



LA ORIENTACIÓN LABORAL: ESTRUCTURA Y ANÁLISIS DE UN PLAN DE FORMACIÓN

CAREER GUIDANCE: STRUCTURE AND ANALYSIS OF A TRAINING PLAN

Raquel **Rodríguez-Herencia**¹

Universidad de Huelva. Facultad de Ciencias del Trabajo. Departamento de Salud Pública, Sociología y Trabajo Social. Huelva. España

Manuel **Delgado-García**

Universidad de Huelva. Facultad de Educación, Psicología y Ciencias del Deporte. Departamento de Pedagogía. Huelva. España

RESUMEN

Los continuos cambios de la sociedad hacen necesario que las plantillas de profesionales de cualquier tipo de entidad se encuentren actualizadas, repercutiendo así en el beneficio de todas las partes implicadas. Para lograrlo, es necesario contar con una adecuada planificación y las entidades han de plantearse cuestiones tales como: qué formación se precisa, qué cursos se pueden ofertar, cuándo sería oportuno realizar la formación, de qué presupuesto se dispone, o dónde y cómo serían los espacios apropiados. Las respuestas a estos interrogantes han de sentar las bases de lo que debería ser una intervención exitosa en el marco de los Servicios de Empleo para abordar las necesidades de los profesionales de la orientación laboral y de sus entidades. El objetivo de este trabajo es ofrecer las claves para elaborar un Plan de Formación que garantice dicho éxito y, para ello, se parte de un modelo aplicado, desarrollado y evaluado en Andalucía. Desde un planteamiento de co-construcción participativa, organizado en 5 fases que implican una respuesta compartida y reflexiva, se ofrece una propuesta práctica desde la que diseñar un Plan de Formación en el marco de la Orientación Laboral. Esta propuesta permite atender a las necesidades de los destinatarios, satisfacer las prioridades de la entidad que lo diseña y contar con las herramientas/recursos necesarios para garantizar su éxito durante la aplicación, a la vez que se evalúa para realizar las modificaciones oportunas y convertirlo en un documento comprometido y vivo.

¹ Correspondencia: Raquel Rodríguez-Herencia. Correo-e: raquel.rodriguez@dstso.uhu.es

Palabras clave: plan de formación; metodologías participativas; orientación laboral; formación de orientadores; programas de orientación.

ABSTRACT

The constant changes in society require professional staff of any type of organisation to be up to date, as this will benefit all parties involved. To achieve this, proper planning is necessary and organisations need to consider questions such as: what training is needed, what courses can be offered, when it would be appropriate to carry out the training, what budget is available, or where and how the appropriate spaces would be. The answers to these questions should provide the basis for what should be a successful action, in the framework of Employment Services, to address the needs of career guidance practitioners and their organisations. The aim of this paper is to offer key ideas to elaborate a Training Plan that guarantees such a success and, for this purpose, it is based on a model designed, implemented and evaluated in Andalusia. From a participatory co-construction approach, organised in 5 phases that imply a shared and reflexive response, a practical proposal is offered from which to design a Training Plan within the framework of Employment Guidance. This proposal makes it possible to meet the needs of the beneficiaries, to satisfy the priorities of the institution that designs it and to have the necessary tools/resources to guarantee its success during its implementation, while at the same time it is evaluated in order to make the appropriate modifications and to turn it into a committed and living document.

Key Words: training plan; participatory methodologies; career guidance; counselor training; guidance programs.

Cómo citar este artículo:

Rodríguez-Herencia, R. y Delgado-García, M. (2026). La orientación laboral: estructura y análisis de un plan de formación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 37(1), 179-201. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.37.num.1.2026.43107>

Introducción

El panorama ocupacional y laboral actual tiene que adaptarse para conseguir la satisfacción de usuarios/as, profesionales y entidades, generando además una constante necesidad de recapacitación o mejora de las destrezas de muchos de los trabajadores (World Economic Forum, 2018). En esta línea, los recursos humanos son el valor más importante que posee cualquier institución, pues muchas de sus variables influyen en la calidad de los servicios que se prestan y así lo ha evidenciado la literatura, destacando especialmente la formación que se ofrece (Calvo et al., 2021) y el compromiso laboral del empleado (Petrou et al., 2018); ambas van a estar muy relacionadas con el marco de la adaptabilidad laboral y la reducción de las demandas y necesidades profesionales del trabajador (Vakola et al., 2021) y, también, con el reto de conectar la formación permanente del profesional que ejerce la orientación con el desarrollo personal y laboral que se espera que acredite (Sobrado, 2015).

Para ofrecer una respuesta adecuada a esta premisa, la orientación laboral se presenta como un factor fundamental, tanto por los resultados positivos en la mejora de la empleabilidad como por la enorme responsabilidad adquirida en el reconocimiento normativo nacional y europeo, donde ha sido incluida como uno de los ejes prioritarios de las políticas activas de empleo de la Estrategia Europea de Activación para el Empleo (Comisión Europea, 2025), y su concreción en cada estrategia de los Estados miembros de la Unión Europea (Climent, 2023).

Dependiendo del escenario profesional en el que nos encontremos, la formación a lo largo de la vida viene diseñada y desarrollada por determinados Servicios (García y Cortés, 2019; Vélaz-de-Medrano et al., 2023). En el contexto español es el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), organismo adscrito al Ministerio de Trabajo y Economía Social, el que junto a los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas conforman un Sistema Nacional de Empleo (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024). Mientras, en el caso de la orientación laboral en Andalucía, es el Servicio Andaluz de Empleo (SAE) el que se encarga de coordinar las políticas formativas; desde la creación de este Servicio (Ley 4/2002, de 16 de diciembre) se recoge la orientación laboral como una de las funciones a desarrollar en el marco del empleo y prueba de ello es que existe la Red autonómica, denominada «Andalucía Orienta».

Actualmente, este Servicio se encuentra regulado por la Orden de 26 de septiembre de 2014, por la que se desarrollan los Programas de Orientación Profesional, Itinerarios de Inserción y Acompañamiento a la inserción regulados por el Decreto 85/2003, de 1 de abril. Desde entonces, se viene apostando por un modelo de orientación centrado en el itinerario personalizado de inserción como marco de procedimiento para asegurar la calidad de la respuesta ofrecida (Climent y Navarro, 2024).

Además de este servicio ofrecido por el SAE, también podemos hablar de una función destinada a dar respuesta a las necesidades formativas del personal que trabaja como profesional de la orientación en cada una de las provincias andaluzas (Unidades de Orientación). Pues también es importante disponer de “propuestas dirigidas a modernizar y reactivar los servicios y programas de orientación que puedan garantizar las mejores prácticas y la necesaria adaptación a los requerimientos y demandas de un mercado laboral en continua transformación” (Climent, 2023, p.101). Se trata de una labor impulsada en forma de Planes de Formación.

