

## **SECCION I**

### **UNA ESTRATEGIA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION**

- A) ASPECTOS GENERALES**
- B) ESTRUCTURANDO UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION**
- C) EVENTOS DE CAPACITACION: PROCESO GENERAL Y ASPECTOS ORGANIZATIVOS**
- D) EVALUACION DE LA CAPACITACION**
- E) FINANCIAMIENTO PARA EVENTOS DE CAPACITACION**

## SECCION I

### UNA ESTRATEGIA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION

#### A. ASPECTOS GENERALES

La gran mayoría de los países latinoamericanos cuentan con sistemas de áreas protegidas aún en vías de consolidación. Las áreas incluidas en estos sistemas se encuentran en variados niveles de desarrollo, desde un nivel incipiente de implementación, hasta un nivel de manejo activo de sus recursos. Aunque algunos sistemas cuentan con planes o estrategias para ordenar su futuro desarrollo, son muy limitados aquellos que han podido cumplirlos con el grado de seriedad necesario para asegurar la integridad de las áreas a largo plazo. Como resultado de esta situación, y otras, todos los sistemas afrontan serios problemas cuya resolución sobrepasa su limitada capacidad administrativa y técnica. El rápido crecimiento de los sistemas de AP en los últimos años, tanto en número de áreas, territorio ocupado y personal empleado, así como en problemas encontrados, no ha permitido que estos logren una consolidación adecuada de sus administraciones para poder enfrentar con eficacia los múltiples problemas que su crecimiento, de una manera u otra, ha ocasionado o encontrado. Los problemas son infinitos y han sido catalogados en varios estudios (Machlis y Neuman, 1986; Amend y Amend, 1992). Sin embargo casi todos se derivan, o se acentúan por un problema central: la falta de personal capacitado.

La capacitación del personal de áreas protegidas no es un tema ignorado en la América Latina. Todos los países han realizado cursos para su personal. Organismos internacionales desde las organizaciones no-gubernamentales (ONG's) hasta las Naciones Unidas han apoyado de alguna forma la realización de cursos en la región. Varios estudios han sido preparados para determinar la mejor forma de aumentar el nivel de capacitación (ver Introducción). Sin embargo, las necesidades son enormes, y los esfuerzos son insuficientes. La capacitación es una actividad que no recibe la prioridad que debe tener, a pesar de su reconocida importancia.

De manera general, y considerando que existen algunas excepciones, los esfuerzos de capacitación en la América Latina se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- No se basan en un serio análisis de las necesidades del personal y del sistema respectivo;
- No llegan a todo el personal;
- Se realizan en forma eventual, cuando hay fondos adicionales en el presupuesto, o cuando se presenta alguna oportunidad de

financiamiento internacional;

- Se realizan principalmente a nivel nacional, pero también, en menor grado, a nivel local y a nivel internacional;
- El personal asignado para efectuar la capacitación es contratado a tiempo parcial y generalmente no cuenta con formación específica en el tema;
- El medio didáctico más comunmente usado es la conferencia magistral;
- Los materiales didácticos usados son limitados y no adecuados para algunos temas;
- No se realizan evaluaciones efectivas de los resultados.

La falta de prioridad asignada a la capacitación quizás se deba a tres factores:

1. Una percepción de que la capacitación no refleja resultados positivos en la actuación de los funcionarios (aunque no han habido evaluaciones formales en este sentido). Es posible que esta situación quizás haya generado una desconfianza en la capacitación como mecanismo de cambio.

2. El costo que representa un buen programa, cuyos resultados serán visibles a mediano y largo plazo. Es interesante comparar la situación de la capacitación dentro de proyectos de áreas protegidas con la situación en general de las áreas protegidas en relación con otras prioridades nacionales; puesto que los resultados, de la capacitación en primera instancia, y de las AP en segunda instancia, no son inmediatos, y muchas veces no muy tangibles, no se les presta mayor atención.

3. El desconocimiento de los encargados de áreas protegidas del valor que puede tener un buen programa de capacitación basado en principios y técnicas para la educación de adultos.

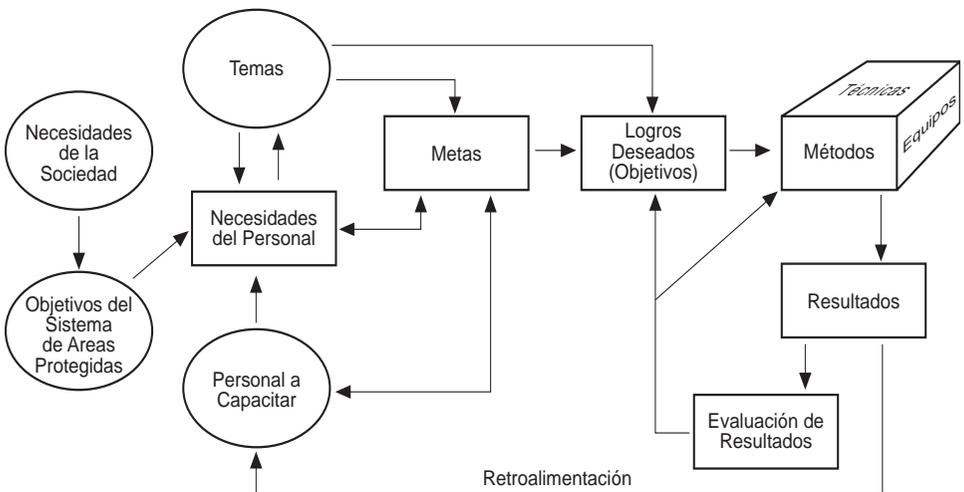
Es momento que todos los sistemas de áreas protegidas tomen seriamente su obligación de proveer la capacitación necesaria para sus funcionarios de todo nivel. Es fundamental, y no puede dejarse, como es costumbre, en segunda o tercera prioridad. La madurez de los sistemas de AP en la América Latina no puede lograrse sin la madurez profesional de sus funcionarios que solo puede obtenerse a través de una adecuada priorización de programas de capacitación técnicamente organizados. Cualquier empresa o institución, para maximizar sus ingresos, se preocupa por la capacitación de su personal; de igual manera, un sistema de áreas protegidas, sea cual fuere el costo, no puede darse el lujo de ignorar la urgente necesidad de optimizar los resultados de su funcionamiento mediante la debida capacitación de su personal.

La mejor forma de iniciar este proceso es con la elaboración de una ESTRATEGIA o PLAN de capacitación, en el cual se analizan las necesidades de capacitación del personal y del sistema; se determinan objetivos y metas; y se presenta un esquema de eventos de capacitación ordenado para lograr las metas establecidas. Junto con el Plan, debe definirse el financiamiento y personal necesario para llevar a cabo lo propuesto.

Debe considerarse que una estrategia de capacitación, en última instancia, tiene que responder a los intereses de la sociedad en general respecto a la conservación y desarrollo de su país y su aplicación a las áreas protegidas, y en particular a los objetivos establecidos para las AP, tanto como sistema, como áreas individuales (Figura I.A.1).

Solamente el Ecuador cuenta con un Plan para la Capacitación del Personal de Areas Protegidas del país, documento elaborado en 1989 y que presenta un programa de capacitación para 4 años. Es dirigido a todos los niveles de personal, cuenta con personal permanente y de tiempo parcial, y con financiamiento obtenido del canje de deuda externa. Durante los 4 años, contempla la realización, iniciando con una orientación básica para todo el personal, y luego cursos específicos sobre los temas identificados como prioritarios. La identificación de los temas fue realizada mediante un diagnóstico de las necesidades de capacitación, en el cual todo el personal tomó parte.

En la próxima sección, se presentan lineamientos para la preparación de una estrategia o plan de capacitación para un sistema de áreas protegidas.



**Fig. I.A.1** Modelo Conceptual de la Planificación de una Estrategia de Capacitación para Áreas Protegidas.

En secciones subsiguientes, se presentan lineamientos para la organización de eventos individuales de capacitación, aspectos relacionados con la Enseñanza de Adultos, y luego, técnicas y mecanismos para mejorar la instrucción impartida a los participantes en eventos de capacitación.

## **B. ESTRUCTURANDO UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION**

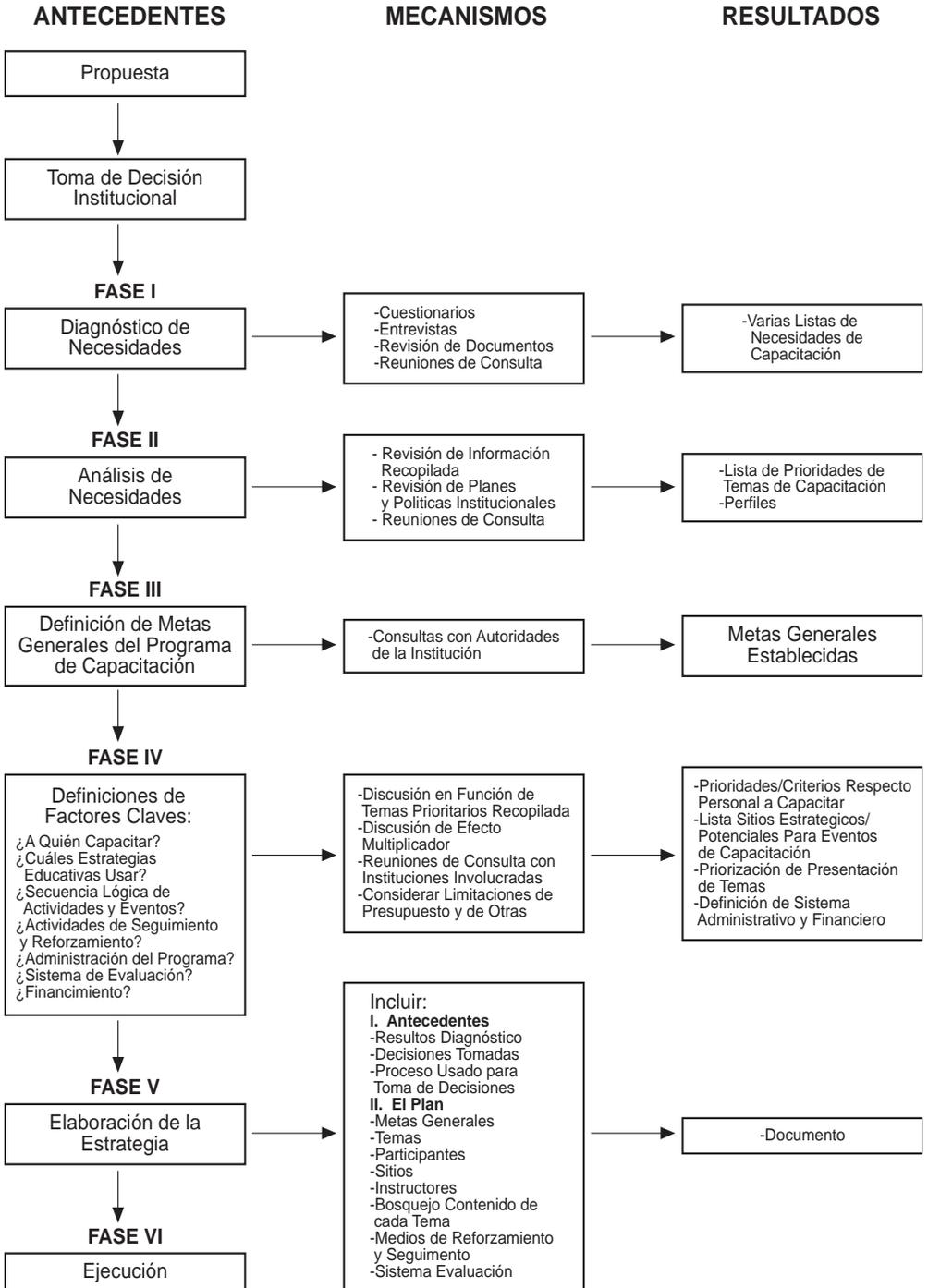
En esta sección se presentan en forma secuencial los componentes necesarios para la preparación de una estrategia o plan de capacitación. Se utilizarán los términos estrategia y plan en forma intercambiable, aunque estrictamente un plan probablemente sea más detallado que una estrategia. Aunque el contexto general de la presentación es la de un sistema nacional de áreas protegidas, los mismos componentes pueden ser aplicados de igual manera a un sistema de menor cobertura, y posiblemente hasta a una específica área protegida.

### **1. Proceso de Estructuración**

En forma similar a cualquier otro esfuerzo de planificación, la estructuración de un programa de capacitación debe pasar por un proceso lógico de varias etapas: diagnóstico de necesidades, análisis de resultados del diagnóstico, definición de objetivos para el programa, y determinación de las actividades necesarias para cumplir con dichos objetivos (Fig. I.B.1). También es esencial la incorporación de un componente de evaluación continua de la marcha del programa.

