



**LA ALIANZA**  
PARA LA PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ Y  
ADOLESCENCIA EN LA ACCIÓN HUMANITARIA

# Learning and Development Toolkit

La Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria (la Alianza) apoya las iniciativas de los actores humanitarios orientadas a lograr intervenciones de protección de la niñez y adolescencia eficaces y de alta calidad en situaciones humanitarias. Por medio de sus equipos de tareas y grupos de trabajo técnicos, la Alianza establece normas operativas interinstitucionales y ofrece orientación técnica para respaldar la protección de la infancia en situaciones humanitarias. Para más información sobre la labor de la Alianza o cómo unirse a ella, visite <https://www.alliancecpha.org/es> o póngase en contacto con nosotros directamente en la dirección [info@alliancecpha.org](mailto:info@alliancecpha.org).

**Autoras:** Katie Robertson y Elena Giannini, en representación de la Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria.

**Referencia sugerida:** Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria (2021). *Guía de aprendizaje y desarrollo*.

**Licencia:** Este documento está sujeto a una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Su autoría pertenece a la Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria (la Alianza). Se puede consultar una copia de la licencia en la dirección <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>.



Por el presente documento, se autorizan las operaciones siguientes:

- Compartir: copiar o redistribuir el documento en cualquier medio o formato.
- Adaptar: modificar y reorganizar el contenido del documento, o crear contenido a partir de él.

El licenciante no podrá revocar estas libertades mientras el usuario respete las condiciones de la licencia:

- Atribución: el usuario debe reconocer adecuadamente la autoría del documento, facilitar un enlace a la licencia y señalar si se ha hecho alguna modificación. Se hará de manera razonable y no se sugerirá de forma alguna que el licenciante autoriza al usuario o el uso que este haga del documento.
- NoComercial: Se prohíbe el uso comercial del contenido de este documento.
- CompartirIgual: Si el usuario modifica o reorganiza el contenido del documento, o crea contenido a partir de él, las modificaciones o contribuciones se deben distribuir con sujeción a la misma licencia que el material original.
- Ninguna restricción adicional: No se aplicará ninguna condición legal o medida tecnológica que impida jurídicamente a otras personas utilizar el contenido de este documento de acuerdo con las condiciones descritas en la licencia.

**Agradecimientos:** Deseamos expresar nuestro agradecimiento a las personas siguientes por su apoyo específico en la elaboración de la nota orientativa “Contextualización de los materiales de capacitación”: Lucie Allingri (Consultora independiente, Marruecos); Janeth Cherubet (Oficial del Programa de formación profesional para la protección de la infancia en situaciones de emergencia en África Oriental y Meridional [ESA CPIE PDP], Save the Children, Kenya); Anna De Ferrari (Responsable del Programa de formación profesional para la protección de la infancia en situaciones de emergencia [CPIE PDP], Save the Children, Suecia); Naim Kabaj (Director/Capacitador, Aftaluna Society, Territorios Palestinos Ocupados); Rola Makhadmeh (Responsable del Programa de formación profesional para la protección de la infancia en situaciones de emergencia en Oriente Medio y África Septentrional [MENA CPIE PDP], Jordania); Alaa Mugrabieh (Especialista en protección de la infancia, Hurras Network, Turquía); Nancy Mureti (Responsable del Programa de formación profesional para la protección de la infancia en

situaciones de emergencia en África Oriental y Meridional [ESA CPIE PDP], Save the Children, Kenya); Hajar Zerhoune (Responsable de capacitación, Amane, Marruecos).

Asimismo, agradecemos a los miembros del Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo su labor de revisión y sus observaciones sobre las versiones preliminares de este documento, especialmente a las personas siguientes: Audrey Bollier (Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria), Domenico di Nuzzo (Plan International), Leonie Meijerink (War Child Holland), Anita Queirazza (Plan International), Fiamma Rupp (Consultora independiente), Layal Sarrouh (Consultora independiente) y Joanna Wedge (UNICEF).

Imagen de la portada: © UNICEF/UNI366076/Bos

# Lista de siglas

SMART      Específico, medible, viable, pertinente y con plazos

## Información sobre la guía

### **¿Para quién es esta guía?**

Esta guía se ha elaborado principalmente para los profesionales de la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria que participan en el diseño y la ejecución de actividades de creación de la capacidad pero no tienen formación específica en aprendizaje y desarrollo. Por su naturaleza, muchas de las directrices y herramientas que contiene esta guía también serán útiles en otras esferas técnicas, por lo que se alienta su uso entre compañeros de otros sectores.

### **¿Cómo se usa la guía?**

Esta guía contiene información fácilmente asimilable en materia de aprendizaje y desarrollo. Se ha concebido para utilizarse como complemento de la labor de los profesionales y junto con las plantillas y herramientas vinculadas. Es recomendable consultar las secciones pertinentes de la guía antes de iniciar las actividades asociadas –por ejemplo, leer la sección “Definición de las necesidades de aprendizaje” antes de empezar a trabajar en el análisis de las carencias y los puntos fuertes de la capacidad–.

Las versiones editables de las herramientas y las listas de verificación están disponibles [aquí](#).

### **¿Qué contiene la guía?**

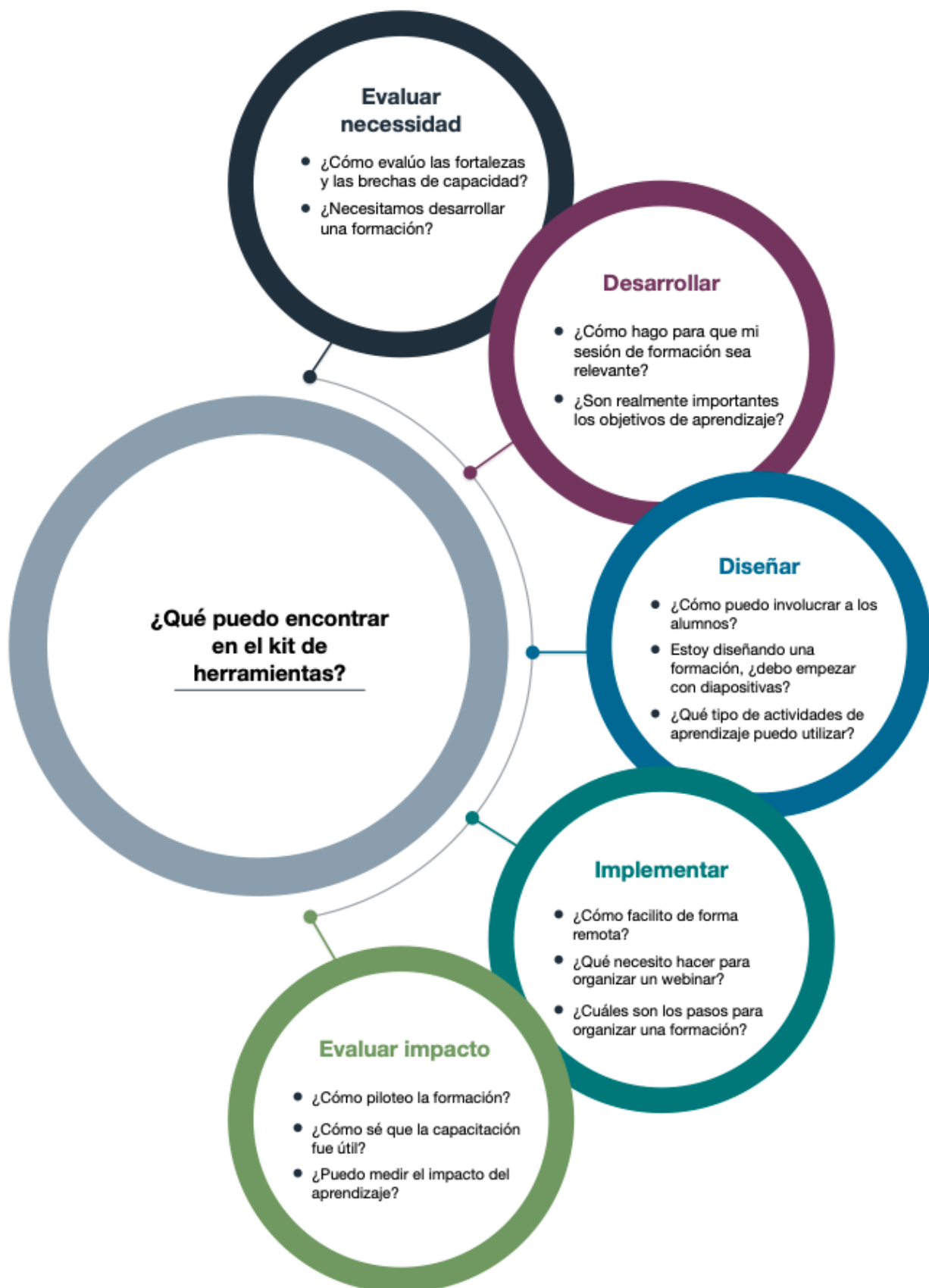
Consúltense el gráfico de la página 4 o el índice de la página 5 para obtener una perspectiva general del contenido de esta guía.