Esta es una realidad en la que, de acuerdo con Mazhisham et al. (2018), aún se echan en falta estudios que revisen los elementos potenciales para detectar las necesidades de formación de las organizaciones. Se aprecia una falta de medidas integrales que centren la atención en el/la profesional de los Servicios de empleo, una labor que se considera fundamental puesto que está expuesto a una intensa carga de trabajo. Detectar debidamente las necesidades de formación es crucial para determinar quién la necesita, dónde se necesita, cuál debe ser impartida y cómo debe ser desarrollada (Rikkua y Chakrabartyb, 2013). Para ello, como apuntan los estudios de Diz-López (2017) o Mazhisham et al. (2018), existe una gran diversidad de modelos teóricos que contribuyen a estructurar este procedimiento y sientan las bases de lo que implica un desarrollo efectivo del mismo.

Es en este contexto donde se pone el foco de atención, en concreto, en la realidad de la provincia de Huelva. Se presenta un Plan de Formación diseñado, desarrollado y evaluado desde el Equipo de Coordinación de Orientadores Laborales de la provincia, conocido como Centro de Referencia de Orientación (CRO), y que entre sus funciones poseía² la de “dar soporte a la Agencia Servicio Andaluz de Empleo en lo relacionado con la impartición de acciones de formación y con el

² La publicación de la Orden de 26 de octubre de 2023, por la que se modifica la Orden de 26 de septiembre de 2014, por la que se desarrollan los programas de orientación profesional, itinerarios de inserción y acompañamiento a la inserción regulados por el Decreto 85/2003, de 1 de abril (BOJA nº 210 de 2 de noviembre 2023) extingue el CRO y traslada sus funciones a la Dirección General competente en materia de Intermediación y Orientación Laboral, en colaboración con las Direcciones Provinciales de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo.

desarrollo de metodologías, técnicas e instrumentos de apoyo al proceso de orientación profesional" (art. 11 Orden de 26 de septiembre de 2014).

Se trata de un diseño cuyo principal valor se localiza en el empleo de una metodología participativa y co-creativa, la cual ha trascendido como modelo a seguir en el resto de las provincias de Andalucía (Romero et al., 2022) y que ha impulsado procesos de transformación social a través del aprendizaje junto a los "grupos motores" y los "conjuntos de acción". Se asumen principios metodológicos de especial interés para la construcción de un proceso negociado, compartido y realizable (Alberich et al., 2009).

Como resultado de la aplicación de estos principios, la planificación y el desarrollo de Planes de Formación, como el que aquí se expone, lleva aparejada una labor de liderazgo y coordinación entre un equipo investigador y un equipo motor. Desde estos se asegura ofrecer un recurso (Plan) ampliamente versátil, detallado y pragmático para que quienes lo reciban y deseen replicar puedan hacerlo fácilmente. Se trata de aproximarnos a la realidad que describen Hirschi y Koen (2021) y que apuesta por lograr un marco integrador de autorregulación profesional, en el que los procesos dinámicos y la retroalimentación, entre otras variables, conduzcan a lograr una evolución en el seno de las entidades que desarrollan procesos de orientación laboral.

Estructura de los Planes de Formación para orientadores laborales

En 2016, se le encarga a la Coordinación del Centro de Referencia para la Orientación (CRO) de Huelva impulsar la planificación y ejecución de la formación de todo el personal técnico de empleo con funciones de orientación de la provincia. Se afronta el reto con acciones de talento entre el personal implicado; en concreto, a través del desarrollo de dos Planes de Formación (2016-2019 y 2019-2021), aunque en el último año dicha competencia fue traspasada a los Servicios Centrales. Este trabajo se hace eco de la labor desarrollada para la construcción y puesta en práctica de unos Planes que, hoy en día, se puede decir que tuvo gran éxito y aportó un modelo de trabajo que no pasó desapercibido y sigue vigente a nivel regional.

Agentes implicados

El proceso de elaboración de los Planes ha sido diseñado y ejecutado por un equipo investigador-técnico y por otro motor. *El equipo investigador* estuvo conformado por 2 personas del CRO de Huelva y los *equipos motores* del periodo 2016-2019 por el resto del personal del CRO; por su parte, para el trienio 2019-2021 se añadieron todas las categorías profesionales que podíamos encontrar en las Unidades de Orientación: técnicos-as de las Unidades de Orientación, personal de apoyo administrativo (en Unidades integradas por 3 o más personas en el equipo técnico) y técnicos de acompañamiento (en Unidades que desarrollan acciones del programa de acompañamiento a la inserción) (art.6 orden de 26 de septiembre de 2014) (Figura 1).

Los *equipos motores* de estos Planes fueron llamados a participar de manera voluntaria. Debían mostrar su predisposición, respondiendo con el nombre completo, Unidad en la que trabajaban, puesto que desempeñaban, antigüedad, un teléfono y un email de contacto. El único requisito considerado para su selección fue la antigüedad en el servicio; a partir de ahí, participaron: 2 técnicas orientadoras de las Unidades propias del SAE, 2 técnicas orientadoras de las Unidades externas/subvencionadas, 2 técnicas de acompañamiento (sólo presente en las Unidades subvencionadas) y 2 personas de apoyo administrativo (sólo con dedicación exclusiva a la Unidad, en las subvencionadas).

Figura 1
Equipo motor del Plan de Formación 2019

Equipo Motor



Fuente: Elaboración propia

Metodología

Se siguieron los 5 pasos o etapas que Valenciano (2015) señala como necesarios para una correcta elaboración de un Plan de Formación (Figura 2). Veamos a continuación lo que se hizo en cada una de las etapas.

Figura 2
Estructura de un Plan de Formación: fases y subfases

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE FORMACIÓN: FASES Y SUBFASES				
FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Conocer la entidad y cuáles son sus objetivos	Identificar las necesidades de formación	Diseñar el Plan	Ejecutar el Plan	Evaluar el Plan
SUBFASES	SUBFASES	SUBFASES	SUBFASES	SUBFASES
1: Analizar la organización	1: Identificar las necesidades formativas	1: Establecer oferta formativa anual	1: Seleccionar al alumnado	1: Realizar el Informe Final
2: Examinar las tareas y competencias	2: Determinar las competencias a desarrollar	2: Seleccionar al profesorado	2: Ponerlo en marcha	
3: Observar las personas acorde a las tareas del puesto	3: Fijar Objetivos formativos	3: Elaborar la programación	3: Evaluar las acciones formativas y al profesorado	
		4: Seleccionar comprobar y reservar espacios		
		5: Equipar		
		6: Fijar criterios de Evaluación		

Fuente: Elaboración propia

Fase 1: Conocer la entidad y cuáles son sus objetivos

Empleando una metodología participativa, se partió de un diagnóstico donde se analizaron, siguiendo a Goldstein (1986), las necesidades desde tres puntos de vista:

a) Analizar la organización

El primer paso fue diagnosticar la situación de la entidad con relación a aquellos componentes del *sistema organizativo* que podían afectar a las acciones formativas que se diseñarán, atendiendo especialmente a varios elementos prioritarios identificados en la Tabla 1.

