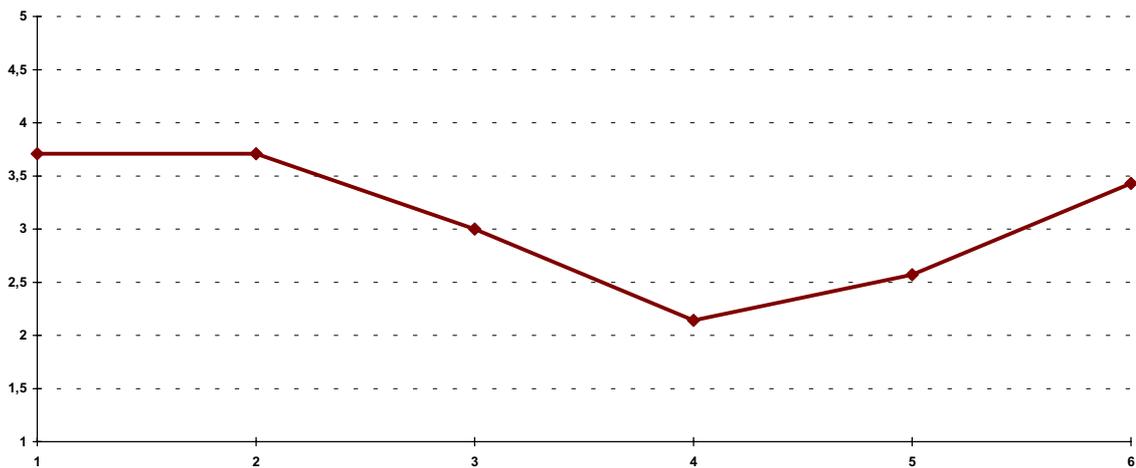


Gráfico 7.30: Perfil relaciones del centro con el entorno.

Este análisis nos evidencia la desconsideración que tienen del contexto externo las instituciones que diseñan y organizan los programas que se han analizado en el estudio. Esta falta de relación, tampoco facilita la detección de necesidades, ni la adecuación de los programas al contexto concreto, a pesar que los implicados en el estudio, en este caso los directores, valoren que si se realiza esta adecuación en función del análisis de necesidades. Posiblemente no es correcto en el ámbito de conocimientos expresar que no se realiza un análisis de necesidades, pero lo cierto es que a nivel práctico es muy difícil de realizar sin conocer el contexto interno pero también externo en el que se va a desarrollar la acción formativa.

7.4 Tipología de instituciones.

7.4.1 Valoración de la política formativa de la institución.

En valoración que realizan las distintas instituciones implicadas en el estudio, consultoras y universidades, en relación con la política formativa del centro, podemos comprobar como se evidencian diferencias significativas en las opiniones manifestadas por los implicados en las distintas instituciones. En este caso, los informantes de las universidades valoran todos los aspectos de la política formativa por encima de la valoración que realizan los encuestados de las consultoras y, concretamente, valoran significativamente superior el formar grupos de trabajo sobre política formativa. En las universidades si que existen este tipo de grupos de trabajo.

Política formativa	Universidad		Consultora		Sign (Dif)
	Media	Desvia	Media	Desv	
1. Conoce las características de la política del centro	4,67	0,58	4,50	0,58	
2. Ha participado en la configuración de la política formativa	3,33	0,58	3,75	0,96	
3. Forma parte del grupos de trabajo sobre política formativa	3,00	1,00	1,67	1,15	P=0,05 (1>2)
4. Sabe que los agentes sociales han participado en la política formativa	1,33	0,58	1,00	0,00	
5. Asegura que el centro no tiene política formativa	2,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)
6. Puede decir que esta política formativa sólo es conocida por la dirección del centro	1,00	0,00	1,00	0,00	

Tabla 7.21: Valoración política formativa-Tipología centro.

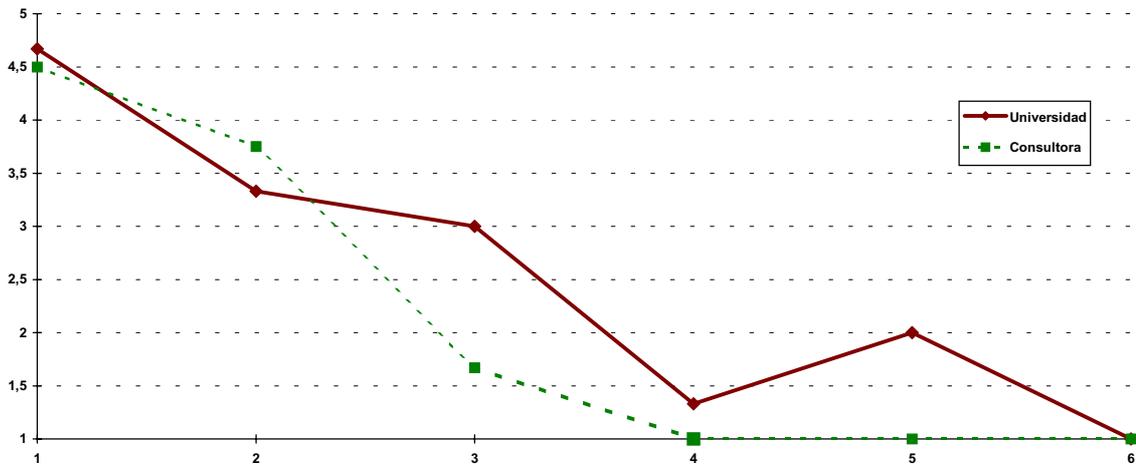


Gráfico 7.31: Perfil política formativa-Tipología de centro.

Por lo que se refiere a las **actitudes de innovación**, la valoración que realizan los directivos de las universidades, aunque no se evidencien diferencias significativas, son superiores salvo en un caso.

Los directivos de las consultoras implicadas en el estudio consideran que es un poco más habitual las innovaciones entre los formadores y no son impuestas ni por directivos ni por la política institucional ni por los participantes.

Por otra parte, los directivos de las universidades consideran significativamente que las innovaciones, en ocasiones, son impuestas por los directivos o por la política institucional. En este caso, las universidades al tratarse de instituciones públicas, con un mayor número de funcionarios y con niveles de autonomía inferiores a las instituciones privadas expliquen las diferencias de valoración entre los directivos de consultoras y de universidades.

Actitudes hacia la innovación	Universidad		Consultora		Sign. (Dif)
	Media	Desv.	Media	Desv.	
1. Habitual entre todos los formadores del centro	3,00	0,00	3,50	0,58	
2. Normal de grupos de formadores	4,33	1,15	3,00	1,41	
3. Impuesta por los directivos	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)
4. Impuesta por la política institucional	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)
5. Presionada por los participantes	1,00	0,00	1,00	0,00	

Tabla 7.22: Actitudes hacia la innovación-Tipología de centro



Gráfico 7.32: Perfil tendencia actitudinal innovación-Tipología de centro.

