



MANUAL PARA GERENTES DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

JOSÉ MANUEL VECINO P.
Bogotá, 2025

MANUAL PARA GERENTES DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

JOSÉ MANUEL VECINO P. Bogotá, 2025

Índice

Introducción al Manual

Módulo 1. Fundamentos del Aprendizaje en Adultos 1.1. Principios de la Andragogía 1.2. Neuroaprendizaje y Procesos Cognitivos 1.3. Estilos de Aprendizaje y Motivación

Módulo 2. Diseño y Planificación Instruccional 2.1. Análisis de Necesidades Formativas 2.2. Definición de Objetivos de Aprendizaje 2.3. Estructura de Sesiones y Cronogramas 2.4. Elaboración de Materiales Didácticos

Módulo 3. Metodologías Activas y Participativas 3.1. Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) 3.2. Gamificación en la Formación 3.3. Estudios de Caso y Simulaciones 3.4. Selección y Adaptación de Métodos según el Contexto

Módulo 4. Facilitación y Dinamización de Grupos 4.1. Técnicas de Facilitación en Entornos Presenciales 4.2. Dinámicas Colaborativas en el Aula Virtual 4.3. Manejo de Grupos Heterogéneos 4.4. Resolución de Conflictos y Situaciones Difíciles

Módulo 5. Herramientas Digitales para el Aprendizaje 5.1. Plataformas de Videoconferencia y Colaboración 5.2. Aplicaciones para la Creación de Contenido Interactivo 5.3. Foros, Chats y Redes de Aprendizaje

Módulo 6. Evaluación y Medición de Impacto 6.1. Diseño de Instrumentos de Evaluación (rúbricas, cuestionarios) 6.2. Indicadores de Desempeño y Retorno de la Inversión 6.3. Feedback Continuo y Planes de Mejora

Conclusiones y Recomendaciones

Anexos A. Formatos y Plantillas B. Bibliografía C. Glosario de Términos Clave

Introducción

En un entorno organizacional marcado por cambios rápidos y la exigencia de resultados tangibles, los formadores internos se convierten en piezas fundamentales para garantizar la transferencia eficaz del conocimiento.

Este manual ha sido diseñado como una guía práctica y estratégica para acompañarlo en cada etapa del proceso formativo: desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de impacto.

Aquí encontrará:

- **Fundamentos teóricos sólidos**, que abarcan principios de andragogía, neuroaprendizaje y estilos de aprendizaje adulto, para respaldar cada decisión pedagógica.
- **Herramientas de diseño instruccional**, enfocadas en la formulación de objetivos claros, la planificación de sesiones dinámicas y la elaboración de materiales didácticos de alto valor.
- **Metodologías activas y participativas** (ABP, gamificación, estudios de caso), presentadas con criterios de selección y recomendaciones de aplicación según distintos contextos corporativos.
- **Técnicas de facilitación y manejo de grupos**, orientadas a potenciar la colaboración, la creatividad y el pensamiento crítico, tanto en entornos virtuales como presenciales.
- **Indicadores y formatos de evaluación**, que le permitirán medir el nivel de aprendizaje, el grado de transferencia a la práctica laboral y el retorno de la inversión en formación.

Este manual está estructurado en módulos secuenciales, cada uno con objetivos de aprendizaje, contenidos esenciales, actividades sugeridas y recursos de apoyo. Le animamos a adaptarlo a la cultura y necesidades específicas de su organización, integrando ejemplos y casos reales de su entorno.

Con esta herramienta, podrá elevar su rol de formador a un verdadero facilitador del cambio, asegurando que cada sesión formativa sea una

experiencia transformadora para sus participantes y un motor de crecimiento para su empresa.

GUÍA DE USO DEL MANUAL

Imagine que tiene en sus manos una hoja de ruta diseñada para guiarlo paso a paso. Este capítulo explica cómo aprovechar al máximo el manual, señalando en cada sección los componentes clave, los ejemplos reales y los ejercicios prácticos. Así podrá ir directamente al contenido que más le interese y aplicarlo de inmediato en su día a día.

