

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	9
PRÓLOGO de Raquel Roca	II
INTRODUCCIÓN	13

PRIMERA PARTE UNA FORMACIÓN CON MARCA PROPIA

1. FACILITANDO EL CAMBIO	21
1. Mañana tienes que dar un curso... sí, tú.....	21
2. Considera el escenario	22
3. Quien enseña aprende dos veces	23
4. Tu propio proceso	24
5. Los formadores y formadoras 5.0	25
2. IDENTIDAD DOCENTE	27
1. Perfil del formador	27
2. Propuesta de valor docente	31
3. Marca personal docente	32
4. El viaje que nos queda... ¿vamos?	35

SEGUNDA PARTE DISEÑANDO LA PROPUESTA FORMATIVA

3. ¿POR DÓNDE EMPIEZO?	39
1. Situándonos	39

EL FORMADOR 5.0

2. ¿Quién te llama? ¿para qué te llaman?	41
3. ¿Para quién trabajas?	44
4. Necesidades formativas.....	46
5. Condiciones de contorno	54
4. LOS OBJETIVOS.....	61
1. De la necesidad al objetivo	61
2. ¿Para qué van a servir?	63
3. Formulando.....	64
4. Redactando	67
5. Criterios de evaluación.....	71
5. LOS CONTENIDOS.....	75
1. ¿Dónde están los contenidos?	75
2. Selección de los contenidos.....	79
3. Hoja de ruta	85
6. LA SECUENCIA.....	89
1. Un plan dinámico y flexible.....	89
2. Actividades	90
3. La secuencia en formación presencial	98
4. La secuencia en formación <i>online</i>	101
5. Montando la secuencia	107
7. ¿CÓMO LO HAGO?	115
1. Variada, funcional y participativa.....	115
2. Los clásicos nunca mueren.....	116
3. Experiencias de inmersión.....	123
4. ¿Cuál es el método adecuado?	127
5. ¿Qué necesito?	127
6. Mi entorno personal de aprendizaje (PLE)	133
7. ¿Qué me llevo?	135
8. UNA CUESTIÓN DE TIEMPO	139
1. El calendario	140
2. Distribución de los contenidos en el tiempo.....	140

3. Claves de temporalización en formaciones presenciales	142
4. Claves de temporalización en formaciones <i>online</i>	147
5. Ritmos y momentos.....	150
9. EL DOCUMENTO DE DESARROLLO	153
1. Qué es y para qué sirve	154
2. Cómo lo hacemos.....	155
3. Prevenciones necesarias.....	156

TERCERA PARTE EN EL AULA

10. UN BUEN COMIENZO	159
1. Cuidar el entorno en formaciones presenciales.....	159
2. El entorno virtual	166
3. Para empezar bien.....	170
4. Enfoque facilitador	175
11. UN BUEN DESARROLLO	179
1. Actuación docente	179
2. Adultos y aprendices.....	187
3. Comunicación para la formación	189
4. Situaciones difíciles	199
12. EL GRUPO Y LAS ACTIVIDADES	207
1. El grupo.....	207
2. Claves para la puesta en marcha de actividades.....	216
3. Dinámicas de grupo.....	222
13. UN BUEN FINAL	229
1. La respuesta adecuada.....	229
2. Diseñando la evaluación	233
3. Evaluación del docente	236
4. La última sesión.....	238

CUARTA PARTE
AHORA EMPIEZA TODO

14. LA HUELLA QUE QUEDA.....	247
1. Resultados de la formación	247
2. Efectos de la formación.....	250
3. Un punto final profesional	252
4. Lo que queda en nosotros.....	254
15. ¿LO RECUERDAS?.....	257
1. Facilitando el cambio.....	257
2. Identidad docente	258
3. ¿Por dónde empiezo?	258
4. Los objetivos	258
5. Los contenidos.....	259
6. La secuencia	259
7. ¿Cómo lo hago?.....	259
8. Una cuestión de tiempo	260
9. El documento de desarrollo	260
10. Un buen comienzo.....	260
11. Un buen desarrollo	261
12. El grupo y las actividades	261
13. Un buen final	262
14. La huella que queda	262

QUINTA PARTE
ANEXOS

[ANEXO 1]. Guía rápida	264
[ANEXO 2]. Los momentos de la formación	268
[ANEXO 3]. Principios.....	270

PRÓLOGO

Había dormido poco.