Normalmente el proceso inicia con la iniciativa de alguna persona o institución que sienta la necesidad de mejorar y sistematizar la capacitación del personal de áreas protegidas. La iniciativa puede partir del interés de algún proyecto internacional o local que cuenta con financiamiento significativo, o bien puede constituir un esfuerzo significativo o reducido por parte de la misma institución encargada de las AP. Desde este punto, la institución respectiva tiene que tomar una decisión respecto a como enfocar este interés en la capacitación: nivel de financiamiento, intensidad del programa, población meta (nivel profesional, medio, bajo o una combinación de los tres, y las responsabilidades que dicha institución esté en capacidad de asumir, tanto en el proceso de planificación, como en la implementación del proyecto.

El proceso de planificación y estructuración debe estar a cargo de personas especializadas en capacitación que conozcan la problemática de las áreas protegidas. Lo ideal sería conformar un equipo multidisciplinario de 2 ó 3 personas que puedan analizar las diferentes alternativas de capacitación. Estas personas deben tener habilidad y experiencia en el análisis de necesidades y de preferencia no deben mantener vínculos formales con el sistema de AP y su administración. Esto les permitirá mantener una perspectiva imparcial y abierta en sus deliberaciones.

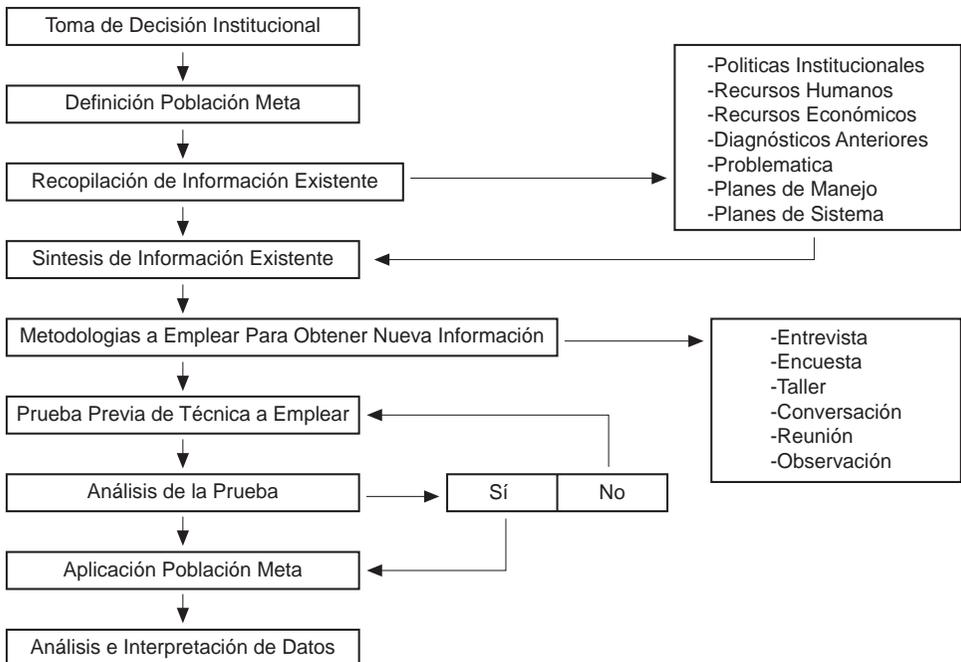


**Fig. I.B.1** Esquema del Proceso de Elaboración de una Estrategia de Capacitación para Personal de Areas Protegidas.

## 2. Diagnóstico de Necesidades

La efectividad de cualquier programa de capacitación está directamente relacionada con la habilidad de los responsables para, por un lado, detectar las necesidades reales y, por otro, diseñar un evento y/o secuencia de eventos cuyos curriculums y estrategia educativa permitan cubrir estas necesidades. Llevar a cabo eventos de capacitación sin metas concretas y bien definidas es un “lujo” y un desperdicio de tiempo y fondos que no se puede permitir.

Para iniciar, es necesario realizar un diagnóstico o evaluación de la situación existente en el sistema en cuanto al personal de áreas protegidas, diagnóstico que debe tener como objetivos fundamentales la identificación de las respuestas a las preguntas: ¿a quiénes hay que capacitar? (población meta), ¿para qué? y ¿en qué? Este análisis implicará una revisión exhaustiva de la actual situación del sistema y de las perspectivas hacia el futuro: ¿a dónde se desea llegar con el sistema?, y ¿cuáles serán las necesidades de personal para lograr las metas deseadas? Este diagnóstico se verá facilitado si el sistema cuenta con una estrategia o plan para su futuro desarrollo, caso contrario, habrá que buscar otros mecanismos para determinar estos parámetros (Ver Figura I.B.2).



**Fig. I.B.2** Proceso para la Elaboración de un Diagnóstico de Determinación de Necesidades de Capacitación (Adaptado de propuesta presentada por XV Curso de Manejo de Areas Protegidas, CATIE, Abril, 1993).

Se diferencia aquí entre la Fase de Diagnóstico y la Fase de Análisis (Fig. I.B.2); sin embargo, conceptualmente el análisis de la información obtenida forma conceptualmente parte del Diagnóstico.

Es importante diferenciar entre problemas y necesidades del SISTEMA en general, y las necesidades de capacitación. El diagnóstico debe tener como objetivo **la detección de necesidades de capacitación** expresadas por el personal de las AP y de otras instituciones vinculadas, y documentos evaluativos; catalogar los problemas generales del sistema puede conducir a los planificadores por caminos que nunca terminan.

Específicamente el equipo planificador deberá obtener una idea de:

- a. **las necesidades de capacitación expresadas por los mismos interesados.** Las opiniones deben ser solicitadas directamente a los mismos interesados, e indirectamente, al pedir los mismos criterios de sus subalternos y jefes inmediatos. Normalmente surgen opiniones muy diversas respecto a la capacitación necesaria para un determinado grupo o nivel de personal, según la fuente de información. Se supone que la información obtenida del personal representará una visión de las destrezas y capacidades requeridas para enfrentar los problemas que el personal identifica en sus áreas.
- b. **la situación actual de su trabajo,** es decir, ¿a qué actividades se dedica el tiempo? ¿de las horas laborales, ¿qué porcentaje se dedica a qué actividades? Esta información proporcionará datos que podrán ser comparados con las necesidades expresadas por el personal respecto a la capacitación que necesitan. Si solamente el 5% del tiempo es dedicado a patrullaje, ¿para qué solicitan mayor capacitación en ese tema?
- c. **las obligaciones indicadas por instrumentos legales y administrativos** respecto a las funciones y responsabilidades de los diferentes niveles de personal. Por ejemplo, ¿qué indica la legislación pertinente acerca de las funciones de los guardaparques?, ¿Hasta qué punto se está cumpliendo con la legislación, y porqué?, ¿Puede, o debe, la capacitación mejorar esa situación? Los planes de manejo también son fuentes que deben ser considerados en este aspecto.
- d. **las necesidades de personal para el futuro.** Esta información es de dos tipos: número y nivel de personal y tipo de habilidades que serán necesarias para que el personal pueda desempeñar sus funciones. Puede obtenerse al extrapolar datos de los planes de manejo individuales, o de una estrategia general o plan de desarrollo del sistema. Obviamente estos datos van a ser aproximados, pero dan una idea de las necesidades identificadas, y pueden ser de gran ayuda en la programación de eventos de capacitación.

e. **la calidad y cantidad de la capacitación ya recibida.** Parte del personal habrá recibido algo de capacitación. Será necesario analizar los puntos buenos y malos de esa capacitación. El personal dará su criterio respecto a la aplicabilidad en el trabajo de los conocimientos enseñados, organización de los cursos, y las técnicas usadas para transmitir la información. También habrá que analizar la curricula de los cursos para determinar la relevancia de los temas enseñados, y para rectificar los problemas y debilidades identificadas.

f. **el recurso humano** a quien se dirige el programa de capacitación. Es de suma importancia establecer un banco de datos sobre el personal para guiar la preparación de los eventos de capacitación:

- nombre
- edad
- años de servicio
- años de educación
- capacitación recibida
- función y nivel jerárquico



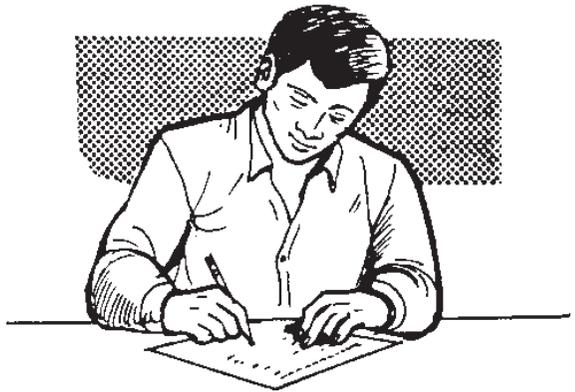
Al mismo tiempo, se debe aprovechar el diagnóstico para obtener datos respecto a cuales individuos cuenten con habilidades especiales que les permitirán servir de instructores en algunos cursos de capacitación.

Un diagnóstico de necesidades debe aprovechar varios mecanismos para obtener los datos requeridos. Son cuatro los principales que se pueden utilizar para optimizar los resultados: encuestas, entrevistas, varios tipos de reuniones entre el personal interesado y la revisión de los documentos pertinentes.

**Encuestas o Cuestionarios Escritos.** Las encuestas escritas constituyen el mejor mecanismo para reunir datos de una gran cantidad de personas. Sin embargo, su valor es proporcional al cuidado que debe tenerse en su elaboración. Son varios los factores a tomar en cuenta al elaborar las encuestas:

- Deben ser diseñadas para facilitar respuestas según el nivel de educación de la gente a que se dirigen. Para los guardaparques, que en algunos casos han completado sólo algunos años de escuela primaria, una encuesta larga y complicada no va a dar resultados. El ejemplo del Ecuador de encuesta presentada al final de esta sección resultó dificultosa para algunos guardaparques, e incluso para algunos individuos de nivel medio.

- Las preguntas deben corresponder a la realidad del destinatario, usando su vocabulario, y aprovechando la realidad de su trabajo diario. Por ejemplo, al usar el término "manejo de fauna", habrá que explicar su significado en algunos casos, ya que personal no acostumbrado a su significado técnico puede interpretarlo de manera equivocada. Algunas visitas preliminares a las áreas ayudarán a reducir este problema.
- En la elaboración de las preguntas se debe evitar la sugerencia sutil de la respuesta deseada por el encuestador. Esto es difícil, pero el riesgo puede ser disminuido a través de una comprobación de campo de la encuesta preliminar. Por otro lado hay casos cuando la encuesta permite identificar actividades que los encuestadores consideran de gran importancia, y que el personal no realiza, p.e. extensión en las comunidades aledañas a las áreas.



- Las preguntas deben ser elaboradas, en su gran mayoría, para facilitar la respuesta, a fin de que el encuestado solamente tenga que marcar con una X la respuesta que él considere apropiada. Sin embargo, este tipo de pregunta limita las posibilidades de responder para la persona que tiene opiniones adicionales a las solicitadas. Por esta razón es aconsejable dejar lugar para respuestas de opinión, las cuales resultarán útiles en algunos casos, y mediocres o pobres en otros.
- La encuesta debe ser diseñada con la idea de obtener información concreta que contribuya a llenar vacíos de información previamente detectados. Acumular datos para objetivos no determinados es una pérdida del tiempo.
- Es imprescindible efectuar una comprobación de campo de la encuesta con algunos individuos a fin de identificar ambigüedades en su texto, malas interpretaciones, y vocabulario no apropiado. Basicamente, las respuestas deben contribuir a cumplir con los objetivos establecidos, (lo que se quería aprender), para las encuestas.

- Debe designarse una persona en cada área protegida o centro regional quien se encargue de exigir y recibir las encuestas terminadas. Esta persona debe responsabilizarse por enviar las encuestas completadas a los encuestadores dentro del plazo de tiempo establecido.
- La muestra de personal a encuestar puede ser parcial o total, según la dificultad de efectuar la encuesta. No obstante, se debe asegurar que un sector representativo del nivel de personal a que se dirige la encuesta la complete; es decir, la “representatividad” debe tomar en cuenta factores como el tipo de área protegida y el tipo de trabajo realizado en ella, tiempo trabajando en el sistema, edad, sexo, previa capacitación y nivel de educación, entre otros.