Para orientarse con facilidad, fíjese en estos tres elementos:

- **Componentes temáticos.** Al abrir un capítulo encontrará, desde el inicio, una explicación clara de los conceptos esenciales que va a desarrollar.
- **Ejemplos de implementación.** Justo después, verá casos reales o simulados que ilustran cómo llevar esos conceptos al terreno de su empresa, sin rodeos ni teoría excesiva.
- **Ejercicios individuales.** Al cierre de cada capítulo, un reto práctico lo invita a reflexionar y consolidar lo aprendido, adaptándolo a su propia realidad organizacional.

Su reto práctico: Use el manual como un compañero de ruta. Identifique rápidamente el bloque que necesita y ponga manos a la obra, revisando y repitiendo las secciones según sus necesidades específicas.

MÓDULO 1. FUNDAMENTOS DEL APRENDIZAJE EN ADULTOS

Introducción

En el entorno corporativo actual, diseñar programas de formación que generen un impacto real depende de entender cómo aprenden los adultos. A diferencia de la enseñanza tradicional dirigida a niños, la andragogía parte de reconocer que los adultos aportan un bagaje de experiencias, conocen sus propias necesidades y exigen un aprendizaje práctico y significativo. Su motivación

crece cuando ven una aplicabilidad inmediata, y su autonomía les permite autodirigir su proceso de mejora continua.

Este módulo profundiza en los principios esenciales del aprendizaje adulto:

- **Experiencia como punto de partida.** Aprender es construir sobre lo que ya sabemos. Identificaremos técnicas para activar el conocimiento previo y convertirlo en la puerta de entrada a nuevos aprendizajes.
- **Motivación intrínseca y relevancia.** Solo retenemos lo que consideramos útil. Veremos cómo vincular los objetivos formativos con los retos reales de la organización para maximizar el compromiso.
- **Procesos cognitivos y neuroaprendizaje.** Exploraremos cómo funciona el cerebro adulto —desde la atención y la memoria hasta la consolidación de hábitos— y cómo diseñar contenidos que estimulen conexiones neuronales duraderas.
- **Autonomía y autogestión.** Reconoceremos el rol del alumno como protagonista. Aprenderemos a estructurar actividades que fomenten la autoevaluación, la reflexión y la responsabilidad sobre el propio progreso.

Al comprender a fondo estos fundamentos, estará en condiciones de crear experiencias formativas verdaderamente transformadoras: prácticas, centradas en el participante y alineadas con los objetivos estratégicos de su empresa.

¡Comencemos este viaje hacia una formación de alto impacto!

Formulación Temática

1. Principios de la Andragogía

Los principios andragógicos parten de la idea de que el adulto es un aprendiz distinto al niño. Para aprovechar esto, considere lo siguiente:

- **Autonomía.** Se define como el deseo del adulto de tener el control de su propio proceso de aprendizaje. En la práctica, puede diseñar rutas de aprendizaje con opciones (módulos "básico" y "avanzado", bibliografía complementaria, foros abiertos). Así, cada participante decide cómo

profundizar según sus necesidades, lo que aumenta el compromiso, ya que cada persona siente que gestiona su progreso.

- **Relevancia.** El adulto necesita percibir la utilidad inmediata de lo que aprende. Para ello, vincule cada tema con un desafío real de la empresa (por ejemplo, mejorar un proceso de atención al cliente) y plantee casos de estudio que reflejen problemas cotidianos. Esto incrementa la motivación intrínseca y acelera la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
- **Experiencia previa como recurso.** El bagaje de conocimientos y vivencias de cada participante es el punto de partida. Inicie cada sesión con una dinámica de "tormenta de experiencias", donde los asistentes compartan casos propios relacionados con el tema, y utilice esas historias para construir el nuevo contenido. Esto favorece el aprendizaje colaborativo, enriquece el material con perspectivas diversas y refuerza la confianza del grupo.

2. Neuroaprendizaje y Procesos Cognitivos

Entender cómo funciona el cerebro adulto permite optimizar la retención y aplicación de conocimientos.

- **Plasticidad cerebral.** Es la capacidad del cerebro para reorganizar sus conexiones neuronales frente a nuevos estímulos. Como estrategia, alterne formatos (lecturas, videos, ejercicios prácticos) y espacie las revisiones (técnica de repetición espaciada) para reforzar las rutas neuronales.
- **Atención.** Es un recurso limitado; solo podemos concentrarnos intensamente durante un tiempo acotado. Divida el contenido en bloques cortos (15-20 minutos) e intercale actividades interactivas (preguntas, debates, microcasos) para "resetear" la atención.
- **Memoria.** Incluye la memoria de trabajo (temporal) y la memoria a largo plazo (consolidada). Para fortalecerla, utilice estrategias como la activación previa (hacer preguntas que conecten con conocimientos anteriores), la organización de la información (esquemas, mapas

mentales) y la práctica distribuida (microejercicios y revisiones periódicas).