### **¿Cómo se decide el contenido de la guía?**

El objetivo de la guía es ofrecer apoyo al personal técnico y de programas en la aplicación de los pasos fundamentales del proceso de aprendizaje que generalmente se les adjudica a ellos. Esta guía no incluye directrices sobre actividades o procesos de aprendizaje y desarrollo más complejos. Para ejecutar dichas actividades, se recomienda contar directamente con la participación de un compañero o punto focal de aprendizaje y desarrollo. Entre estas actividades se incluyen las siguientes: desarrollar proyectos de tutoría, asesoramiento o aprendizaje activo; elaborar marcos de competencias; redactar ejercicios de simulación; transformar productos de conocimiento en productos de aprendizaje y desarrollo.

### **¿Dónde acudir para recibir más apoyo?**

Los profesionales del ámbito de la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria pueden resolver las dudas para las que estas directrices y herramientas no tengan respuesta, o solicitar asesoramiento sobre el diseño de intervenciones de aprendizaje poniéndose en contacto con el Grupo de Trabajo de Aprendizaje y Desarrollo de la Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria, en la dirección [learning@alliancecpha.org](mailto:learning@alliancecpha.org).



# Índice

Glosario de aprendizaje y desarrollo

Teoría del aprendizaje de adultos: orientación

Definición de las necesidades de aprendizaje: orientación

Banco de preguntas  
para la evaluación de las necesidades de aprendizaje

Plantilla del informe del análisis de los puntos fuertes y las carencias  
de la capacidad

Redacción de los objetivos de aprendizaje: orientación

Preparación de la capacitación: orientación

Plantilla de diseño de cursos

Plantilla del plan de sesión

Plantilla de la guía para los facilitadores

Lista de metodologías participativas

Contextualización de los materiales de capacitación: orientación

Lista de verificación para la coordinación de la capacitación presencial

Lista de verificación para la coordinación de la capacitación a distancia

Facilitación a distancia: orientación

Diseño de seminarios web: orientación

Lista de verificación para la coordinación de los seminarios web

Evaluación del aprendizaje: orientación

Puesta a prueba de materiales de aprendizaje: orientación

# Glosario Aprendizaje y Desarrollo

## TÉRMINOS GENERALES

---

**Aprendizaje y desarrollo:** Proceso por el que se definen y satisfacen las necesidades de aprendizaje de las personas, con el objetivo de mejorar el rendimiento en el desempeño de sus funciones.

**Creación de capacidad:** A menudo es sinónimo de “fortalecimiento de la capacidad” o “desarrollo de la capacidad”, pero este término ha sido objeto de críticas, pues algunas personas consideran que implica que el alumno parte de una capacidad inexistente. No se recomienda el uso de este término.

**Competencias:** Conjunto de habilidades que necesita una persona para actuar ante una situación o desempeñar su cargo o función eficazmente.

**Fortalecimiento o desarrollo de la capacidad:** Medios por los que se crean y desarrollan las aptitudes, competencias y habilidades. En la esfera del aprendizaje y el desarrollo, estos términos se emplean para referirse al fomento de la capacidad de las personas, pero en otros contextos también pueden usarse en referencia a la capacidad de una organización (por ejemplo, la capacidad material o económica).

**Intercambio de la capacidad:** Transferencia de conocimientos, habilidades y competencias entre pares, entre las personas y las organizaciones, y mediante canales formales e informales.

## TEORÍA DEL APRENDIZAJE

---

**Andragogía:** Métodos y prácticas para enseñar a los adultos.

**Aprendizaje colaborativo:** Aprendizaje junto con otras personas, en parejas o en grupo.

**Aprendizaje entre pares:** Aprendizaje mutuo entre dos o más personas.



**Aprendizaje en el empleo o aprendizaje basado en la experiencia:** Aprendizaje práctico.

**Aprendizaje formal:** Intervenciones de aprendizaje cuyo propósito y objetivos están predefinidos, y en las que se invita a participar a los alumnos si los objetivos se adecúan a sus necesidades.

**Aprendizaje informal:** Actividades de aprendizaje en las que el alumno establece sus propios propósitos y objetivos, entre las que se incluyen el estudio individual, la lectura, el visionado de contenido audiovisual o el planteamiento de preguntas a los compañeros.

**Aprendizaje social:** Aprendizaje a través de otras personas. Se basa en las conversaciones, pero estas pueden ser formales o informales, en línea o no.

**Pedagogía:** Métodos y prácticas para enseñar a los niños.

## MODALIDADES DE APRENDIZAJE

---

**Capacitación:** Enfoque específico de aprendizaje y desarrollo en el que la figura del facilitador “enseña” a los participantes con el propósito de que estos alcancen los objetivos de aprendizaje acordados. La “enseñanza” se lleva a cabo mediante metodologías y materiales preparados y debe fundamentarse siempre en los principios de la andragogía y el aprendizaje de adultos –cuyos métodos serán diferentes a los empleados para enseñar a los niños–. Por lo general, se imparte en persona, pero también se puede hacer a distancia.

**Taller:** Enfoque específico de aprendizaje y desarrollo en el que un grupo de personas se reúnen para trabajar en un tema o asunto concreto. Una característica de los talleres, que se organizan con asiduidad, es que el grupo se implica directamente con el tema (pertinente y aplicable a su trabajo). Por tanto, el aprendizaje resulta una especie de subproducto de las acciones que se llevan a cabo, en lugar del propósito en sí mismo.