**Entrevistas Personales.** La entrevista personal es una opción también muy valiosa para obtener información, aunque no en gran escala. Debe ser usada como herramienta para comprobar o aclarar información obtenida a través de una encuesta previamente ejecutada, o para encuestar verbalmente a una pequeña muestra de personal. La entrevista nos da la oportunidad de dialogar con las personas, y por lo tanto, refinar las respuestas proporcionadas y extraer más jugo de la conversación. Si una respuesta resulta ambigua o superficial, existe la posibilidad de rehacer la pregunta usando otras frases o palabras. Esta es tal vez la mejor forma para sentir realmente las necesidades, ya que muchas personas tienen dificultades en expresarse por escrito.

Existen dos desventajas de la entrevista personal. La primera tiene que ver con la relación del entrevistado con el entrevistador. Si el entrevistado se siente incómodo en la presencia del entrevistador, o con las preguntas, entonces sus respuestas no van a ser sinceras y completas. Este riesgo puede aminorarse cambiando el entrevistador, o explicando ampliamente el motivo de la entrevista, y dando tiempo para desarrollar una relación más informal y cómoda con el entrevistado. Muchas veces el personal tiene temor de criticar, pensando que pueda haber alguna represalia. El entrevistador debe asegurar que las respuestas obtenidas son anónimas, y que serán usadas solamente para los propósitos del diagnóstico. Por lo tanto, es necesario que los entrevistadores y encuestadores no sean funcionarios del sistema de AP, sino personas que presenten una imagen de imparcialidad.

La segunda desventaja de la entrevista personal es que la dinámica interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado puede producir información distorsionada si no se toman las precauciones necesarias. Existe la real posibilidad de que el entrevistador transmita, sin quererlo, el tipo de respuesta que él desearía que el entrevistado diga. Puede señalar esto mediante el tono de su voz, un gesto inconciente o palabras mal seleccionadas o provocativas. El decir algo como “A Ud. no le gustó ese curso, verdad?” obviamente va a provocar una respuesta

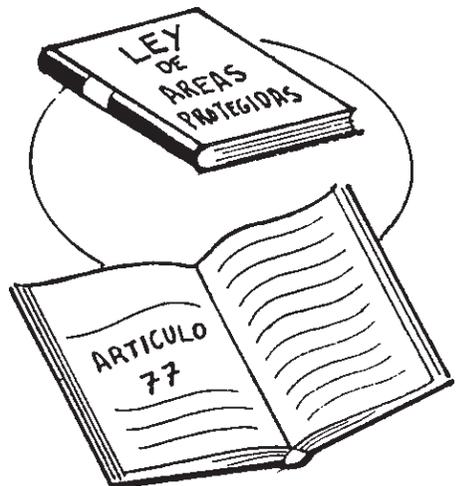
negativa casi inevitable, así no sea lo que piense el entrevistado de dicho curso. Esta situación se puede evitar al:

- asegurar que el entrevistador sea conciente de estos problemas, y que tenga la imparcialidad necesaria. Una buena técnica es realizar prácticas entre los entrevistadores, el uno entrevistando al otro, y haciendo críticas constructivas de sus estilos de efectuar una entrevista.
- estructurar la entrevista de manera que las mismas preguntas sean repetidas por lo menos dos veces, formulando la repetición usando otras palabras. Así las dos respuestas podrán contrarrestarse, disminuyendo la posibilidad de que el entrevistador influya en la respuesta. También puede usarse esta misma técnica en las encuestas escritas, aumentando la confiabilidad de las respuestas.
- repetir la entrevista dos veces, usando dos entrevistadores diferentes.
- confirmar los resultados de la entrevista a través de un cuestionario escrito que cubra los mismos temas.

**Reuniones.** Reuniones entre el personal del sistema pueden servir a tres propósitos: obtener información verbal inicial respecto a las necesidades de capacitación, confirmar o rectificar datos obtenidos a través de encuestas o entrevistas, e informar y lograr un consenso entre el personal respecto a los resultados del diagnóstico una vez que se haya compilado los datos. No es un mecanismo para obtener información cuantificable, pero resulta ser muy eficaz para intercambiar ideas entre los encargados del diagnóstico y el personal, y para fomentar la participación de los afectados en la formulación del eventual programa de capacitación. Presentar los resultados iniciales del diagnóstico y recibir las primeras impresiones de un grupo constituye quizás el primer paso en el análisis de los datos obtenidos y puede contribuir significativamente a las conclusiones preliminares del diagnóstico.

#### **Revisión de Documentos Pertinentes.**

La revisión de documentos pertinentes nos proporciona una visión de lo que otras personas han contemplado para el futuro del sistema, y en algunos casos, criterios precisos respecto a las necesidades de personal y su capacitación. Ejemplos de los



documentos que pueden ser útiles son:

- Plan o Estrategia para el Desarrollo del Sistema.
- Planes de Manejo de las Areas Individuales.
- Programas de cursos realizados anteriormente.
- Informes que evalúan programas específicos en las áreas y/o la actuación de personal.
- Legislación y normas administrativas.
- Políticas de la agencia

Entrevistas con los jefes del sistema son importantes para obtener una visión del futuro del sistema y reunir ideas que probablemente no se encuentran puestas por escrito.

Por otro lado, valdría la pena obtener los criterios de personas responsables de otras instituciones conservacionistas, públicas y privadas, acerca de las necesidades del sistema, puesto que pueden proporcionar una visión muy distinta de las necesidades de las presentadas por los propios funcionarios.

### **3. Análisis de la Información**

Una vez obtenidos los resultados de los varios mecanismos de identificación de necesidades, comienza la parte difícil: llegar a conclusiones respecto al programa de capacitación. Los encargados de este proceso contarán con dos tipos de información: datos concretos obtenidos de encuestas escritas, entrevistas y documentos; y opiniones e impresiones obtenidas de entrevistas informales, visitas de campo, reuniones, y políticas de la agencia encargada del sistema. Esta parte de la preparación de una estrategia puede incluirse conceptualmente dentro de la fase de Diagnóstico, pero se le separa aquí para fines de presentación.

Es importante que las conclusiones y recomendaciones finales tengan bases sólidas en los resultados de los distintos medios de diagnóstico. Sin embargo, se



va a encontrar una serie de dificultades que van a requerir bastante creatividad y diplomacia por parte de los planificadores del programa. Una dificultad consiste en la conciliación de datos e impresiones contradictorias.

Es común encontrar discrepancias fuertes entre los niveles inferiores del sistema y los jefes respecto a las necesidades de capacitación. Un ejemplo específico y bastante común de esta situación es el sentimiento de guardaparques en relación a que deben recibir mayor capacitación en reforzamiento de leyes: p.e. defensa personal, uso de armas, patrullaje, etc. Por otro lado, la administración del sistema manifiesta para resolver esta necesidad una política de orientar al personal en relaciones públicas y educación ambiental. Por un lado los datos indican que la capacitación debe tener una orientación hacia la represión, y por otro, los jefes prefieren un enfoque hacia la persuasión.

Otro conflicto: problemas de relaciones humanas entre los diferentes niveles jerárquicos de la administración, problemas que son sentidos mayormente por los niveles inferiores; generalmente esta situación no es compartida por los jefes, quienes no han reconocido que existe este problema.

Es frecuente encontrar también discrepancias entre los deseos de capacitación del personal con la evaluación de lo que realmente hacen diariamente. Esta situación puede ser interpretada de dos formas: no necesitan capacitarse en algo que no aparece como actividad importante en la actualidad; o, no realizan la actividad por que no saben hacerla bien, y por lo tanto requieren capacitación en la misma. Probablemente también habrán discrepancias entre las diferentes áreas protegidas en cuanto a necesidades de capacitación y actividades realizadas, complicando aún más el panorama.

Adicionalmente, lo mencionado anteriormente en torno a lo que hacen y lo que el personal quisiera aprender debe compatibilizarse con aquello que los jefes quisieran que hagan, lo que indica la legislación pertinente, y lo que se puede definir como “Una Visión del Futuro”. ¿Qué es lo que significa esto para la capacitación? En términos generales, se puede definir esa “visión” a nivel internacional de la siguiente manera:

- evitar la represión, y enfocar la persuasión y la educación en el manejo de las AP;
- mejorar los vínculos de las AP con la región circundante, políticos, económicos y sociales; es decir, trabajar “límites por fuera” con mayor énfasis que en la actualidad;
- mejorar la habilidad técnica del personal de las AP para manejar activamente los recursos naturales de sus áreas.

Sin embargo, esta visión del futuro es una meta, y no siempre refleja las condiciones

reales; las necesidades actuales pueden obligar a la incorporación en la capacitación de temas necesarios para lograr la consolidación y protección básica de las áreas. Uno de los factores a considerar al respecto es la conveniencia de satisfacer de alguna manera lo solicitado por el personal, al que se le ha pedido expresar sus necesidades. Ignorar sus comentarios produciría conflictos en la aceptación del plan. Es imprescindible tomar en cuenta sus opiniones, aunque no coincidan directamente con otras necesidades detectadas.

Se puede intentar reconciliar los conflictos encontrados usando los siguientes mecanismos:

- reuniones de consulta, en que se invite a personal clave, se expliquen los problemas, y se trate de alcanzar consenso;
- planificar cursos distintos para diferentes áreas protegidas, para diferentes niveles jerárquicos, o para diferentes áreas geográficas;
- planificar seminarios-talleres de trabajo como parte del programa de capacitación en los que los diferentes puntos de conflicto sean analizados con la dirección de un experto en la materia, y en los que se llegue a conclusiones definitivas que servan de guía para la administración del sistema;
- usar el criterio de los planificadores al respecto, tomando en cuenta que será necesario justificarlo con la documentación acumulada. Como norma general, para que sea aceptado este criterio debe coincidir con el de los jefes.

Es esencial que los planificadores reconozcan que un programa de capacitación no se efectúe aisladamente, sino como elemento fundamental de la administración de las áreas protegidas. Sin pretender que la capacitación va a corregir todos los problemas que acarrea la administración pública, constituye una herramienta de la administración que eventualmente puede lograr cambios positivos significativos en la misma. No obstante, las recomendaciones resultantes del análisis de necesidades deben considerar que, aunque la capacitación es un factor de cambio, no debe enfrentar la administración. Lo que se enseña tiene que ser diseñado de manera que no se creen focos de resistencia y rebeldía entre el personal. En gran parte, estas situaciones difíciles se relacionan con el “cómo” se enseña, y no con el “qué”; pero es importante reconocer que los temas planificados para la capacitación no deben crear expectativas irrealistas en el personal. Por ejemplo, un buen curso de interpretación puede motivar a los participantes a construir centros de visitantes, letreros, senderos interpretativos, etc, pero si la administración no cuenta con los recursos económicos para invertir en estas obras, el personal puede frustrarse. La planificación puede disminuir este riesgo planificando otro curso sobre cómo obtener recursos económicos de fuentes alternas, o un curso sobre la construcción de letreros con materiales rústicos, etc.

Otro resultado del análisis de la información debe consistir en una serie de perfiles que presentan lo documentado en el diagnóstico: perfil de cada nivel de personal; perfil de la formación de cada nivel; perfil de preferencias de cada nivel del personal; perfil de los problemas de manejo y administración detectadas.

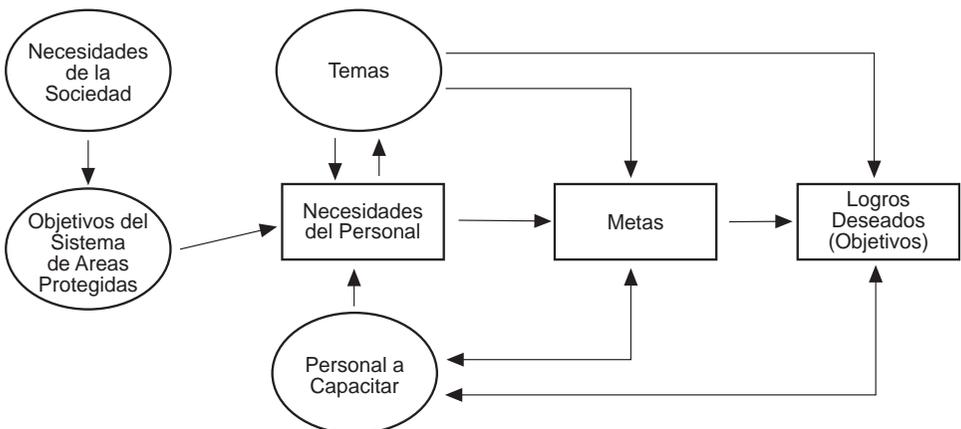
Luego de analizar todos los factores que influyen en el futuro desarrollo de un programa de capacitación, los planificadores deben escribir sus conclusiones y recomendaciones globales. El próximo paso será la elaboración de las metas específicas del programa.