7.4.2 Valoración del sistema de objetivos de la institución.

En cuanto a los objetivos de centro, tampoco se evidencian diferencias significativas entre los directivos de universidades y directivos de consultoras de formación. Sólo cabe destacar que las valoraciones realizadas por directivos de universidades son más altas que los de directivos de consultoras de formación, que valoran todos los elementos del sistema de objetivos, salvo en uno, por debajo de la media.

La modificación de la programación anual para su adaptación a las exigencias del grupo es el aspecto que los directivos de las consultoras valoran positivamente al igual que los directivos de las universidades.

Pero por lo que respecta a la coherencia entre documentos, sobre la consecuencia de las actuaciones del personal y la existencia de programas sobre integración laboral, los directivos de universidades consideran que en sus instituciones se evidencia esa coherencia mientras que para a los directivos de consultoras esa coherencia y consecuencia no se da como tal.

Ahora bien, si que se evidencian diferencias significativas a favor de las universidades en cuanto a la existencia de programas específicos para la integración laboral.

Objetivos de centro	Universidad		Consultora		Sign.
	Media	Desvia	Media	Desv.	
1. Se modifica la programación anual para su adaptación a las exigencias del grupo de aprendizaje	4,33	1,15	3,50	1,73	
2. Existe una coherencia entre los distintos documentos de centro (planes, programas, proyectos, memoria de centro...)	3,67	0,58	2,33	1,15	
3. Las directrices aprobadas en los documentos institucionales están presentes en las actuaciones cotidianas del personal del centro	3,67	0,58	2,33	1,15	
4. El personal docente y discente conocen el reglamento de régimen interno	2,67	0,58	1,67	1,15	
5. Existen programas específicos para la integración laboral	3,33	1,15	1,33	0,58	

Tabla 7.23: Valoración objetivos de centro-Tipología de centro.

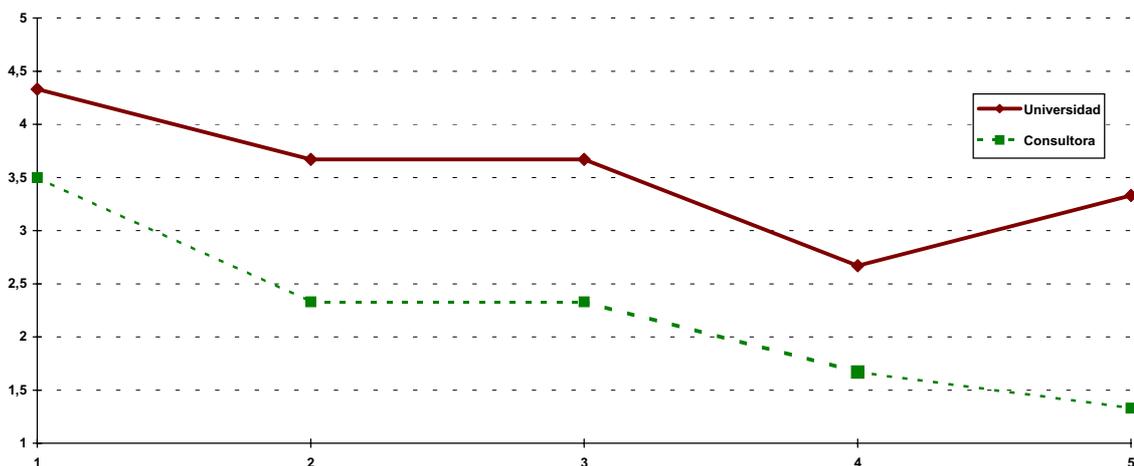


Gráfico 7.33: Perfil objetivos de centro-Tipología de centro.

En cuanto a la valoración de la participación del **Plan estratégico de la institución** si que se evidencian diferencias significativas entre las opiniones de directores de universidades y directores de consultoras de formación. Por un lado, los directores de universidades consideran que los participantes en las acciones de formación de formadores que ellos planifican si que existe una pequeña participación, mientras que para los directores de consultoras esta participación es prácticamente nula. De hecho, en las consultoras de formación el plan estratégico lo elaboran los directivos de la consultora y sólo participan los responsables de cada área, según las informaciones extraídas de la entrevistas.

En cuanto a la participación de los expertos externos y los agentes sociales también existen diferencias significativas. En este caso, los directivos de universidades opinan que los expertos externos y los agentes sociales participan en el plan

estratégico, mientras que esa participación es prácticamente nula en el caso de las consultoras de formación.

En las universidades es normal encontrar expertos de otras universidades o de otras entidades que actúan como asesores en la participación y evaluación de planes de formación. Es habitual en estas instituciones la contratación de expertos externos que actúan como evaluadores externos.

Participación plan estratégico	Universidad		Consultora		Sign (Dif)
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formadores	4,00	0,00	3,00	0,00	
2. Participantes	3,00	0,00	1,25	0,50	P=0,05 (1>2)
3. Directivos	5,00	0,00	3,50	1,91	
4. Expertos externos	3,00	0,00	1,25	0,50	P=0,05 (1>2)
5. Agentes sociales	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)

Tabla 7.24: Participación plan estratégico-Tipología de centro

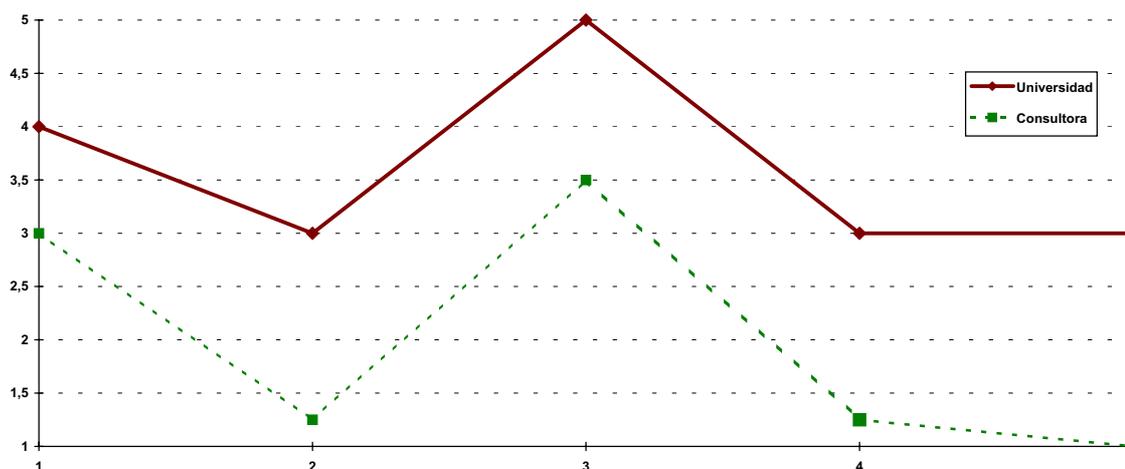


Gráfico 7.34: Perfil participación plan estratégico

En el caso de la participación e implicación en el **plan general de centro** se observan diferencias significativas en relación con la implicación de los participantes, expertos externos y agentes sociales. En este caso también para los encuestados de las universidades esta implicación es superior.

