

Guía # 1: Conceptos relacionados con la capacitación

Capacitación:

- ◆ Se refiere a un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo.
- ◆ Las aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso del trabajo.
- ◆ La definición se ha ampliado para incluir la creatividad y el compartir los conocimientos.
- ◆ La meta de la capacitación es que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los apliquen en el trabajo diario.

La capacitación es más que el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades. En los negocios, es la creación del **capital intelectual** para tomar una ventaja competitiva. En el Manejo de Recursos Naturales, es la herramienta para comprender y perfeccionar la relación con el siempre cambiante objeto de nuestro trabajo.

La capacitación se debe ver como parte del esquema de manejo, no como una actividad ocasional o esporádica. Debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.

El ciclo de aprendizaje

Se basa en el enfoque de sistemas y la investigación de las acciones;

Hace énfasis en la solución de los problemas, pero el proceso de solución de problemas se examina y perfecciona constantemente;

El cambio planificado constituye el componente básico del ciclo de capacitación; y

El mismo consiste en una fase de valoración, el diseño de la intervención, la ejecución de la intervención y la evaluación de los resultados.

Guía # 2: Principios de la Educación de Adultos

Brinda comparaciones entre la **pedagogía** y la **andragogía**.

- ◆ La Pedagogía se refiere a la enseñanza de los niños
- ◆ Andragogía se refiere a la enseñanza de los adultos

Comparación entre pedagogía y andragogía

SUPUESTOS EN TORNO A	PEDAGOGÍA	ANDRAGOGÍA
El aprendiz	Personalidad dependiente	Autodirigido
Experiencia del aprendiz	Para ser desarrollada	Recurso rico para aprendizaje propio y de otros
Prontitud para aprender	Uniforme por edad y el currículo	Se desarrolla de tareas cotidianas y problemas
Orientación al aprendizaje	Centrado en el sujeto	Centrado en la tarea o en el problema
Motivación	Por recompensas y castigos externos	Por incentivos internos
ELEMENTOS PROCESALES	PEDAGOGÍA	ANDRAGOGÍA
Clima	Tenso, formal, autoritario, competitivo	Relajado, confiado, informal, respeto mutuo, cooperativo
Planificación	Por el maestro(a)	Por los aprendices y el facilitador
Diagnóstico de necesidades	Por la maestra (o)	Por acuerdo mutuo
Establecimiento de objetivos	Por el maestro	Por negociación mutua
Diseño de plan de aprendizaje	Programa del curso, planes del maestro	Contratos, proyectos
Actividades de aprendizaje	Dictadas por el maestro	Proyectos de búsqueda, estudios independientes, experiencias propias
Evaluación	Por el maestro, calificados	Por el aprendiz, facilitador, expertos, referidos a criterios

Basándose en cómo sentimos o percibimos (concreto/abstracto) la información y en cómo procesamos (activo/reflexivo) la experiencia y la información. Integra el conocimiento acerca de la función del cerebro: el hemisferio cerebral derecho y el izquierdo.

ESTILOS DE APRENDIZAJE

Todos los estilos son válidos y con igual capacidad para aprender

El **Aprendiz Imaginativo** (Cuadrante uno): Aprende a través de lo que puede sentir/tocar y mirar

Divergente

El **Aprendiz Analítico** (Cuadrante dos): Aprende observando y pensando los conceptos

Asimilador

El **Aprendiz de Sentido Común** (Cuadrante tres): Aprende pensando los conceptos y aplicando

Convergente

El **Aprendiz Dinámico** (Cuadrante cuatro): Aprende haciendo, tocando y sintiendo

Acomodador

Existen cuatro estilos de aprendizaje. Todos son válidos y de igual capacidad para el aprendizaje.

- ◆ El **estudiante imaginativo** (cuadrante uno) aprende mediante el sentido/sentimiento y la observación. Divergente
- ◆ El **estudiante analítico** (cuadrante dos) aprende mediante la observación y el pensamiento por medio de conceptos. Asimilador
- ◆ El **estudiante con sentido común** (cuadrante tres) aprende mediante el pensamiento por medio de conceptos y al hacer. Convergente
- ◆ El **estudiante dinámico** (cuadrante cuatro) aprende al hacer y mediante el sentido/sentimiento. Acomodador

El estudiante requiere de diferentes estrategias en cada caso. Es por ello importante que el capacitador aborde todos los tipos de aprendizaje en el grupo de capacitación. Esto se puede lograr mediante el uso de una serie de estrategias de enseñanza durante toda la sesión de capacitación.