#### 4. Definición de las Metas y Objetivos del Programa

(NOTA: En este documento se utilizarán los términos **meta** y **objetivo** indistintamente, dando preferencia a “objetivo”. Al usar la palabra “meta”, se está refiriendo a objetivos generales.)

“Si no sabe por dónde va, ¿cómo sabrá cuando haya llegado?” El uso apropiado de objetivos, generales y específicos, es esencial para lograr el éxito de un programa de capacitación. Basándose en las conclusiones y recomendaciones de las fases de diagnóstico y análisis, los planificadores deberán elaborar los objetivos que persigue el programa de capacitación. Esta actividad es quizás la más importante, ya que de los objetivos se deriva la orientación del resto del programa (Fig. I.B.3).

Los objetivos generales deberán proporcionar el marco de referencia para el desarrollo del programa, indicando los enfoques de la capacitación: p.e. orientación general de todo el personal; especialización de ciertos grupos de personas; mejorar las habilidades científicas del personal técnico; uso de la capacitación



**Fig. I.B.3** *Determinación de Metas y Objetivos.*

para ascender o premiar personal; eliminar el analfabetismo en el personal; crear un conocimiento básico de los principios ecológicos en todo el personal; o lograr una alta capacidad para la multiplicación del conocimiento entre el personal.

Los objetivos específicos indicarán con mayor precisión los resultados que se pretenden alcanzar mediante el programa de capacitación: p.e. después de 4 años todo el personal contará con capacitación básica; capacitar al 50% de los guardas capacitados en elementos básicos de protección; tener un profesional en cada área protegida capacitado en técnicas de interpretación ambiental; establecer sistemas regionales/ locales de capacitación para algunos temas; o capacitar a dos personas en cada región o área protegida para actuar como instructores/ capacitadores.

Es la interrelación entre objetivos generales y específicos la que debe proporcionar el marco de referencia para el resto del programa (Figura I.B.4).

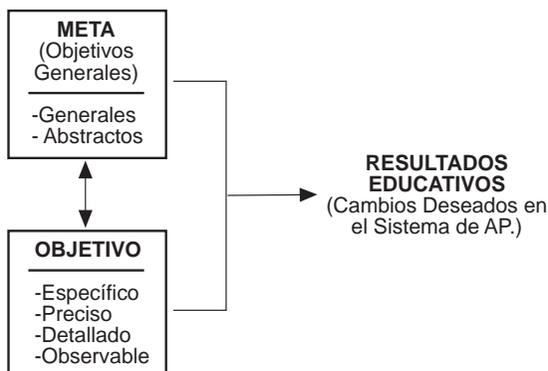
## 5. Desarrollo de una Estrategia o Plan de Capacitación.

En este paso, los planificadores deberán buscar las mejores alternativas para cubrir las necesidades identificadas, y por lo tanto, cumplir con los objetivos señalados. Cualquier estrategia y/o combinación de estrategias que se elija debe:

- Alcanzar al grupo de personas a quien se dirige;
- Comunicar efectivamente la información del programa.

La secuencia y continuidad de las actividades educativas dependerá directamente de los objetivos que se persiguen.

La Estrategia, para que esté completa, debe incluir recomendaciones en torno a:



**Fig. I.B.4** Metas y Objetivos.

- Objetivos del programa
- El cuerpo administrativo (su conformación y responsabilidades)
- Programación de eventos
- Actividades de reforzamiento
- Financiamiento
- Sistema de evaluación
- Participantes e instructores

**Aspectos Administrativos.** Aunque no es la parte más interesante del programa, la forma en que se le va a administrar es el componente más importante. Hay que definir:

- La institución o instituciones que se encargarán del programa;
- El personal, a tiempo completo y parcial, que se requiere;
- La cantidad de financiamiento disponible para las actividades de capacitación.



El factor de financiamiento influye de una manera u otra sobre los demás, incluyendo personal y responsabilidad institucional. Si el financiamiento proviene enteramente del presupuesto del sistema, la agencia encargada del sistema probablemente decidirá asumir toda la responsabilidad. Si el financiamiento proviene de fuentes externas, es probable que otra institución se involucre en el programa, tanto con el afán de ayudar como para asegurar que la agencia gubernamental cumpla con lo dispuesto. Dada la común escasez dentro del sistema, de personal con las habilidades y el tiempo necesario para encargarse de un programa de capacitación, quizás se necesite buscar una persona independiente que pueda dedicarse a este trabajo. Obviamente, esta persona tendrá un contraparte de la agencia encargada del sistema. En la América Latina, así como sucedió en el Ecuador, una figura común es la de una ONG que actúa como ejecutor de un proyecto, en este caso de capacitación, para beneficio del sistema. Esta situación trae sus complicaciones, p.e. relaciones públicas (quien asume el crédito), de comunicación y coordinación, de control del financiamiento, etc; pero con buena voluntad y convenios bien elaborados, estos problemas pueden ser reducidos al mínimo.

El personal necesario para la administración dependerá de lo ambicioso del programa: número y tipo de eventos, ubicación y duración de los eventos, y otras actividades adicionales a los eventos formales (capacitación en servicio, procesos de evaluación, producción de materiales didácticos, creación y mantenimiento de una biblioteca, mantenimiento de equipos, etc.) Sus funciones, en forma general involucran:

- planificación
- organización
- ejecución

- evaluación

Es difícil que un buen programa de capacitación se lleve a cabo sin por lo menos una persona a tiempo completo que se encargue de todos los aspectos organizativos: contratación de instructores, desarrollo del curriculum para cada evento; manejo del presupuesto; coordinación con otras instituciones; y, probablemente, elaboración de propuestas para financiamiento adicional cuando el financiamiento disponible sea insuficiente para efectuar todo lo que se desea. El Jefe o Coordinador del programa no debe ser considerado como instructor, con excepción de posibles casos eventuales. El trabajo administrativo y de supervisión general es más que de tiempo completo, y no deja mucho tiempo para participar en actividades de instrucción.

Otra actividad que quizás requiera de otra persona, por lo menos a tiempo parcial, es la producción de materiales didácticos para los eventos, y también para el uso general del personal: manuales, instructivos, boletines, y materiales que puedan ser usados en cursos realizados a nivel local en las áreas. Si se toma en serio la evaluación de resultados, será necesario contratar a alguien para que dé seguimiento a esta actividad.

No puede dejarse de mencionar la prioridad que se debe asignar al SEGUIMIENTO de acciones. Un buen programa de capacitación debe tener integrado en su estructura los mecanismos para reforzar los conocimientos adquiridos en los eventos de capacitación, a través de materiales escritos, visitas periódicas de un técnico, un boletín con noticias sobre los trabajos de los compañeros, u otros cursos de refrescamiento.

Otro aspecto administrativo es la duración del programa de capacitación. Aunque la capacitación no es algo que se puede llevar a cabo para X número de años, y luego abandonarla, es necesario contar con un periodo determinado en que se debe efectuar cierta cantidad de acciones y cumplir con ciertos objetivos. Muchas veces el financiamiento disponible lo determinará. El tener un periodo definido también da oportunidad de realizar una buena labor de evaluación a su término para poder orientar mejor futuras acciones de capacitación.

**Temas de Capacitación.** Los temas para los eventos de capacitación deberán responder a las necesidades señaladas en el diagnóstico, y los objetivos del programa. Es importante que los temas no sean vistos y tratados en forma aislada, sino como elementos que contribuyan a un todo, y que refuercen o apoyen las otras actividades programadas. Así que se debe procurar que las actividades de capacitación tengan una secuencia lógica, iniciando con lo más básico, generalmente lo más simple, y terminando con lo más complejo. Cada tema debe tener algún antecedente en el programa que haya preparado al participante para el evento previsto. Por ejemplo, para que un guarda asista a un curso sobre protección de áreas protegidas, debe, como prerequisite, haber aprobado el curso de orientación general para guardas.

Un buen programa de capacitación debe seguir una estructura lógica de eventos, pero también debe planificar para lo imprevisto. Pueden surgir oportunidades para que el personal se capacite en cursos organizados por otras instituciones que tengan relevancia para la labor de las áreas protegidas, tanto a nivel nacional como en el exterior. Aunque los temas de estos eventos no coincidan con las prioridades del programa nacional, no hay que descartar estas oportunidades. Más bien, el jefe del programa debe mantenerse informado, y aún más, buscar activamente estas oportunidades y el financiamiento respectivo.

**Tipo/Ubicación de los Eventos.** El lugar donde se lleven a cabo los eventos programados debe tener relación con la temática del evento y el tipo de actividades educativas que se requieren para desarrollar la temática. Los temas netamente teóricos pueden tratarse en una aula cualquiera; pero la gran mayoría de las actividades serán mejor aprovechadas si se realizan en un ambiente que favorezca el desarrollo de prácticas de campo. Factores como el financiamiento disponible, y la existencia de las facilidades de alojamiento y alimentación limitarán la selección del sitio del evento. Algunos estudios han puesto énfasis en el establecimiento de Centros de Capacitación. A nivel de un país, un centro para capacitación de personal de áreas protegidas sería económicamente viable únicamente en caso de:

- organizar cursos de larga duración - 6 meses a un año - para personal; esta situación se da normalmente con personal no en servicio, o antes de emplearlo, como se hace en Argentina;
- combinar el uso del centro con otros tipos de capacitación, p.e. capacitación de guías de turismo.

El problema radica en la necesidad de mantener el centro ocupado gran parte del tiempo para justificar la inversión, tanto en infraestructura como en personal administrativo y de apoyo. Además, el contar con un centro traería consigo cierta obligación de usarlo al máximo, aunque su ubicación geográfica no sea óptima para muchos de los fines de los cursos a realizarse.

En la gran mayoría de los casos, una oficina para la administración de un programa de capacitación, una bodega y el aprovechamiento de diversas facilidades en todo el país sería más aconsejable, por lo menos durante los primeros años de funcionamiento y consolidación del programa.

Para mayor información respecto a la organización de un evento de capacitación, ver la Sección I C.

Una buena estrategia de capacitación debe contemplar la posibilidad de estructurar diferentes niveles de capacitación: nivel nacional, regional y local. Ciertos temas, como primeros auxilios, uso de mapas y muchos más deben ser recibidos por

todos los funcionarios, y su enseñanza se adapta muy bien a una estrategia de capacitación in situ, es decir, en las áreas protegidas. Además, los gastos se minimizan enormemente. Las posibilidades de esta estrategia son enormes, y coincide muy bien con la idea de formar un equipo significativo de instructores capacitados, quienes puedan muy bien ser los jefes de las áreas, técnicos de nivel medio, y algunos guardaparques. Una vez que se haya podido obtener un buen impacto del efecto multiplicador, la importancia de los cursos a nivel de áreas tomará mucho más importancia.

En general, se puede decir que existen opciones formales e informales para la capacitación, que van desde la capacitación informal en servicio, in situ, hasta cursos universitarios y cursos ofrecidos en el exterior. Un buen programa debe contemplar el uso de una amplia gama de opciones para poder ajustar los mecanismos de aprendizaje a las necesidades y cualidades de los participantes.

Las experiencias del programa ecuatoriano demuestran que una combinación de enseñanza formal participativo con una práctica de campo que contribuya efectivamente al manejo de una área protegida da muy buenos resultados. Los participantes aprenden haciendo y producen algo positivo para un AP como resultado, lo que los estimula a efectuar un mejor trabajo.

Debe considerarse seriamente el fomento del “efecto multiplicador”, es decir capacitar a los participantes en un tema técnico, y a la vez en las técnicas necesarias para comunicar sus conocimientos a otros. De esta forma, se multiplica la transmisión de conocimiento, sin tener que recurrir nuevamente a la instrucción formal.

Se debe considerar la opción de capacitar a través de cursos de correspondencia. Esta estrategia requiere una fuerte inversión en la preparación de materiales didácticas, y la presencia continua de instructores para coordinar los esfuerzos del personal en el campo que participa en este sistema; por otro lado se evita el alto costo de reunir en un punto a un grupo de personas para un curso tradicional. Esta forma de capacitación tiene la ventaja de que el participante puede estudiar en sus horas libres, sin necesidad de separarse para un periodo de su trabajo normal. Las desventajas consisten en la necesidad de que el participante tiene que automotivarse, y el poco contacto personal entre los mismos participantes y el instructor.

