



## *Parte 2*

# Organización de actividades de capacitación efectivas

<b>2.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>II:3</b>
<b>2.2</b>	<b>Notas sobre la organización de talleres interactivos.....</b>	<b>II:4</b>
<b>2.3</b>	<b>Algunas ideas para una comunicación más efectiva .....</b>	<b>II:5</b>
<b>2.4</b>	<b>Algunas sugerencias personales para una capacitación efectiva .....</b>	<b>II:6</b>
<b>2.5</b>	<b>Guía para los instructores.....</b>	<b>II:7</b>
<b>2.6</b>	<b>Sugerencias para el autoaprendizaje .....</b>	<b>II:9</b>



## 2 Organización de actividades de capacitación efectivas

### 2.1 Introducción

**L**as habilidades de comunicación y organización son tan importantes como el conocimiento técnico de la materia. Los educadores profesionales ya entienden este punto; sin embargo, la enseñanza es una cuestión muy personal, además la enseñanza interactiva puede ser muy exigente para una persona ocupada.

Aquí reiteramos los aspectos claves del proceso de aprendizaje.

El presente texto contiene algunos consejos sobre:

- *cómo lograr la máxima efectividad como instructor,*
- *cómo organizar actividades de capacitación y presentaciones efectivas.*

Proporcionamos estos consejos antes de considerar el material técnico, de manera que los lectores recuerden la importancia del mismo al momento de seleccionar ejercicios de trabajo y proyectos de capacitación, como lo tendrán que hacer más adelante en este paquete.

**Los adultos aprenden mejor cuando están involucrados de manera activa:** recuerdan el 20% de lo que escuchan, 40% de lo que ven y 80% de lo que descubren por sí mismos.

Por consiguiente, este paquete se basa en métodos de enseñanza interactivos utilizando ejercicios de trabajo, estudios de caso y solución de problemas en grupo, en lugar de pláticas y conferencias.

Es más difícil organizar técnicas interactivas que exponer un tema, pero da mejores resultados. En particular, los métodos interactivos tienen como fin el proporcionar a los estudiantes habilidades prácticas. Esto es importante en un campo donde el objetivo es desarrollar habilidades y no el tener conocimientos técnicos. Las pláticas o conferencias son mejores para proveer conocimientos que para desarrollar habilidades.

Por ejemplo, la estructura de los talleres es muy efectiva para dar capacitación sobre el uso más conveniente de las herramientas de manejo, tales como *la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)*, o auditorías. Para un nivel de gestión ambiental más elevado es necesario tener, tanto conocimientos como habilidades, por lo que se debe utilizar una combinación apropiada de las técnicas.

Las notas en esta parte están basadas en las experiencias del PNUMA/IMA y la OMS, en la organización de talleres y otras sesiones de capacitación.

Instructores especializados y con amplia experiencia que han utilizado métodos de capacitación interactivos, también proporcionan sus puntos de vista personales sobre cómo ser un instructor efectivo.

## 2.2 Notas sobre la organización de talleres interactivos

### 2.2.1 Talleres

Los talleres proporcionan un ambiente de aprendizaje estimulante, donde se reúne gente con una amplia gama de experiencia y habilidades para resolver problemas prácticos que un solo individuo no puede resolver.

Los talleres interactivos utilizan una combinación de varias técnicas para brindar una experiencia de aprendizaje más profunda y pragmática de lo que se haría solamente con pláticas.

Los talleres también son excelentes oportunidades para intercambiar experiencias personales, para resolver problemas por medio de las sesiones de panel y consultas directas con expertos, y la discusión de algunas situaciones complejas que rodean a la mayoría de los problemas del medio ambiente.

El plan del taller del PNUMA-OMS incorpora los siguientes elementos:

- enviar material de lectura antes de la realización del taller, incluyendo algunos ejercicios sencillos;

- preparación de un reporte de país por cada participante antes del taller;
- pláticas breves e introductorias acerca de temas de importancia;
- ejercicios de trabajo sobre la solución de problemas prácticos en estudios de caso;
- retroalimentación de los expertos y discusiones sobre los ejercicios del taller;
- sesiones de panel (esto es, diálogo pregunta-respuesta con expertos);
- sesiones individuales de estudio, exámenes en computadora, etcétera;
- presentaciones orales, estructuradas de reportes de país que conduzcan a una visión regional;
- audiovisuales como videos, películas y diapositivas;
- visitas de campo donde sean necesarias y,
- planes de acción individuales por parte de los participantes para la actividad de seguimiento.