Guía # 3: Métodos de capacitación y técnicas instructivas para la presentación del discurso

Las transparencias

- ◆ Deben seleccionarse de forma tal que coincidan con los objetivos de la capacitación.
- ◆ Deben ser diversas para que puedan incluir diferentes estilos de aprendizaje.
- ◆ ¿Qué ayudará a que la población meta aprenda lo más posible, lo mejor posible y lo más fácilmente posible?

Para grupos completos

- a. Conferencias – para presentar la información
 - ◆ Preferir la conferencia breve (10-15 minutos);
 - ◆ Permitir preguntas;
 - ◆ Presentar la información de forma manual; e
 - ◆ Involucrar al auditorio,

-
-
- b. Métodos de descubrimiento
- ◆ Hacer preguntas y conducir el auditorio hacia el descubrimiento del contenido;
 - ◆ Estudios de caso – dirigidos a la discusión de temáticas complejas; y
 - ◆ Hacer preguntas que conduzcan a la lectura y la discusión.

Para grupos pequeños

- a. Discusiones de grupo y presentaciones por equipo
- ◆ Proporcionar variedad y estimular la creatividad.
- b. Juegos y simulación/desempeñar un papel
- ◆ Selección del juego para acentuar los puntos de aprendizaje; y
 - ◆ Al desempeñar un papel, todos los participantes son estudiantes, no sólo ejecutantes.

Aprendizaje a distancia

- ◆ Conferencias mediante audio
- ◆ Conferencias mediante vídeo
- ◆ Conferencias mediante computadoras
- ◆ Teleconferencias

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ALGUNOS MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN

Método	Se usa cuando...	Ventajas	Desventajas
Conferencia	Objetivo es informar	Para grupos grandes	Aprendices pasivos
Socrático	Hay conocimiento previo	Se presta ara mucha participación	Requiere mucha planificación
Estudio de casos	Objetivo es desarrollar destrezas y soluciones de problemas	Integra experiencia de los aprendices	Casos son difíciles de construir; requiere mucha flexibilidad del facilitador
Búsqueda de información	Objetivo es enseñar a buscar y utilizar información	Aprenden por su cuenta	Consume mucho tiempo y depende de la motivación
Grupos pequeños de discusión	Objetivo es promover el intercambio de ideas y la solución de problemas	Promueve la socialización	Puede desviarse por aprendices agresivos y opacar a los tímidos
Juegos y simulaciones	Objetivo es captar la atención o romperhielo	Provee para las experiencias personales sin riesgos	Instrucciones cuidadosas, consume mucho tiempo
Sociodramas	Los aprendices necesitan experiencias y retroalimentación inmediata	Los aprendices aprenden comportamientos específicos	Puede ser mal utilizado, debe tomarse seriamente
Educación a distancia	Los aprendices y los facilitadores están dispersos geográficamente	No hay que viajar; llega a grupos más distantes	Costosa; adaptación de métodos tradicionales

Guía # 4: Evaluación de las necesidades

Institucional e Individual

- a. Determina si es necesaria la capacitación.
- b. Implica el análisis organizativo, el personal y el de tareas.
- a. No se concentra en la instrucción, o en los programas, o en lo que se pueda ofrecer. Se concentra en **lo que se necesita aprender**, en el conocimiento, las habilidades y las actitudes (KAAS) que los empleados deben aprender para lograr un desempeño mejor.
- c. Preguntas que deben responderse:
 - ◆ ¿Quién debe aprender qué?
 - ◆ ¿Por qué deben aprenderlo?
 - ◆ ¿Con qué nivel de profundidad?

 - ◆ ¿Cuál es la prioridad del aprendizaje en cuestión?
 - ◆ Prioridades en términos de estudiantes;
 - ◆ Prioridades en términos de tópicos;
 - ◆ Prioridades en términos de tiempo/fechas de término.