**Seminario web:** Evento en directo y en línea en el que los participantes pueden adquirir información y conocimientos nuevos. Debe ser breve y suscitar preguntas entre los alumnos. No es un formato adecuado para el desarrollo de habilidades.

## TÉRMINOS DE APRENDIZAJE A DISTANCIA Y EN LÍNEA

---

**Aprendizaje a distancia:** Se lleva a cabo cuando el facilitador y el alumno están en sitios diferentes a cierta distancia y no pueden reunirse físicamente.

**Aprendizaje combinado:** Tradicionalmente se refiere a un programa de aprendizaje que compagina elementos presenciales con elementos del aprendizaje virtual.

**Aprendizaje electrónico o aprendizaje en línea:** Módulos o actividades de aprendizaje que los alumnos pueden completar por su cuenta, a su ritmo y mediante un ordenador o dispositivo electrónico.

**Aprendizaje impartido a distancia:** Las sesiones “del aula” se imparten sin contacto físico, mediante el uso de plataformas en línea que conectan a los facilitadores con los participantes, de acuerdo a una programación y un horario fijos.

**Aprendizaje móvil:** Aprendizaje diseñado para dispositivos móviles o uso de dispositivos móviles para el aprendizaje.

**Asíncrono:** Que no ocurre de manera simultánea. Normalmente hace referencia al aprendizaje en línea que se puede completar en cualquier momento.

**Autoguiado:** Aprendizaje que se puede llevar a cabo en cualquier momento y durante el tiempo que más convenga al alumno.

**CEMA (curso en línea masivo y abierto):** Curso en línea de acceso libre y autoguiado que pretende llegar a un público amplio. Como tal, las opciones de interacción están bastante limitadas.

**Microaprendizaje:** El contenido se ofrece en dosis cortas y específicas. A menudo se trata de contenido en línea y está pensado para que el alumno acceda a él justo antes de usar la información (por ejemplo, videotutoriales breves sobre cómo usar funciones nuevas de Excel).

**Síncrono:** Que ocurre de manera simultánea. Normalmente hace referencia a elementos de iniciativas de aprendizaje a distancia, en línea o combinado que tienen lugar en un horario establecido y están dirigidas por un facilitador.

## Teoría del aprendizaje de adultos

## INTRODUCCIÓN

---

Nuestra labor de aprendizaje y desarrollo debe guiarse por los conocimientos de que disponemos acerca de cómo aprenden las personas adultas, es decir, la andragogía –los métodos y prácticas para enseñar a los adultos–, en contraposición a la pedagogía –los métodos y prácticas para enseñar a los niños–.

En esta nota:

- se presentan los principios básicos del aprendizaje de adultos;
- se explican las diferencias principales entre la andragogía y la pedagogía;
- se describe una teoría fundamental del aprendizaje de adultos para orientar la elaboración de los materiales de aprendizaje: el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS

---

La premisa fundamental de la andragogía<sup>1</sup> es que se centra en los alumnos, en este caso adultos autónomos que esperan poder tomar sus propias decisiones. Partiendo de esta base, la andragogía ofrece cinco principios clave para el aprendizaje de las personas adultas:

1. Los adultos necesitan saber por qué tienen que aprender algo.
2. Los adultos necesitan aprender por medio de la experiencia (lo que incluye cometer errores).
3. Los adultos conciben el aprendizaje como una forma de resolver problemas, no como un consumo de contenidos.
4. Los adultos aprenden mejor cuando los temas revisten una importancia y un valor inmediatos para ellos.
5. El aprendizaje de adultos debe fundamentarse en sus experiencias y conocimientos previos.

Lo que en la práctica significa que:

- a los adultos les gusta poder hacer preguntas, cuestionar y evaluar;
- los adultos necesitan integrar los conocimientos nuevos con sus conocimientos previos para poder hacer uso de las nuevas enseñanzas;

---

<sup>1</sup> Esta sección se fundamenta en las ideas de Malcolm Knowles acerca de la andragogía.

- los adultos establecen sus propias metas, necesidades y motivaciones en las situaciones de aprendizaje;
- los adultos poseen una cantidad de conocimientos previos mayor que los niños, y es vital tener esto en cuenta e incluso aprovecharlo en las situaciones de aprendizaje.

Cuando trabajemos con alumnos adultos debemos asegurarnos de que:

- las metas y los objetivos son realistas e importantes para los alumnos;
- los temas son pertinentes y aplicables a sus vidas profesionales;
- los materiales se presentan en diferentes formatos, incluido en soportes visuales;
- las actividades están bien estructuradas y son relevantes para el tema;
- el aprendizaje se basa en la experiencia y tiene un origen práctico;
- el aprendizaje parte de las habilidades y los conocimientos previos y se brindan oportunidades para poner en práctica y aplicar lo aprendido;
- se brindan comentarios y observaciones útiles y deferentes a los alumnos;
- se incluyen un tiempo de reflexión (y autoevaluación) y descansos.

## ANDRAGOGÍA VS. PEDAGOGÍA

Conocer algunas de las principales diferencias entre los alumnos adultos y niños –expuestas en el cuadro siguiente– puede resultar muy útil.

Andragogía	Pedagogía
La motivación del alumno para aprender es intrínseca; quiere solucionar problemas y mejorar su rendimiento	La motivación del alumno para aprender es sobre todo extrínseca; quiere, por ejemplo, aprobar exámenes o sacar buenas notas
El alumno es autónomo; la función del facilitador es guiar al alumno en la obtención de nuevos conocimientos o habilidades	El alumno depende del docente, quien dirige su aprendizaje
El alumno dispone de una experiencia vital considerable y debe conectar las enseñanzas nuevas con sus ideas y creencias previas	El alumno está construyendo una base de conocimientos y necesita ayuda para conectar el aprendizaje con sus experiencias vitales
El alumno tiene sus propias metas y debe saber por qué está participando en la situación de aprendizaje	El alumno participa poco o nada en la definición de sus metas de aprendizaje

## CICLO DE APRENDIZAJE EXPERIENCIAL DE KOLB

Se recomienda usar el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb<sup>2</sup> como herramienta para incorporar los principios del aprendizaje de adultos en el diseño de las intervenciones de aprendizaje. El trabajo de Kolb se fundamenta en la premisa de que una persona aprenderá desde la experiencia y el descubrimiento –idea central en la teoría del aprendizaje de adultos, como hemos visto anteriormente–.

El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb distingue cuatro fases. Se considera que el aprendizaje es eficaz cuando el alumno avanza en todas las fases del ciclo. Es habitual partir de una experiencia concreta, pero lo cierto es que el alumno puede entrar en el ciclo desde cualquiera de las fases.



Gráfico: Ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb

**Experiencia concreta:** El alumno lleva a cabo una acción o vive una experiencia. En esta fase, el alumno debe estar inmerso en la experiencia, y puede que simplemente perciba lo que está

<sup>2</sup> Fuente original: David Kolb (1984), *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*.

pasando. En un contexto de capacitación, generalmente se utiliza un estudio de caso para esta fase.

**Observación reflexiva:** En esta fase, el alumno se toma tiempo para pensar sobre lo que ha pasado. Es habitual que se plantee qué ha ocurrido, qué le ha llamado la atención, qué ha funcionado bien, qué no ha funcionado tan bien.