No podía dejar mis manos quietas, nerviosa, por la espera. Unas cuantas filas y nucas por delante de mí él iba separando papeles encima de su mesa. A la derecha los marcados con bolígrafo rojo, a la izquierda los intencionadamente «bendecidos» con tinta azul... Ahí, sobre el escritorio del que probablemente fuera mi mejor profesor de universidad, estaban todos mis escritos, redacciones, crónicas y desvelos de mi primer año de carrera de Periodismo. A mis espaldas, cientos de películas, conciertos, teatros y sucesos vividos y narrados gracias a un profesor que supo inculcarnos el gusto por un oficio a través de la experimentación, el reto, la exploración, el método y el autoconocimiento.

En ese momento me importaba, y mucho, aprobar. Ahora, desde la perspectiva que te da la edad, sé que ese profesor y otros pocos elegidos fueron más que docentes: fueron maestros de vida. Porque me marcaron; dejaron en mí una huella que fue mucho más allá de simples materias o conocimientos concretos.

Te cuento esta historia porque así es como David quiere que comiences el libro, pensando en aquellas personas que dejaron en ti también una huella educativa, y porque además te estás embarcando en una de las actividades más bellas y gratificantes que hay: la docencia. Tanto si vas a dar clases por vez primera como si lo que quieres es perfeccionar tu técnica, estás en el lugar adecuado.

Te lo dice alguien que también ha tenido la fortuna de impartir muchas, pero muchas, horas de formación... Con este libro

se aprende. Porque, como diría el poeta William Butler Yeats, «la educación no es llenar un cubo, sino encender un fuego». Y eso es lo que David te mete en el cuerpo: ganas de ser un formador de primera (perdón, 5.0) desde la cabeza, el estómago y el corazón. Enseguida el autor te explica esto mejor. Y encima todo —porque así es él— tremendamente estructurado, guionizado y detallado para que no falles en ninguna etapa. Para que te sientas seguro. Aunque la intención del libro parece que fuera darte una serie de pautas que te puedan servir de referencia y apoyo a la hora de preparar e impartir una formación, aquí hay más fuegos encendidos que cubos llenados.

Porque ser un formador 5.0 significa ser un agente de cambio, querer diseñar y facilitar experiencias de aprendizaje, y eso solo es posible para personas que sean empáticas, asertivas, creativas y flexibles; el formador 5.0 busca y genera autonomía y responsabilidad, está conectado, digitalizado, comparte su conocimiento y está en continuo crecimiento y aprendizaje. En definitiva, el formador 5.0 es, como bien sabe David, es un *knowmad* (nómada del conocimiento). Y ser *knowmad* hoy día, con sus competencias asociadas, es una garantía para tu propia empleabilidad presente y futura.

Ojalá disfrutes leyendo y aprendiendo con este libro; que te sirva para construir la mejor de las formaciones y una excelente marca personal para que puedas ejercer el día de mañana un necesario liderazgo docente que, en palabras del autor, significa «activar a un grupo de personas mediante una estrategia definida y orientada al aprendizaje». Emocionándolas por el camino, haciendo que se pongan nerviosas por la espera, porque independientemente del rojo o azul de la tinta, nunca olvidamos lo que aprendemos con placer.

Ahora, el placer de la lectura y el aprendizaje son tuyos.
Disfrútalos.

Raquel Roca
Periodista especializada en el futuro del trabajo
Autora de *Knowmads* y *Silver Surfers*

INTRODUCCIÓN

Te propongo comenzar con un ejercicio.

Piensa en un maestro o en una maestra que hayas tenido a lo largo de tu vida. Puede ser alguien de tu etapa escolar o de tu formación reglada en cualquiera de sus niveles, o puede ser una de esas personas que por alguna razón ha sido relevante en tu carrera profesional. Tómate unos segundos para fijarlo en tu mente...

¿Ya? ¿Lo tienes?

...recuerda cómo era físicamente. Da igual el tiempo que haya pasado desde la última vez que viste a esa persona. Han podido pasar horas, días o años, no importa... deja que tu memoria vaya vistiendo los recuerdos que surjan.

Descríbela, en silencio, en tu mente. El color de su pelo, su cara, sus ojos, su expresión. Su cuerpo. Recuerda su manera de andar, de moverse. Sus brazos, sus piernas. Su manera de vestir... Tómate el tiempo que necesites, merece la pena...

...recuerda sus expresiones, sus gestos, su mirada, su tono de voz, su forma de hablar. Su manera de dirigirse a los demás, a su alumnado, a sus compañeros. Su manera de dirigirse a ti...