- **Emoción.** Los estados emocionales influyen en la codificación y recuperación de la información. Incluya historias inspiradoras, testimonios reales o retos gamificados que generen una respuesta emocional positiva. El uso de colores, música o escenarios inmersivos también potencia la conexión emocional.

3. Estilos de Aprendizaje y Motivación

Reconocer las preferencias individuales y los factores que estimulan la participación garantiza un aprendizaje inclusivo y dinámico.

- **Tipologías de estilos:**
 - **Visual.** Prefiere gráficos, infografías y presentaciones con soporte visual. Se recomienda acompañar las exposiciones con diagramas claros y videos ilustrativos.
 - **Auditivo.** Aprende mejor escuchando explicaciones, debates y pódcast. Fomente discusiones en grupo, utilice narraciones y grabe resúmenes en audio.
 - **Kinestésico.** Necesita experimentar con actividades prácticas o simulaciones. Incluya talleres,

role-plays y ejercicios prácticos.

- **Factores que incentivan la participación:**
 - **Meta personal clara.** Invite a cada alumno a definir un objetivo específico ("quiero aplicar X herramienta en mi departamento antes de fin de mes").
 - **Retroalimentación inmediata.** Diseñe microevaluaciones y entregas parciales con comentarios puntuales que reconozcan avances y corrijan a tiempo.
 - **Reconocimiento social.** Use insignias digitales, menciones en espacios comunitarios o certificados de logro para celebrar cada hito.

- **Competencia saludable.** Organice retos colaborativos o competencias moderadas (puntos, tableros de avance) para estimular la motivación.

Al adaptar sus programas a estos estilos y motivadores, garantiza que cada participante encuentre su propio camino para involucrarse, aprender y aplicar de manera sostenible lo que el módulo propone.

Ejemplo Empresarial

En la empresa X, se implementó un programa de actualización de habilidades comerciales basado en talleres interactivos. Los participantes definieron casos reales de venta para analizar en grupo, y la facilitación se centró en vincular cada contenido técnico con sus experiencias previas para maximizar la transferencia de aprendizaje.

Ejercicio

Reflexione sobre una capacitación reciente que haya recibido: identifique y describa cómo se aplicaron (o no) los principios de andragogía, y proponga dos mejoras para alinearla con el neuroaprendizaje.

MÓDULO 2. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN INSTRUCCIONAL

Introducción

El verdadero impacto de un programa formativo nace de una planificación estratégica y meticulosa. No se trata solo de impartir contenidos, sino de diseñar un recorrido de aprendizaje alineado con las prioridades de la organización y las necesidades específicas de sus colaboradores.

Para lograrlo, seguimos tres pilares fundamentales:

1. **Detección de necesidades reales.** Antes de todo, profundizamos en el diagnóstico mediante entrevistas con líderes, encuestas a participantes y análisis de indicadores de desempeño. Así identificamos brechas concretas de competencias y definimos con precisión en qué áreas deben enfocarse los esfuerzos.

2. **Definición de objetivos claros y medibles.** A partir del diagnóstico, establecemos metas de aprendizaje SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido). Cada objetivo se traduce en resultados concretos, permitiendo monitorear avances y demostrar el retorno de la inversión.
3. **Estructuración de sesiones de alto impacto.** Cada módulo se concibe como una experiencia integral que incluye componentes teóricos y prácticos, dinámicas interactivas y ejercicios aplicados para asegurar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Al articular estos elementos en un flujo coherente, su programa formativo no solo transmitirá conocimientos, sino que favorecerá la transformación de comportamientos y la consecución de metas organizacionales.