El procedimiento seguido, en una primera mesa de trabajo, parte de la labor del equipo investigador, quien presentó el Plan al equipo motor (fases, cronograma y mesas de trabajo como puntos principales); a continuación, a través de la técnica de la lluvia de ideas se procedió a estudiar aquellos componentes del *sistema organizativo* que podrían afectar a las acciones formativas que se adoptaran, concretamente los factores internos y externos.

El estudio, entre 2016-2019, se realizó por cada uno de los 5 objetivos principales de la figura del profesional de la orientación especificados en la normativa que lo regula (Véase Tabla 1):

Tabla 1

Análisis de la organización

Orden de 26 de septiembre de 2014	FACTORES EXTERNOS (Entorno de la entidad, mercado, competencia y legislación)	FACTORES INTERNOS (clima de la entidad, cultura y normas)	RECURSOS (Humanos, materiales y funcionales)
OBJETIVO 1: Gestionar Itinerarios Personalizados de Inserción, a través del asesoramiento a las personas usuarias, ya sea de carácter individual o grupal.	(+)	(+)	(+)
	(-)	(-)	(-)
OBJETIVO 2: Asesorar a personas pertenecientes a colectivos específicos inmersas en procesos educativos, de formación y/o empleo.	(+)	(+)	(+)
	(-)	(-)	(-)
OBJETIVO 3: Gestionar planes de acción individualizados dirigidos a personas jóvenes participantes de la Iniciativa Activa Empleo Joven.	(+)	(+)	(+)
	(-)	(-)	(-)
OBJETIVO 4: Gestionar el área de autoorientación, fomentando el uso de recursos especializados de libre acceso disponibles para las personas usuarias.	(+)	(+)	(+)
	(-)	(-)	(-)
OBJETIVO 5: Desarrollar acciones de Acompañamiento a la Inserción, que	(+)	(+)	(+)

consistirán en poner en marcha actuaciones de carácter individual dirigidas a prestar apoyo, asesoramiento, tutoría y seguimiento personalizado en el proceso de acceso al mercado laboral.	(-)	(-)	(-)
---	-----	-----	-----

Nota: (+) Aspectos Positivos; (-) Aspectos negativos. Fuente: Elaboración propia

Entre 2019-2021, para aumentar la calidad y el buen desempeño del personal de la Red se optó por introducir una nueva variante y realizar el diagnóstico teniendo en cuenta *las competencias para el puesto de técnico-a de la Orientación* identificadas por el SAE en 2009: a) búsqueda y gestión de la información, b) pensamiento analítico, c) comprensión interpersonal, d) desarrollo de interrelaciones, e) preocupaciones por el desarrollo, f) orientación al cliente, g) trabajo en equipo, h) orientación al logro.

b) Examinar las tareas y competencias

Una segunda óptica tuvo que ver con el estudio detallado del *puesto de trabajo*. Este proceso se dividió en 2 momentos: a) descripción del puesto y b) especificación de las tareas que lo integran, así como de los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias para su ejercicio (Tabla 2).

En el procedimiento seguido para el *periodo 2016-2019*, el equipo motor del Plan de Formación (trabajando primero en grupos reducidos y después en grupo grande) analizó el puesto de trabajo del profesional de la orientación y sus tareas; en concreto, se establecieron al azar 5 grupos pequeños, 1 por cada uno de los 5 objetivos principales de la figura del orientador-a especificados anteriormente. Cada uno de ellos procedió siguiendo la Tabla 2 y, en una segunda vuelta, un componente de cada subgrupo se unió, conformando 2 grupos con representación de todos los objetivos. Mediante la técnica Philips 6/6 se presentó y completó con las aportaciones del resto de compañeros/as; en una tercera vuelta, donde se volvieron a unir los 5 grupos reducidos iniciales, se aunó lo recolectado. Finalmente, el equipo investigador elaboró los documentos finales y los compartió con todo el equipo motor del Plan.

Tabla 2

Examinar las tareas y competencias

Descripción del puesto de trabajo:			
		Conocimientos "saber"	Habilidades "saber hacer"
Objetivo...	Tarea 1		Actitudes "querer hacer"
	...		

Fuente: Elaboración propia

De forma similar, durante el *periodo 2019-2021*, el equipo motor estudió detalladamente el puesto de trabajo. Se trataba de enumerar las tareas que se llevan a cabo para cumplir con las diferentes competencias en función del nivel de dominio de las mismas (el SAE establece 4 niveles de desarrollo, donde 1 es el nivel más bajo de la competencia y 4 el más elevado); para el caso de los/as técnicos-as de la orientación se partió de las competencias ya definidas (para el personal de apoyo administrativo y para el de acompañamiento se identificaron previamente), de manera que de cada competencia de cada una de las categorías profesionales se tenía que cumplimentar la siguiente tabla (Tabla 3).

Tabla 3*Examinar las tareas y competencias*

Puesto de trabajo	() Personal de apoyo	() Personal de acompañamiento
	() Orientador oficina	() Orientador unidad subvencionada
Competencia:		
Descripción		
Nivel 1	Tareas	

Fuente: Elaboración propia**c) Observar a las personas**

La última perspectiva se refiere a las *personas* que presentan carencias formativas y se centra en la identificación del nivel competencial que demuestran en la realización de su trabajo. Mientras habilidades y conocimientos son fáciles de mejorar a través de la formación, posiblemente las actitudes necesitarán otro tipo de atención; por ello, en el Plan de 2019 se estimó conveniente incorporar la identificación del tipo de formación, ofreciendo de antemano las siguientes alternativas: a) cursos modalidad presencial, b) cursos modalidad semipresencial, c) cursos modalidad *online*, d) coaching, e) *mentoring*, f) planes de desarrollo, g) equipos multidisciplinares, h) otro, para lo cual se le requerían, lo describieran. (Tabla 4)

El procedimiento seguido es el mismo que en el proceso anterior, de manera que cada uno de los grupos parte de un documento, como el mostrado en la tabla 4, resultado del trabajo de las mesas anteriores.

Tabla 4*Observar a las personas por tareas*

Puesto de trabajo	() Personal de apoyo	() Personal de acompañamiento
	() Orientador oficina	() Orientador unidad subvencionada
1	Competencia:	
2	Descripción	
Tareas	Formación relacionada	Tipo de formación

Fuente: Elaboración propia**Fase 2: Identificar las necesidades de formación**

Se distribuyó un cuestionario a través de Google Forms que sirvió, en primera instancia, para averiguar el talento y la disponibilidad de la Red en participar en el Plan de Formación, bien como formador-a (docente puntual, relacionado con las temáticas que se dominan) o bien como colaborador-a (persona que proporciona información a los gestores, usuarios, etc.). Para el diseño de este instrumento se contó con la implicación de los equipos investigador y motor, quienes colaboraron revisando la claridad en la formulación y la pertinencia de los ítems. Este instrumento

permitió disponer de una base de datos con expertos/as para cada acción formativa propuesta. Y en segunda instancia, se destinó a recabar información básica sobre tres acciones concretas:

a) Identificar las necesidades formativas:

Se debía establecer la diferencia entre la forma en que se desempeña el trabajo y la forma en que se debería desempeñar, para así ganar en eficacia y eficiencia. Para ello, el cuestionario se estructuró en 3 partes: *la primera*, referida a datos demográficos para conocer el perfil del participante, mediante 9 preguntas (Unidad en la que trabajaban, nombre, apellidos, municipio de residencia, puesto desempeñado en la Unidad, sexo, edad, formación y tiempo ejerciendo en la ocupación); *la segunda*, para dar respuesta a uno de los objetivos del cuestionario (conocer la disponibilidad de la Red) contenía 5 preguntas (formación específica para desempeñar labores docentes, en caso afirmativo, especificar cuál; experiencia docente, en caso afirmativo, indicar cuánto tiempo; si le gustaría colaborar en la implementación del Plan como formador/as y/o como colaborador/a); y *la tercera*, para dar respuesta al segundo de los objetivos del cuestionario (detectar las necesidades formativas de la Red Orienta) se les ofreció una batería de cursos, agrupados en 11 áreas temáticas (Plan 2016): 1. Administrativa, 2. Informática, 3. Prevención de Riesgos Laborales, 4. Información y Atención al público, 5. Habilidades, 6. Idiomas, 7. Colectivos específicos, 8. Mercado Laboral, 9. Orientación Laboral: Técnicas de Búsqueda de empleo, 10. Orientación Laboral: Recursos, 11. Orientación Laboral: Metodología; mientras, en 2019, se agruparon en las 11 competencias identificadas: 1. Búsqueda y gestión de la información, 2. Comprensión interpersonal, 3. Preocupación por el desarrollo 4. Pensamiento analítico 5. Orientación al cliente 6. Trabajo en equipo, 7. Desarrollo de interrelaciones, 8. Orientación al logro, 9. Pensamiento conceptual, 10. Negociación, 11. Autocontrol.

En ambos Planes se les dio la posibilidad de señalar el nivel de interés que tenían para formarse sobre cada una de las acciones formativas; la persona podía responder a través de una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significaba nada y 5 mucho (Figura 4). Además, se les pidió que valoraran el dominio que poseían sobre los distintos cursos (manteniendo las mismas opciones de respuesta), incluyendo la opción de sugerir otro curso que consideraran de interés y no estuviera en el listado ofrecido; finalmente, también se les preguntó por la modalidad de formación que les suscitara mayor interés.

Figura 4

Cuestionario de detección de necesidades formativas de la red (Plan de formación 2019).

COMPRESIÓN INTERPERSONAL

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Nos permite recibir y transmitir mensajes claros y realistas en el marco de un proceso de orientación, manteniendo un nivel de escucha activa y mostrando empatía en las interrelaciones para una toma de decisiones consensuada.

Tareas:

- Sintetizar ideas prioritarias, devolviéndolas de manera organizada
- Realización de preguntas abiertas
- Devolución de información
- Realización de entrevistas (proceso personalizado y continuo)
- Realización de atenciones puntuales y sesiones grupales
- Utilización de silencios

17. Técnicas de entrevista

	1	2	3	4	5
Interés	☐	☐	☐	☐	☐

Pregunta

	1	2	3	4	5
Dominio	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Elaboración propia

b) Determinar las competencias a desarrollar

De los resultados obtenidos, se consideró que los cursos que deberían ser desarrollados serían aquellos que suscitara un interés medio-alto y hubieran obtenido un dominio bajo por parte de los/as profesionales encuestados. En concreto, se establecieron 3 niveles de interés (*Nivel Rojo*, con puntuaciones entre el 65% y el 100%. *Nivel Azul*, entre el 34% y el 64%. *Nivel Verde*, entre el 0% y el 33%) de manera que, cuanto mayor fuera el porcentaje mayor era el interés de la Red en recibir la formación. Se consideró medio-alto, al nivel rojo. Dichos niveles fueron a su vez clasificados en: *Dominio 1*, entre el 65% y el 100%. *Dominio 2*, entre el 34% y el 64%. *Dominio 3*, entre el 0% y el 33%, de manera que cuanto mayor fuera el porcentaje, menor es el dominio declarado sobre la materia por la Red. Se consideró dominio bajo al dominio 1.

c) Fijar objetivos formativos

En esta subfase se tomaron como referencia los objetivos generales de la organización, se partió de las necesidades de formación detectadas y se reflexionó sobre lo que sería capaz de hacer el trabajador o la trabajadora sin esas carencias, se concretaron las capacidades observables y medibles, se detallaron los resultados de la ejecución de dichas conductas y se formularon los objetivos de la formación según criterios de homogeneidad de las capacidades que reflejan la cualificación deseable.

Los resultados de este proceso hicieron referencia a las capacidades a desarrollar en la plantilla de profesionales que impartirían el Plan de Formación. Se buscó alcanzar un nivel de cualificación óptimo y garantías para afrontar los retos futuros.

Fase 3: Diseñar el Plan

Si bien los resultados de las dos fases anteriores podríamos darle una validez de hasta 3 años (favorecido por la estabilidad laboral de la plantilla de personal y por la existencia de objetivos consolidados), esta fase y la siguiente requirieron de una periodicidad anual pues las decisiones a tomar precisaban una respuesta a corto plazo.

En esta fase incluimos 6 subfases:

a) Establecer la oferta formativa anual

Se destinó a seleccionar los cursos a desarrollar en el año, las fechas y los horarios, establecer el número de horas, el lugar de celebración, la modalidad, los requisitos de acceso e informar de los objetivos generales del curso y sus contenidos. Para ello, fue de gran ayuda haber seleccionado previamente al profesorado para una adaptación, en la medida de lo posible, a su disponibilidad. Por último, se concretaron los medios para su difusión (*mailing*, folletos y carteles), adaptando la información a diferentes formatos.

b) Seleccionar al profesorado

El cuestionario de la segunda fase vino a ser el instrumento clave para la identificación del talento y la disponibilidad entre los/as profesionales.

c) Elaborar la programación

La programación que realizó cada profesor/a de cada curso fue un elemento de calidad y garantía. Se recopilaban en una ficha los aspectos básicos del curso: título, objetivo general, objetivos específicos, número de horas, modalidad y módulos o unidades (en cada módulo o unidad se establecieron los objetivos, contenido, metodología, actividades, evaluación, temporalización y materiales). (Tabla 5)

Tabla 5

Estructura para la programación

Curso
Fecha
Nº horas
Docente
Fechas sesiones
Horario

Lugar
Número de Alumnos
Requisitos de acceso
Objetivos
Unidades
Unidad 1
Objetivos
Contenidos
Metodología
Actividades
Recursos
Evaluación
Unidad 2...