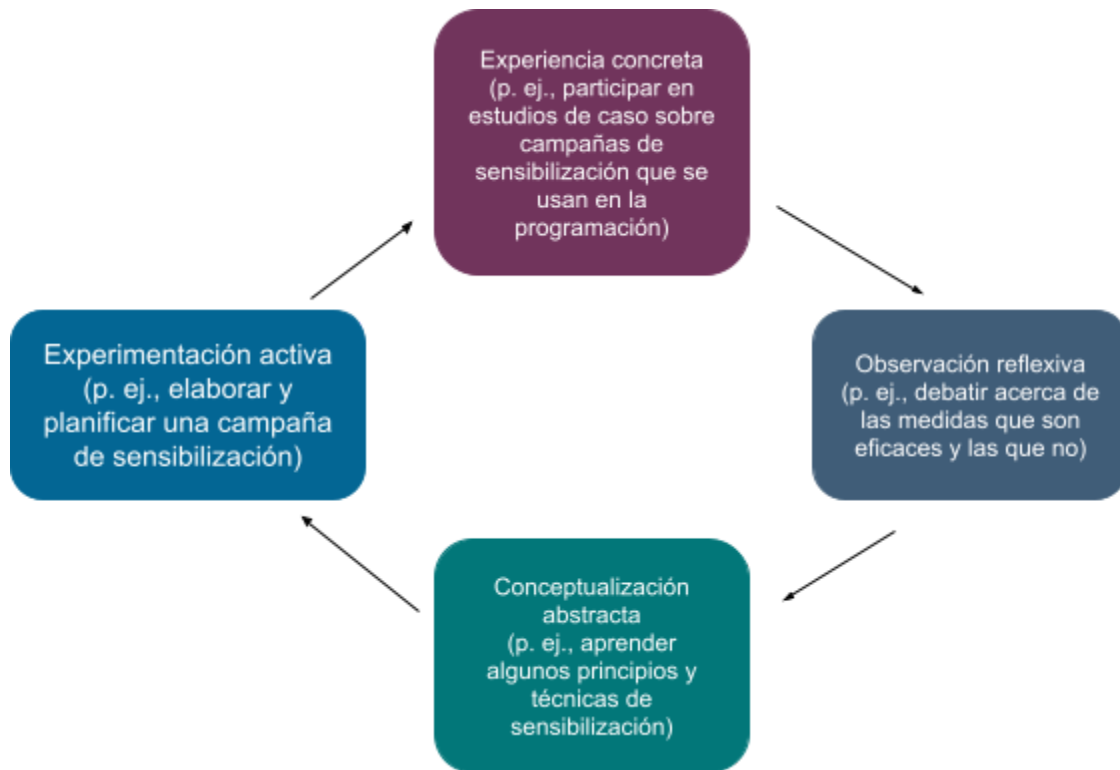
**Conceptualización abstracta:** El alumno empieza a encontrar sentido a sus reflexiones. Esta fase abarca la identificación de patrones, conexiones y relaciones, y la búsqueda del porqué. En un contexto de capacitación, ocurre generalmente cuando se imparte la teoría (por el capacitador o guiando a los alumnos para que la descubran ellos mismos), que permite comprender por qué los acontecimientos se desarrollan de una u otra forma.

**Experimentación activa:** En esta fase, el alumno se plantea lo que va a hacer de manera diferente a partir de las experiencias, observaciones y enseñanzas de las fases anteriores, y su posterior puesta en práctica. Esto generará experiencias de aprendizaje nuevas y la reactivación del ciclo.

## EJEMPLO

---

El ejemplo a continuación muestra cómo se pueden incorporar las cuatro fases a una sesión de capacitación en materia de sensibilización.



## Definición de las necesidades de aprendizaje

## INTRODUCCIÓN

---

La definición de las necesidades de aprendizaje es el primer paso del ciclo, y debe ser el punto de partida para el diseño de cualquier intervención de aprendizaje. Influye en todas las fases subsiguientes del diseño de un programa de aprendizaje. En ocasiones también se conoce a este proceso como “análisis de las carencias de la capacidad” o “evaluación de las necesidades de aprendizaje”, pero el objetivo es siempre el mismo: registrar información precisa sobre el aprendizaje necesario. En ciertos casos, se descubrirá que el verdadero problema no es la carencia de conocimientos o habilidades, sino, por ejemplo, la falta de herramientas, recursos o motivación que genera un rendimiento o unos resultados por debajo de los estándares exigidos.

En esta nota:

- se define el concepto de “necesidad de aprendizaje”;
- se resume en qué consiste el proceso de evaluación de las necesidades de aprendizaje;
- se enumeran los métodos para la evaluación de las necesidades de aprendizaje;
- se hace un repaso de las preguntas clave que debe responder la evaluación de las necesidades de aprendizaje;
- se describe cómo elaborar enfoques de intercambio de la capacidad para el diseño de la evaluación de las necesidades de aprendizaje;
- se explica cómo seleccionar los métodos de desarrollo de la capacidad adecuados en función del análisis de las necesidades de aprendizaje.

## NECESIDADES DE APRENDIZAJE

---

Una necesidad de aprendizaje es la **brecha** entre los conocimientos, habilidades y actitudes existentes y los conocimientos, habilidades y actitudes que exige un trabajo.

Por lo general, los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos están expresados en el marco de competencias o en la descripción de las funciones del trabajo. Antes de empezar a definir las necesidades de aprendizaje, se deben tener claro cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que se **requieren**. Este constituye el primer paso en toda evaluación de necesidades de aprendizaje. El [Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria](#) es un buen punto de partida.

Así pues, definir necesidades de aprendizaje consiste en identificar la brecha entre las conductas y competencias que exige un trabajo y las conductas y competencias actuales de las personas. Con la intervención de aprendizaje trataremos de paliar esta brecha.



## PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE

---

El diagrama siguiente describe el proceso básico de evaluación de las necesidades de aprendizaje, desde la identificación de las conductas requeridas hasta la elaboración del plan de desarrollo de la capacidad a partir de los datos, pasando por la evaluación de las necesidades de aprendizaje en sí misma.



En este [breve vídeo](#)<sup>3</sup> se detalla un proceso sencillo de análisis de las necesidades.

## MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

---

Existen diversos métodos útiles para definir de las necesidades de aprendizaje, entre los que se encuentran los siguientes:

---

<sup>3</sup> Slade, T. (2018), "How to conduct a needs analysis". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=-glpE8kxFPk>.