Participación plan de centro	Universidad		Consultora		Sign (Dif.)
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formadores	4,00	0,00	3,75	1,26	
2. Participantes	3,00	0,00	1,50	1,00	P=0,05 (1>2)
3. Directivos	5,00	0,00	4,00	0,82	
4. Expertos externos	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)
5. Agentes sociales	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)

Tabla 7.25: Participación plan general de centro-Tipología de centro

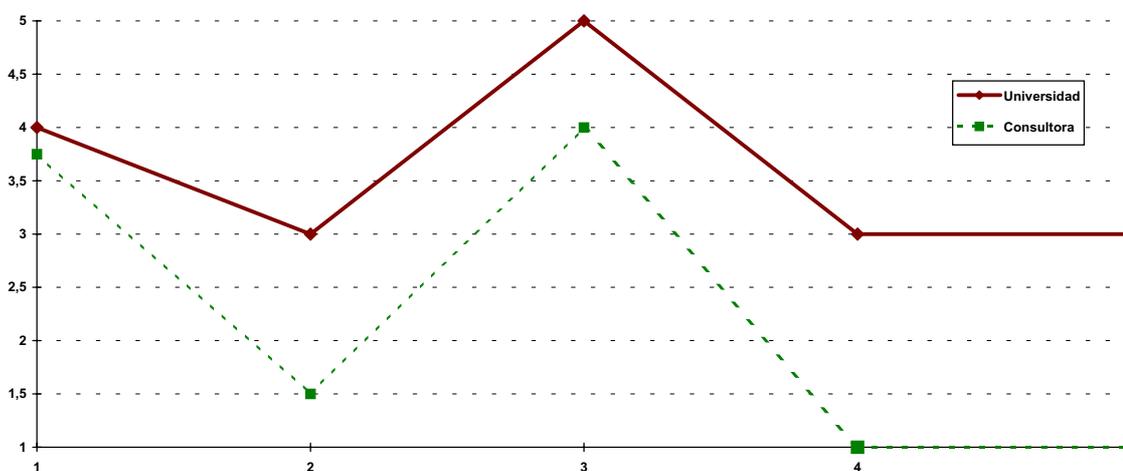


Gráfico 7.35: Perfil plan general de centro.

La participación e implicación en la elaboración de la **normativa de funcionamiento** de centro también es significativa superior la valoración de las universidades en cuanto a la participación de los participantes de acciones de formación de formadores y de los agentes sociales. En éstas, la implicación del participante en la elaboración de la normativa de funcionamiento es superior, sin dejar de insistir, aunque no sea significativo, en las diferencias de valoración entre directivos de consultoras y de universidades. .

Parece ser que en las consultoras de formación la participación de todos los miembros de la institución y de fuera de la institución es escasa y muy escasa para agentes externos y agentes sociales.

Participación Normativa	Universidad		Consultora		Sign (Dif).
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formadores	3,33	0,58	2,00	1,73	
2. Participantes	4,00	0,00	1,33	0,58	P=0,05 (1>2)
3. Directivos	4,67	0,58	3,00	2,00	
4. Expertos externos	2,00	0,00	1,00	0,00	
5. Agentes sociales	3,00	0,00	1,00	0,00	P=0,05 (1>2)

Tabla 7.26: Participación normativa de funcionamiento interno-Tipología de centro.

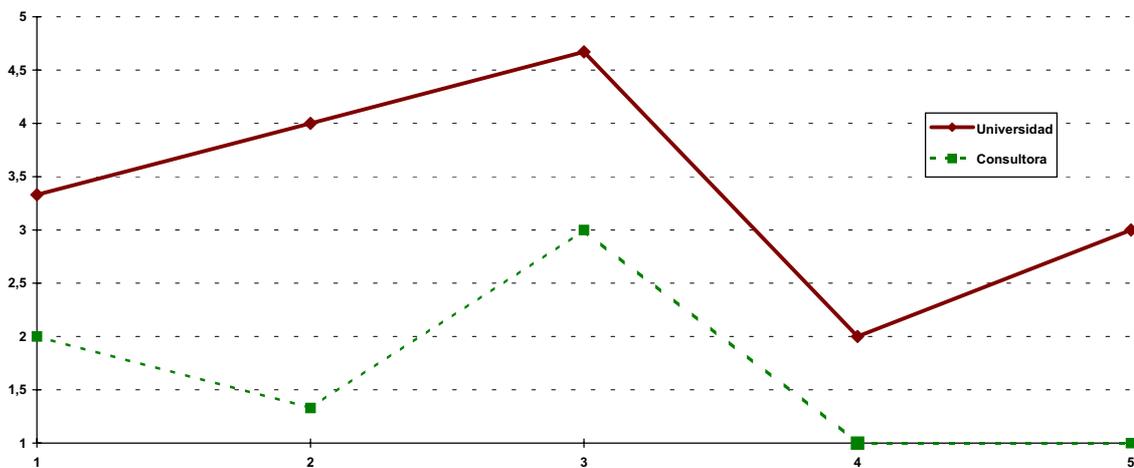


Gráfico 7.36: Perfil normativa funcionamiento interno.

Lo mismo ocurre en el caso de la implicación en la memoria de centro. Aquí también se evidencian diferencias significativas en relación con la implicación del participante. Esta participación es más alta en las instituciones universitarias.

Memoria de centro	Universidad		Consultora		Sign. (Dif)
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formadores	4,00	0,00	2,25	1,50	
2. Participantes	3,00	0,00	1,25	0,50	P=0,05 (1>2)
3. Directivos	5,00	0,00	3,50	1,91	
4. Expertos externos	2,00	0,00	1,25	0,50	
5. Agentes sociales	2,00	0,00	1,00	0,00	

Tabla 7.27: Participación memoria institucional-Tipología de centro.