Fuente: Elaboración propia

d) Seleccionar, comprobar y reservar los espacios

Todos los cursos fueron impartidos en modalidad presencial y desarrollados por profesionales de la orientación laboral onubense (se consideraron las distancias entre las sedes/espacios y su ubicación). Para aminorar los inconvenientes y multiplicar los aciertos los resultados del cuestionario para la detección de necesidades formativas de la fase 2 fueron de gran utilidad. Se atendió a la procedencia para los cursos ofertados con interés medio-alto y dominio bajo, de este modo, previo a tener el listado del alumnado participante, podíamos predecir la ubicación de los espacios más adecuada.

e) Equipar

Se trató de comprobar o equipar cada espacio con los recursos didácticos y materiales necesarios especificados por el/la profesional en la programación. En este sentido, es preciso alcanzar un grado profundo de conocimiento hacia la entidad que diseña el Plan puesto que hay variables que emergerán como condicionantes en esta subfase (el carácter público/privado; la posesión o no de conciertos de compras y/o proveedores, etc.).

f) Fijar los criterios de evaluación

El Plan de Formación de orientadores de Huelva se evaluó en tres momentos diferentes. A nivel *inicial*: previo al comienzo para tener un diagnóstico de partida (fase 1 y 2); de forma *continuada*: tras la impartición de cada curso de formación se aplicó un cuestionario de evaluación; y de manera *final*: atendiendo a todos los datos una vez finalizado. Conforme a Zabaleta et al. (2023), la evaluación nos permitió determinar la congruencia de los objetivos, las competencias y su grado de cumplimiento. Se pudo comprobar la coherencia del diseño, su nivel de ejecución y la significatividad de los resultados a través de una recopilación sistemática de datos que permitió la emisión de juicios objetivos de la calidad del Plan y sus resultados.

Fase 4: Ejecutar el Plan

Hace referencia a la puesta en práctica de los cursos de formación. Este procedimiento incluyó 3 nuevas subfases:

a) Seleccionar al alumnado

Se elaboró un documento informativo y un modelo de solicitud. El primero recopila:

- La información de cada curso.
- Los plazos.
- La forma de envío de la solicitud: vía email del CRO.
- Los requisitos y prioridades de acceso de cada curso concreto: no cerrar el servicio, orden de prioridad marcada, la preferencia de aquellas personas con menos horas formativas disfrutadas o asignadas y el orden de entrada.
- Unas consideraciones generales: sobre los gastos por desplazamiento, el tiempo dedicado a la formación (sería en todo caso tiempo efectivo de trabajo), y el tiempo proporcional al periodo de resolución de cada entidad (asistir, al menos, al 80% de sus horas lectivas).
- Las fechas de publicación de los listados provisionales, reclamaciones y listados definitivos.
- La vía de comunicación: email.

Mientras que el segundo, el modelo de solicitud, requería:

- Los datos básicos de identificación de cada persona.
- Unidad de orientación a la que pertenecía.
- Las acciones formativas que solicitaba, teniendo que establecer un orden de prioridad (siendo 1 la de mayor prioridad) a partir de una tabla con el nombre de cada curso, el número de horas, el lugar de celebración y el calendario previsto.
- Firmar la declaración jurada sobre el cumplimiento de los requisitos de acceso a cada curso.
- Se reservaba un espacio para que el CRO anotara la fecha y hora de entrada de la solicitud.

b) Puesta en marcha

Consistió en la ejecución de cada uno de los cursos programados (en algún caso hubo que duplicarlos por el número de solicitudes recibidas, tal como fue el caso del curso de “orientación laboral basada en competencias” o el de “nuevas metodologías y procedimientos en orientación laboral”).

c) Evaluar las acciones formativas y al profesorado

El último día de la celebración de cada curso se entregó a cada participante un cuestionario de evaluación de cada acción formativa; ahí se le pedía valorar en una escala tipo Likert de 6 puntos (1 era el valor más negativo y 6 valor más positivo) aspectos sobre: los objetivos, contenidos, la metodología, condiciones físicas, medio ambiente, utilidad, docente y, por último, una valoración global del curso.

Fase 5: Evaluar el Plan

Como última fase, se realizó un informe final a partir de la recopilación de todos los aspectos cuantitativos y cualitativos contemplados en el diseño del Plan. A modo de evidencias, en el Plan de Formación de 2016-2019 participó el 95% del personal destinatario, se pusieron en marcha un total de 22 acciones formativas, todas en modalidad presencial, con 815 horas de formación implementadas, disfrutadas por 272 técnicos/as e impartidas por 21 docentes que dispusieron su talento al servicio de otros empleados públicos (Tabla 6).

Resultados

El éxito del modelo vino de la mano del alto nivel de participación y satisfacción del alumnado. Respecto a la participación, tal y como se aprecia en la tabla 6, se recibieron un total de 378 solicitudes y el 91.58% del alumnado superó la formación (el porcentaje de abandono o no superación se situó en el 8.42%). El número de cursos ofertados cada año osciló entre 5 y 6, las horas de formación variaron desde 300 en 2018, a 220 en 2019, 195 en 2017 y 100 en 2016. Fueron varios los factores que influyeron en estas fluctuaciones:

- a) Respecto al tiempo, una de las premisas para participar era no cerrar el servicio en la Unidad. Con lo cual, aquellas unidades que tuvieran varios orientadores laborales interesados en un mismo curso, no a todos se les podía admitir en el mismo, con la única excepción de aquellas Unidades con un/a sólo orientador/a. También, en 2016, el primer año de funcionamiento del Plan, los cursos se desarrollaron en los últimos meses del año (momento de cierre) y no todos/as podían ausentarse del puesto.
- b) Respecto al número de solicitudes recibidas, tal y como vemos en la tabla 6, varía. Esto depende también de diferentes factores. Entre ellos, la calidad del docente (medida en tiempo de experiencia), factor clave en 2018, donde el éxito de la propuesta hizo necesario duplicar el número de cursos ofertados para dar la respuesta a la demanda; o la calendarización de los cursos, pues cuando se impartieron de manera más escalonada en el tiempo (2017, 2018 y 2019) se facilitó la participación.
- c) Las diferencias entre el número de solicitudes recibidas y el alumnado que comienza se sustentan en varias cuestiones, algunas de ellas ya comentadas y otras como la disponibilidad de recursos (sirva de ejemplo la acción formativa “cuestionarios, diseño y explotación de datos”, que requería de 1 ordenador por persona) o la renuncia por parte del alumnado a iniciar el curso.

El porcentaje de alumnado que supera la formación varía del 81.18% en 2017 al 97.59% en 2018. De nuevo encontramos la explicación a estas diferencias en varios factores: el primero de ellos ligado a la calidad del docente y las actividades de evaluación; el segundo, relativo a la calendarización programada y, el tercero relacionado con la ubicación. De entre ellos, y considerando que todos los cursos tenían un alto componente presencial y que el personal destinatario estaba repartido por toda la geografía onubense, el lugar de celebración de los cursos fue un elemento muy importante a tener en cuenta para reducir el abandono, el cual alcanzó su mínimo de 2.41% en el año 2018 y su máximo de 18.82% en 2017, obteniendo una media del 8.42%.