### 2.2.2 Preparación

Las sesiones deben prepararse cuidadosamente y los participantes deben saber con anticipación qué es lo que van a ver o a hacer. Un tipo de borrador de documento para los informes nacionales proporciona un plan común para estas sesiones. Los reportes de país también deberán relacionar los temas con otras sesiones.

*Es muy importante que los participantes se preparen para los talleres y que se completen todas las actividades previas al taller.*

### 2.2.3 Organización

La organización de sesiones de los grupos de trabajo requiere de mucho cuidado. Los miembros de cada grupo deben conocerse previamente de manera informal, elegir su propio director y después actuar como un equipo permanente en varias sesiones de taller. Los expertos técnicos guían, pero no instruyen.

Es útil finalizar el taller con la preparación de planes de acción individuales. Los participantes desarrollarán y presentarán sus propuestas sobre aquellos objetivos que podrán realizar de inmediato al regresar a sus actividades. Dicha acción incluye:

- lo que pueden lograr sin ayuda, y
- lo que podrían lograr si tuvieran ayuda.

El papel de los instructores como asesores es crucial. Deben tener la suficiente experiencia para asesorar en todas las sesiones y para proporcionar consejos generales en todos los temas de los talleres, discusiones o sesiones de panel. Sin embargo, no deberán sobresalir en los talleres.

El plan de cinco días es ideal para cubrir todos estos requerimientos. En caso de que se tomen menos de estos, seguramente es que faltarán temas de mucha importancia. Si hay más tiempo disponible, puede considerarse la posibilidad de incluir eventos sociales y sesiones privadas de estudio, así como más actividades de trabajo en proyectos para los estudiantes.

## 2.3 Algunas ideas para una comunicación más efectiva

**P**ara que la capacitación tenga éxito, es esencial tener una comunicación efectiva, desde el reconocimiento de la necesidad de capacitación, hasta la evaluación final del evento.

Sin una buena comunicación, muchas cosas podrían resultar mal:

- la capacitación es prematura o tardía para tener algún impacto en el desempeño;
- los estudiantes no saben de qué trata la capacitación o qué esperar de ella;
- El curso se planea para un día feriado local, y
- se les pide a los estudiantes, quienes están normalmente acostumbrados a pláticas, que de

pronto participen en grupos de discusión, probablemente ajenos a ellos.

La mayoría de estos problemas pueden anticiparse y superar con una buena comunicación entre los diseñadores del curso, los escritores, los organizadores y presentadores del evento por un lado, y los estudiantes y sus organizaciones por el otro.

Algunas sencillas consideraciones de comunicación ayudarán a mejorar los resultados de la capacitación y a prevenir desastres.

### Antes de un evento de aprendizaje

*Investigar:*

- la manera en la que se les ha enseñado a los estudiantes anteriormente;
- las verdaderas necesidades y situaciones de los estudiantes;
- si las instalaciones son adecuadas para la capacitación contemplada;
- si la capacitación cuenta con el apoyo de gente de puestos más altos, y
- la manera en la que se va a medir el éxito.

*Elabore el plan del proyecto para los organizadores, dando detalles sobre cómo será organizado el evento. Envíeles el plan con los detalles de las fechas y necesidades clave.*

### Durante el aprendizaje

- investigue qué tan relevantes son los temas para la situación laboral de los participantes;
- comience con una lata de aceite de uso común—no con el video de un desastre de algún derrame de petróleo;
- comuníquese utilizando tópicos, temas y artículos de la prensa local;
- mantenga presentes todas las preguntas sin resolver y recuerde contestarlas antes de la finalización del evento;
- guarde las notas para los participantes con el fin de elaborar un formato con viñetas;
- asegúrese de que los participantes guarden sus notas, ensayos y artículos como referencias para el futuro, y
- en caso de que esté trabajando con otro idioma, traduzca, por lo menos, las diapositivas.

### Después del evento de aprendizaje

- siempre exprese sus agradecimientos y sus mejores deseos;
- informe a los participantes sobre los procedimientos para el seguimiento de su estudio y la manera en la que el instructor puede ayudar para analizar las evaluaciones e informar sobre los resultados a los organizadores, y
- comunique a los colegas los resultados de la capacitación y lo que puede aprenderse de esos resultados.

## 2.4 Algunas sugerencias personales para una capacitación efectiva

**L**as siguientes sugerencias vienen de cuatro profesores con gran experiencia en el campo de la capacitación. Ellos tienen diferentes personalidades y por lo tanto, diferentes enfoques de enseñanza. Sin embargo, todos están convencidos de que durante la enseñanza es de vital importancia lograr que los instructores se entusiasmen e interesen por el tema.