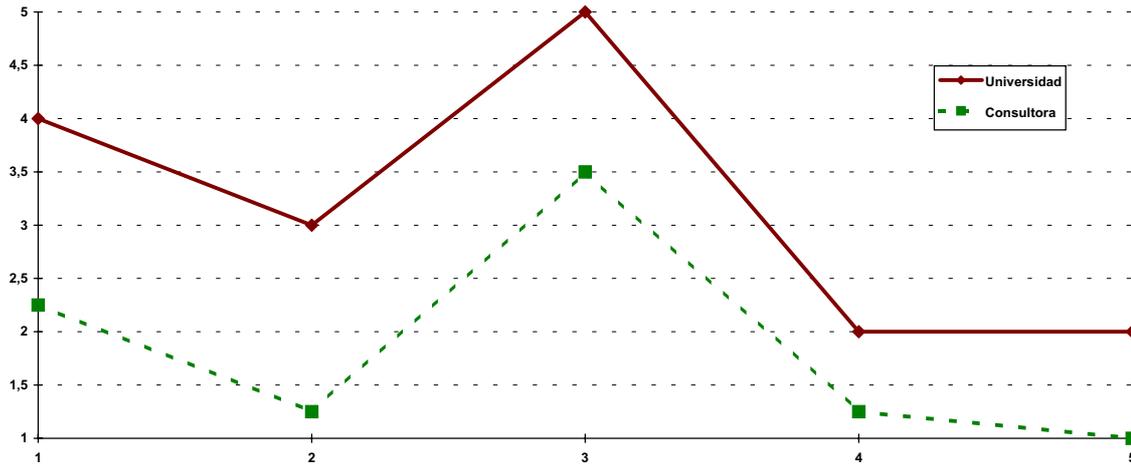


Gráfico 7.37: Participación memoria de centro-Tipología de centro

En cuanto a la participación e implicación en el **programa de formación de formadores** de los miembros de la organización y de fuera de la institución no se muestran diferencias significativas en función de la tipología de institución. Sólo destacar que la participación de los distintos miembros, tanto internos como externos es superior en los programas organizados y gestionados por universidades que por los organizados por consultoras de formación.

Participación programa FOFO	Universidad		Consultora		Sign
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formadores	4,67	0,58	4,25	0,50	
2. Participantes	2,00	0,00	1,50	1,00	
3. Directivos	4,33	0,58	3,50	1,29	
4. Expertos externos	2,00	0,00	1,25	0,50	
5. Agentes sociales	2,00	0,00	1,00	0,00	

Tabla 7.28: Participación en la elaboración del programa de formación de formadores.

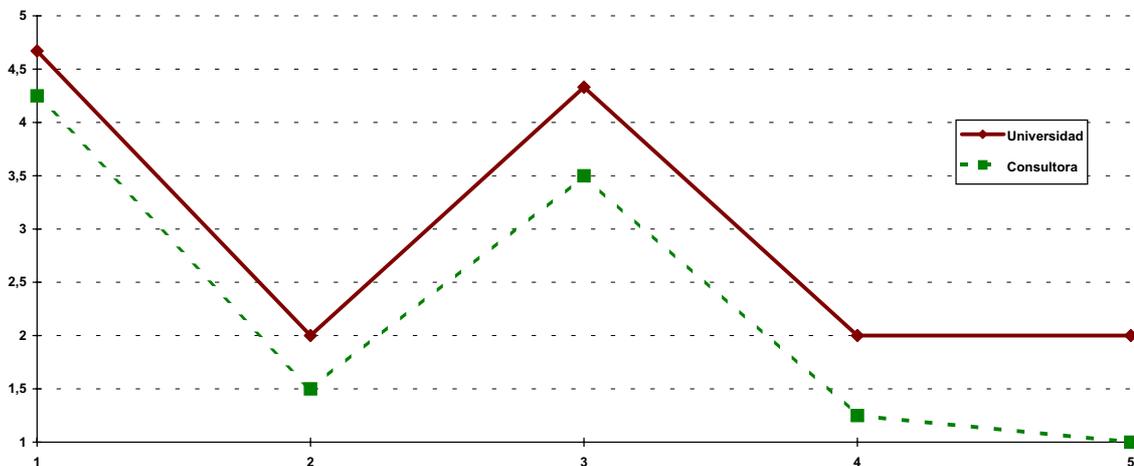


Gráfico 7.38: Perfil programa de formación de formadores.

En relación con otros **documentos de centro**, se observan diferencias significativas en las valoraciones de los directivos de universidades y consultoras de formación en relación con la existencia de documentos de seguimiento para los participantes egresados. Para los directivos de universidades este documento existe en la institución como una propuesta de seguimiento para todos los participantes. En las consultoras de formación este documento no tiene tanta presencia.

Documentos de centro	Universidad		Consultora		Sign (Dif.)
	Media	Desvia	Media	Desvia	
1. Existe un documento de seguimiento para los participantes egresados que les permita conocer sus itinerarios formativos	4,33	1,15	2,00	1,73	P=0,05 (1>2)
2. Existe en el centro un plan para la evaluación del impacto de los programas	2,67	0,58	2,75	1,26	

Tabla 7.29: Documentos de centro.

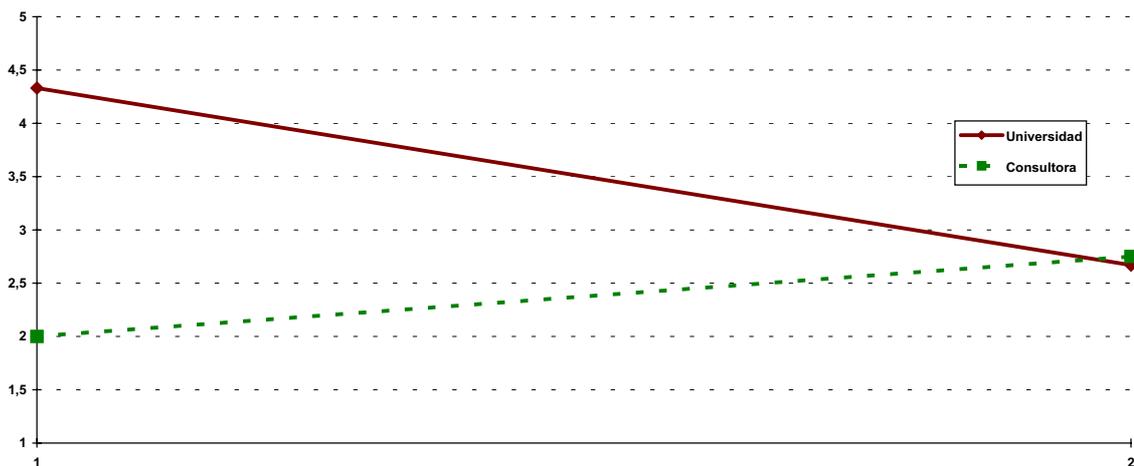


Gráfico 7.39: Perfil programa de formación de formadores.