Tabla 6*Resumen de cursos impartidos. Plan de Formación 2016-2019.*

	Nº cursos	Horas de formación	Solicitudes	Alumnado que comienza	Alumnado que finaliza apto	% que superan	% no supera
2016	5	100	64	52	47	90.38	9.62
Creación de Blogs	1	20	18	12	11	91.67	8.33
Ediciones eficaces de video	1	5	8	8	8	100.00	0.00
La nube y la Seguridad Informática	1	5	10	9	8	88.89	11.11
Presentaciones eficaces (prezi)	1	20	13	12	10	83.33	16.67
Lengua de signos	1	50	15	11	10	90.91	9.09
2017	6	195	108	85	69	81.18	18.82
Herramientas Digitales para la Orientación laboral	2	50	35	28	22	78.57	21.43
Apps relacionadas con la búsqueda de empleo	1	20	18	16	14	87.50	12.50
Técnicas de control de negociación	1	25	18	14	11	78.57	21.43
Técnicas para el trabajo en red	1	20	14	11	10	90.91	9.09
Técnicas y estrategias para orientar a personas en riesgo de exclusión social	1	30	23	16	12	75.00	25.00
2018	6	300	109	83	81	97.59	2.41
Nuevas metodologías y procedimientos en Orientación laboral	2	50	38	35	35	100.00	0.00
Orientación laboral basada en Competencias	2	50	39	27	27	100.00	0.00
Cuestionarios, diseño y explotación de	2	50	30	20	20	100.00	0.00

datos

2019	5	220	97	77	75	97.40	2.60
Síndrome del quemado "Burnout"	2	50	34	30	28	93.33	6.67
Dinámicas grupales	1	50	16	12	12	100.00	0.00
Técnicas para la fidelización de usuarios	1	30	18	15	14	93.33	6.67
Currículum Vitae Infográfico	1	40	29	19	18	94.74	5.26
TOTAL	22	815	378	297	272	91.58	8.42

Fuente: Elaboración propia

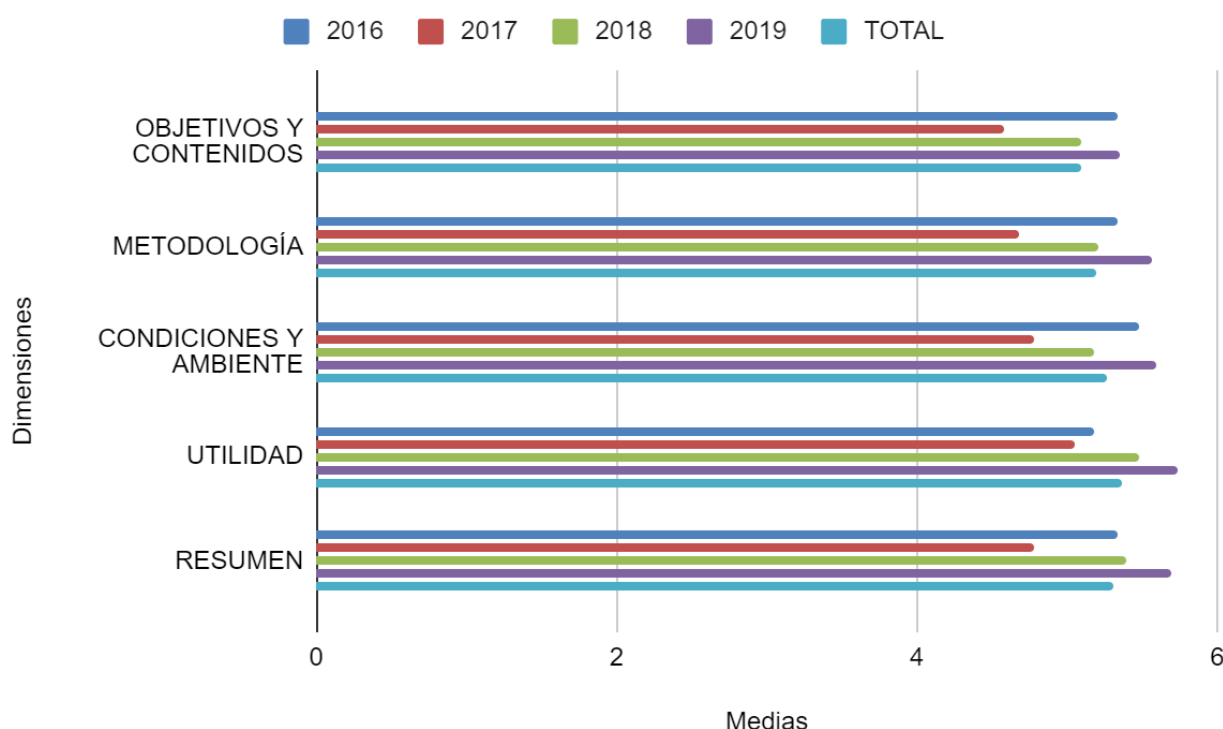
En cuanto a la satisfacción del alumnado, destaca la alta tasa de respuesta al cuestionario (una muestra representativa del 95% del total del alumnado que finaliza como apto la formación). El modelo de cuestionario de satisfacción fue extraído del aplicativo utilizado por el personal de orientación laboral en el Servicio Andaluz de Empleo denominado Servicio Telemático de Orientación (STO). Dicho cuestionario solicitaba la valoración de 1 (valor menos positivo) a 6 (valor más positivo) de diversas dimensiones de la acción formativa: objetivos y contenidos, metodología, condiciones y ambiente, utilidad y, por último, una valoración global del curso denominado resumen (anexo 1).

En la figura 5 podemos observar que todas las puntuaciones de las dimensiones evaluadas se ubican en el intervalo de 4.58 y 5.70, que la valoración global media de todos los cursos alcanza una media de 5,30 puntos, siendo los cursos desarrollados en 2019 los que mayor puntuación recibieron (5.70 puntos) y los de 2017 los que menos (4.79 puntos); y que el aspecto mejor valorado fue la utilidad, alcanzando en 2017 una media de 5.06 puntos e incrementándose en 2018 y 2019 (5.48 puntos y 5.73 puntos respectivamente).

En consonancia con los resultados de la tabla anterior, el acierto en la selección de los cursos a desarrollar cada año no sólo implicó un alto número de solicitudes y un bajo porcentaje de abandono, sino que además conllevó una alta satisfacción del alumnado. De ahí las altas cifras de 2019.

Figura 5

Plan de Formación para orientadores laborales 2016-2019 de la provincia de Huelva: Medias por año, de la satisfacción del alumnado participante en los cursos desarrollados



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha expuesto con anterioridad, si en un pasado cercano era el Centro de Referencia para la Orientación (CRO) de Huelva el encargado de impulsar la planificación y ejecución de la formación de todo el personal técnico de empleo con funciones de orientación de la provincia, en la actualidad dicha competencia está en manos del SAE.

El instrumento base para la planificación de los recursos humanos del SAE es en la actualidad el Plan de formación 2022-2023 del SAE. Dicho Plan se marcó como objetivo la ejecución durante los 2 próximos años (2022-2023) de 122 acciones formativas. Un Plan de formación elaborado con muchas similitudes al aquí presentado (Servicio Andaluz de Empleo, 2022).

