

## Curso regional para desarrollar habilidades pedagógicas para capacitadores de funcionarios políticos y personas que inciden en políticas públicas

América Latina y el Caribe — Bogotá, 29 de Octubre-2 de Noviembre 2012

El Programa de Políticas Públicas Informadas por Evidencia (EIPM por sus siglas en inglés) del International Network for the Availability of Scientific Publications (INASP) desarrolló y llevó a cabo un programa de capacitación para desarrollar las habilidades de capacitación de un selecto grupo de personas que inciden en políticas públicas en América Latina y el Caribe con el objetivo de mejorar sus habilidades para capacitar hacedores de políticas en temas relacionados con el uso de la evidencia en políticas públicas. Aquellos individuos que estaban en condiciones de llevar a cabo capacitaciones a funcionarios políticos, fueron invitados a aplicar al curso a través de un formulario en línea. Quince participantes fueron seleccionados. Estos incluyeron capacitadores profesionales, miembros de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), staff de Institutos de Investigación de políticas, investigadores, maestros de instituciones académicas y bibliotecarios académicos.

El programa consiste en tres fases. En la etapa de pre-capacitación, se les pidió a los participantes seleccionados que escribieran un ensayo abierto enfocándose en sus experiencias pasadas sobre procesos de enseñanza y aprendizaje. Los participantes fueron después reunidos en un curso de cinco días enfocado en Políticas informadas por Evidencia y técnicas de capacitación.

La tercera fase, luego del curso, se espera que los participantes usen algunos o todos los contenidos enseñados en sus propias actividades de capacitación. Los facilitadores desarrollaron la capacitación de manera tal de proveer a los capacitados con técnicas y enfoques centradas en el estudiante. A lo largo del curso los participantes tuvieron la oportunidad de practicar lo que aprendieron desarrollando y dando sesiones de capacitación.

Este informe está preparado para repasar los objetivos principales de la capacitación y resumir los temas y técnicas cubiertos durante la sesión.

### Sesión 1 – Negociación y definición de los objetivos de la capacitación.

Antes del curso, los facilitadores convinieron los objetivos que se detallan a continuación. Al terminar el curso se espera que los participantes hayan aumentado:

- Sus herramientas intelectuales y prácticas para hacer que las actividades de capacitación estén centradas en

el estudiante y sean motivadoras

- Su confianza para desarrollar capacitaciones
- Sus habilidades (y motivación) para planear su propia capacitación
- Su entendimiento de la importancia de la reflexión
- Sus habilidades para solicitar feedback por parte de los estudiantes y utilizarlo de una forma interactiva para adaptar la capacitación a las necesidades de los capacitados
- Su concientización de la importancia de evaluar ex post si los objetivos se han logrado
- Sus estrategias para lidiar con el comportamiento de los participantes
- Su concientización del debate intelectual y técnico alrededor de temas de las políticas informadas por evidencia

En el primer día, se les pidió a los participantes que escribieran sus objetivos en notas post-it. Estas fueron después comparadas con los objetivos de los facilitadores desplegados en un rotafolio. La mayoría de los objetivos identificados por los participantes se correlacionaban con los de los facilitadores. Luego de una discusión, un objetivo fue agregado a la lista original:

- La oportunidad de relacionarse y aprender de experiencias de otros

Uno de los principales objetivos de negociar y discutir los objetivos con los participantes es convenir una agenda común y evitar desentendimientos y expectativas engañosas.

### Sesiones 2 y 3 – Políticas Públicas Informadas por Evidencia (PPIE)

Durante la primera sesión de PPIE los participantes discutieron como PPIE pueden definirse conceptualmente y en la práctica de su contexto laboral.

Un punto de discusión clave fue que al tener políticas públicas informadas por investigación, no es lo mismo que lograr incidir en una política pública con una determinada evidencia. El primero describe un proceso llevado a cabo por una demanda donde el usuario de investigación tiene las habilidades para encontrar, entender, evaluar y usar evidencia procedente de la investigación para informar

decisiones. El segundo, se refiere a un modelo movido por la oferta, donde el investigador o intermediario encuentran el éxito incidiendo en decisiones de políticas basadas en uno o más estudios.