- Encuesta. Las encuestas se usan habitualmente para pedir a las personas y las organizaciones que identifiquen sus propias necesidades de aprendizaje. Se debe buscar un equilibrio entre el uso de preguntas cerradas –que pueden girar en torno a las conductas previstas y con las que es más fácil hacer un análisis de los resultados– y el uso de preguntas abiertas –que permiten a los encuestados manifestar necesidades de aprendizaje adicionales que puede que el diseñador de la encuesta no haya tenido en cuenta y que podrían ser difíciles de categorizar durante el proceso de análisis–.
- Observación. La observación de personas, acontecimientos y procesos a fin de determinar esferas en las que los conocimientos o las conductas tienen margen de mejora. Se puede llevar a cabo mediante observación directa por parte de la persona que realiza la evaluación o a través del intercambio de opiniones con homólogos, supervisores directos o asesores técnicos que estén familiarizados con las conductas y conocimientos deseados.
- Conversaciones. No todas las evaluaciones de necesidades de aprendizaje han de ser procesos formales. En debates con compañeros de equipo, compañeros o asociados también se pueden definir necesidades de aprendizaje. Se deben plantear preguntas sobre cómo se lleva a cabo una determinada acción o compartir dudas para sondear las posibles necesidades de aprendizaje cuando se adviertan confusiones, errores o la ausencia de determinadas conductas.
- Entrevistas. Es decir, la formalización de conversaciones y entrevistas con partes interesadas clave. Por lo general, se combinan con encuestas para recabar informaciones adicionales y más precisas.
- Pruebas. Hacer cuestionarios, exámenes o evaluaciones al público objetivo puede contribuir a determinar los conocimientos y las habilidades que no están al nivel mínimo requerido. Es un método muy formal para definir necesidades de aprendizaje, y puede resultar más apropiado tras una primera intervención, con miras a detectar necesidades de aprendizaje adicionales o fundamentar actividades de seguimiento.
- Examen del desempeño. A menudo se detectan necesidades de aprendizaje en exámenes del desempeño y conversaciones de supervisión. El registro y análisis de estos datos es un recurso útil y existente para fundamentar el diseño de las intervenciones de aprendizaje. A fin de obtener más detalles, puede ser necesario llevar a cabo un seguimiento en cuanto se hayan definido los ámbitos generales que necesitan atención.

- Revisión de los datos disponibles. Por ejemplo, ¿qué cursos en línea se buscan o completan con más frecuencia? ¿Por qué temas se recurre más a menudo a los asesores técnicos en busca de apoyo? ¿Qué conclusiones se extraen de los datos del servicio de asistencia sobre las consultas y solicitudes?
- Controles de calidad. Un experto técnico puede detectar necesidades de aprendizaje mediante el examen de la calidad y exhaustividad de la labor que otros llevan a cabo dentro de su esfera de conocimiento. Los malentendidos, los errores o la falta de contenido pueden revelar un déficit de conocimientos o habilidades. Después, se llevará a cabo una verificación más profunda con ayuda de otro método a fin de obtener más detalles sobre el aprendizaje que es necesario impartir.

Es recomendable usar una combinación de métodos para delimitar con más precisión las necesidades de aprendizaje que se tendrán que tratar de solventar. También es posible que nos interese recopilar una mezcla de datos primarios y secundarios, cualitativos y cuantitativos.

Datos primarios	Datos que se recopilan de primera mano o mediante estudios originales (por ejemplo, una encuesta o entrevista)
Datos secundarios	Datos previamente recopilados (por ejemplo, en una revisión bibliográfica)
Datos cuantitativos	Datos numéricos (por ejemplo, número de eventos de capacitación)
Datos cualitativos	Datos descriptivos (por ejemplo, ¿en qué medida ha sido pertinente la capacitación?)

## PREGUNTAS CLAVE

---

Una evaluación eficaz de las necesidades de aprendizaje obtendrá información acerca del estado actual del equipo, la organización o el sector, en relación con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar las tareas requeridas. Por tanto, entre las preguntas que se plantearán en una evaluación de las necesidades de aprendizaje se encuentran las siguientes:

### **Evaluación de los conocimientos, conductas y actitudes necesarios:**

- Puntúe su nivel de conocimientos actual sobre [añadir tema]
- Puntúe su nivel de competencia en [añadir tema]
- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación siguiente? [añadir afirmación basada en la actitud]
- ¿En qué medida usted [añadir comportamiento] en su trabajo?
- ¿Qué es lo que más contribuiría a que usted [añadir comportamiento] en mayor medida?
- ¿En qué medida confía en su capacidad para [añadir conducta]?
- ¿Qué es lo que más le ayudaría a aumentar su nivel de confianza?
- Señale tres esferas de prioridad susceptibles de mejora [de una lista de conductas]
- Señale sus tres puntos fuertes principales [de una lista de conductas]

Nota: se puede solicitar a los individuos que necesiten desempeñar un cargo que empleen estas preguntas para llevar a cabo una autoevaluación a fin de detectar sus necesidades de aprendizaje. También cabe la posibilidad de obtener datos sobre las personas de otras fuentes. En este caso, trataremos de redefinir las preguntas en busca de la misma información. Por ejemplo:

- ¿En qué medida sus organizaciones asociadas [añadir conducta] en el trabajo?
- Puntúe el nivel actual de conocimientos de los miembros de su equipo sobre [añadir tema].

### **Priorización de esferas temáticas:**

- Clasifique los riesgos siguientes por orden de urgencia.
- Clasifique los temas siguientes por orden de prioridad para su organización o contexto.
- Señale las tres necesidades de aprendizaje más importantes para su equipo, organización o sector.

### **Detalles sobre los recursos u oportunidades de aprendizaje disponibles:**

- ¿Ha recibido alguna vez capacitación en materia de [añadir tema]?
- ¿Cómo recibe actualmente asistencia en materia de [añadir tema]?
- ¿Para cuáles de los temas siguientes tiene acceso a capacitación actualmente?

### **Detalles sobre los enfoques de desarrollo de capacidad preferidos:**

- ¿Cuáles son los desafíos más significativos que le impiden participar en las oportunidades de desarrollo de capacidad?

- Ordene los enfoques siguientes de más a menos accesibles o participativos.
- ¿Cuál sería la duración ideal de una capacitación en su contexto?

### Información sobre los encuestados:

Especialmente para encuestas o evaluaciones de gran alcance, en las que recopilar información sobre los encuestados ayuda a asignar las necesidades de aprendizaje a públicos específicos dentro del grupo más amplio. Por ejemplo:

- Tipo de organización
- Años de experiencia
- Tipo de puesto o ámbito técnico
- País o región
- Género
- Idioma de preferencia

En el [Banco de preguntas para la evaluación de las necesidades de aprendizaje](#) se pueden obtener más ejemplos. A partir de esta categoría de información, también podemos plantearnos desarrollar perfiles de alumnos, que pueden resultar útiles para reflexionar sobre las necesidades, preferencias y conductas de los potenciales participantes de las iniciativas de aprendizaje. Véase más información sobre los perfiles de alumnos y cómo desarrollarlos [aquí](#)<sup>4</sup>.

### Nota sobre el intercambio de la capacidad

Para sentar las bases que nos permitan incorporar enfoques de intercambio de la capacidad en las intervenciones de aprendizaje, es recomendable recopilar información también sobre los **puntos fuertes de la capacidad**. A partir de esta información, podremos seleccionar personas que compartan sus experiencias y conocimientos en relación con las actividades entre pares del programa de aprendizaje.

Para ello:

- nos aseguraremos de que las preguntas de clasificación permiten dar respuestas positivas;
- pediremos a los encuestados que identifiquen esferas de alto nivel de conocimientos, habilidades o confianza;

---

<sup>4</sup> Danielle Wallace para TrainingIndustry.com (2019). Disponible en inglés en: <https://trainingindustry.com/articles/content-development/creating-learner-personas-for-learning-success/>

- solicitaremos de manera específica el intercambio de conocimientos o experiencias;
- haremos hincapié en los enfoques entre pares, preguntando a los encuestados de quién aprenden actualmente o podrían aprender en relación con los temas o competencias principales;
- informaremos a los encuestados de que se les invitará a contribuir a la elaboración de contenido o al diseño del programa de aprendizaje en etapas posteriores.