7.4.3 Valoración de la estructura organizativa.

En la caracterización de la estructura organizativa no se evidencian diferencias significativas entre universidades y consultoras de formación. Aún así, cabe destacar que las instituciones que organizan y gestionan programas de formación de formadores se caracterizan por considerar que su estructura organizativa favorece el proceso de E-A de los participantes, más que la estructura de las consultoras de formación analizadas. Asimismo, las funciones de los distintos miembros de la organización quedan delimitadas en el organigrama horizontal con mayor frecuencia que las de las consultoras de formación.

La estructura de las universidades analizadas, por otro lado, según la opinión de los directivos, se caracteriza por ejercer menor control que las consultoras sobre las acciones de formación de los distintos miembros de la organización y por promover mucho más la autonomía de actuación de sus miembros.

Estructura organizativa	Universidad		Consultora		Sign.
	Media	Desvi a	Media	Desvia	
1. La estructura organizativa favorece el proceso de aprendizaje de los participantes	4,33	0,58	3,75	0,96	
2. El organigrama del centro es piramidal	1,33	0,58	2,33	1,53	
3. Las funciones de los distintos miembros de la organización quedan definidas en el organigrama horizontal del centro	4,00	1,00	3,25	0,50	
4. Los cargos directivos delegan responsabilidades	4,00	0,00	3,50	0,58	
5. Existen en el centro personas y/o equipos de asesoramiento	3,00	0,00	3,50	0,58	
6. Los equipos de trabajo de la institución gozan de autonomía en la toma de decisiones	3,33	1,00	3,50	0,58	
7. La estructura organizativa favorece la resolución de conflictos	3,33	0,58	3,25	0,50	
8. La estructura organizativa ha tenido innovaciones en los últimos años	4,00	1,00	4,00	0,82	
9. La estructura organizativa favorece la participación de las personas de la organización	3,67	0,58	3,75	0,50	
10. La cultura organizativa del centro se caracteriza por la consecución de productos de aprendizaje	3,67	0,58	3,75	0,50	
11. Existe un alto nivel de control de las acciones de los miembros de la organización	2,67	0,58	3,00	1,41	
12. Los miembros de la organización se caracterizan por su responsabilidad en el ejercicio de sus actuaciones profesionales	4,33	1,15	3,75	0,50	
13. La organización promueve autonomía de actuación a todos sus miembros	4,00	0,00	3,50	0,58	
14. Las decisiones que se toman en la organización quedan registradas en un documento	3,00	0,00	3,50	0,58	
15. Las decisiones en la institución se toman por consenso	2,67	0,58	2,25	0,50	

Tabla 7.30: Valoración estructura organizativa-Tipología de centro.



Gráfico 7.40: Perfil estructura organizativa.

7.4.4 Valoración del sistema de relaciones de la institución.

En el análisis de la comunicación en el centro, según los directivos de las instituciones analizadas, se evidencian diferencias significativas en la valoración que se hace respecto la comunicación entre formadores.

En este caso, existe una mayor comunicación entre los formadores que pertenecen a instituciones universitarias que los que pertenecen a consultoras de formación. En este sentido, hay que destacar que en el ámbito universitarios es más habitual el trabajo de equipo de investigación, que se reúnen frecuentemente para elaborar informes de investigación o discutir propuestas de acción, o plantear nuevas acciones. Desde esta consideración la relación y la comunicación en estos espacios son muy estrechas.

Sistema de comunicación	Universidad		Consultora		Sign (dif)
	Media	Desvia	Media	Desvia	
1. Ser fluida y abierta	3,67	0,58	3,75	0,50	
2. Utilizar solamente los canales formales	1,67	1,15	1,75	0,96	
3. Predominancia de la comunicación informal	3,00	1,00	2,50	0,58	
4. Vertical	2,67	0,58	3,00	1,15	
5. Horizontal	4,67	0,58	3,75	0,50	
6. Existencia de una buena comunicación entre formadores	4,67	0,58	4,00	0,82	P=0,05 (1>2)
7. Existencia de una buena comunicación entre los formadores y la institución	3,00	0,00	3,75	0,50	
8. Ser bidireccional	2,33	0,58	3,25	0,50	

Tabla 7.31: Valoración sistema comunicación.



Gráfico 7.41: Perfil comunicación en el centro.

En el caso de la caracterización de las **reuniones** no se evidencian diferencias significativas y las valoraciones de directivos de universidades y de consultoras de formación son muy similares, salvo en la consideración que caracteriza a las reuniones por resolver problemas burocráticos administrativos.

Se evidencian diferencias significativas en relación con los contenidos de las reuniones. La de resolver problemas burocrático administrativos. Hay que decir que los directores de universidad opinan que en bastantes ocasiones las reuniones se caracterizan por la resolución de este tipo de problemas burocráticos, mientras que los directivos de consultoras de formación estiman que en muy pocos casos el contenido de las reuniones es la resolución de problemas burocráticos.

Si pensamos que las universidades es un sistema de enseñanza formal, no es de extrañar que el nivel de normativa y de reglamentación de obligado cumplimiento es mayor que en otro tipo de instituciones. Esta normativa obliga, en muchas ocasiones a solucionar problemas con la administración educativa que, a su vez, obliga a proceder de una determina manera y según los procedimientos establecidos.

Gestión de reuniones	Universidad		Consultora		Sing. (Dic)
	Media	Desvía	Media	Desvía	
1. Ser participativas	4,33	0,58	4,00	0,82	
2. Planificarse con antelación	4,00	1,00	3,50	1,29	
3. Ser periódicas y continuas	4,67	0,58	3,00	1,41	
4. Resolver conflictos	3,00	0,00	3,00	0,00	
5. Ser de carácter informativo	3,67	0,58	3,00	1,41	
6. Resolver problemas burocráticos y administrativos	3,33	1,15	1,50	1,00	P=0,05 (1>2)
7. Analizar el desarrollo del programa	3,67	0,58	3,25	0,96	

Tabla 7.32: Valoración gestión de reuniones.