Durante la segunda sesión de PPIE, se hizo un ejercicio con el análisis del árbol de problemas para entender cuáles son los principales obstáculos de por qué la política pública no es informada por evidencia. Habiendo identificado las barreras principales, los participantes consideraron cuales de estos obstáculos podrían ser superados a través de actividades de capacitación y cuáles no. Hubo una convicción general de que muchas de las barreras que impiden el uso de la investigación (como nepotismo, política de partidos e incentivos perversos) no pueden ser superadas por capacitaciones. De todas maneras, se reconoció también que aquellos temas deben ser considerados y entendidos por capacitadores de funcionarios. Sin embargo, hechos relacionados con la falta de capacidades de funcionarios políticos de entender evidencia procedente de investigación sí pueden ser superados por actividades de capacitación.

Un aprendizaje clave de esta sesión es que las actividades de capacitación pueden jugar un rol clave en apoyar PPIE pero es igualmente importante reconocer que no son una panacea.

## **Sesiones 4 y 5 – Entendiendo el aprendizaje**

Entendiendo el aprendizaje fue desarrollado en dos sesiones: una sesión sobre teorías de aprendizaje y una sobre estilos de aprendizaje. En la primera se vio: El conductismo, que enfatiza el uso de feedback positivo y negativo para aumentar el aprendizaje. Una crítica de este enfoque es que trata a los estudiantes como “frascos vacíos” que no están motivados por aprender por sí mismos. Hubo una convicción general en el grupo de que este enfoque puede ser apropiado para aprender hábitos o acciones repetitivas pero no es útil para desarrollar habilidades de pensamiento crítico. Así, el cognitivismo creció como una reacción al conductismo y enfatiza formas más elevadas de aprendizaje. Los cognitivistas reconocen que los individuos están motivados para aprender por mucho más que por premios y castigos. En cambio, promueven la resolución de problemas para promocionar el aprendizaje. Luego, el constructivismo es una rama del cognitivismo que dice que los individuos aprenden mejor cuando “co-construyen” su propio aprendizaje. El facilitador constructivista facilita la construcción de conocimiento reconociendo experiencias previas y a través del cuestionamiento de algunos espacios vacíos de conocimiento. En otras palabras, el facilitador co-construye el nuevo conocimiento sobre el conocimiento que los estudiantes traen consigo y se les pide que consideren cómo este nuevo aprendizaje altera la percepción en enfoques de sus experiencias de vida.

El objetivo principal de la segunda sesión era demostrar que, al contrario de la creencia popular, los individuos no tienen una forma específica de aprender y que todo el mundo aprende de una forma variada de formas. La forma más apropiada de enseñar está más relacionada a un tema que al

individuo. Sin embargo, para el mismo tema hay diferentes preferencias de estilos de aprendizaje dentro de una misma clase de facilitadores. Un debate interesante dentro de esta sesión fue la dificultad de construir sesiones de capacitación que puedan adaptarse a las preferencias de todos los participantes. Lo que emergió además, fue que cualquiera sea el estilo de enseñanza planeado para una sesión, el facilitador debe sentirse cómodo con ella.

Al cerrar la sesión sobre el entendimiento de aprendizaje, los participantes fueron divididos en grupos y desarrollaron sesiones de aprendizaje adoptando diferentes estilos de aprendizaje para practicar e involucrar al resto de los participantes.

## **Sesiones 6 a 9 – Capacitación en practica**

Las sesiones que siguen estaban centradas en temas prácticos que son enfrentados por los facilitadores cuando desarrollan actividades de capacitación.

### **Lidiando con la conducta de los participantes**

Durante esta sesión se introdujo a los participantes a una variedad de técnicas para ayudarlos a lidiar con la conducta de participantes.

En la primera parte de la sesión se discutió la forma en que se puede organizar un salón para facilitar la participación de los capacitados y limitar las posibilidades de distracción. Los participantes discutieron los pros y contras de las diferentes formas de organizar un salón. Un aprendizaje clave de este debate es que no hay un diagrama que les sirva a todos y diferentes formas de organizar el salón sirven a diferentes propósitos.