Formulación Temática

1. Análisis de Necesidades Formativas: Diagnóstico de brechas de competencias

Para diseñar un programa de alto impacto, es imprescindible conocer con precisión las habilidades que los colaboradores aún no dominan. El diagnóstico se articula en tres fases:

- **Recolección de datos:**
 - **Encuestas y cuestionarios.** Envíe instrumentos breves a los participantes y sus supervisores para indagar sobre tareas críticas y áreas de mejora.
 - **Entrevistas en profundidad.** Realice entrevistas semiestructuradas con líderes de área para entender los retos operativos y estratégicos.
 - **Análisis de indicadores.** Revise métricas como tasas de error, tiempos de respuesta o resultados de evaluaciones de desempeño.
- **Mapeo de competencias:**

- **Definición de la "competencia ideal".** Especifique las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para cada rol.
- **Comparación con la realidad.** Confronte el perfil ideal con el nivel actual de cada colaborador para generar un mapa de brechas cuantificable.
- **Priorización y validación:**
 - **Criterios de impacto.** Ordene las brechas según su incidencia en resultados clave (calidad, productividad, etc.).
 - **Confirmación con los *stakeholders*.** Presente los hallazgos a la dirección y recopile su retroalimentación para validar las áreas prioritarias.

2. Definición de Objetivos de Aprendizaje: Objetivos SMART alineados con resultados organizacionales

Los objetivos de aprendizaje guían todo el diseño instruccional y deben cumplir con el criterio SMART:

- **Específicos (*Specific*):** ¿Qué habilidad o conocimiento adquirirá el participante?
- **Medibles (*Measurable*):** ¿Cómo sabremos que se ha logrado? (p. ej., evaluación, indicador).
- **Alcanzables (*Achievable*):** ¿Es realista dentro de los recursos y el tiempo disponibles?
- **Relevantes (*Relevant*):** ¿Cómo contribuye al desempeño individual y organizacional?
- **Con límite de tiempo (*Time-bound*):** ¿En qué plazo se espera su consecución?

Plantilla de ejemplo: "Al finalizar el curso, cada participante podrá elaborar un plan de acción de mejora de procesos utilizando el método DMAIC, demostrando, mediante simulación, una reducción estimada de errores en al menos un 15 % dentro de los primeros 30 días de aplicación".

3. Estructura de Sesiones y Cronogramas: Duración, secuencia didáctica y tiempos de descanso

Una programación clara optimiza la atención. Considere:

- **Duración de la sesión.** Bloques de 60-90 minutos para sesiones teórico-prácticas, con descansos cortos. Para entornos virtuales, considere fragmentos de 15-20 minutos (

microlearning).

- **Secuencia didáctica.**
 - **Apertura (5-10 min):** Objetivos, agenda y activación de conocimientos previos.
 - **Desarrollo (60-70 min):** Exposición teórica breve + dinámica interactiva.
 - **Aplicación (20-30 min):** Ejercicio práctico individual o en equipo.
 - **Cierre (10-15 min):** Síntesis, preguntas y compromisos de aplicación.
- **Tiempos de descanso.** Programe pausas activas cada 60-90 minutos para reducir la fatiga cognitiva.

4. Elaboración de Materiales Didácticos: Guías, presentaciones y recursos multimedia

La calidad de los materiales potencia la experiencia de aprendizaje.

- **Guías del facilitador.** Deben tener una estructura detallada con objetivos, tiempos, instrucciones y preguntas clave.
- **Presentaciones visuales.** Utilice un diseño limpio, con una idea principal por diapositiva e imágenes relevantes.
- **Recursos multimedia.** Incluya videos cortos (3-5 min), infografías descargables y plantillas editables que faciliten la aplicación inmediata.
- **Plataformas y accesibilidad.** Asegure la compatibilidad con LMS (Moodle, Canvas) y formatos accesibles (PDF etiquetado, subtítulos).

Ejemplo Empresarial

La compañía Y realizó un análisis de necesidades mediante entrevistas a mandos medios. Con base en los hallazgos, definió objetivos SMART para un diplomado en liderazgo y estructuró ocho sesiones con guías de caso y videos interactivos, logrando un aumento del 20 % en la participación activa de los asistentes.

Ejercicio

Elabore un objetivo de aprendizaje SMART para una capacitación en servicio al cliente y diseñe el cronograma de una sesión de dos horas, indicando las actividades y los materiales necesarios.