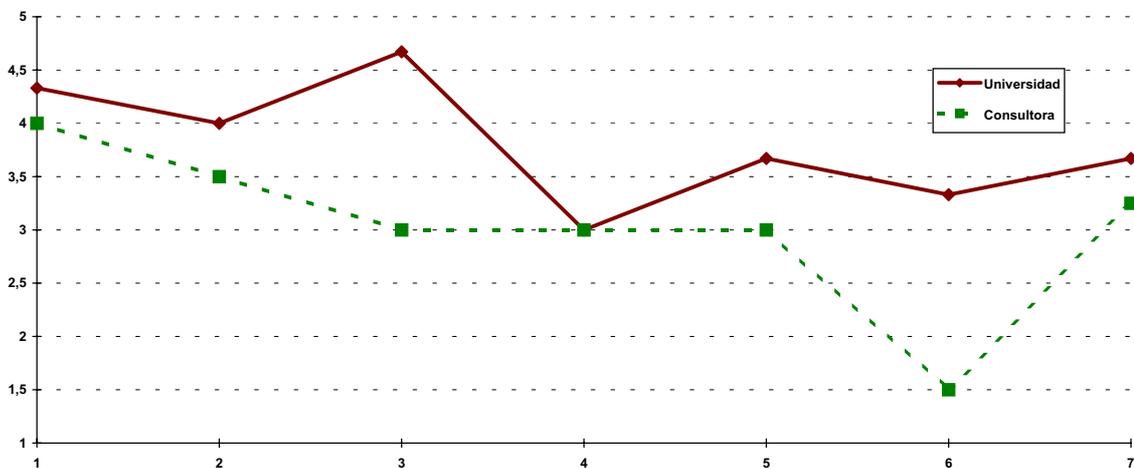


Gráfico 7.42: Perfil reuniones en el centro.

El análisis en relación con el papel de la **coordinación** presenta diferencias significativas entre instituciones por lo que se refiere a la participación de todos los miembros.

Los directivos de las universidades consideran que la coordinación promueve mucho más la participación de todos sus miembros que los directivos de las consultoras de formación. Posiblemente la actitud de trabajo conjunto en el ámbito universitario exija de la participación de todos los que en ella participan. De hecho, en el ámbito universitario las reuniones decisorias se caracterizan por la participación de todos sus miembros, además de la participación de miembros del PAS (personal de administración y servicios) y un porcentaje de alumnos, de primero, segundo y tercer ciclo.

Siguiendo con este análisis, pero sin que se evidencien diferencias significativas, destacamos que el trabajo en equipo entre formadores también es superior entre los

formadores del ámbito universitario que en el ámbito privado de las consultoras de formación.

Otro de los aspectos a destacar, aunque no sea significativo, es la preocupación por el seguimiento de los programas. En este caso, es superior en las instituciones universitarias.

Coordinación	Universidad		Consultoras		Sign. (Dif)
	Media	Desvia	Media	Desvia	
1. Pide responsabilidad sobre las funciones delegadas	3,00	1,00	3,25	0,50	
2. Se caracteriza por delegar funciones	4,00	1,00	3,25	0,50	
3. Es una ayuda para los formadores	4,33	0,58	3,75	0,96	
4. Se preocupa por el seguimiento de los programas	4,33	0,58	3,75	0,96	
5. Provee de espacios y tiempos para la coordinación entre os formadores	3,67	1,53	3,25	0,96	
6. Establece contactos con asesores-expertos externos	3,67	1,53	2,25	1,26	
7. Promueve la participación de todos los implicados en el programa	4,67	0,58	3,25	0,50	P=0,02 (1>2)
8. Fomenta el trabajo en equipo entre los formadores	4,00	1,73	3,25	0,50	
9. Otorga suficiente autonomía para la actuación de los formadores	4,33	0,58	3,75	0,96	

Tabla 7.33: Valoración del papel de la coordinación-Tipología de centros.

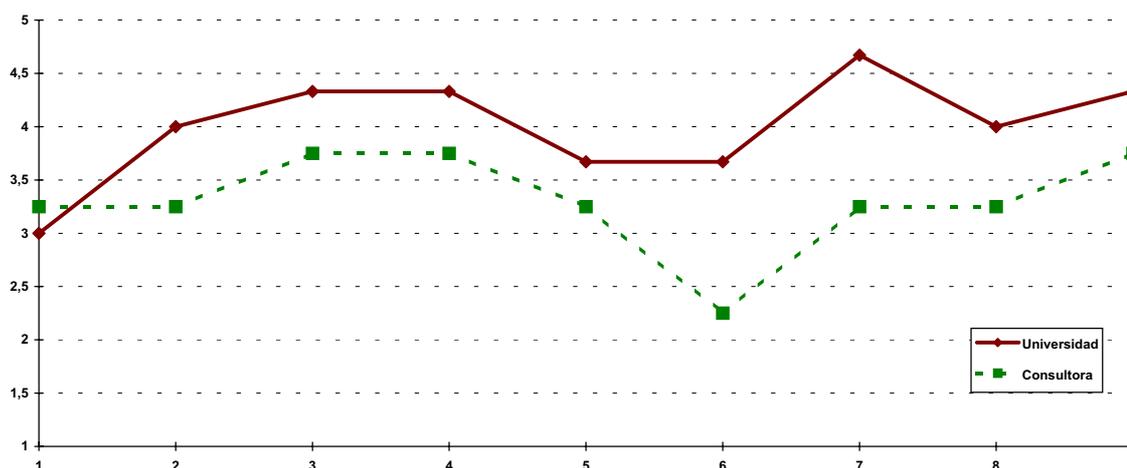


Gráfico 7.43: Perfil papel coordinación.

7.4.5 Valoración de la relación de la institución con el contexto.

Las relaciones con el entorno de las instituciones analizadas, como hemos constatado anteriormente, son tremendamente escasas, tanto en el ámbito universitario como en el ámbito de las consultoras de formación por lo que se refiere a la organización de actividades extrainstitucionales de carácter formativo, cultural, social, artístico, etc.

Sólo en la valoración de las actividades formativas encontramos opiniones distintas, aunque no son significativas. Pero aun así las dos valoraciones se sitúan muy por debajo de la media.

Actividades extrainstitucionales	Universidad		Consultora		Sign.
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Formativo	2,00	0,00	1,67	1,15	
2. Humanístico	1,00	0,00	1,67	1,15	
3. Artístico	1,00	0,00	1,00	0,00	
4. Cultural	1,00	0,00	1,00	0,00	
5. Laboral	1,00	0,00	1,00	0,00	
6. Deportivo	1,00	0,00	1,00	1,00	

Tabla 7. 34: Valoración de las actividades extrainstitucionales-Tipología de centro.



Gráfico 7.44: Perfil actividades extrainstitucionales.

En las **relaciones con el entorno** se evidencian diferencias significativas entre universidades y consultoras en cuanto a la relación con servicios educativos. Esta relación concreta es mucho más elevada que la relación que mantienen las consultoras con los servicios educativos.

Es bastante habitual, en el ámbito universitario, las relaciones entre centros educativos, ya que muchos de ellos son los que permiten la realización de prácticas.

En este sentido, los formadores en el ámbito universitarios, que actúan como tutores han de tener una estrecha relación con centros educativos y con los tutores de éstos, para la realización del seguimiento del practicum.

Por otra parte, existen muchos profesionales en el ámbito universitario que asesoran y tutorizan proyectos en instituciones y servicios educativos con los que, sin lugar a dudas, establecen relaciones muy concretas.