El 1 de marzo de 2023 se hace pública por la Red profesional la convocatoria de acciones formativas homologadas por el IAAP para todo el personal SAE y el 25 de julio de 2023. las acciones de formación previstas para el segundo semestre de 2023. Según el informe de ejecución del Plan de formación del Instituto Andaluz de Administración Pública 2023 (IAAP, 2024), la asistencia a todas las acciones formativas ejecutadas para el Servicio Andaluz de Empleo fue del 43.92%. Llegaron al 71.44 % del total de las personas a las que se dirige el Plan. La valoración media de satisfacción, extraída de todas las encuestas de todos los cursos realizados, no sólo los del SAE, fue de 8.76 sobre 10. En el modelo de formación propuesto en este artículo, la superación de la formación alcanza el 91.58%, llegó al 95% del personal destinatario y el nivel de satisfacción medio de todos los cursos fue de 5.30 puntos sobre 6, lo que equivale a 8.83 sobre 10.

Conclusiones y Discusiones

Se presenta un recurso (Plan de formación) ampliamente versátil, detallado y pragmático para que quienes lo reciban y deseen replicar puedan hacerlo fácilmente. Este trabajo ha sintetizado todas las fases y subfases que conforman la estructura de un Plan de Formación (avanzando sucintamente algún resultado a modo de evidencias significativas), dejando entrever la necesidad de entenderlo como un trabajo minucioso, riguroso y sistemático para disponer de todos los datos con los que conseguir la máxima calidad en la propuesta formativa final. Está centrado en el/la profesional de los Servicios de empleo, revisando numerosos elementos potenciales que ayudan a detectar sus necesidades de formación y las de la organización.

Se demuestra cómo la propuesta es un modelo de éxito basándonos en el alto nivel de participación y satisfacción del alumnado. Pero no sólo por los resultados cuantificables obtenidos, sino también por el alto nivel de satisfacción personal de los/as trabajadores/as (Sultana, 2016); algo que también se comparte en el trabajo de Gutterman (2023), quien señala que los programas de formación de los trabajadores pueden aportar beneficios importantes a la organización, entre los que se incluye la satisfacción laboral y moral, el aumento de la motivación y de la eficiencia. Además, se evidencia cómo el modelo de formación resultó más eficaz, eficiente y mejor valorado cuando era el Centro de Referencia para la Orientación (CRO) de Huelva el encargado de impulsar la planificación y ejecución de la formación de todo el personal técnico de empleo con funciones de orientación de la provincia.

En la misma línea, se expone cómo uno de los elementos clave del éxito del recurso viene de la mano de la metodología empleada: la Investigación Acción Participativa (IAP); a través de la cual se ha promovido que las personas afectadas en una problemática, hayan participado tanto en la definición como en su solución, a través de la acción social organizada, lo cual, de acuerdo con Espinoza (2020) y Fernández (1999), es una de las características clave de dicha metodología. La implicación de todas las partes interesadas en los Planes de Formación desde el inicio (técnicos-as de las Unidades de Orientación, personal de apoyo administrativo, técnicos de acompañamiento y del CRO) no sólo propició recoger todos los puntos de vista en el diseño, sino que fue crucial para lograr la implicación del personal en la ejecución.

Fiel a la metodología IAP y conformen indican Funes y Motferrer (2003) se ha partido de considerar a los investigados como investigadores-investigadores y al investigador como investigador-actor o investigador-interventor. El equipo investigador ha trabajado con todas las Unidades de Orientación de la provincia de Huelva, definiendo juntos sus problemas, aceptándolos y colaborando en la transformación de su realidad, consiguiendo que sean ellos mismo quienes marquen sus objetivos y adaptándose a ellos como promotor o conductor. Esta metodología es considerada revolucionaria en 3 sentidos: en primer lugar, porque subvierte el orden habitual de los parámetros básicos de la investigación científica: sujeto/objeto, investigación/realidad social, investigador/investigado. En segundo lugar, porque ha obligado al equipo investigador a posicionarse políticamente, interpretando su trabajo como compromiso en favor de la transformación y el cambio. Y, en tercer lugar, porque ha sido necesaria la familiarización del equipo investigador con la problemática de la intervención.

Otro de los elementos clave ha sido la puesta en práctica de la teoría de los recursos (empleando el fuerte potencial de los recursos humanos existentes) para superar el hándicap de la asignación presupuestaria. El liderazgo compartido entre el equipo investigador-técnico y por otro el motor, propició que el equipo de orientadores de Huelva se implicara desde el inicio, asumiendo también la responsabilidad compartida para lograr el objetivo de la organización y dispusieron sus recursos y capacidades, contribuyendo favorablemente a los resultados de todo el proceso; acciones que Sánchez y Herrera (2016) identifican como claves para la consecución de metas comunes.

Este trabajo posee un valor sustancial dado que ha evidenciado la escasez de evaluaciones de necesidades formativas (ya sea a nivel teórico y empírico), no sólo en el marco de la formación para el/la orientador/a laboral, la Formación Profesional para el Empleo o la Formación Ocupacional (Queiruga et al., 2022), sino también sobre las estructuras de algunos de los modelos más consolidados, como el de Organización-Tarea-Persona (OTP) introducido por McGehe y Thayer en el año 1961 (Mazhisham et al., 2018), sobre los que siguen existiendo diversidad de criterios a la hora de establecer propuestas organizativas. Esto último también es algo que puede contribuir a incorporar distintos puntos de vista/realidades, dado que la multiplicidad de enfoques generará el acceso a una información más completa (Diz-López, 2017).

Este valor también se ve reforzado por la existencia de trabajos actuales como los de Ferrando et al. (2020) o Vélaz-de-Medrano et al. (2023), quienes ponen el énfasis en el análisis de la organización de la orientación en diversos servicios y contextos (profesional, laboral), de manera que la exposición de la forma en la que se planifica la formación de estos profesionales contribuye a ofrecer un conocimiento profesional de interés para Equipos Técnicos o Servicios Institucionales que promulguen acciones como la presentada en este artículo.