Durante la segunda parte de la sesión, los participantes practicaron usando diferentes técnicas para lidiar con las preguntas de la audiencia. Estas fueron respondidas de diferentes maneras: inmediatamente, pausando antes de contestar, pausando y caminando antes de contestar y devolviendo la pregunta a la audiencia. La discusión fue luego facilitada en las ventajas y desventajas de las diferentes técnicas – alguien resaltó que pausando antes de contestar una pregunta no solamente da tiempo para pensar pero además da la sensación de que el facilitador considera la pregunta seriamente. Las opiniones acerca de devolver la pregunta al público, fueron heterogéneas en el grupo, algunos participantes opinaron que devolviendo la pregunta al público puede dar la impresión de que el facilitador no está bien preparado en el asunto.

Finalmente, los participantes discutieron y practicaron estrategias efectivas para lidiar con comportamientos especialmente desafiantes – como el dominador, el experto equivocado, el ratón tranquilo y el saboteador.

### **PowerPoint**

El propósito de esta sesión fue prevenir que los participantes causen “la muerte” de su público por diapositivas aburridas. Los participantes reflexionaron en el rol de las diapositivas,

que no son para que el facilitador las lea sino que son un soporte para que los participantes puedan entender mejor la facilitación.

### **Evaluación de necesidades**

En esta sesión, la diferencia entre necesidades y deseos fue discutida. En particular, usando el ejemplo imaginario de Prof. A. Burrido, un punto clave reconocido por todos los participantes es que si se le pregunta a las personas lo que necesitan, generalmente responderán lo que quieren, simplemente porque es posible que no sepan lo que necesitan. Los participantes estuvieron de acuerdo en que las herramientas para evaluar objetivos sean necesarias para evaluar las necesidades reales de los participantes. Sin embargo, es importante también entender qué es lo que los participantes quieren, ya que esto ayudará a manejar las expectativas y negociar los objetivos de la capacitación.

### **Monitoreo y evaluación de las actividades de capacitación**

La evaluación continua (i.e. antes, durante y después de la capacitación) tiene un rol fundamental en diseñar el enfoque que los facilitadores darán al curso y en aumentar la satisfacción de los participantes. En esta sesión, los participantes discutieron, en particular, la diferencia entre evaluación formativa y sumativa. La primera, es el proceso constante de testear si los participantes van comprendiendo de manera tal de ir adaptando continuamente los contenidos y formas de comunicarse con los participantes cubriendo así mejor sus necesidades. El segundo, es una evaluación ex post de como los objetivos de la capacitación fueron logrados por los participantes.

### **Práctica reflexiva**

De acuerdo con el ciclo de aprendizaje de Kolbs, la reflexión es una parte integral del proceso de aprendizaje. Para facilitar la reflexión, se les pidió a los participantes que mantuvieran un diario reflexivo a lo largo del taller para recordar cómo se fueron sintiendo acerca de lo que fueron aprendiendo y cómo pensaban hacer uso de ello. Los diarios reflexivos, junto con los ensayos reflexivos preliminares, serán una parte integral que se usará para evaluar qué tan efectivo fue el curso en influenciar el proceso de aprendizaje de los participantes.

Además, al escribir un ensayo preliminar más los diarios, los participantes fueron animados a reflexionar a lo largo de las sesiones del curso.

### **Sesiones de capacitación de los participantes**

Durante el curso, los participantes tuvieron la oportunidad de practicar sus habilidades de capacitación durante diferentes sesiones grupales y durante una sesión individual de capacitación final.

La primera ocasión para sesiones grupales fue la mencionada arriba sobre estilos de aprendizaje, una segunda ocasión fue en el desarrollo de capacitaciones usando y adaptando

material existente. Durante esta sesión, los participantes customizaron los materiales que se les dieron e hicieron su sesión centrada en el estudiante.

En el último día, cada participante llevo a cabo una sesión de 15 minutos en un tema relacionado a PPIE. Esta tarea se introdujo en el día uno para dar a los participantes tiempo para prepararse. Siguiendo esta sesión final, los participantes se dieron feedback entre si y recibieron también por parte de los facilitadores utilizando un formulario especial.