**Participantes.** Para cada evento será necesario definir los participantes (alumnos), y los requisitos necesarios para asistir al evento. Normalmente los eventos serán designados



para un nivel administrativo específico: guardaparques, técnicos, jefes de áreas protegidas, etc. En un mismo curso, no se debe combinar participantes de distintos niveles, con algunas excepciones que requerirán de la contribución de varios puntos de vista. De esta manera se simplifica el desarrollo de la temática, ya que diferentes niveles jerárquicos también significa diferentes niveles educativos y, como consecuencia, un tratamiento distinto del tema.

Otro aspecto sobre los participantes es la posibilidad de que personas ajenas al sistema de áreas protegidas, pero que cumplan funciones similares, asistan a los cursos programados. Esta es una política que debe definirse desde un inicio y que no debe alterarse, ya que puede resultar muy conflictiva. Factores como el número de participantes del mismo sistema que necesitan participar, presupuesto, logística en el campo, y el establecimiento de un precedente deben ser considerados en la toma de esta decisión.

**Instructores.** Para cada evento se requerirá de uno o más instructores, los cuales deben ser de la más alta calidad posible. Por "calidad" se debe entender que su capacidad en **transmitir** su conocimiento a los participantes del evento es más importante que el nivel académico que pueda tener. Abundan los ejemplos de instructores que conocen muy bien su tema, pero que no saben transmitir su conocimiento a los participantes, o que desconocen los principios de educación de adultos.

Parte del objetivo de este volumen es mejorar la calidad de los instructores. Quizás uno de los primeros pasos de un programa de capacitación debe ser un curso especializado para la formación de un equipo de instructores bien capacitados. Como mínimo es esencial que el organizador del programa o evento asegure que los instructores aprovechen al máximo las ayudas disponibles, y que tomen en cuenta el nivel educativo, y la experiencia, que tengan los participantes. Debe realizarse una reunión previa con el instructor a fin de clarificar esta situación, y también discutir el tratamiento de los temas a ser discutidos en el curso. Esto con el fin de compatibilizar su presentación con las necesidades del programa, y con las presentaciones de otros instructores.

No debe descartarse la posibilidad de aprovechar instructores internacionales, que puedan ser financiados por organizaciones internacionales. Se puede minimizar estos costos de contratación al aprovechar de alguien que se encuentre en el país por otra misión, lo que puede resultar complicado por la necesidad de organizar los cursos con bastante



anticipación.

**Estrategia o Modalidad Educativa.** Una de las grandes dificultades que han experimentado las actividades de capacitación en el campo de áreas protegidas es la poca creatividad y profesionalismo en el uso de estrategias o modalidades educativas. La capacitación se ha caracterizado por el uso predominante de la conferencia magistral, modalidad que permite poca participación de los asistentes al curso. Se debe procurar que la modalidad educativa aproveche al máximo posible técnicas y mecanismos que propicien la participación e interacción de los participantes entre sí, y con los instructores. Algunos lineamientos, técnicas y consejos al respecto se presentan en las secciones subsiguientes de este volumen. Ver especialmente Sección I.C.4, Sección II, y Sección III.D.2.

**Evaluación.** Clave para el éxito de cada evento, y del programa en general, es un buen sistema de evaluación de resultados, durante y al final del proceso de capacitación. La evaluación tiene como objetivo aprender de las experiencias y mejorar constantemente la calidad de la capacitación. Distintos enfoques de evaluación de un evento de capacitación consideran:

1. Evaluación de lo aprendido por los participantes; lo común para analizar este aspecto es un examen escrito, aunque existen otros mecanismos.
2. Evaluación de la labor de los instructores; esto generalmente se realiza a través de un cuestionario completado por los participantes.
3. Evaluación de la organización del curso, también mediante un cuestionario llenado por los participantes.
4. A mediano y largo plazo, una evaluación debe analizar cambios en el comportamiento de los participantes en su trabajo, ya que esto constituye el fin fundamental de la capacitación.

Para mayor información sobre evaluación, ver la sección I.D.

**Presupuesto Final.** Una vez que se tenga una idea clara de los temas y demás detalles para el desarrollo del programa, será necesario determinar definitivamente cuáles serán las actividades a realizarse, conciliando las mismas con el presupuesto disponible. Esto significa, casi siempre, que se tenga que eliminar algunos eventos, o reducir la cantidad de participantes, ya que lo programado preliminarmente sobrepasa la cantidad del apoyo económico. En ese caso, hay que priorizar las actividades, ubicando las más prioritarias con el financiamiento seguro, y esperando que se reciba financiamiento adicional para llevar a cabo las de segunda prioridad.

No es necesario calcular el costo de cada evento de capacitación en forma individual. Se puede calcular el costo de un evento “modelo”, que represente los gastos de los demás, y multiplicar la suma obtenida por la cantidad de eventos

que se piensa realizar.

**Detalles de los Eventos.** El documento conteniendo la Estrategia o Plan para la Capacitación del Personal del Sistema de Areas Protegidas debe indicar la siguiente información sobre cada evento de capacitación:

1. Título del evento
2. Objetivo del evento
3. Duración
4. Fecha o Periodo Previsto
5. Participantes (criterios de selección)
6. Descripción de la temática a desarrollar
7. Posibles instructores
8. Lugar
9. Preparación necesaria (participantes y organizadores)
10. Modalidad educativa
11. Presupuesto estimado.

**Otros detalles.** El documento también debe indicar claramente las diferentes responsabilidades del personal encargado del programa de capacitación, y de las distintas instituciones, en caso de haber más que una. De igual manera, hay que explicar los mecanismos necesarios para efectuar evaluaciones y su debida incorporación en la administración y desarrollo del programa.

En el documento debe constar el procedimiento usado para llegar al programa propuesto, es decir, un resumen de la fase diagnóstica y sus resultados.

ANEXO HERE

p1

ANEXO HERE

p2

ANEXO HERE

p3

ANEXO HERE

p4

ANEXO HERE

p5

ANEXO HERE

p6

ANEXO HERE

p7

ANEXO HERE

p8

ANEXO HERE

p9

## C. EVENTOS DE CAPACITACION: PROCESO GENERAL Y ASPECTOS ORGANIZATIVOS

En la sección anterior, hemos analizado la estructuración de un PROGRAMA DE CAPACITACION: un conjunto de eventos de capacitación que en forma sistemática y progresiva, y basado en un diagnóstico de necesidades del recurso humano y del sistema de áreas protegidas, cumple con una serie de objetivos de inculcar destrezas y capacidades físicas e intelectuales requeridas por ese recurso humano.

En esta sección, se presenta detalladamente el proceso organizativo para el desarrollo de un EVENTO individual de capacitación, evento que puede o no formar parte de un programa formal de capacitación. En general, el proceso de organización de un evento, sea curso universitario, seminario-taller, práctica de campo, conferencia, etc. tiene cuatro etapas (Figura I.C.1 )

En cada una de las etapas el coordinador del evento tiene responsabilidades y tiene que llevar a cabo ciertas actividades. A continuación se presenta una discusión de algunos aspectos de cada etapa.

**Fig. I.C.1 PROCESO DE DESARROLLO DE UN EVENTO DE CAPACITACION**

### I. Definición del evento

- 1 - Propósito general
- 2 - Financiamiento
- 3 - Alcance del evento
- 4 - Estilo del evento
- 5 - Ubicación

### II. Preparación del evento

- 6 - Selección de instructores y participantes
- 7 - Presupuesto
- 8 - Administración
- 9 - Duración - Horario
- 10- Agenda - programa
- 11- Contenido

### III. Desarrollo del evento

- 12- Inauguración
- 13- Presentación de instructores y participantes
- 14- Aspectos generales
- 15- El evento
- 16- La clausura
- 17- Evaluación por participantes

### IV. Conclusión del evento

- 18- Devolución de equipos
- 19- Reportes
- 20- Evaluación del evento
- 21- Cartas de agradecimiento

**Etapa I. Definición del evento.** En esta etapa la persona y/o institución que coordinará el evento deberá definir:

1. Propósito general
2. Financiamiento
3. Alcance del evento
4. Estilo del evento
5. Ubicación

La persona o personas que organizan un curso, deben ser las que, además de coordinar los preparativos, deben dirigir su realización. Puesto que ellas conocen todos los antecedentes de su organización, resulta lógico que estas personas sean las más adecuadas para dirigir el evento con eficiencia.

Una vez que se defina al organizador o coordinador del curso es importante que éste forme parte activa del grupo, pero de ninguna manera se recomienda que sea el instructor principal, ya que sus responsabilidades no le permitirán cumplir satisfactoriamente con las dos funciones a la vez.

Con frecuencia la institución o persona encargada de la coordinación sentará los lineamientos y tomará las decisiones en relación a todas las actividades descritas a continuación y en las etapas siguientes.

## **1. Propósito general**

Cualquier evento de capacitación debe contar con objetivos bien establecidos que orienten su programación y contenido. Estos objetivos pueden ser de varios tipos, dependiendo de la situación particular, y del grado de desarrollo que tenga la capacitación en el sistema de AP. En forma general, un evento de capacitación debería considerar uno o varios de estos objetivos generales:

- Orientación del nuevo personal
- Incrementar la capacidad o conocimiento del personal existente
- Crear una habilidad especial en ciertos funcionarios
- Ascenso de categoría del personal (aunque esto debe ser consecuencia de capacitación y experiencia).

Estos objetivos obviamente se derivan del programa general de capacitación que enmarca el desarrollo del evento. Durante la definición del evento, el coordinador debe redactar los objetivos generales evento de capacitación, o sea lo que se espera lograr de quienes participarán como alumnos en el evento. Los objetivos señalados en esta etapa servirán para guiar el resto del proceso de desarrollo del evento.

## 2. Financiamiento

Idealmente, un sistema de AP debería contar con un programa permanente de capacitación, incluido dentro de su programación anual. Esto implica un adecuado financiamiento a través del presupuesto general que recibe del gobierno. Sin embargo, esto no ocurre en la gran mayoría de los casos, y los eventos se financian con fondos sobrantes del presupuesto, o con fondos internacionales.

Los fondos internacionales pueden provenir de una o de varias fuentes. Las principales son: FAO, a través de proyectos nacionales o regionales; UNESCO, a través de los programas de Patrimonio Mundial (WHP) y Hombre y Biósfera (MAB); el Fondo Mundial para la Vida Silvestre Internacional (WWF); el Fondo Mundial para la Vida Silvestre - Estados Unidos (WWF-US), y otros organismos más especializados. Normalmente, hay que solicitar los fondos al organismo respectivo por medio de una propuesta. En caso de los programas WHP y MAB, el curso a financiar tiene que ser vinculado de alguna manera con un área protegida que haya sido incluida dentro de estos programas. No hay que olvidar la posibilidad de obtener fondos de fuentes locales: gobiernos provinciales o municipales, otros ministerios, fundaciones, comerciales, bancos, etc. Esto requerirá en todos los casos una fuerte labor de convencimiento, justificando el objetivo del curso, y de los gastos previstos.

Antes de llevar a cabo cualquier acción en relación al financiamiento es un requisito indispensable que los puntos expresados en el resto de esta etapa estén perfectamente definidos y claros; de no ser así, las probabilidades de conseguir apoyo financiero son mínimas.

En Latinoamérica, hasta la fecha, la mayoría de los eventos de capacitación se han llevado a cabo gracias a esfuerzos combinados de instituciones nacionales y organismos internacionales. La estrategia en este caso es más general, se describe a continuación:

- Se debe iniciar la búsqueda de apoyo internacional de 8 á 12 meses antes de la fecha del evento. Para el apoyo nacional, se debe pensar en de 3 á 4 meses de anticipación.
- Una vez que se tengan bien pensados y claros todos los objetivos del evento y que se tenga una idea general de lo que requerirá prepararlo, se estará en condición de escribir una propuesta inicial de no más de dos páginas en la que se expongan precisa y brevemente los aspectos sobresalientes del programa y se presente el presupuesto global.
- la propuesta debe ser presentada a los organismos cuyas filosofías estén en armonía con su programa. (Ver Sección I.E, y el Módulo D (Administración) Tema 10 y sus apuntes).

### 3. Alcance del evento

La etapa de preparativos del evento estará directamente relacionada con el tipo de evento. Por ejemplo, ¿el evento será nacional, regional o local en su enfoque? ¿Tendrá lugar principalmente en aula, o habrán prácticas de campo que requerirán movilización? En general, si el evento es de tipo local requerirá menos tiempo para coordinar que un evento de tipo internacional.