### **Para ser un educador/maestro efectivo:**

- Proporcione una situación de aprendizaje agradable que incremente la perspectiva de los participantes.
- Diseñe los cursos y los métodos de enseñanza según los ejemplos que usted crea sobresalientes. Hágase la pregunta de cuáles son las cualidades que tiene un buen instructor o un buen curso y actúe conforme a su respuesta.
- Permita que los estudiantes discutan y descubran la materia, no haga que la aprendan de memoria.
- Haga que los cursos sean interesantes y relevantes tomando en consideración a la audiencia. Pregúnteles lo que ya saben y planifique de acuerdo a sus necesidades. Incorpore las ideas del grupo en el curso.
- Recuerde que no hay cantidad de estilo que pueda sustituir la falta de contenido.

**Deborah Hanlon**, Científico ambiental  
Oficina de Ingeniería Ambiental  
y Demostración Tecnológica, US EPA.

### **Para ser eficiente (hacer correctamente las cosas), y para ser efectivo (hacer las cosas correctas):**

- No piense sólo en enseñar sino también en ayudar a la gente a aprender.
- Busque retroalimentación de sus estudiantes y mida el aprendizaje logrado mediante exámenes objetivos.
- Establezca límites de tiempo para el aprendizaje.
- Busque el aprendizaje consciente e inconsciente.
- Busque un aprendizaje duradero, con base en la comprensión y en las habilidades.

**Bob Boland**, Consultor ambiental, Francia

### **El educador/maestro sobresaliente:**

- Está totalmente familiarizado y cree firmemente en los méritos educativos de la materia.
- Usa ilustraciones claras y gráficas para informar y motivar a los estudiantes a aprender.
- Usa diversos medios de aprendizaje, incluyendo multimedia, proyectos, entrevistas, cuestionarios, debates y medios interactivos similares para asegurar la total participación por parte de los estudiantes.
- Reacciona de manera positiva a todas las preguntas –No existen preguntas inadecuadas, solo respuestas inadecuadas.
- Recuerda que el apoyo positivo es un mejor tipo de motivación que las críticas.
- Está disponible para discusiones privadas con estudiantes, ya sea de manera individual o en grupo.

**Don Hulsingh**, Consultor ambiental y profesor  
en la Universidad Erasmus en Rotterdam, Países Bajos.

### **El mejor educador/maestro:**

- Le agradan los estudiantes y conoce bien la manera en la que aprenden.
- Tiene la habilidad de comunicarse.
- Cambiaría el programa de capacitación y el método si fuese necesario.
- Continúa aprendiendo y aplica sus experiencias recientes en la materia que enseña.
- Tiene la habilidad de organizar eventos y manejar situaciones.

**Colin Sutherland**, Consultor educativo, Francia:

## 2.5 Guía para los instructores

**D**ebido a que este paquete depende en gran medida de las sesiones interactivas de trabajo en grupo, a continuación se presentan algunas indicaciones para ser un instructor efectivo.

En un caso de estudio basado en el enfoque de capacitación, el instructor se desempeña más como:

- ayudante del proceso de aprendizaje del grupo
  - consejero técnico cuando se requiera
- y un
- catalizador de aprendizaje
- en lugar de un:
- conferencista
  - narrador
- o bien un
- instructor.

A continuación se presentan algunas indicaciones sobre cómo ser un instructor efectivo.

**1** Asegúrese de haber **leído y entendido por completo** las notas de los participantes antes de ir con el grupo. Lo más adecuado es estar preparado y familiarizado con el caso de estudio que los participantes.

**2** Antes de cualquier sesión del grupo de trabajo tómese tiempo para visitar el salón de clases y verificar:

- **la disposición de los asientos.** Debe haber una mesa lo suficientemente grande, con las sillas necesarias para usted y sus participantes.
- **Equipo y material** como: rotafolio, marcadores, pizarrón blanco/negro, borrador, cinta adhesiva, hojas para transparencias, cuaderno de notas, plumas/lápices, calculadora, etcétera.
- **las condiciones físicas del salón:** Tener luz suficiente, temperatura agradable, debe haber el menor ruido posible, etcétera.

**3** Es muy importante crear una atmósfera **informal y amigable** en la primera reunión de grupo. Se sugiere:

- **presentarse**, de preferencia pidiendo que le llamen por su primer nombre y después dejar que cada uno se presente de la misma manera. *No pierda el tiempo exponiendo puestos en sus respectivas organizaciones, etcétera*, lo que de cualquier forma debió haberse hecho el primer día.

- pregunte si *los objetivos y propósitos* del ejercicio, los cuales se discutieron con anterioridad en la sesión plenaria, están claros. Algunos ejemplos de objetivos son:

- identificar y entender las opciones que la pequeña y mediana empresas pueden emplear en su programa de prevención de la contaminación;
- examinar la viabilidad y la adaptabilidad de estas opciones desde el punto de vista técnico, ambiental, financiero, organizacional y criterios sociales y restricciones.