¿Lo tienes?

...recuerda su manera de hacer las cosas, de presentar un contenido, su estilo a la hora de explicar, de resolver dudas y de dar respuestas...

...recuerda su nombre...

...recuerda las sensaciones que esa persona generaba en ti. Y las que genera hoy.

¿Tienes alguna idea de por qué esa persona ha aparecido en tu mente al hacer este ejercicio?

¿PARA QUÉ TE PUEDE SERVIR ESTE LIBRO?

A ver, y que quede claro desde el principio. Lo importante de este libro no es lo que yo te diga, sino lo que seas capaz de hacer con lo que yo te diga. Lo que tú elabores, lo que crees, lo que te inventes y lo que construyas. A tu manera.

La intención de este libro es darte una serie de pautas que te puedan servir de referencia y apoyo a la hora de preparar e impartir una formación. Algunas son heredadas de mis propios procesos de aprendizaje, de formadores y formadoras que me han ido dejando parte de su legado para hacer mejor mi trabajo. Otras me las facilitaron mis alumnos, mis alumnas y mis compañeros, que fueron modelando mi actuación docente y me fueron descubriendo cómo soy realmente cuando diseño y facilito una formación, cómo es mi marca personal docente. Y otras las fui elaborando yo mismo guiado por los retos que se me iban presentando, las situaciones complicadas y la propia experiencia.

Lo que te puedo asegurar es que todo lo que vas a leer está probado y comprobado. Así es como yo hago las cosas, y precisamente lo que pongo a tu disposición es mi manera de afrontar un proceso formativo. Por eso, nada de lo que vas a leer es ley, ni verdad absoluta; todo es rebatible y cuestionable... y, por supuesto, si encuentras maneras de mejorar todo esto, siéntete con la libertad de hacerlo... ¡y compartirlo ;-) !

Con este libro podrás:

- Diseñar, facilitar y evaluar experiencias de aprendizaje.
- Mejorar tu marca personal docente.
- Tomar conciencia y desarrollar tu identidad docente.

- Afrontar una situación en la que tienes que preparar una formación y no sabes cómo hacerlo, por dónde empezar, etc.
- Mejorar tu actuación docente, si ya eres formador o formadora.
- Gestionar la sensación de no estar preparado para desarrollar un proceso formativo.
- Obtener claves prácticas que te permitan dar una formación.
- Detectar necesidades formativas.
- Formular objetivos formativos.
- Seleccionar los contenidos adecuados.
- Diseñar una formación.
- Impartir una formación.
- Mejorar tu comunicación docente.
- Conocer los principios básicos para gestionar un grupo de aprendizaje.
- Diseñar sesiones formativas efectivas, organizando los contenidos y actividades en un entorno presencial o virtual.
- Poner en marcha y gestionar actividades.
- Evaluar una formación.
- Optimizar recursos, tiempo y esfuerzos a la hora de desarrollar una formación.
- Dinamizar un proceso formativo o mejorar tu manera de hacerlo.
- Desarrollar formaciones memorables facilitando el aprendizaje de tu alumnado.

AVISO A NAVEGANTES

Apunta George Siemens, experto en enseñanza en la era digital, que «la tecnología ha reorganizado la forma en la que vivimos, nos comunicamos y aprendemos». Además, con la irrupción de la pandemia por coronavirus en nuestras vidas, se ha acelerado la transformación de los modelos formativos.

Lo que era tendencia ya es realidad. Las distintas modalidades de formación (presenciales, *e-learning* y mixtas) seguirán coexistiendo, pero con un peso oscilante y de una forma más

interrelacionada. Cada modalidad formativa representará una manera distinta de dar respuesta a la necesidad que se plantee; por tanto, habrá que considerar el objetivo y el contexto en cada caso para determinar la mejor y más eficiente opción posible.

Las personas que faciliten procesos formativos deberán moverse, adaptarse y combinar con soltura las posibilidades que ofrecen unas y otras modalidades. En este sentido, debes tener en cuenta que no es igual nadar que correr, pero, ojo, para ambas actividades hay que mover los mismos músculos, y este va a ser el enfoque que voy a compartir contigo: necesitamos ganar fuerza y flexibilidad para ejercitar nuestra competencia docente y adaptarla de la forma más ágil posible al entorno en el que nos encontremos, bien sea físico, digital o combinado.