Referencias bibliográficas

- Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., Espinar, C., García, N., Hebegger, S., Heras, P., Hernández, D., Lorenzana, C., Martín, P., Montañés, M., Villasante, T.R., & Tenze, A. (2009). *Metodologías participativas*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).
- Calvo, R., Payá, R., & Sigalat, E. (2021). Cuando el aprendizaje basado en la práctica profesional no provoca un interés laboral. *Revista Fuentes*, 23(1), 77-90. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.v23.i1.12024>
- Climont, J.A. (2023). Análisis de la empleabilidad y la orientación laboral en el contexto de las políticas activas de empleo y su concreción actual en la Ley 3/2023 de 28 de febrero, de Empleo. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, Monográfico-2023, 87-113 <https://dx.doi.org/10.12795/TPDM.mon.2023.02>
- Climont, J.A., & Navarro, Y. (2024). *Orientación laboral; recursos y herramientas para la intervención*. Aula Magna Proyecto clave. McGraw Hill.
- Comisión Europea. (2025). *Estrategia Europea de Empleo*. Unión Europea. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-employment-strategy_es
- Decreto 85/2003, de 1 de abril, por el que se establecen los Programas para la Inserción Laboral de la Junta de Andalucía. *Boletín de la Junta de Andalucía*, 28 de abril de 2003, núm. 79. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2003/79/6>
- Diz-López, M.J. (2017). Training needs. Models for analysis and evaluation. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 06, 6-10. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.06.2132>
- Espinoza, E.E. (2020). Reflexiones sobre las estrategias de investigación acción participativa. *Conrado*, 16(76), 342-349. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1494>
- Fernández, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategias de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120181A>

- Ferrando, A.M., Roca, J.C., Mena, F.V., Gil, M., Bereciartua, T., Jiménez, M.E., & Sánchez, D. (2020). Perfil competencial de la orientación educativa y profesional. *Revista de Orientación Educativa AOSMA*, 29, 70-85. <https://aosma.es/wordpress/2020/11/13/no-29-de-la-revista-de-aosma/>
- Funes, M.J., & Monferrer, J. (2003). Perspectivas teóricas y aproximaciones metodológicas al estudio de la participación. En M.J. Funes & R. Adell (Eds.) *Movimientos Sociales: cambios social y participación* (pp. 21-58). UNED.
- García, J.L., & Cortés, A. (2019). ¿Qué propone la orientación profesional ante las políticas de empleo de la España postcrisis? Un análisis cualitativo. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 89-108. <https://doi.org/10.6018/rie.324771>
- Goldstein, I.L. (1986). *Training in organizations*. Brooks-Cole.
- Gutterman, A.S. (August 29, 2023). *Training and development*. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4555407
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, Article 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Instituto Andaluz de Administración Pública. (2024) *Informe de ejecución plan de formación del IAAP 2023*. Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública de la Junta de Andalucía. <https://juntadeandalucia.es/organismos/iaap/areas/formacion/plan-formacion.html>
- Ley 4/2002, de 16 de diciembre, de Creación del Servicio Andaluz de Empleo. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de enero de 2003, núm. 10. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2003/BOE-A-2003-707-consolidado.pdf>
- Mazhisham, P.H., Khalid, M.Y., Nazli, N.N.N.N., Manap, R., & Hussain, N.H.M. (2018). Identification of training needs assessment in organizational context. *IJTMSS*, 1(5), 20-30. <https://gaexcellence.com/ijmtss/article/view/657>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)*. <https://www.sepe.es/> Orden de 26 de septiembre de 2014, por la que se desarrollan los Programas de Orientación Profesional, Itinerarios de Inserción y Acompañamiento a la inserción regulados por el Decreto 85/2003, de 1 de abril. *Boletín de la Junta de Andalucía*, 2 de octubre de 2014, núm. 193. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/193/15>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Queiruga, O., García, J., & Santos, M.D.C. (2022). Análisis de la eficacia de los planes de formación profesional para el empleo desde el punto de vista del mercado laboral. *Revista Fuentes*, 24(1), 90-103. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.15258>
- Rikkua, R., & Chakrabartyb, N. (2013). Training needs analysis: A case study of loco pilots. *Procedia-social and behavioral sciences*, 104, 1015-1111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.11.206>
- Romero S., Mateos, T., & Moreno, C. (2022). Aportaciones de la investigación colaborativa para el co-diseño de planes estratégicos de orientación: El caso de la Formación Profesional Andaluza (FPA). *Revista Complutense de Educación*, 33(3), 485-499. <https://doi.org/10.5209/rced.74518>

- Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Servicio Andaluz de Empleo. (2009). *SEDO El sistema de Evaluación del Desarrollo en la Red Andalucía Orienta, Manual para el personal asesor*. Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.
- Servicio Andaluz de Empleo. (2022). *Plan de formación 2022-2023*. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía.
- Sobrado, L. (2015). Formación y profesionalización de orientadores: Modelos y procesos. *RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 2(2). <https://turia.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/6332>
- Sultana, R.D. (2016). La movilización de los servicios de orientación profesional en torno a una agenda de justicia social: una prioridad para todos. En A. Manzanares & C. Sanz (Dir.), *Orientación profesional. Fundamentos y estrategias* (pp. 27-38). UCLM-Wolters Kluwer.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79. <https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- Valenciano, J.P. (2015). *La elaboración de un Plan de Formación e información*. Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial. Universidad de Oviedo. http://www.unioviado.es/cecodedt/MDL08/docum/Elaboracion_de_un_plan_de_formacion.pdf
- Vélaz-de-Medrano, C., González, A., & Otero, A. (2023). Análisis comparado del modelo y organización de los servicios de orientación profesional en el contexto europeo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 34(2), 29-46. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.2.2023.38065>
- World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. World Economic Forum.
- Zabaleta, R., Lezcano, F., Martínez, A., & Casado, R. (2023). Métodos e instrumentos de evaluación en los programas de formación de pares para personas con problemas de salud mental: revisión documental. *Interface (Botucatu)*, 27, 1-18. <https://doi.org/10.1590/interface.220108>

Anexo 1

TIPO DE ACCIÓN FORMATIVA: CURSO

NOMBRE DE LA ACCIÓN FORMATIVA

Este cuestionario es anónimo. Su opinión será de gran utilidad para mejorar la calidad de las acciones formativas que desarrollemos en el futuro, gracias por su colaboración.

VALORE DE 1 A 6 SU ACEPTACIÓN DE LOS DIVERSOS ASPECTOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (1 VALOR MÁS NEGATIVO Y 6 VALOR MÁS POSITIVO)

OBJETIVOS Y CONTENIDOS

1. Los objetivos de la acción formativa se han conseguido.
2. El contenido de la acción formativa ha satisfecho mis necesidades de formación.
3. El nivel de profundidad de lo temas ha sido adecuado.
4. La duración de la acción formativa ha sido adecuado a los objetivos y contenidos.

METODOLOGÍA

5. La metodología usada ha sido la más adecuada a los objetivos y contenidos.
6. La metodología ha permitido una participación activa.
7. Las prácticas, ejercicios prácticos, supuestos, etc..., han sido útiles y suficientes.
8. La calidad y cantidad de la documentación han sido idóneas.

CONDICIONES Y AMBIENTE

9. El aula y el mobiliario han sido adecuados.
10. El ambiente de aprendizaje ha sido bueno.
11. El horario y su distribución han sido idóneas.

UTILIDAD

12. Las enseñanzas recibidas son útiles en mi puesto de trabajo.
13. Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación profesional.
14. Las enseñanzas recibidas son útiles para mi formación personal.

RESUMEN

15. El curso merece una valoración global de

COMENTARIOS SOBRE EL CURSO

**RELACIÓN DE CURSOS O ACTIVIDADES QUE CONSIDERE DE INTERÉS PARA SU
DESEMPEÑO PROFESIONAL**

Fecha de entrada: 19 de octubre de 2024

Fecha de revisión: 9 de marzo de 2025

Fecha de aceptación: 27 de abril de 2025