### 4. Estilo del evento (estrategia educativa)

Al pensar en la capacitación del personal de las AP, se deben considerar varias alternativas en cuanto al método o estilo en que se va a dar el entrenamiento. En general se pueden identificar cuatro estilos que son los más comunes en eventos de capacitación, ellos son:

- a. Estilo de Presentaciones
- b. Estilo Demostrativo
- c. Estilo Instrumental
- d. Estilo Participativo o Experimental

a) **Estilo de Presentaciones.** Generalmente toma la forma de una **conferencia**, una clase o algún otra actividad en la que el “Experto” transmite información a la audiencia, la cual por lo general toma notas. Este estilo es el más barato, el más simple de organizar y el que requiere el mínimo de preparación. Sin embargo, la conferencia se presta principalmente para la presentación de temas teóricos dependiendo del tema y el nivel educativo del personal. Este método es de efectividad limitada, requiriéndose siempre de otro tipo de enseñanza más participativa para reforzar los puntos principales que se desean inculcar. Se puede aumentar la efectividad de la conferencia mediante el uso de técnicas audio-visuales (películas, diapositivas, transparencias, etc.) y otros métodos que tiendan a involucrar la participación activa de los alumnos (e.g. hacerles preguntas, método socrático, presentación de informes por algunos participantes).

El **seminario** es otro método de enseñanza que corresponde al estilo de presentación. Requiere una participación intelectual activa de los participantes, dirigidos por un instructor. Por lo general, el instructor presenta una charla corta de introducción y los participantes continúan la sesión hablando espontáneamente de sus propias experiencias o presentando algún trabajo preparado especialmente para el evento. Aunque este método normalmente es utilizado para trabajar con profesionales, de un nivel de educación relativamente alto, no se debe descartar la posibilidad de que también sea efectivo para personal de otros niveles.

Los **seminarios - móviles**, durante los cuales se transporta a todo el personal de un sitio a otro, son muy valiosos para presentar experiencias concretas que favorezcan la reflexión. El cambio de ambiente ayuda a estimular la discusión y apoya las presentaciones de los instructores. El inconveniente es la fatiga de los participantes, la logística y su costo. Estos seminarios son caros debido a los gastos de movilización, alojamiento y alimentación. Hay que tomar la precaución de que un ritmo intensivo y el inevitable cansancio no tomen el lugar del aprendizaje, y que el evento se convierta en un viaje turístico con escasos intervalos de clase.

- b) Estilo Demonstrativo.** En esta situación el instructor le muestra o enseña a la audiencia cómo hacer algo. El aspecto práctico se puede incluir cuando se cuente con la oportunidad para que los participantes usen las técnicas mostradas.

En los **talleres**, aunque son similares a los seminarios se intenta que los participantes produzcan algo concreto como resultado de lo aprendido. El producto puede ser un informe, un plan, o algo de utilidad inmediata: un área de acampar, letreros, un sendero, o una presentación de diapositivas. Por lo general, la técnica de hacer algo concreto requiere de clases teóricas previas, y/o la instrucción constante durante el proceso de producción. El producto puede ser el resultado de una labor en conjunto de los participantes, de grupos de unas seis o siete personas, o de individuos.

- c) Estilo Instrumental.** Provee a los participantes de una serie de guías que describen paso a paso algún tema o actividad. Se les puede dar una serie de cuestionarios a llenar, exámenes o instrumentos de autoevaluación que auxilien y dirijan al participante a través de una experiencia de aprendizaje. Este método se usa mucho en cursos de correspondencia.

- d) Estilo Participativo o Experimental.** Le da al participante la oportunidad de experimentar o probar una nueva idea, actividad o aprendizaje. La experiencia o participación va seguida de una oportunidad para reflexionar, analizar y después relacionar lo aprendido durante su experiencia con su actividad particular en el trabajo. Una condición para la aplicación de este estilo es la integración del grupo, situación que puede durar algunos días.

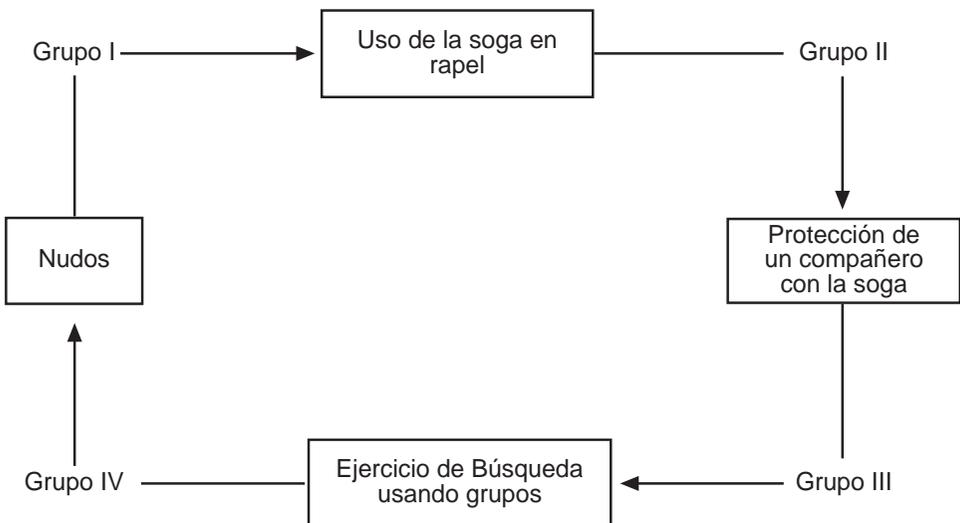
Las **actividades de campo** son excelentes para enseñar temas prácticos; por ejemplo: técnicas de rescate, como montar y cuidar a un caballo, recolección de plantas, etc. A veces estas actividades son precedidas por clases teóricas, pero pueden ser desarrolladas en el campo con éxito bajo la dirección de uno o varios instructores. Este tipo de enseñanza requiere atención más individualizada por parte de los instructores, por lo que se debe considerar más instructores o menos participantes. También, con varios instructores, se puede dividir el grupo en equipos y moverlos por

estaciones de práctica. Por ejemplo en el caso de rescate podría tenerse cuatro instructores, que trabajen 45 minutos con cada grupo sobre algún aspecto específico (Fig. I.C.2)

En el ejemplo presentado en Figura I.C.2, la ventaja es la de poder brindar mayor atención y ayuda individual; la desventaja es que cada instructor tendrá que repetir su tema cuatro veces.

El estilo que predomine en un evento de capacitación dependerá del nivel del personal a entrenar, los temas a presentar, los fondos disponibles y los materiales didácticos con que se pueda contar. Por lo general se debe usar una variedad de métodos para generar el máximo de interés y aumentar la participación activa con la que el material se aprende mejor. En la Figura I.C.3 se muestra una serie de posibilidades. En resumen, se puede decir lo siguiente:

- Entre mayor sea la participación activa de los participantes, mayor será su aprovechamiento.
- Entre más participación activa de los participantes se desee, más preparación se requerirá por parte de los instructores y de los organizadores.
- Entre más ayudas audio-visuales se utilicen, más provechoso e interesante será el curso para los participantes.
- Entre más prácticos sean los temas a presentar, más participación activa de los participantes deberá programarse, en lo posible a través de actividades de campo. El número de participantes en un curso debe ser considerado seriamente; existen datos específicos sobre el tema. (Ver punto 6 de esta sección)



**Fig. I.C.2**



- Entre más bajo sea el nivel académico de los participantes a entrenar, menos teóricos deben ser los métodos educativos utilizados.
- Entre más se desee participación activa, más baja debe ser la proporción de participantes / instructores.

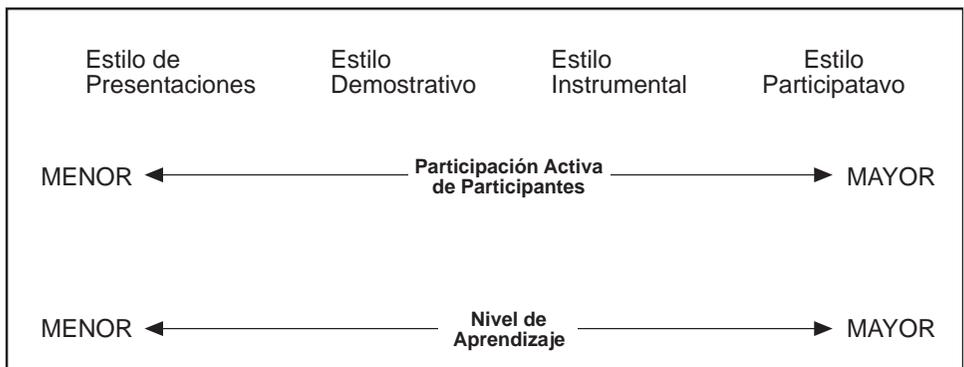
**Fig. I.C.3** ¿Qué Metodo Usar?

desarrollar, que requerirá de condiciones específicas, según su naturaleza. Si se piensan realizar prácticas en el campo, hay que considerar la cercanía de áreas adecuadas para las prácticas. Si se necesitan equipos o talleres especiales, hay que pensar en su disponibilidad.

Cuando se trata de eventos para personal de una sola AP a veces es mejor realizarlo en la misma área, para evitar gastos de transporte y alojamiento, aunque debe considerarse la posible distracción de los participantes por sus responsabilidades diarias.

**5. Ubicación**

La prioridad número uno a considerar en la selección del sitios para un evento debe ser la actividad que se desee



**Fig. I.C.4** Los estilos de capacitación en grupo en función a la participación activa de los participantes.

Las condiciones logísticas de un curso no deben constituir una sorpresa para el participante. Con conocimiento anticipado que la situación de alojamiento, por ejemplo, será de dormitorio general, el participante llegará preparado psicológicamente para esa situación. Los coordinadores deben informar a todos los participantes e instructores de las condiciones bajo las cuales se realizará el curso.

La comodidad general del participante tiene una influencia directa en el éxito del proceso educativo. Si las condiciones de alojamiento y/o alimentación son deficientes los participantes no estarán muy animados durante las clases, y habrá reclamos y quejas. No obstante, tampoco hay que exagerar la comodidad. Las salas de reunión deben ser bien ventiladas y bien iluminadas. Una vez que se designe una sala para una actividad específica se debe de mantener sin cambiar para que los materiales didácticos se puedan dejar durante la noche o en los fines de semana. Se debe contar cuando menos con un sala adecuada para proyectar películas y/o transparencias.

La comida debe ser satisfactoria, simple y variada, bien preparada y en amplias porciones. Esto ayudará a que los participantes centren más su atención en el programa y no se dejen distraer por “estómago inconforme”.

En lo posible, las instalaciones para alojamiento, alimentación, y salas para conferencias, prácticas, etc., deben estar ubicadas en un solo conjunto o centro de instrucción para evitar perder tiempo en traslados antes o después de las clases y así lograr la mayor eficiencia posible. Muchas instituciones mantienen centros de este tipo en forma permanente y los prestan o los facilitan gratuitamente, cobrando solamente los gastos de cocineros y otros apoyos logísticos requeridos.

En la selección del sitio para un evento, es de obvio interés la accesibilidad al lugar y el costo del mismo. A veces es importante que el lugar cuente con acceso fácil y rápido por razones logísticas (llegada de instructores, disponibilidad de facilidades adyacentes, etc.); pero, por otro lado, a veces es conveniente que los participantes estén relativamente aislados de ambientes o influencias que puedan distraer su interés de las actividades a realizar.

## **Etapa II. Preparación del evento**

6. Selección de instructores/participantes
7. Presupuesto
8. Administración
9. Duración - Horario
10. Agenda - programa
11. Contenido

## 6. Selección de instructores/participantes

Dependiendo de los objetivos del evento, se seleccionan los instructores y los participantes.

Los instructores deben seleccionarse en base a los temas que se quieran tratar, al nivel de enseñanza que se desee tener, a su capacidad de transmitir efectivamente su conocimiento a la audiencia seleccionada, y a su disponibilidad. Es importante que el instructor tenga facilidad para presentar su tema de manera comprensible. El hecho de que el instructor sea un especialista famoso, no necesariamente significa que sepa hacer llegar su mensaje a un guardaparque.

Existe la tendencia de escoger a los instructores dentro del personal de una misma institución, por ser el recurso más accesible; sin embargo, debe considerarse que en otras agencias del gobierno, en universidades y en el sector privado se pueden también encontrar instructores excelentes. Hay que buscar a la persona más adecuada para el tema a tratar y para la audiencia a la que se va a dirigir la información. No hay que descartar la posibilidad de que incluso uno de los participantes tenga experiencia en alguno de los temas, pudiendo asumir la instrucción de una parte del programa.