Ten paciencia y pon el foco en lo que toque hacer en cada momento; diseñar una formación es un proceso complejo que trataremos de hacer sencillo. Vas a trabajar con muchos momentos, variables y tareas que se van a solapar entre ellas, pero necesitamos verlas por separado para entender bien su utilidad y sus dinámicas. Luego haremos que las piezas encajen para generar la mejor experiencia de aprendizaje posible

No caigas en el error de priorizar las variables técnicas sobre las pedagógicas; sería como si para preparar una llamada nos preocupásemos más de conocer a fondo cómo funciona el teléfono que de a quién vamos a llamar y qué vamos a decirle.

Tampoco pienses que la formación *online* es una réplica de lo que se hace en formación presencial, pero en digital. A ver, ¿tienen similitudes? Muchas, sobre todo en su diseño, pero difieren a la hora de implementarlas y en el desarrollo de la metodología.

Vamos a tomar consciencia y perspectiva, vamos a redefinir el rol del formador, vamos a trabajar con todas las posibilidades que los distintos entornos nos ofrecen. Vamos a crecer en este proceso... y con todo esto, vamos a facilitar el aprendizaje, el nuestro y el de las personas a las que acompañemos.

CÓMO UTILIZAR ESTE LIBRO

Por supuesto con libertad, flexibilidad y creatividad. El libro es tuyo y todo lo que lleva dentro (y fuera) también. Así que sácale todo el partido posible.

Puedes leer el libro de forma continua o puedes utilizarlo de forma puntual, como material de referencia, localizando aquello que necesites en cada momento para apoyar el diseño de tus experiencias de aprendizaje.

Te animo a que apliques su contenido a tu manera, adaptándolo al contexto en el que te encuentres. Debe ser así. Reinvéntalo con tu propia experiencia y descubrimientos. Será de esta manera como habremos alcanzado el objetivo. El tuyo y el mío.

Estructura

El libro es un viaje con cinco estaciones. En la primera definiremos el punto de partida y preparemos el equipaje. En las tres siguientes viajaremos por tres momentos: lo que hacemos antes de una formación, durante la formación y después de la formación. En la última, encontrarás una estación de refresco con algunas ayudas y refuerzos.

- **Primera parte: contexto.** «Una formación con marca propia». Para que puedas desarrollar tu competencia docente con un impacto positivo y memorable. Tus competencias serán tu equipaje, un equipaje dinámico y en mejora continua.
- **Segunda parte: antes de la formación.** «Diseñando la propuesta formativa». Para que sepas por dónde tienes que empezar y qué pasos dar en el diseño de la formación.
- **Tercera parte: durante la formación.** «En el aula». Para que actives las mejores estrategias para poner en marcha la formación y facilitar la experiencia de aprendizaje, se trate de un aula física o virtual.

- **Cuarta parte: después de la formación.** «Ahora empieza todo». Para que sepas cómo cerrar el proceso de forma adecuada y valorar los resultados y los efectos de tu propuesta formativa.
- **Quinta parte: anexos.** Para que puedas apoyarte y enfocar tu desempeño docente.

Microlearning y plantillas

Además de todo lo anterior, a lo largo del libro encontrarás dos tipos de recursos externos:

- Quince piezas de *microlearning*, en formato vídeo, con el objetivo de consolidar el contenido y resaltar las ideas fuerza de cada capítulo.
- Plantillas de trabajo para que puedas aplicar de manera práctica algunos de los contenidos que se desarrollan. Puedes utilizarlas bien como recurso directo, como guía sobre cómo hacer las cosas, o como referencia a la hora de dar los pasos que necesites en el diseño, implementación y evaluación de tu formación.

Guía rápida

En el anexo 1, encontrarás una guía rápida que recoge de forma breve y focalizada los pasos para programar una formación secuenciados en nueve momentos. Tiene la finalidad de facilitar el diseño ágil de una formación siguiéndola paso a paso.

PRIMERA PARTE

UNA FORMACIÓN CON MARCA PROPIA

1

FACILITANDO EL CAMBIO



OBJETIVO DEL CAPÍTULO: Tomar conciencia del impacto de la formación en los procesos de cambio y desarrollo de personas y organizaciones, y conocer el perfil del formador 5.0 para facilitar experiencias de aprendizaje efectivas.