Análisis organizativo

- ◆ Dadas la Misión y las metas de la organización, las estrategias de manejo, los recursos disponibles para llevar a cabo la capacitación y el respaldo por parte de los encargados y compañeros para realizar las actividades de la capacitación.

Análisis personal

- ◆ ¿Hay falta de conocimientos, habilidades, motivación o diseño del trabajo que afecten el desempeño?
- ◆ ¿Quién debe capacitarse?
- ◆ ¿Cuál es el nivel de disposición de los empleados para capacitarse?

Análisis de las tareas

- ◆ Identificar tareas importantes así como conocimientos, habilidades y comportamientos que deban enfatizarse en las sesiones de capacitación.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Razones o “presiones”	¿Cuál es el contexto?	Resultados
Legislación		Qué necesitan aprender
Falta de destrezas básicas		Quién recibe capacitación
Ejecución pobre		Tipo de capacitación
Tecnología nueva		Frecuencia de capacitación
Solicitud de clientes		Capacitación local o externa
Productos nuevos		Capacitación u otras alternativas
Estándares más altos		Redefinir tarea; cambio de empleo
Tareas nuevas		

¿Quién necesita capacitación?



Guía # 5: Diseño de un programa de capacitación en el contexto local

Conceptos

- a. Los resultados de la evaluación de las necesidades se trasladan a los objetivos del aprendizaje para la actividad de capacitación.
 - b. Existe una distinción entre lo que debe conocer el participante (cognoscitivo e informativo) y lo que debe ser capaz de hacer (comportamiento operativo) cuando finalice la capacitación.
 - c. Los resultados de la capacitación deben estar relacionados con el aspecto cognoscitivo y el del comportamiento.
-
- ◆ Las primeras cuatro capas son el **qué** de la capacitación;
 - ◆ La quinta capa es el **cómo**.

EMBUDO PARA EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

- 1. Identificar los requerimientos con un análisis de necesidades diseñado para la población específica.**
- 2. Agrupar las necesidades de aprendizaje en grupos lógicos de resultados esperados.**
- 3. Desarrollar las metas del programa de capacitación a partir de los resultados de aprendizaje esperados.**
- 4. Desarrollar objetivos de aprendizaje para cada meta del programa.**
- 5. Implantar el Programa.**

HOJA DE TRABAJO PARA EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del Programa _____ Fecha _____

Módulo Núm. _____ Título del
Módulo _____

Meta del Programa No. _____

(Escriba la meta)

Objetivo de aprendizaje	Actividad	Tiempo	Costo de los materiales	Quién
1				
2				
3				
4				
5				
6				
N				
Totales	Tiempo total estimado para el módulo	Horas o minutos	Costo total estimado	

Actividad: Qué se hará en el programa para asegurar que los participantes adquieran el conocimiento; las destrezas o el comportamiento que se desea.

Tiempo: Cuánto tiempo toma la actividad.

Materiales: Todos los materiales necesarios y su costo, incluyendo procesamiento.

Quién: Las funciones de cada integrante (facilitador, participantes, invitados, etc.)

Guía # 6: Planificación y preparación para la sesión de capacitación

Secuencia de cómo administrar la capacitación

- a Informarle a las partes interesadas acerca de la disponibilidad del programa;
- b Inscribir a los participantes;
- c Distribuir y procesar el trabajo previo al curso (lecturas y pruebas);
- d Preparar materiales instructivos (transparencias para el retroproyector, estudios de caso, etc.);
- e Preparar las instalaciones físicas – el sitio y los equipos;
- f Respaldar la forma real en que se ofrece la instrucción (lámparas auxiliares, equipos, etc.);
- g Respaldar la evaluación (encuestas, pruebas, etc.);
- h Facilitar la comunicación entre el capacitador y los capacitados; y
- i Registrar la culminación del curso en los archivos de personal de los que hayan sido capacitados.

SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES	SELECCIÓN DEL LUGAR DE LA REUNIÓN	SELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE PRESENTACIÓN
<p>1. ¿Quién será más afectado? 2. ¿Quién será más beneficiado?</p> <p>RECUERDE</p> <p>(a) Desarrollar y circular un instrumento de selección p.ej. solicitud de registro, cuestionario, opúsculo del curso, recomendaciones</p> <p>(b) Evite mezclar diferentes niveles de personal, p.ej. administradores y personal de campo</p> <p>(c) Esté alerta a la selección de participantes basado en su popularidad, y al uso del programa de capacitación como premio</p>	<p>(a) El lugar debe ser central y asequible</p> <p>(b) Asegúrese de que los asientos sean adecuados y cómodos</p> <p>(c) Asegúrese de que el salón tenga ventilación e iluminación adecuadas</p> <p>(d) Asegúrese de que haya lavatorios disponibles y adecuados</p> <p>(e) Evite disturbios por ruido</p> <p>(f) Asegúrese de que haya suficientes tomas de electricidad y de que funcionen</p>	<p>(a) pizarra</p> <p>(b) tiza</p> <p>(c) rotafolio o papelón</p> <p>(d) proyector adecuado</p> <p>(e) otros equipos que sean necesarios</p> <p>(f) materiales para distribución en las cantidades necesarias</p>

Guía # 7: Evaluación de la capacitación y seguimiento

La evaluación

- ◆ Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de capacitación.
- ◆ No es sólo una actividad de capacitación sino una fase importante del ciclo de capacitación. Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo.
- ◆ Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado.
- ◆ Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones.

Los cuatro dominios de criterios evaluativos de Kirkpatrick

- ◆ Reacción – percepción del capacitado del valor de una actividad de capacitación.
- ◆ Aprendizaje - ¿realmente los capacitados adquirieron las KSA contempladas en el programa?
- ◆ Comportamiento del trabajo - ¿hasta qué punto las KSA aprendidas se transfieren al trabajo?
- ◆ Resultados organizativos -- ¿hasta qué punto son los esfuerzos de la capacitación paralelos a las metas a corto o largo plazo de la organización?
- ◆ Proceso de capacitación – se agrega para valorar lo ocurrido durante el desempeño real de la capacitación.

Tipos de evaluación

Evaluación de los procesos: Examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: Es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Estrategias para la evaluación de la capacitación

- ◆ Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.
- ◆ Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.
- ◆ Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Guía # 8: Proceso de Comunicación

[Transparencia: Módulo 1- 18] Ver tema 1.2.1 Pag. 1-18

- ◆ Fuente - ¿Quién comunica?
- ◆ Mensaje - ¿Qué es lo comunicado?
- ◆ Canal - ¿Cuál es la vía de transmisión?
- ◆ Receptor - ¿Cuál es la entidad para la que se destina el mensaje?
- ◆ Retroalimentación - ¿Cómo saber si la comunicación fue efectiva?

La comunicación es un proceso dinámico.

Diferentes Tipos de Comunicación

- ◆ Comunicación verbal – qué y cómo se dice.
- ◆ Comunicación no verbal – qué y cómo se hace (gestos, movimiento corporal, apariencia personal, etc.).
- ◆ Comunicación escrita – lleva la misma información a múltiples recipientes.

Cada forma debe ser completa, clara, concisa y correcta para que sea efectiva.

Comunicación Efectiva con el Grupo

Es importante conocer de antemano estos rasgos de los participantes como grupo en el proceso de capacitación:

- ◆ Antecedentes—quienes son, que saber acerca del tópico, etc.;
- ◆ Patrón de participación -- ¿existen limitaciones?

- ◆ Patrones de comunicación;
- ◆ Cohesión del grupo;
- ◆ Subgrupos;

- ◆ Clima existente en el grupo -- formal, informal, libres de expresarse;
- ◆ Normas y regulaciones existentes en el grupo;
- ◆ Líder del grupo; y
- ◆ Conducta de los miembros.

Para lograr una presentación exitosa:

- ◆ Conozca al auditorio;
- ◆ Haga los preparativos con anticipación;
- ◆ Seleccione los medios de difusión adecuados para el tamaño del grupo;
- ◆ Seleccione los equipos correctos;
- ◆ Vuelva a examinar su presentación;
- ◆ Haga un bosquejo de los puntos importantes;
- ◆ Escriba el libreto; y
- ◆ Diseñe los medios visuales.