Es muy importante que los instructores sepan exactamente que es lo que se espera de ellos en el curso. Además de proporcionarles con anticipación los datos esenciales (fecha, hora, ubicación, y tema de su intervención), es preciso informarles:

- el propósito general del evento y la parte que ellos cubrirán
- el contenido y orientación deseados para su presentación y otro tipo de intervención (actividad o excursión de práctica al final del curso)
- el nivel académico de su audiencia
- la necesidad de que los materiales escritos, para uso de los participantes sean preparados con anticipación
- los gastos que serán cubiertos por el curso (muchas veces el presupuesto del curso y de la institución que auspicia y organiza el curso cubrirá los gastos de los instructores. En otras ocasiones, la institución para la cual trabaja el instructor dona su tiempo y los gastos de transporte, alojamiento y alimentación o una combinación de algunos de esos gastos.)
- los equipos audio-visuales que estarán disponibles (o averiguar sus necesidades en cuanto a este aspecto)
- sus responsabilidades en cuanto a la calificación de los participantes.

Lo mejor es que el organizador o coordinador del curso no sea uno de los instructores principales, ya que ésto no le dará tiempo suficiente para atender satisfactoriamente sus funciones. Sin embargo, puede y debe participar en una o dos clases para establecer liderazgo y calificaciones profesionales.

Los participantes deben tener de preferencia un nivel académico similar. De no ser así, surgirán problemas en el nivel de instrucción ya que la instrucción debe de ser diseñada para lograr un entendimiento uniforme asegurando que todos comprendan la información sin que haya que hacer esfuerzos especiales para algunos individuos.

En caso que el objetivo del curso sea la instrucción con la idea de ascender de categoría al personal, los participantes deben tener un nivel profesional o escalafón administrativo que sea similar para poder juzgarlos de manera uniforme.

Muchas veces surge el problema de que hay muchísimo personal por entrenar, y pocas ocasiones para realizar cursos. En estos casos, ¿cómo se escogen los participantes? Un criterio a considerar es el efecto multiplicador, o sea, cuáles participantes tendrían más capacidad para pasar los conocimientos obtenidos en un curso a sus compañeros de trabajo, a través de situaciones formales de enseñanza (cursos locales) o durante la misma ejecución de trabajo en el campo. Otro criterio sería la selección de las personas, que a juicio de sus jefes inmediatos, tienen mayor posibilidad de ascender y mejorar dentro del sistema.

En cualquier caso, se debe resistir la tentación de incluir demasiados participantes en un evento de capacitación. Existen normas técnicas establecidas que definen el tamaño ideal de un evento de capacitación. Para un evento normal, principalmente de charlas y actividades de campo limitadas, el tamaño más apropiado es entre 15 y 28 personas. Con este número se asegura un amplio intercambio de ideas y experiencias, y el evento aún se mantiene manejable, optimizando la experiencia educativa. Para eventos que requieren una interacción intensiva entre los participantes, o que son de carácter muy específico que obligará atención personal del instructor (p.e. fabricación de letreros), los cursos deben tener una cantidad menor de participantes, normalmente entre 6 y 10.

## **7. Presupuesto**

En la elaboración del presupuesto, hay que considerar lo siguiente:

- alojamiento
- alimentación
- alquiler del local para la reunión
- traslado de participantes e instructores
- viáticos para instructores y participantes
- honorarios de instructores
- transporte durante giras
- materiales didácticos (libros, películas, etc.)
- gastos de reproducción de documentos (mimeógrafo, fotocopias)
- secretaría durante el curso
- equipos especiales (cámara fotográfica, grabadora, videocasetera, rotafolios, pizarrón, retroproyector, proyector de películas (16 mm),

- pantalla, proyector de diapositivas, etc.)
- materiales de trabajo (papel, lápices, bolígrafos)

Muchas veces algunos de los puntos mencionados pueden ser financiados o donados por alguna institución o empresa privada, por ejemplo los equipos especiales, el local y el transporte.

## 8. Administración

Los trámites administrativos dependerán del tipo de curso (nacional, local, regional, internacional, etc.), puesto que en cada situación los requerimientos serán diferentes. También dependerán del lugar en que se vaya a llevar a cabo y del lugar y/o lugares de donde provendrán los instructores y participantes. Es muy importante ponerse en contacto con personas encargadas del área en donde se va a llevar a cabo el evento para que expliquen con detalle las circunstancias y requerimientos especiales del lugar en que se va a efectuar el evento, a fin de realizar los ajustes y planes con tiempo.

Las invitaciones para los instructores y participantes se deben cursar con bastante anticipación (2 á 6 meses dependiendo de la naturaleza del curso, el correo, etc.).

En general, los trámites administrativos comprenden:

### ASPECTOS REGLAMENTARIOS

- autorización para la participación de los participantes
- autorización y adelanto de viáticos
- visas y/o permisos de recolección
- contratación de instructores
- contratación del personal de apoyo (secretaria, chofer, cocinero, ayudante de campo, etc.)
- registro de participantes

### ASPECTOS FORMALES Y/O SOCIALES

- planificación de inauguración y clausura
- invitación de autoridades y otras personas especiales
- planificación de eventos especiales (banquete, coctel, películas, etc.)
- invitación e información a miembros de la prensa.

### ASPECTOS LOGISTICOS

- obtención del local para el evento
- arreglo de alojamiento y alimentación
- arreglo de transporte (giras, viajes de campo, etc.)
- preparación de documentos, folletos y otros auxiliares didácticos

- incluyendo la obtención de equipos audiovisuales
- comunicación a los participantes de los requisitos en cuanto a efectos personales y preparación requerida (presentación, lecturas para antes del curso, etc.).

Para evitar problemas de última hora es aconsejable que el organizador haga un recorrido antes del evento con el fin de determinar distancia y tiempo (en autobús) entre los puntos de visita y también para asegurar que el alojamiento y la alimentación sean aceptables.

## 9. Duración - Horario

La duración de un evento de capacitación depende del tipo de evento contemplado. Puede variar de un día a varios meses. Lo común son eventos de una a tres semanas.

En términos generales para eventos largos se debe programar por lo menos un día libre cada 15 días, para que los participantes puedan atender necesidades personales y de estudio. No se debe pensar en un más de 3 días de trabajo en sala de conferencia sin complementa con un viaje de reconocimiento o práctica de campo. Por otro lado, debe considerarse que viajar en exceso puede resultar cansador y no permitir una instrucción substanciosa.

Al definir los días en que se llevará a cabo el evento hay que tomar en cuenta los días festivos y religiosos observados por los participantes.

El horario a establecerse dependerá del tipo de curso y las actividades a realizarse. Sin embargo, se deberían tomar en cuenta varias consideraciones:

Debido a que el aprendizaje basado en la experiencia es muy intenso y activo se debe considerar cuidadosamente el número de horas en cada sesión. En general el siguiente horario podría ser el más adecuado:

Por la mañana:	3 hrs. en sesión y 1/2 hr. de descanso distribuido durante este tiempo.
Almuerzo:	1 1/2 a dos horas.
Por la tarde:	2 ó 3 horas en sesión con un descanso de 1/2 hora.
Por la noche:	Sesiones especiales de 1 1/2 a 2 horas, después de la comida, y con el acuerdo del grupo.

Debe promoverse mucha participación durante el proceso de entrenamiento, y las charlas formales deben considerar por lo menos 15 minutos para preguntas y respuestas.

Se debe tomar en cuenta un período inicial mínimo de dos horas para la presentación de los participantes. Esta presentación puede facilitarse al usando

dinámicas de grupo que sirven para romper el hielo (Ver sección III. D. 2). Idealmente durante el curso cada participante debería contar con de 10 á 20 min. para hacer una presentación formal sobre su área de trabajo. Hay que considerar también tiempo para la evaluación.

Durante el transcurso del día se debe dedicar tiempo para que el grupo se integre, para conversar sobre lo aprendido o para discutir entre participantes e instructores. Los descansos son una parte integral del programa de entrenamiento. Los refrigerios, como el té, café, galletas o algunos bocadillos servidos durante el descanso proveen un medio informal en que los participantes pueden conocerse, compartir impresiones y relajarse de las demandas del evento.

Los participantes deben estar completamente involucrados con el curso por lo que es muy importante que reciban con anticipación el programa, horario y actividades del evento para que puedan planear adecuadamente con sus supervisores y familias en relación a los requerimientos del evento.

## **10. Agenda - Programa**

Para programar el curso lo mejor es contar con 2 ó 3 personas entre las cuales haya un especialista en capacitación y una persona con experiencia técnica en los temas que se van a enseñar. Este equipo debe determinar el tiempo disponible para el curso, los estilos educativos a utilizar y el grupo que va a acudir al curso.

En base a los objetivos generales, que determinan el propósito general del evento, se deben establecer los objetivos particulares y específicos. Los objetivos específicos son más detallados y deben describir claramente la habilidad, actitud y conducta que se espera de los participantes al finalizar el curso. Estos son los objetivos de mayor utilidad para la selección y organización del contenido del evento. Para definirlos habrá que tomar en cuenta a los participantes del curso y a los eventos de capacitación en los que hayan participado previamente, buscando no repetir los temas. En lo posible se debe intentar educar en forma progresiva, utilizando los temas de cursos anteriores para que sirvan como antecedentes de temas más avanzados.

Es importante consultar con las personas propuestas como participantes y con sus supervisores, sobre las deficiencias que ellos identifican en su conocimiento técnico y en base a ello seleccionar los temas. En la programación de un curso también es importante utilizar los resultados de evaluaciones de cursos anteriores.

Debe resistirse la tentación de incluir demasiados temas. Es mejor dar tiempo suficiente para desarrollar un tema adecuadamente que llenar a los participantes de información “no digerida” o superficial.

Una técnica muy sencilla para diseñar el curriculum es comenzar con una “lluvia de ideas” proporcionando a cada miembro del equipo una provisión abundante de

tarjetas (de 8 X 10 cm) que representen bloques de tiempo de 2 horas. Conforme el equipo va discutiendo las necesidades todos pueden estar escribiendo los temas a ser enseñados conforme se les va ocurriendo. Las tarjetas se pueden colocar en el piso o en la pared en un orden más o menos lógico, y se las puede utilizar para hacer varios borradores conforme el equipo continúe ordenando y puliendo los temas. Después de aproximadamente 6 ó 8 horas de discusión, un programa mecanografiado puede hacerse circular entre los miembros del equipo para comentarios. Las tarjetas deben ser guardadas para ser usadas al hacer el programa final.

## 11. Contenido

Es importante que tanto el coordinador como los instructores tengan presente no sólo el tema que van a tratar, sino a quién se lo van a presentar y la estrategia educativa que van a seguir. Los instructores deben redactar un resumen del contenido de su presentación, el cual, de ser posible, debe ser enviado con anticipación al coordinador del evento.

Se debe considerar la posibilidad de efectuar ejercicios pre-evento y post-evento que apoyan y complementan el contenido educativo del evento. Estos ejercicios implican más trabajo por parte de los instructores y organizadores del curso, pero si están bien pensados, pueden enriquecer enormemente la experiencia educativa.

En cuanto a los ejercicios **pre-evento** se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si el material o la temática del evento es nuevo para los participantes, la asignación de una lectura puede resultar provechosa.
- La asignación a los participantes de responsabilidades educativas pre-evento requiere: a) que exista un sistema adecuado de distribución-comunicación con los participantes, b) que se envíen los materiales necesarios con bastante anticipación para tomar en cuenta dificultades de distribución y el tiempo necesario para completar lo encomendado y, c) que lo solicitado a los participantes realmente forme parte del evento. Si se pide que inviertan tiempo en la completación de una asignación, esta debe ser incorporada en el curso.
- Si se desea producir algún resultado concreto durante el evento, se puede pedir que los participantes preparen un borrador del proyecto antes del evento.
- Si la presentación individual forma parte del evento, algo de preparación pre-evento sería aconsejable.
- Si el instructor desea conocer más sobre los participantes, sus antecedentes

o habilidades, un cuestionario pre-evento es una excelente idea. También ayuda orientar el contenido del evento a fin de que responda a las necesidades de los participantes.

Por otro lado, las asignaciones **post-curso** constituyen un mecanismo importante de reforzamiento y seguimiento del contenido de un evento de capacitación. Es una cosa realizar prácticas y ejercicios dentro del contexto artificial de un curso, taller u otro tipo de evento, y otra cosa aplicar los conocimientos aprendidos en el trabajo diario. Su utilización requiere considerar algunos factores:

- La disponibilidad del instructor para evaluar y calificar lo asignado, de preferencia en el lugar de trabajo de los participantes.
- La necesidad de que los supervisores de los participantes conozcan de la asignación, que estén de acuerdo en permitir el tiempo necesario para completarla, y que apoyen la realización de estos esfuerzos.
- Una asignación post-evento debe estar relacionada con el material del evento y relevante para las responsabilidades oficiales del participante.
- Se puede iniciar un proyecto en clase, y terminarla en la situación de trabajo.
- En caso que la información producida por la capacitación necesite ser compartida con otros que no asistieron al evento, se puede pedir que los participantes realicen una presentación a su retorno a su lugar de trabajo. (efecto multiplicador)
- La completación de un plan de acción o un cuestionario posterior al evento es un buen mecanismo para saber si los participantes se han beneficiado del evento.
- La recepción de asignaciones post-evento debe ser confirmada por correo u otro mecanismo de comunicación, así mismo el resultado de su calificación.
- Las asignaciones post-evento requieren ser relevantes, y no percibidos como meros trabajitos para mantener ocupados a los participantes. Deben beneficiar tanto al desarrollo de habilidades de los participantes, como a la operación general de las AP.