Sería útil saber si la mayoría de los miembros del grupo han leído el texto que se les dio, el cual menciona los antecedentes y el problema.

En caso de que no lo hayan hecho, entonces usted tendrá que dirigirlos a que primero enfoquen su atención a lo que necesita lograrse al final de cada parte.

**4** Si su grupo empieza a distraerse con otros temas, trate de volver su atención hacia el camino correcto, **haciéndoles preguntas relevantes**, en vez de decirles lo que hay que hacer.

**5** Proporcione todo el **apoyo técnico e información suplementaria** que sea necesario, sin dar “todo digerido” a los participantes. Pero, no haga discursos ni domine el proceso de discusión del grupo.

**6** A pesar de que no es necesario permanecer con su grupo todo el tiempo, se espera que usted:

- *permanezca con ellos por lo menos 80% del tiempo* durante sesiones regulares. Los momentos más importantes son: **al principio, a la mitad** y casi **al finalizar** cada sesión de trabajo de grupo.
- En caso de que decidan trabajar más del tiempo establecido, solo asegúrese de que estén en el camino correcto; su presencia en ese tiempo extra no es obligatoria, solo voluntaria.

**7** Existirán **momentos críticos** durante la identificación de opciones, seguidos de evaluaciones técnicas, ambientales y económicas, donde su asesoría técnica será de gran importancia para el grupo.

La mejor manera de ayudar a los participantes es dándoles solamente las ventajas y las desventajas de las opciones en cuestión. Déjelos evaluar estos pros y contras para que puedan decidir por ellos mismos si quieren o no tomar dichas opciones.

**8** Si tiene alguna pregunta referente al contenido técnico del material que no se le haya informado, discúptalo con el jefe del equipo y **póngase de acuerdo con él sobre cómo resolver la situación**. Puede ser que tenga que informarse al otro instructor sobre esa pregunta en particular.

**9** **Compare notas, intercambie consejos y comparta estrategias** con otros instructores para que se puedan ayudar mutuamente y compare el progreso de su grupo con respecto al de otros.

**10** En caso de que surja algún comentario brusco o tenso entre los miembros de su grupo, haga lo posible (con sentido del humor) por **encaminar** la situación.

**11** Si tiene algún caso de **ausentismo**, acérquese a la persona o personas en cuestión y anímelas a participar.

**12** Si uno o dos miembros del grupo dominan las discusiones o hacen todo el trabajo, intervenga y **anime a todos a que participen**. Para poder hacer esto de manera efectiva es necesario que se ponga a tono con la “cultura” de su grupo y el sentido de la discusión.

**13** A pesar de que la división de actividades es una estrategia de trabajo en grupo para ganar tiempo, debe asegurarse que no se haga hasta el punto de que no exista un aprendizaje razonado y sin discusiones. Es contraproducente para los miembros del grupo trabajar de manera individual en estos ejercicios.

**14** El trabajo en grupo más productivo, significativo y satisfactorio es cuando se logra lo que tenía que hacer **como un equipo** --¡y divertirse en el proceso!

## 2.6 Sugerencias para el autoaprendizaje

**A**unque este paquete fue diseñado para proporcionar herramientas a los instructores, no debe ignorarse el potencial del autoaprendizaje.

El paquete no constituye un curso completo sobre *producción más limpia* en el curtido de pieles, pero puede verse como una introducción que se

complemente con otras lecturas y materiales de capacitación adicional, listados en los apéndices, y probablemente con visitas a lugares y pláticas con profesionales.

Se sugiere el siguiente enfoque para el estudio individual.

- Lea la **introducción**, pero evite las secciones que se refieren a la organización de eventos de capacitación.
- Encuentre la sección que contiene **los documentos de apoyo** o **contenido de materias**. Lea toda la sección como un solo texto.
- Trabaje con las hojas que le ofrecieron al instructor para tener una **proyección general** y asegúrese que pueda relacionar los puntos clave de cada diapositiva con el texto que haya leído.
- Revise la sección de **ejercicios**. Identifique aquellos que se presten para tener un trabajo individual y empréndalos. Tal vez no sean apropiados estos ejercicios por haber sido específicamente diseñados para el trabajo en equipo o que requieran de investigación.
- Consulte el **texto** cada vez que lo requiera para completar sus ejercicios.
- Compare sus **respuestas** con las que le da este paquete de recursos. Cuando haya discrepancias, verifique su propio trabajo para saber por qué surgieron éstas.
- Utilice los **apéndices** para planear su futuro desarrollo.