1. MAÑANA TIENES QUE DAR UN CURSO... SÍ, TÚ

No sé si alguna vez has estado en esa situación en la que tienes que preparar e impartir una formación, bien porque tú lo hayas provocado, bien porque te lo hayan pedido. Tampoco sé cómo te has tomado este reto, si te ha resultado estimulante o estresante, si lo has vivido como una oportunidad o como una condena.

La verdad, da igual, porque este libro se dirige tanto a aquellas personas que nunca han impartido una formación y se ven en la situación de tener que hacerlo como a las que ya imparten formación y están interesadas en desarrollar su competencia docente

por tener una motivación genuina en ello o porque les han cambiado el escenario y requieren una necesaria adaptación.

Es más, también se dirige a aquellas personas que nunca se han planteado, por la razón que sea, impartir una formación. Y es que, en estos tiempos, nadie está libre de encontrarse con la necesidad de transferir una serie de conocimientos, habilidades y actitudes a otras personas.

2. CONSIDERA EL ESCENARIO

Piénsalo bien, toma perspectiva. Vivimos en una sociedad que considera el conocimiento una forma de capital; en un sistema que necesita precisamente que el conocimiento circule, se actualice, se metabolice y deje paso a la siguiente remesa de conocimiento en un ciclo continuo y sin final.

Nuestro momento es histórico y de consecuencias impredecibles. Vivimos en un escenario en el que las estructuras sociales y económicas se están moviendo y, al mismo tiempo, jamás hemos tenido tanta información circulante, tanto conocimiento disponible, así que optimizarlo otorgará una clara ventaja competitiva a las organizaciones, empresas y personas que sepan hacerlo.

Así, tomar parte activa en este sistema marca la diferencia. Hay muchas formas de hacerlo: puedes generar conocimiento nuevo, ser un excelente y necesario curador de contenidos o, por qué no, ser quien cocina todos esos conocimientos para ponerlos a disposición de los demás facilitando su transmisión y digestión. Esto último, a través de las experiencias de aprendizaje que tú facilites.

El conocimiento nuevo desplaza al antiguo a una velocidad vertiginosa, los cambios se suceden tan rápido que nos falta capacidad de gestión para acomodarnos al ritmo de nuestras propias circunstancias. Esta situación nos obliga a estar en modo beta permanente, en modo de aprendizaje continuo, por lo que más que nunca se necesitan facilitadores y facilitadoras de procesos de aprendizaje.

La vida útil del conocimiento, desde que se aprende algo hasta que deja de servirnos, es cada vez más corta, y esta acelerada fecha de caducidad requiere métodos que permitan restaurar el equilibrio con agilidad, metodologías sencillas y eficaces que permitan al formador responder con rapidez a la demanda que le formulen. Pero no como un mero transmisor de conocimiento, pues esto ya no es suficiente, sino como agente de generación de cambios.

Es evidente que saber diseñar, facilitar y evaluar una acción formativa no te va a salvar de sufrir las turbulencias del mercado profesional en el que habitamos, pero no te quepa la menor duda de que saber hacerlo incrementará tu propuesta profesional y te proporcionará un valor añadido.

Conocer claves metodológicas para diseñar y facilitar experiencias de aprendizaje en entornos presenciales y virtuales convierte a los profesionales en estratégicos agentes de cambio.

3. QUIEN ENSEÑA APRENDE DOS VECES

En el mundo del aprendizaje continuo, la frase atribuida a Joseph Joubert «quien enseña aprende dos veces» cobra un sentido especial y coloca a las personas facilitadoras del aprendizaje en una posición estratégica. Estas personas serán capaces de:

- Detectar necesidades en su entorno.
- Convertir esas necesidades en objetivos de aprendizaje.
- Diseñar las estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos y satisfacer esas necesidades.
- Temporalizar acciones individuales y colectivas.
- Identificar y gestionar recursos.
- Comunicar un mensaje haciéndolo accesible a los demás.
- Empatizar con otros profesionales.
- Relacionarse con una diversidad de personas en una diversidad de situaciones.
- Actuar desde el respeto y la tolerancia frente a posiciones divergentes.

- Escuchar a los demás.
 - Respetar los ritmos ajenos.
 - Gestionar a un grupo.
 - Conciliar intereses.
 - Generar participación.
 - Actuar asertivamente.
 - Gestionar conflictos y afrontar situaciones difíciles.
 - Estimular, apoyar y facilitar los procesos de aprendizaje de otras personas.
 - Generar cambios.
- Integrar el aprendizaje continuo como estilo de vida.