En todo caso, la relación con el entorno externo se reduce básicamente a este tipo de relaciones con centros educativos para un fin, también muy concreto.

Relación con el entorno	Universidad		Consultora		Sign.(Dif)
	Media	Desvia	Media	Desvia.	
1. Agentes sociales	2,67	0,58	1,00	0,00	P=0,03 (1>2)
2. Servicios municipales	2,33	1,15	1,00	0,00	
3. Delegación provincial	3,00	2,00	1,00	0,00	
4. Firmas editoriales	1,33	0,58	3,00	2,00	
5. Empresas	3,33	1,15	4,25	0,96	
6. Servicios culturales (ateneos, centros cívicos, museos, entidades sociales)	1,00	0,00	1,00	0,00	
7. Servicios educativos (centros de formación profesional, universidades, institutos municipales de formación)	5,00	0,00	2,33	1,15	P=0,05 (1>2)
8. Consultorías	3,00	1,73	3,00	1,41	
9. Otros centros de formación	3,33	1,15	1,67	1,15	

Tabla 7.35: Valoración de las relaciones con el entorno-Tipología centro.

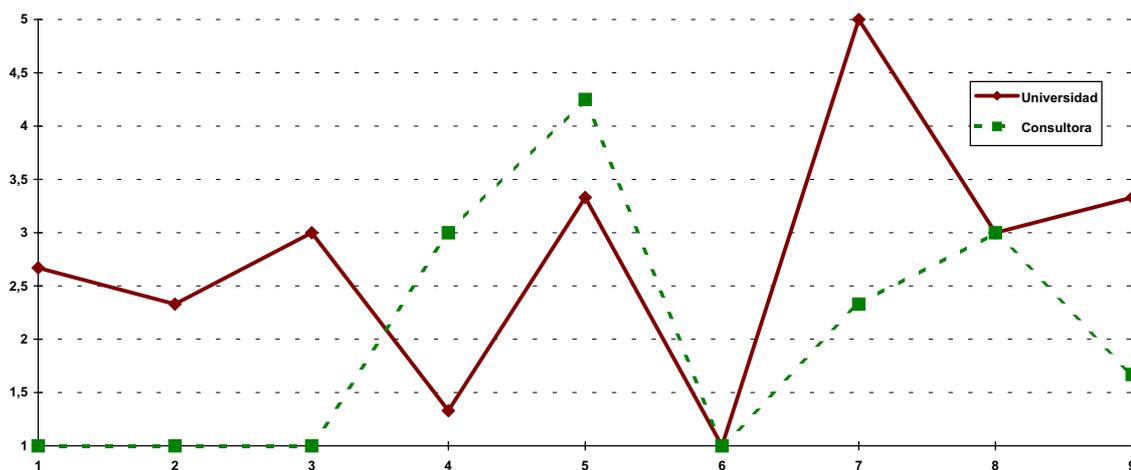


Gráfico 7.45: Perfil las relaciones con el entorno-Tipología centro

La relación del entorno para la adecuación a las necesidades y características de los destinatarios es un elemento muy valorado por ambas tipologías de institución, aunque con una puntuación más alta para el caso de las universidades, pero sin evidenciarse diferencias significativas.

En todo caso destacamos la valoración significativamente más alta que realizan las universidades en relación con el establecimiento de convenios para la realización de prácticas de formación de formadores. En el caso de los programas de formación de formadores gestionados y organizados desde las universidades, estos convenios, sobre todo, con empresas existen y permiten la realización de proyectos a los alumnos de los programas de formación. Para las consultoras de formación estos convenios son prácticamente inexistentes. De hecho, hay que pensar que el tipo de destinatarios de los cursos de formación que organizan las consultoras son formadores que trabajan en un contexto de empresas y, de alguna manera, las prácticas que puedan hacer las realizan en su entorno concreto de trabajo.

Relación con el entorno	Universidad		Consultora		Sign (Dif)
	Media	Desvi a	Media	Desvia	
1. El centro realiza un análisis y evaluación de necesidades formativas actuales para la adecuación de las acciones formativas al contexto	4,33	1,15	3,25	0,50	
2. El centro realiza un análisis y evaluación de necesidades formativas futuras para la adecuación de las acciones formativas al contexto	4,33	1,15	3,25	0,50	
3. En la institución se establecen convenios con otras empresas que permita la realización de prácticas de formación de formadores	4,67	0,58	1,75	0,96	P=0,00 (1>2)
4. El centro organiza jornadas de puertas abiertas para la divulgación e información de sus actividades.	2,67	0,58	1,75	0,50	
5. La institución programa visitas periódicas a centros de formación para establecer intercambio de experiencias	3,00	1,15	2,00	0,82	
6. El centro posee algún medio formal de divulgación propia	4,00	0,00	3,00	0,82	

Tabla 7.36: Valoración de las relaciones con el entorno-directivo.

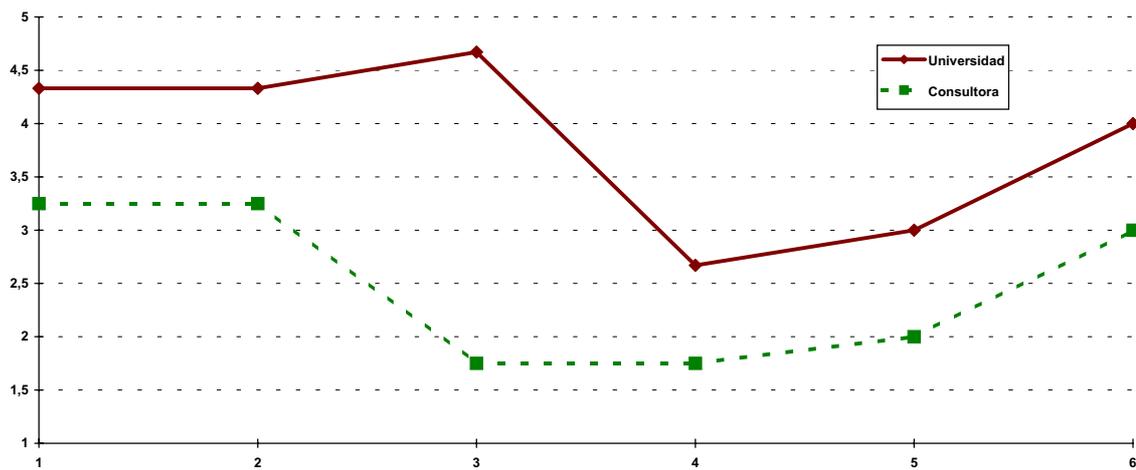


Gráfico 7.46: Perfil relaciones con el entorno.