### **Conclusiones, reflexiones y recomendaciones**

INASP está totalmente comprometido a aprender qué es lo que funciona en la planificación, el desarrollo y el re-diseño de actividades de una capacitación. En línea con esta misión, los facilitadores reflexionaron luego de revisar el feedback que los participantes dieron a través de un formulario completado el último día del curso. Este trajo a colación algunas recomendaciones que sería bueno tener en cuenta a la hora de planificar y facilitar futuros talleres y actividades por parte de INASP y sus socios.

### **Proceso de selección**

El proceso de selección jugó un papel clave en reunir al grupo correcto de participantes en el mismo salón durante la semana que duró la capacitación. Tanto los participantes como los facilitadores reconocieron que el proceso de selección resultó en un grupo balanceado de personas que aportaron diferentes pero igualmente enriquecedoras experiencias. Discutieron y criticaron (constructivamente) cada sesión de la capacitación. Los facilitadores tuvieron la responsabilidad de liderar la discusión a través de la aplicación de pequeños cambios a los planes cuando se consideraba necesario para enriquecer la capacitación. Asimismo, tuvieron la capacidad de no perder el foco en los objetivos principales establecidos al comienzo del taller. Por lo tanto, un proceso competitivo de selección de participantes, que incluye un sistema riguroso de puntos para ranquear aplicaciones, es una manera efectiva de seleccionar participantes.

### **Negociación de objetivos**

Además, la pronunciación, discusión y negociación de los objetivos de aprendizaje son cruciales para que los participantes estén comprometidos durante el desarrollo del taller. Habiendo concordado claramente los objetivos de aprendizaje al comienzo del taller ayudará a los facilitadores a seguir una planificación lógica de la lección y ayudar a los participantes paso a paso en el proceso de aprendizaje. Compartir los objetivos de aprendizaje antes del curso, debería ser una opción a considerar por los organizadores para que los participantes tengan más tiempo de reflexionar sobre ellos y discutirlos luego.

### **Practicar**

Dedicar algunas sesiones para que los participantes puedan poner en práctica lo que se discutió durante las sesiones teóricas es de suma importancia, especialmente cuando se facilita un taller con participantes de un alto nivel de

experiencia. Para hacer esta experiencia más relevante y efectiva, las sesiones prácticas deben estar pensadas como para simular el contexto profesional de los participantes – Sin embargo, esto puede resultar difícil cuando los participantes vienen de diferentes organizaciones, regiones y culturas.

## Reflexión

Pedirles a los participantes que reflexionen antes y durante el taller (por ejemplo, por medio de diarios reflexivos) es una práctica muy útil tanto para los facilitadores, quienes pueden tener una aproximación inicial del bagaje y expectativas de los participantes; como para los participantes, quienes pueden reflexionar sobre sus prácticas, actitudes y conocimientos previos del tema y de cómo la capacitación los afecta y cambiará sus acciones en el futuro.

## Ejercicio sobre nivel de participación

Un ejercicio práctico que consistía en dividir a los participantes en cuatro grupos de acuerdo con su auto percepción de participación activa durante el taller – El proxy de participación fue definido como la propensión para realizar intervenciones habladas durante el taller. Este ejercicio está basado en la evidencia que sugiere que

personas reflexivas pueden desempeñarse mejor si están rodeadas de personas con estilos de comunicación similares a los de ellos. Lo mismo se sugiere para personas extrovertidas. Este ejercicio se discutió al final de la capacitación donde los participantes debatieron abiertamente la efectividad real de esta actividad. Las opiniones variaron entre aquellos que se sintieron indiferentes frente a la experiencia, otros que se sintieron beneficiados y otros que se sintieron “etiquetados” de forma negativa. Se cree que la discusión abierta sobre este ejercicio, ayudará a los participantes a entender el valor reflexivo del mismo; al mismo tiempo, una introducción cuidadosa del objetivo del ejercicio y de la evidencia que lo defiende es recomendable para evitar malos entendidos.

Estas son las principales reflexiones y recomendaciones provenientes de una actividad constante de evaluación y reflexión por parte de los facilitadores sobre la capacitación. Funciona además como una revisión ex post del feedback recibido a través de los formularios completados por los participantes al finalizar el programa de capacitación.

Antonio Capillo ([acapillo@inasp.info](mailto:acapillo@inasp.info))