4. TU PROPIO PROCESO

¿Y sabes lo mejor? Pues que estas competencias para la docencia son entrenables y están al alcance de quien se lo proponga. No te digo esto porque lo suponga o imagine, sino porque lo he visto.

El día que escribo este párrafo contabilizo desde 1999 más de once mil horas de formación impartida y de acompañamiento en procesos colectivos e individuales, de las cuales más de cinco mil setecientas corresponden al área de la metodología didáctica y la formación de formadores. Específicamente, calculo que algo más de cuatrocientas personas se han podido formar conmigo en proceso de formación de formadores, lo que significa que habré podido, entre otras cosas, visualizar algo más de mil doscientas simulaciones docentes.

Entre mis alumnos y alumnas he visto a personas extrovertidas e introvertidas, con carrera y máster y con la única escuela que la que le dio su oficio aprendido desde la experiencia, recién tituladas y a punto de jubilarse; he visto a gente que buscaba su primer trabajo y a profesionales que pretendían reinventarse; a carpinteros, abogados, cocineros, reposteros, economistas, psicólogos, cocineros, pasteleros, comerciales, mediadores, administrativos, electricistas, ferrallistas, periodistas, biólogos, sociólogos,

arquitectos, aparejadores, maestros, diseñadores gráficos, preventivistas, secretarios, camareros, albañiles, sastres, patronistas, directores, jefes de equipo, profesores de autoescuela, restauradores, informáticos, fotógrafos, artesanos, masajistas, ambientólogos, filólogos, historiadores y hasta a una cortadora de jamón... entre otros, entre otras.

He visto a personas diferentes. Con formas de ser distintas. Con sus miedos y sus vulnerabilidades. Con sus ilusiones y sus sueños. Con sus retos, sus nervios y su capacidad de superación. Con sus estilos de aprendizaje y sus manías. Pero todas con un denominador común: ganas de aprender para enseñar.

Eran ganas en algunos casos genuinas y en otros generadas en la experiencia formativa. Ganas que se transformaban en un proceso de desarrollo personal, día a día, actividad tras actividad, simulación a simulación. Ganas que las convertían en excelentes docentes, personas responsables y comprometidas. Ganas que demostraban que ser un buen formador está al alcance de quien se lo proponga (y se lo trabaje).

5. LOS FORMADORES Y FORMADORAS 5.0

Necesitamos reenfocar nuestras competencias para la formación, redefinir un perfil que permita crear un contexto de aprendizaje para que las personas desarrollen sus capacidades en la mejora de su desempeño.

Los formadores y formadoras 5.0:

- **Son agentes de cambio.** Transforman el conocimiento en procesos de aprendizaje que permiten a las personas responder con agilidad y efectividad a las demandas del entorno.
- **Diseñan y facilitan experiencias de aprendizaje.** Convierten el aprendizaje en una experiencia para las personas y los equipos. Se aprende lo que se vive y se experimenta, lo que se descubre, se siente, se comprueba y se prueba.

- **Poseen una competencia profesional híbrida.** Facilitan experiencias de aprendizaje en contextos presenciales y en línea, son capaces de adaptarse y de combinar con soltura ambos entornos, generando sinergias entre el mundo físico y el digital al servicio de las personas.
- **Son empáticos, asertivos, creativos y flexibles.** Convierten las necesidades en objetivos de aprendizaje, comunican con honestidad, no se conforman ante las dificultades y adaptan sus propuestas con un sentido práctico a la realidad de las personas.
- **Generan autonomía y responsabilidad.** Favorecen en las personas el dinamismo, la proactividad y la transferencia del aprendizaje a sus vidas.
- **Están conectados y en continuo aprendizaje.** Mantienen su entorno y su red personal de aprendizaje abiertos, conectados y en desarrollo continuo.

Líneas estratégicas de este capítulo

- ☐ La vida útil del conocimiento, desde que se aprende hasta que deja de servir, es cada vez más corta.
- ☐ Vivimos en un contexto que necesita que el conocimiento circule, se actualice, se metabolice y deje paso a la siguiente remesa de conocimiento en un ciclo de continuo aprendizaje.
- ☐ En un mundo en modo beta permanente se necesitan personas facilitadoras de experiencias de aprendizaje que actúen como agentes de generación de cambios.
- ☐ Conocer claves metodológicas para diseñar y facilitar procesos formativos en entornos presenciales y virtuales convierte a los profesionales en estratégicos agentes de cambio y transmisión de conocimientos.