MÓDULO 6. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO

Introducción

La evaluación y la medición del impacto son el corazón del ciclo de mejora continua. Al sistematizar cómo medimos el aprendizaje, podemos:

- **Validar la inversión.** Comprender si los recursos dedicados a la formación generan resultados tangibles y calcular el retorno de la inversión (ROI).
- **Ajustar con precisión.** Identificar fortalezas y debilidades en el diseño instruccional para adaptar contenidos y metodologías.
- **Garantizar la transferencia al trabajo.** Medir no solo lo que los participantes saben, sino lo que realmente aplican en su día a día.
- **Fomentar la cultura de datos.** Integrar herramientas de analítica que ofrezcan visibilidad en tiempo real del progreso y desempeño.

En este módulo exploraremos modelos como Kirkpatrick y Phillips, métodos cuantitativos y cualitativos, y cómo diseñar un

dashboard de impacto formativo para convertir la formación en un motor de transformación organizacional.

Formulación Temática

1. Modelos de Evaluación: Kirkpatrick y Phillips

Para estructurar la evaluación en niveles y cuantificar su retorno, se utilizan los siguientes modelos:

- **Modelo de Kirkpatrick (4 niveles):**
 1. **Reacción:** Mide la satisfacción inmediata (encuestas postsesión).
 2. **Aprendizaje:** Evalúa el incremento de conocimientos o habilidades (cuestionarios, pruebas prácticas).
 3. **Comportamiento:** Observa la transferencia al puesto de trabajo (análisis de desempeño).
 4. **Resultados:** Cuantifica el impacto en indicadores organizacionales (productividad, calidad).
- **Modelo de Phillips (5 niveles):**
 - Integra los cuatro niveles de Kirkpatrick y añade un quinto nivel dedicado al

ROI (Retorno de la Inversión), calculado con la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos} - \text{Costos totales}}{\text{Costos totales}} \times 100\%$$

- Este nivel exige un seguimiento financiero para convertir los resultados en valores monetarios.

2. Diseño de Instrumentos de Evaluación

Combine métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa:

- **Rúbricas.** Permiten evaluar competencias de forma objetiva con criterios y niveles de logro predefinidos.
- **Cuestionarios.** Use preguntas de opción múltiple y tipo Likert para medir conocimientos y actitudes.
- **Pruebas prácticas y portafolios.** Incluya *role-plays*, simulaciones y compilaciones de proyectos para observar la aplicación.

- **Focus Groups.** Reúna grupos reducidos para discutir en profundidad experiencias y obtener *insights* cualitativos.
- **Análisis de desempeño.** Revise los KPI operativos antes y después de la formación.

3. Indicadores SMART y *Dashboard* de Impacto Formativo

Defina métricas claras y consolide la información en un cuadro de mando:

- **Construcción de indicadores SMART.** Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- **KPI principales.** Incluya la tasa de finalización, la puntuación media en evaluaciones, el porcentaje de aplicación en el puesto, el nivel de satisfacción y el ROI formativo.
- **Dashboard de impacto.** Utilice gráficos y medidores que se actualicen periódicamente para facilitar la toma de decisiones basada en datos.

4. *Feedback* Continuo y Planes de Mejora

Cierre el ciclo con retroalimentación y ajustes constantes:

- **Encuestas postsesión.** Deben ser breves y aplicadas inmediatamente para recoger sugerencias.
- **Entrevistas de seguimiento.** Realícelas 4-6 semanas después para evaluar la transferencia al puesto de trabajo.
- **Planes de mejora continua.** Analice los datos de forma integrada, priorice áreas críticas y defina acciones concretas con responsables y plazos.

Ejemplo Empresarial

La empresa U diseñó una rúbrica de 360° para evaluar habilidades gerenciales tras un seminario. Midió el ROI comparando indicadores de productividad antes y después, y reportó un retorno del 150 % en seis meses.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar este manual, es fundamental que los formadores empresariales integren los siguientes lineamientos en su práctica diaria:

- **Adoptar un enfoque de evaluación por niveles.** No se limite a medir la satisfacción (nivel 1 de Kirkpatrick). Avance sistemáticamente hacia la medición de cambios de comportamiento y su impacto en el negocio, calculando el ROI como propone Phillips.
- **Diseñar instrumentos diversos y confiables.** Combine métodos cuantitativos (cuestionarios, KPI) y cualitativos (rúbricas, *focus groups*) para obtener una visión 360° del impacto. Valide sus herramientas antes de usarlas.
- **Definir indicadores SMART y consolidar la información en un *dashboard*.** Formule KPI claros y desarrolle un cuadro de mando visual que facilite el seguimiento y la comunicación de resultados a los directivos.
- **Implementar *feedback* continuo y planes de mejora.** Utilice encuestas postsesión y entrevistas de seguimiento para medir la transferencia. Analice los datos de manera integrada para definir acciones de mejora con responsables y plazos claros.
- **Fomentar la colaboración con los *stakeholders*.** Involucre a los líderes de área desde el diagnóstico hasta la evaluación. Utilice sus datos operativos para enriquecer el análisis de impacto y vincular la formación con los objetivos estratégicos.
- **Aprovechar las herramientas digitales.** Integre su LMS y aplicaciones de analítica para automatizar la recolección de datos. Combine métricas de uso con resultados de aprendizaje para obtener una visión completa.