7 RESULTADOS: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA Y DE LAS INSTITUCIONES

IMPLICADAS.	270
7.1 INTRODUCCIÓN.	270
7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.	271
7.2.1 <i>Los directivos.</i>	271
7.2.2 <i>Los formadores.</i>	276
7.2.3 <i>Los participantes.</i>	280
7.2.4 <i>Síntesis de la caracterización global de la muestra. Algunas implicaciones.</i>	285
7.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES.	287
7.3.1 <i>Valoración de la política formativa de la institución.</i>	287
7.3.2 <i>Valoración del sistema de objetivos de la institución.</i>	290
7.3.3 <i>Valoración de la estructura organizativa.</i>	297
7.3.4 <i>Valoración del sistema de relaciones de la institución.</i>	299
7.3.5 <i>Valoración de la relación de la institución con el contexto.</i>	302
7.4 TIPOLOGÍA DE INSTITUCIONES.	305
7.4.1 <i>Valoración de la política formativa de la institución.</i>	305
7.4.2 <i>Valoración del sistema de objetivos de la institución.</i>	307
7.4.3 <i>Valoración de la estructura organizativa.</i>	313
7.4.4 <i>Valoración del sistema de relaciones de la institución.</i>	316
7.4.5 <i>Valoración de la relación de la institución con el contexto.</i>	320

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1: Distribución género.	271
Gráfico 7.2: Responsabilidad familiar.	272
Gráfico 7.3: Experiencia vital.	272
Gráfico 7.4: Titulación máxima.	273
Gráfico 7.5: Pertenencia a grupos de innovación.	274
Gráfico 7.6: Pertenencia a grupos de renovación pedagógica.	275
Gráfico 7.7: Distribución género.	276
Gráfico 7.8: Responsabilidad familiar.	277
Gráfico 7.9: Experiencia vital.	277
Gráfico 7.10: Titulación máxima.	278
Gráfico 7.11: Distribución género.	280
Gráfico 7.12: Responsabilidad familiar.	281
Gráfico 7.13: Experiencia vital.	281
Gráfico 7.14: Titulación máxima- participante.	282
Gráfico 7.15: Perfil política formativa.	289
Gráfico 7.16: Perfil tendencia actitudinal innovación.	290
Gráfico 7.17: Perfil objetivos de centro.	291
Gráfico 7.18: Perfil participación plan estratégico.	292
Gráfico 7.19: Perfil plan general de centro.	293
Gráfico 7.20: Perfil normativa funcionamiento interno.	294
Gráfico 7.21: Perfil memoria de centro.	295
Gráfico 7.22: Perfil programa de formación de formadores.	296
Gráfico 7.23: Perfil documentos de centro.	297
Gráfico 7.24: Perfil estructura organizativa.	298
Gráfico 7.25: Perfil comunicación en el centro.	299
Gráfico 7.26: Perfil reuniones en el centro.	300
Gráfico 7.27: Perfil papel coordinación.	301
Gráfico 7.28: Perfil actividades extrainstitucionales.	302
Gráfico 7.29: Perfil relaciones del centro con el entorno.	303
Gráfico 7.30: Perfil relaciones del centro con el entorno.	304
Gráfico 7.31: Perfil política formativa-Tipología de centro.	306
Gráfico 7.32: Perfil tendencia actitudinal innovación-Tipología de centro.	307

Gráfico 7.33: Perfil objetivos de centro-Tipología de centro.	308
Gráfico 7.34: Perfil participación plan estratégico	309
Gráfico 7.35: Perfil plan general de centro.....	310
Gráfico 7.36: Perfil normativa funcionamiento interno.....	311
Gráfico 7.37: Participación memoria de centro-Tipología de centro.....	312
Gráfico 7.38: Perfil programa de formación de formadores.....	313
Gráfico 7.39: Perfil programa de formación de formadores.....	313
Gráfico 7.40: Perfil estructura organizativa.....	316
Gráfico 7.41: Perfil comunicación en el centro.....	317
Gráfico 7.42: Perfil reuniones en el centro.....	318
Gráfico 7.43: Perfil papel coordinación.....	319
Gráfico 7.44: Perfil actividades extrainstitucionales.....	320
Gráfico 7.45: Perfil las relaciones con el entorno-Tipología centro	321
Gráfico 7.46: Perfil relaciones con el entorno.....	323

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 7.1: Razones de formación.....	284
Tabla 7.2: Razones de formación. Valoración directivos.....	285
Tabla 7.3: Razones de formación. Valoración formadores.....	285
Tabla 7.4: Caracterización de la muestra.....	286
Tabla 7.5: Valoración política formativa.....	288
Tabla 7.6: Actitudes hacia la innovación.....	290
Tabla 7.7: Valoración objetivos de centro.....	291
Tabla 7.8: Participación plan estratégico.....	292
Tabla 7.9: Participación plan general de centro.....	293
Tabla 7.10: Participación normativa de funcionamiento interno.....	294
Tabla 7.11: Participación memoria institucional.....	294
Tabla 7.12: Participación en la elaboración del programa de formación de formadores.....	295
Tabla 7.13: Documentos de centro.....	296
Tabla 7.14: Valoración estructura organizativa.....	298
Tabla 7.15: Valoración sistema comunicación.....	299
Tabla 7.16: Valoración gestión de reuniones.....	300
Tabla 7.17: Valoración del papel de la coordinación.....	301
Tabla 7.18: Valoración de las actividades extrainstitucionales.....	302
Tabla 7.19: Valoración de las relaciones con el entorno.....	303
Tabla 7.20: Valoración de las relaciones con el entorno-directivo.....	304
Tabla 7.21: Valoración política formativa-Tipología centro.....	305
Tabla 7.22: Actitudes hacia la innovación-Tipología de centro.....	306
Tabla 7.23: Valoración objetivos de centro-Tipología de centro.....	308
Tabla 7.24: Participación plan estratégico-Tipología de centro.....	309
Tabla 7.25: Participación plan general de centro-Tipología de centro.....	310
Tabla 7.26: Participación normativa de funcionamiento interno-Tipología de centro.....	311
Tabla 7.27: Participación memoria institucional-Tipología de centro.....	311
Tabla 7.28: Participación en la elaboración del programa de formación de formadores.....	312
Tabla 7.29: Documentos de centro.....	313
Tabla 7.30: Valoración estructura organizativa-Tipología de centro.....	315
Tabla 7.31: Valoración sistema comunicación.....	316
Tabla 7.32: Valoración gestión de reuniones.....	318
Tabla 7.33: Valoración del papel de la coordinación-Tipología de centros.....	319
Tabla 7.34: Valoración de las actividades extrainstitucionales-Tipología de centro.....	320
Tabla 7.35: Valoración de las relaciones con el entorno-Tipología centro.....	321
Tabla 7.36: Valoración de las relaciones con el entorno-directivo.....	322