LA COMUNICACIÓN GRUPAL EFECTIVA

Es importante conocer de antemano los siguientes rasgos del grupo de participantes

trasfondo—quiénes son, qué saben sobre el tema

patrón de participación-- ¿existen limitaciones?

patrones de comunicación--

cohesión del grupo--

clima del grupo-- formal, informal, se expresan libremente, cohibido

normas del grupo --

liderato del grupo--

conducta de los miembros

[Transparencias: Uso del retroproyector] Ver tema 1.1.4 pag. 1-13

Guía # 9: Habilidades al Escuchar

Para Ser un Buen Oyente

- ◆ Esté consciente de sus propias actitudes;
- ◆ Sea aplicado;
- ◆ Desarrolle y alimente sus habilidades de oyente; y
- ◆ Exprese sus sentimientos.

Guía # 10: Ejercicios adicionales de capacitación

Ejercicio 1: Definición de capacitación

Su pasaporte para la Nación de la Capacitación. Para poder ser admitido en esta Nación, debe presentar como Pasaporte una respuesta a esta pregunta. ¿Qué significa para usted el concepto *capacitación*? Entréguele el pasaporte al Capacitador a cargo de la actividad.

Ejercicio 2: Aclaración del concepto de capacitación y técnica de tormenta de ideas

En grupos de tres, sostengan una sesión de tormenta de ideas durante diez minutos en relación con la definición de capacitación y las actividades relacionadas con ella.

Durante un ejercicio de tormenta de ideas, el objetivo es el de expresar tantas ideas como sea posible sobre una problemática o un concepto sin hacerse un juicio en relación con la naturaleza correcta o incorrecta de las ideas expresadas.

Ejercicio 3: Técnica de desempeñar un papel

La División de la Pesca ha emitido nuevas regulaciones que prohíben la captura, venta, transporte y/o posesión de una de las especies de mariscos que se encuentra en el AMP o en las cercanías. No todo el mundo tiene conocimiento de esta reciente regulación. Utilizando la estrategia del desempeño de papeles, seleccione una de las siguientes situaciones para representarla frente al grupo. Trabaje en parejas.

1. El biólogo del AMP visita el restaurante local y descubre que la especie aún está en el menú, por lo que pide hablar con el dueño del restaurante.
2. El encargado del AMP recibe una llamada telefónica de una turista en el aeropuerto a la cual la Aduana le ha confiscado todas las conchas marinas recolectadas durante su estancia en la Isla.
3. El guardia del AMP interviene ante un vendedor callejero de mariscos.
4. El funcionario de extensión del AMP le responde al maestro de la escuela primaria preguntas sobre esa problemática.

Cada pareja tiene 10 minutos para hacer su presentación.

Ejercicio 4: Evaluación de las necesidades

Seleccione un problema o asunto relacionado con su trabajo en el AMP y esboce los pasos que seguiría para desarrollar una evaluación de las necesidades para determinar si es necesario llevar a cabo capacitación.

Ejercicio 5: Diseño de un programa de capacitación

Suponga que está capacitando a un profesional contratado por el Departamento de la Pesca en su país para capacitar a los técnicos del personal del AMP en los tópicos siguientes:

1. La Nueva Ley de Pesca que entrará en vigor en de los próximos seis meses;
2. Un nuevo programa de monitoreo que se requiere para medir la calidad del agua en el AMP; o
3. Requerimientos legales para lograr la participación comunitaria en el plan de manejo del AMP.

Seleccione uno de estos tópicos y siga las preguntas que aparecen en la sección de la Evaluación de las Necesidades con objeto de desarrollar un patrón para el diseño del programa de capacitación.

Trabaje en grupos pequeños.

Ejercicio 6: Planificación y preparación de la sesión de capacitación

Para el tópico desarrollado en el tema de la Evaluación de las Necesidades, diseñe una sesión de capacitación para el personal de un AMP. Debe incluir el plan de sesiones, los métodos de presentación del discurso y las herramientas para llevar a cabo la evaluación. Esté preparado para presentar dicha sesión al grupo.

Trabaje en parejas.

Ejercicio 7: Habilidades para establecer comunicación con los grupos

Cada participante seleccionará un tópico o asunto relacionado con su trabajo en el AMP para realizar una presentación de cinco minutos ante el grupo. Asegúrese de aplicar los conceptos aprendidos en este taller. El resto de los miembros del grupo actuarán como observadores para ofrecerle al presentador críticas constructivas.