### **Etapa III. Desarrollo del evento**

12. Inauguración
13. Presentación de instructores/participantes
14. Aspectos generales
15. El evento
16. Clausura
17. Evaluación

#### **12. Inauguración**

De preferencia, invite a personajes (que tengan relación con el AP o la región en donde se realice el curso). A cada individuo invitado se le debe dar la oportunidad de decir algo; de preferencia no deben ser más de 4 personas. Otro factor a tomar en cuenta es la selección de invitados especiales seleccionados y/o relacionados con el evento. Aquí hay que tomar en cuenta el aspecto político. Un curso de entrenamiento puede contribuir mucho al logro de otros objetivos de un área protegida o del sistema de AP. La participación en el curso de personas influyentes (autoridades, líderes de comunidades, miembros de la prensa, técnicos, etc.) ya sea como invitados especiales o como participantes, mejora las relaciones de estas personas con el AP. No hay que ser tímido al respecto: inviten hasta al Presidente de ser posible.

#### **13. Presentación de Instructores y Participantes**

Al iniciar un evento de capacitación, es muy probable que los participantes no se conozcan. Para superar este problema, y a la vez “romper el hielo” y facilitar el futuro intercambio de opiniones e ideas, se pueden utilizar varios juegos grupales o dinámicas (Ver sección III.D.2). Además de esta dinámica, haga que cada uno de los participantes se presente a sí mismo, de pie, y que escriba lo siguiente en el pizarrón: nombre y apellido, su trabajo actual, su experiencia en el trabajo, y sus intereses y diversiones. Permita que se utilicen 2 horas como mínimo para esto. Teniendo esta información al inicio, los participantes deberán ser capaces de tomar ventaja del tiempo que estarán juntos para aprender algo uno del otro. Recuerde que son profesionales que vienen trabajando, con madurez y conocimientos, y que el curso debe permitirles compartir e intercambiar la información que poseen.

#### **14. Aspectos Generales**

Si los preparativos del curso han sido bien considerados y ejecutados, la realización del curso debe ser el resultado exitoso de un buen trabajo de planificación. Aún así, cualquier evento que involucra muchos participantes y varios componentes, presentará algunas sorpresas para los coordinadores. Nunca faltan participantes que llegan tarde, que se enferman, o que no cumplen con los requisitos para asistir al curso. Hay que estar preparado incluso para un instructor que cancele su

participación a última hora, o para el proyector de diapositivas que no funciona, etc.

Algunos principios que el coordinador o director debe tomar en cuenta para asegurar el desarrollo eficiente, y sin contratiempos del curso, son:

- Preparar los equipos y otros materiales necesarios para el próximo día, durante la tarde o la noche del día anterior.
- Tener siempre repuestos o equipos adicionales para los equipos más importantes (especialmente repuestos de lámparas para proyectores).
- Mantener a los participantes bien informados del programa del curso, y evitar cambios frecuentes.
- Presentar una imagen de organización frente a los participantes, aunque a veces las circunstancias dificulten la marcha del curso.
- Estar siempre pensando en alternativas a las actividades planificadas, en caso de problemas climáticos o de logística.
- Mantener disciplina en el grupo de participantes, recalcando la asistencia puntual, para poder cumplir con el programa.
- Presentar a cada instructor indicando sus antecedentes profesionales, y el objetivo de su intervención.
- Dar instrucciones claramente, en especial las relacionadas con detalles de logística. Escribirlas en un tablero para que tengan mayor impacto.
- Avisar a los participantes con anticipación sobre los equipos, materiales, ropa especial, etc., que necesitarán para las actividades planificadas.
- Asegurarse que los participantes sepan, al principio del evento, cómo se evaluará su participación al final (examen escrito, práctica, evaluación por instructores, etc.).
- Preparar planes de contingencia en caso que un instructor se enferme o que a última hora no pueda asistir. Si un viaje planeado no se puede efectuar debido a condiciones del tiempo, problemas de última hora con el transporte, etc., tenga substitutos para los instructores y para las excursiones. Sea flexible en alterar los horarios.
- Hacer con anticipación las gestiones necesarias para la fotografía del grupo de participantes al evento. En el horario del primer día, programe el tiempo apropiado para tomar la fotografía cuando tanto participantes como instructores

estén presentes.

- Preparar una carpeta para cada participante con toda la información pertinente al evento, información útil, listas de instructores y de participantes, horarios, información de clases, resúmenes, etc.

## 15. El evento

Recuerde que el aprendizaje de un individuo depende de la organización del ambiente adecuado para el intercambio de información y de las experiencias educativas. Nuestros participantes son adultos con una experiencia por compartir en su proceso por aprender.

Hay cuatro aspectos principales en los que el aprendizaje de los adultos difiere del de los jóvenes:

1. Diferencia en auto-identidad: Los adultos tienden a resistir frente a información nueva cuando no tiene sentido o no está relacionada con su experiencia individual.
2. Diferencia en experiencia acumulada: Los adultos dependen menos de las experiencias vicarias de los profesores, los "expertos" y los libros de textos. Ejemplos basados en la experiencia del instructor pueden ser ilustrativos y ayudar a establecer credibilidad, pero no deben ser usados en exceso. Los participantes mismos son fuentes ricas de información.
3. Diferencia en la disposición para aprender: Si el entrenamiento atañe a las necesidades inmediatas del adulto se puede asumir con seguridad que estarán interesados. Esté preparado para algo de escepticismo de participantes con mucha experiencia. No obstante, el entusiasmo es contagioso y a ellos se les puede atraer poco a poco.
4. Diferencia en la perspectiva del tiempo: Los adultos comienzan una situación de aprendizaje mentalmente centrados en un problema. Quieren las respuestas para lo que están haciendo ahora. El aprendiz joven, por el contrario, entra a una situación de entrenamiento con un marco mental centrado sobre una materia y almacenará el conocimiento para su uso en el futuro.



En la Sección II se encontrará más información sobre la educación de adultos.

Se requiere más o menos tres días de vivir y trabajar juntos intensamente antes de que la configuración indefinida de individuos y subgrupos comience a dar forma a un equipo o equipos. No es raro que haya una baja en la actividad en algún momento más allá de la mitad del curso. Por esta razón, la idea de concentrar la actividad intensiva en los primeros días, con sesiones vespertinas, es buena. Para el periodo de baja actividad, debe considerarse un descanso, como una salida de campo, lo que será un cambio bienvenido. Se puede programar una noche social en la última fase del curso por lo menos 3 días antes del final.

## 16. La Clausura

La clausura del curso debe ser nuevamente una ceremonia formal completa con oradores, banquete, presentación de certificados o diplomas a cargo del individuo de mayor rango disponible. Prepare los certificados o diplomas para ser entregados en la ceremonia de clausura. Serciórese que los nombres de los participantes estén bien escritos. Asegúrese también de que hayan certificados para todos los participantes. Puede continuarse con una fiesta para finalizar el evento.

## 17. Evaluación del Curso

La evaluación de los resultados de un evento de capacitación es de gran importancia para la planificación de futuros eventos similares. La evaluación debe responder a una pregunta clave:

¿Cumplió el evento con los objetivos establecidos?

Para poder contestar esta pregunta, los objetivos tienen que haber sido definidos con mucha claridad y detalle y deben ser elaborados tomando en cuenta que servirán como puntos claves de referencia para una evaluación del curso. No es suficiente indicar como objetivo: "El guardaparque debe aprender técnicas de educación ambiental." Será mucho más fácil evaluar si el curso ha cumplido con un objetivo como éste: "El guardaparque debe aprender como usar un proyector de diapositivas y como preparar una charla sobre su área."

La elaboración cuidadosa de los objetivos, además de facilitar la evaluación posterior del curso, ayuda al coordinador a pensar seriamente en su diseño, contenido y organización, para procurar que las metas sean logradas.

Una evaluación puede realizarse a **corto plazo**, o sea durante o al final del evento de capacitación, o a **largo plazo**, dejando pasar un período de tiempo suficiente para poder observar si hay cambios en el comportamiento de los participantes a causa del entrenamiento recibido. A corto plazo, las evaluaciones pueden ser formales o informales; las formales son cuestionarios, formularios completados por los participantes respecto a la actuación de los instructores y la organización

del evento, y también, exámenes o pruebas de lo aprendido por los participantes.

En cuanto a la evaluación informal, esta se efectúa durante la marcha del curso, al reunirse frecuentemente los organizadores e instructores para evaluar informalmente lo acontecido durante el día, o los días anteriores. De esta manera se pueden rectificar ciertas situaciones que hayan surgido antes de que se conviertan en problemas serios.

Se encontrará más información sobre la evaluación en las secciones I.D y III.D.8.

#### **Etapa IV. Conclusión del evento.**

18. Devolución de equipo
19. Reportes: general, académico y financiero
20. Evaluación del evento
21. Cartas de agradecimiento

Aunque para los instructores y participantes el curso termina con la clausura, para el organizador/coordinador la clausura es sólo una fase más del evento. Normalmente queda mucho trabajo administrativo que hacer: reporte de gastos, reporte de actividades, evaluación final del evento, etc. Es muy importante que el coordinador del evento tome en cuenta esta etapa desde un principio para evitar que se le acumule trabajo.

#### **18. Devolución de Equipo**

Un evento no está terminado cuando los participantes regresan a sus áreas de trabajo. Hay que planificar, con anticipación, que hayan personas responsables de devolver todo el equipo que se necesitó para el evento y de arreglar la sala, sillas, etc., dejándolas en las mismas condiciones en que se encontraron antes del evento.

#### **19. Reportes**

- a) General (administrativo): este reporte debe incluir, como mínimo, los siguientes aspectos:
  - datos relevantes: fechas, lugar y temática
  - lista de participantes, indicando procedencia
  - resultados del evento
  - beneficios para el AP
  - recomendaciones para mejorar el curso, o para el seguimiento.
  
- b) Académico: en forma narrativa se debe delinear la evaluación académica del evento basándose en la evaluación hecha por los participantes, usando estadísticas de sus respuestas, usando las evaluaciones preparadas por los

instructores y observaciones personales del coordinador del evento. Responda a preguntas como las siguientes:

- ¿Fueron efectivos los instructores?
- ¿Fueron efectivas las técnicas usadas?
- ¿Fueron efectivas las estrategias de enseñanza?
- ¿Fueron efectivas las películas, información escrita, carpeta?

Como apéndices se puede incluir un resumen del evento, la agenda, los objetivos del curso y la lista de participantes e instructores.

- c) Financiero: este reporte debe incluir todos los gastos efectuados y todo el dinero disponible al principio del evento para llegar a la figura exacta del costo. Si es posible incluya todos los recibos de los gastos hechos.
- d) Archivo: todos los documentos, incluyendo la lista de participantes, presupuesto, instructores, invitados y copias de todo material distribuido deben guardarse para ser usados en el futuro como referencia.

## 20. Evaluación del Evento

Al culminar el evento, las personas encargadas de su preparación y ejecución deben reunirse para discutir lo que salió bien, lo que se hubiera podido hacer mejor y cómo el evento hubiera podido mejorarse y/o agrandarse. El conjunto de evaluaciones formales escritas, y las conclusiones realizadas por los organizadores deben constituir suficiente información para analizar en forma preliminar si el evento ha cumplido o no con los objetivos establecidos para su realización.

Sin embargo, si se toma como objetivo primordial el cambio en el comportamiento del individuo a raíz de la enseñanza que ha recibido, cualquier evaluación quedará incompleta si no se analizan los cambios registrados en los participantes y en el sistema de AP en general a largo plazo.

Para más información al respecto, ver las Secciones I.D. y III.D.8.

## 21. Cartas de agradecimiento

Es muy importante que el coordinador agradezca personalmente a todos los que ayudaron a preparar y desarrollar el evento. Las cartas de agradecimiento son muy necesarias. No olvide agradecer a los dignatarios públicos que participaron con la inauguración y clausura.