Al incorporar estos lineamientos, los formadores pasarán de impartir sesiones aisladas a liderar procesos de aprendizaje integrales, medibles y alineados con la estrategia empresarial. El resultado será una formación que genera cambios reales y sostenibles, convirtiéndose en un verdadero motor de transformación organizacional.

Bibliografía

Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3.^a ed.). Berrett-Koehler.

Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8.^a ed.). Routledge.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5.^a ed.). SAGE.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.

American Psychologist, 57(9), 705–717.

<https://doi.org/10.1037/0003066X.57.9.705>

Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2.^a ed.). Butterworth-Heinemann.

Stevens, D. D., & Levi, A. J. (2013). *Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning* (2.^a ed.). Stylus Publishing.

Glosario de Términos Clave

Término	Definición
Andragogía	Teoría y práctica de la enseñanza orientada a adultos, que valora su experiencia previa, autonomía y necesidad de aprendizaje relevante.
ADDIE	Modelo de diseño instruccional en cinco fases: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.
Objetivos SMART	Metas de aprendizaje que deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido.
Rúbrica	Instrumento de evaluación que desglosa un resultado esperado en criterios y niveles de desempeño, asignando puntuaciones objetivas.
KPI	Indicador Clave de Desempeño. Métrica específica usada para medir el rendimiento de un proceso formativo (p. ej., tasa de finalización).
ROI	Retorno de la Inversión. Cálculo financiero que compara los beneficios netos de la formación contra su costo total, expresado en porcentaje.
LMS	<i>Learning Management System</i> . Plataforma digital para gestionar cursos, distribuir materiales y recopilar datos de desempeño.
Gamificación	Uso de mecánicas de juego (puntos, niveles, recompensas) en contextos formativos para aumentar la motivación y el compromiso.

Término	Definición
ABP	Aprendizaje Basado en Proyectos. Metodología que organiza el aprendizaje en torno a un proyecto, desarrollando competencias a través de fases y roles.
<i>Microlearning</i>	Unidades de aprendizaje muy breves (5-15 min) centradas en un solo concepto, ideales para reforzar contenidos puntuales.
Neuroaprendizaje	Enfoque que aplica conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro (atención, memoria, emoción) para optimizar el diseño de experiencias formativas.
<i>Breakout Rooms</i>	Funcionalidad de plataformas de videoconferencia que divide a los participantes en subgrupos para actividades colaborativas.
<i>Feedback continuo</i>	Proceso de retroalimentación inmediata y periódica para ajustar el aprendizaje sobre la marcha.
Modelo de Kirkpatrick	Marco de evaluación en cuatro niveles (Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados) para medir el impacto formativo.
<i>Focus Group</i>	Técnica cualitativa que reúne a un pequeño grupo de participantes para discutir en profundidad sus percepciones sobre la formación.

EL AUTOR

JOSÉ MANUEL VECINO P.

- Magíster en Gestión Ambiental, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Filósofo y Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos y en Docencia Universitaria.
- Gerente de Gestión Humana, Director de Capacitación y Desarrollo Humano.
- Conferencista en temas relacionados con Servicio al Cliente, Desarrollo Gerencial, Formación Empresarial y Gestión por Competencias.
- Docente universitario en áreas administrativas para especialización, MBA y maestrías en las áreas de Desarrollo y Cambio Organizacional y Talento Humano.
- Consultor empresarial en temas de direccionamiento estratégico, identificación de procesos, competencias gerenciales, implementación de

Balanced ScoreCard, tableros de mando e indicadores de gestión.

- Experiencia en el diseño, ejecución y coordinación de eventos de capacitación y desarrollo organizacional, tanto en modalidad presencial como virtual.