## SELECCIÓN DEL ENFOQUE

Una vez reconocidos los puntos fuertes y las carencias de la capacidad e identificadas las necesidades de aprendizaje específicas del público objetivo, será el momento de seleccionar el enfoque de desarrollo de la capacidad más adecuado para satisfacer dichas necesidades.



Por lo general, pensamos que necesitaremos elaborar una sesión o un curso de capacitación, pero lo cierto es que no podemos estar seguros hasta haber completado el análisis de las necesidades de aprendizaje. [Este diagrama de flujo](#) de Cathy Moore<sup>5</sup> es una herramienta útil que puede ayudarnos a determinar la pertinencia de llevar a cabo una capacitación.

Cabe la posibilidad de que tengamos que aplicar más de un enfoque o combinar varios para alcanzar el objetivo, o que necesitemos distintos enfoques o enfoques adicionales a fin de llegar a determinados subconjuntos del público objetivo.

Entre los posibles enfoques se encuentran los siguientes:

- Orientación sobre los materiales disponibles
- Intercambio de información o reuniones informativas
- Guía práctica (como herramientas o plantillas)
- Seminario web
- Taller
- Aprendizaje electrónico

<sup>5</sup> Moore, C. (2017), "Will training help? Flowchart". Disponible en inglés en: <https://blog.cathy-moore.com/2013/05/is-training-really-the-answer-ask-the-flowchart/>

- Facilitación de capacitación
- Tutoría
- Asesoramiento

Véase el [Glosario de aprendizaje y desarrollo](#) para más información sobre las diferencias entre estos enfoques. Conviene recordar, asimismo, la existencia del modelo 70:20:10<sup>6</sup> y la combinación de opciones de aprendizaje formal, social y experiencial.

## ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDAD

---

Una vez seleccionados el enfoque o los enfoques adecuados, volcaremos nuestras intenciones en un plan de desarrollo de capacidad. Entre la información que incluiremos en esta fase del plan se encuentran los datos siguientes:

- Necesidad definida (por ejemplo, intercambio de lecciones aprendidas sobre la adaptación de enfoques de desarrollo de la capacidad durante la crisis de la COVID-19)
- Público objetivo (por ejemplo, especialistas en protección de la niñez y adolescencia regionales listos para el despliegue)
- Intervención propuesta (por ejemplo, seminario web)
- Nivel de prioridad (bajo, medio o alto)
- Presupuesto
- Plazo
- Nombre de la persona encargada o responsable
- Idiomas de presentación
- Materiales o recursos disponibles (por ejemplo, cursos existentes que se puedan usar o adaptar)
- Apoyo necesario (por ejemplo, diseño de aprendizaje electrónico o asistencia técnica para los seminarios web)

---

<sup>6</sup> Véase: Arets, J., Jennings, C., y Heijnen, V. (2016), [“70:20:10 into Action”](#).

# Banco de preguntas para la evaluación de las necesidades de aprendizaje

El banco de preguntas está disponible [aquí](#).

Question	Question type
Based on your experience, what do you consider to be the top three (include risks, approaches or other breakdown for the topics you are investigating) to prioritize for capacity building initiatives? Please rank these in order of importance.	Multiple response
Please rate your current knowledge level on [insert topic]	Multiple choice
Please rate your current skill level on [insert topic]	Multiple choice
To what extent do you agree with this statement: [insert attitude-based statement]	Multiple choice
To what extent do you [insert behaviour] in your work?	Multiple choice
What would most help to increase the extent to which you [insert behaviour]?	Open ended
How confident are you in your ability to [insert behaviour]?	Multiple choice
What would most help to increase your confidence?	Open ended
Please indicate your 3 priority areas for improvement [on list of behaviours]	Ranking
Please indicate your 3 main areas of strength [on list of behaviours]	Ranking
To what extent do your partner organisations [insert behaviour] in their work?	Multiple choice
Please rate the current knowledge level of your team members on [insert topic]	Multiple choice
Please rank the following topics in order of priority for your organisation / context	Ranking
Please identify the top three learning needs in your team / organisation / sector in relation to [insert topic]	Ranking



# Informe del análisis de los puntos fuertes y las carencias de la capacidad

[Subtítulo]

## AGRADECIMIENTOS

---

## ÍNDICE

## LISTA DE DIAGRAMAS

---

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

---

## RESUMEN

---

## INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

---

**Propósito y alcance**

**Antecedentes y contexto**

## Metodología

- Enfoques de recopilación de datos
- Muestreo
- Limitaciones

## Descripción general de los encuestados

## HALLAZGOS PRINCIPALES

---

### Puntos fuertes de la capacidad

(puede contener información sobre el suministro disponible de oportunidades de desarrollo de capacidad)

### Necesidades de aprendizaje

Hallazgos en materia de:

- Carencias de conocimiento
- Carencias de habilidades
- Carencias de confianza
- Carencias de suministro
- Público objetivo
- Necesidades de aprendizaje prioritarias

### Enfoques de aprendizaje

Hallazgos en materia de:

- Disponibilidad u oportunidades para el intercambio de la capacidad
- Enfoques de desarrollo de la capacidad preferidos
- Dificultades de acceso o medidas de mitigación

## CONCLUSIONES

---

### Conclusiones

### Recomendaciones

## ANEXOS

---

Por ejemplo, copias de las herramientas de recopilación de datos o listas de informantes clave.

La versión editable está disponible [aquí](#).

# Redacción de los objetivos de aprendizaje

## INTRODUCCIÓN

---

Los objetivos de aprendizaje son la articulación de los conocimientos o las habilidades que los participantes habrán adquirido después de la sesión, el curso o el programa. Deben estar fundamentados en la identificación de las necesidades de aprendizaje y orientar todos los pasos subsiguientes del proceso de desarrollo de los materiales de aprendizaje. Por tanto, es vital invertir tiempo y dedicación en concretarlos adecuadamente.

En esta nota:

- se explica por qué los objetivos de aprendizaje revisten tanta importancia y de qué manera pueden ayudar a los facilitadores;
- se describe cómo redactar unos objetivos de aprendizaje apropiados.

## PROPÓSITO DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

---

Los objetivos de aprendizaje representan la unión entre las carencias de la capacidad (o necesidades de aprendizaje) y la sesión, el curso o el programa diseñados para los alumnos. Son la articulación de los conocimientos y habilidades que los alumnos habrán adquirido tras participar en la actividad de aprendizaje. Las sesiones, los cursos o los programas se deben diseñar de acuerdo a los objetivos de aprendizaje identificados, no al revés.

Entre los múltiples usos de los objetivos, se encuentran los siguientes:

- resumen las necesidades de aprendizaje identificadas;
- orientan a los alumnos acerca de los contenidos de aprendizaje previstos (aspecto muy importante para los alumnos adultos);
- guían la toma de decisiones en torno al contenido que se debe incluir y el que se puede excluir;
- fundamentan la selección de metodologías apropiadas y el diseño de actividades adecuadas;
- ayudan al formador a saber cómo adaptar (o no) una sesión, un curso o un programa;

- respaldan la medición del aprendizaje.

## REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SMART

---

Antes de redactar los objetivos de aprendizaje, habremos analizado las necesidades de aprendizaje y concretado cuál es el propósito de la actividad de formación. Debemos ser capaces de contestar a la pregunta siguiente: ¿qué queremos conseguir con la actividad de formación? Por ejemplo, el propósito de una capacitación de capacitadores puede ser:

*Desarrollar las habilidades y la confianza necesarias para diseñar e impartir una capacitación eficaz.*

En cuanto tengamos claro el propósito, podremos redactar los objetivos de aprendizaje. Los objetivos pueden ayudarnos a esclarecer lo que necesitamos conseguir por medio de la actividad de aprendizaje, y cómo vamos a medir su éxito. Por tanto, los objetivos de aprendizaje deben basarse en el modelo SMART:

**Específicos.** Objetivos claramente definidos y centrados en lo que queremos que el alumno sea capaz de hacer tras la actividad de aprendizaje.

**Medibles.** Tendremos que poder evaluar si se ha alcanzado o no el objetivo.

**Viables.** Los objetivos son realistas con el tiempo y los recursos disponibles.

**Pertinentes.** Los objetivos guardan relación con las necesidades definidas, el resto de los objetivos y el contexto.

**Con plazos.** Se concreta el periodo de duración (por ejemplo, “al final de esta sesión/capacitación...”).

Elegir un verbo de acción adecuado para comenzar la redacción de los objetivos es la mejor manera de hacerlos específicos y medibles. Es conveniente emplear la taxonomía de Bloom para delimitar los objetivos.

## TAXONOMÍA DE BLOOM

---

La taxonomía de Bloom<sup>7</sup> clasifica el aprendizaje según niveles de complejidad en tres ámbitos distintos:

- Cognitivo (conocimiento y pensamiento analítico)
- Afectivo (actitudes)
- Psicomotor (habilidades físicas)

Cada ámbito está compuesto de distintos niveles en los que puede tener lugar el aprendizaje y contiene verbos de acción asociados para los objetivos de aprendizaje de cada nivel. Los niveles de los diferentes ámbitos son progresivos; cada uno parte del nivel anterior. Esto no significa que un solo programa, curso o sesión deba abarcar todos los niveles. Es importante saber dónde parar y cuándo se alcanza un nivel suficientemente alto para el público, el contenido y el contexto.

Cuanto más avancemos de nivel en cualquiera de los ámbitos, más tiempo será necesario para lograr el aprendizaje en ese nivel. Es fundamental tener en cuenta en qué nivel podemos esperar que tenga lugar el aprendizaje dentro de los límites de las iniciativas de aprendizaje. En algunos casos –especialmente en el ámbito afectivo–, las actividades de aprendizaje no pueden abarcar los niveles superiores. Será necesario contemplar otros enfoques (a más largo plazo) de desarrollo de la capacidad o maneras de incorporar el aprendizaje en el propio desempeño de las funciones.

El ámbito cognitivo suele ser el más empleado en el desarrollo de objetivos de aprendizaje para cursos y programas de capacitación.

Antes de usar la taxonomía de Bloom, decidiremos el nivel de los contenidos apropiado para los alumnos. Elegiremos el nivel y el ámbito adecuados. Podemos recurrir a las preguntas orientativas para llevar a cabo este paso, sin perder de vista en ningún momento los objetivos SMART: ¿qué podemos lograr con el tiempo que disponemos? ¿Qué es pertinente para nuestro público objetivo?

### Ámbito cognitivo (conocimiento y pensamiento analítico)

---

<sup>7</sup> La taxonomía de Bloom recibe su nombre por Benjamin Bloom, que dirigió el comité de educadores que diseñó el modelo. Desde entonces, muchas personas lo han ampliado y actualizado. (Fuente original: Benjamin Bloom [1954], *Taxonomía de los objetivos de la educación*).

Nivel	Pregunta orientativa	Verbos de acción
1. Recordar	¿El alumno puede memorizar o recordar la información?	Definir, enumerar, exponer, recordar
2. Entender	¿El alumno puede explicar ideas o conceptos?	Describir, debatir, reconocer, identificar, seleccionar
3. Aplicar	¿El alumno puede usar información nueva con un nuevo enfoque?	Demostrar, calcular, realizar, ejecutar, utilizar
4. Analizar	¿El alumno puede distinguir elementos diferentes?	Comparar, contrastar, criticar, examinar, verificar, cuestionar
5. Evaluar	¿El alumno puede justificar una postura o decisión?	Juzgar, seleccionar, evaluar, investigar, defender
6. Crear	¿El alumno puede crear un resultado o punto de vista nuevos?	Crear, diseñar, desarrollar, redactar, generar

### Ámbito afectivo (actitudes)

Nivel	Pregunta orientativa	Verbos de acción
1. Recibir	¿El alumno se abre a otras experiencias u opiniones?	Preguntar, escuchar, debatir, asistir, participar
2. Responder	¿El alumno reacciona y participa activamente?	Reaccionar, responder, resolver, contribuir, cuestionar
3. Valorar	¿El alumno expresa valoraciones y opiniones personales?	Expresar, debatir, disputar, justificar
4. Organizar	¿El alumno es capaz de desarrollar un sistema de valores y resolver conflictos internos?	Elegir, formular, comparar, modificar
5. Interiorizar	¿El alumno se comporta de manera coherente con sus valores personales?	Actuar, mostrar, ejemplificar

## Ámbito psicomotor (habilidades físicas)

Nivel	Pregunta orientativa	Verbos de acción
1. Imitación	¿El alumno puede observar y replicar una acción?	Copiar, repetir, reproducir, intentar
2. Manipulaciones	¿El alumno puede reproducir una acción de memoria o a partir de unas instrucciones?	Recrear, seguir, realizar, ejecutar
3. Precisión	¿El alumno puede ejecutar una habilidad específica con precisión y sin instrucciones?	Demostrar, mostrar, completar
4. Articulación	¿El alumno puede adaptar la acción e integrarla en un nuevo contexto?	Resolver, adaptar, integrar, revisar, modificar
5. Naturalización	¿El alumno puede llevar a cabo la acción con precisión y naturalidad?	Iniciar, crear, hacer, generar



# Preparación de la capacitación

## INTRODUCCIÓN

---

Una vez identificadas las necesidades de aprendizaje que formarán parte del plan de desarrollo de la capacidad y habiendo comprobado que no existe ningún paquete de capacitación que aborde las necesidades definidas, el siguiente paso será preparar la nueva capacitación. Es importante realizar este procedimiento de manera metodológica a fin de garantizar que el resultado final se ajusta a la teoría del aprendizaje de adultos y está diseñado de conformidad con las necesidades de aprendizaje identificadas y el público objetivo.

En esta nota:

- se describe el proceso aconsejado para la preparación de la capacitación;
- se ofrecen recomendaciones sobre cuándo y cómo contar con la participación de un compañero del ámbito de aprendizaje y desarrollo;
- se enumeran los componentes de un paquete de capacitación completo.

A lo largo del documento, se hace referencia a ciertos momentos en los que se debe solicitar la opinión del punto focal de aprendizaje y desarrollo. Si en su organización no hay ningún punto focal de aprendizaje y desarrollo, puede solicitar asesoramiento al Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo de la Alianza, en la dirección [learning@alliancecpha.org](mailto:learning@alliancecpha.org).

## PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

---

Se recomienda usar el proceso siguiente para la preparación de nuevos cursos de capacitación. En caso de estar elaborando una única sesión independiente, reemplazaremos el propósito y los objetivos del curso en el paso 2 por el propósito y los objetivos de la sesión, e ignoraremos el paso 3. Consúltese la [plantilla de diseño de cursos](#) para completar los pasos 2 a 4.

### **Paso 1. Revisión de las necesidades de aprendizaje**

En primer lugar, debemos recordar cuáles son las necesidades de aprendizaje identificadas. En caso de no haberlas identificado, será demasiado pronto para determinar si la capacitación es el enfoque apropiado, y retrocederemos un paso a fin de hacer una evaluación de las

necesidades de aprendizaje. Compartiremos los detalles sobre las necesidades de aprendizaje y competencias asociadas con todas las personas que vayan a participar en la preparación de la capacitación, así como con expertos en la materia, compañeros del ámbito de aprendizaje y desarrollo, patrocinadores del proyecto o cualquiera que vaya a revisar la capacitación. Informaremos a las partes interesadas acerca de las necesidades de aprendizaje o competencias que se hayan priorizado y que pretendemos abordar especialmente gracias a la capacitación.

## **Paso 2. Elaboración de un resumen del curso (pestañas 1 a 3 de la plantilla de diseño de cursos)**

A partir de las necesidades de aprendizaje, desarrollaremos:

- El propósito del curso: ¿Cuál es el propósito del curso (en una o dos frases)?
- Los objetivos del curso: ¿Qué conocimientos o habilidades queremos que adquieran los participantes tras haber completado el curso? Consúltese la nota orientativa “Redacción de los objetivos de aprendizaje” para más información.
- Una descripción del público objetivo: ¿Para quién está diseñado el curso? ¿Para qué puestos de trabajo? ¿Qué nivel de experiencia tienen? ¿Cuáles son sus contextos?
- Una descripción del curso: ¿Cómo describiríamos el curso a un posible participante (en un párrafo)? Aquí se pueden incluir detalles sobre los requisitos previos, si procede.

Después consideraremos los temas que queremos incluir. Es recomendable empezar pensando a lo grande. Elaboraremos una lista o un mapa conceptual de todos los temas posibles y los clasificaremos en conocimientos y habilidades que los participantes deben adquirir, deberían adquirir o podrían adquirir. Repasaremos el propósito y los objetivos del curso, así como las necesidades de aprendizaje, para orientar esta clasificación.

A continuación, seleccionaremos los temas que los participantes deben adquirir y deberían adquirir y pensaremos en cómo secuenciarlos. Elaboraremos un borrador de la agenda del curso en el que se muestre el orden en que se abordarán los distintos temas. Podemos apoyarnos en el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb para escoger una secuencia o seguir cualquier otra planificación estratégica. Se puede, por ejemplo, seguir las fases del ciclo del proyecto o partir del panorama general e ir acotando progresivamente el contenido (de menos a más específico). Es conveniente añadir una estimación inicial del tiempo necesario para el curso.

A estas alturas, también se recomienda empezar a pensar cómo se evaluará el curso. De esta forma, nos aseguraremos de reservar tiempo y actividades que nos permitan llevar a cabo las evaluaciones necesarias antes del curso o durante el curso.

**REVISIÓN.** En este punto, es recomendable hacer una pausa, revisar la labor realizada y compartirla con las partes interesadas clave, como los grupos de referencia o los expertos en la materia y los puntos focales de aprendizaje y desarrollo, quienes podrán verificar la relevancia

y el nivel de los objetivos, en relación con las necesidades de aprendizaje y la estrategia de secuenciación del curso.

### **Paso 3. Elaboración de un resumen de la sesión (pestaña 4 de la plantilla de diseño de cursos)**

Una vez incorporadas las observaciones de la revisión del paso 2, avanzaremos al paso 3. A partir del borrador de la agenda del curso, identificaremos para cada sesión:

- El propósito
- Los objetivos
- La duración prevista

Se debe recordar que alcanzar el conjunto de objetivos de las sesiones debe contribuir a la consecución de los objetivos del curso. Revisaremos regularmente el resumen del curso para asegurarnos de estar bien encaminados y de que no nos estamos desviando de los objetivos acordados para el nivel del curso.

Es muy habitual tratar de incluir mucho contenido en las capacitaciones. Es importante tener esto presente y velar por que el contenido se base en todo momento en las necesidades de aprendizaje definidas y la evaluación de la capacidad.

**REVISIÓN.** En este punto volveremos a hacer una revisión con las partes interesadas clave. El punto focal de aprendizaje y desarrollo podrá verificar que los objetivos de la sesión están armonizados con los objetivos del curso; velar por la correcta formulación de los objetivos de la sesión y ofrecer asesoramiento sobre los plazos previstos.

### **Paso 4. Enseñanzas clave y metodologías (pestaña 5 de la plantilla de diseño de cursos)**

Una vez incorporadas las observaciones de la revisión del paso 3, avanzaremos al paso 4. Se definirán las enseñanzas clave de cada sesión. Las enseñanzas clave son los mensajes más importantes o las informaciones más relevantes que los participantes deben adquirir en la sesión a fin de alcanzar los objetivos. Es recomendable redactar una por objetivo, aunque es posible que algunos objetivos requieran más de una. Las enseñanzas clave se redactarán con el nivel de detalle necesario para tener sentido propio y brindar información útil a los participantes, aunque sea lo único que obtengan de la sesión.

Para cada sesión, se debe reflexionar acerca de las metodologías que se usarán para alcanzar los objetivos e impartir las enseñanzas clave. Véase la [lista de metodologías participativas](#) para obtener ideas. Redactaremos un resumen que incluya las metodologías que se emplearán, en qué parte de las sesiones se utilizarán y el tiempo previsto que requerirán. Por ejemplo:

- Actividad de animación (5 min)
- Actividad en grupo: revisión de los objetivos de aprendizaje (10 min)
- Intervención del capacitador: teoría de la taxonomía de Bloom (15 min)
- Actividad en parejas: redacción de los objetivos de aprendizaje (20 min)
- Observaciones en grupo (20 min)
- Reflexión individual: diario de aprendizaje (5 min)
- Recapitulación y cierre (5 min)

Si el diseño está orientado a una capacitación a distancia, es conveniente incluir una nota sobre la plataforma o tecnología necesarias para impartir cada metodología, como salas de reuniones virtuales, chats, la pizarra colaborativa de Miro o Mentimeter, por ejemplo.

**REVISIÓN.** En este punto volveremos a hacer una revisión con las partes interesadas clave. El punto focal de aprendizaje y desarrollo podrá verificar si las enseñanzas clave y las metodologías se ajustan a los objetivos, y si las metodologías están armonizadas con la teoría del aprendizaje de adultos y se adaptan a las distintas preferencias de estilos de aprendizaje.

### **Paso 5. Desarrollo de planes de sesiones y recursos**

El siguiente paso consiste en desarrollar los planes completos de las sesiones para el facilitador. En caso de estar preparando una capacitación a distancia, debemos recordar incluir instrucciones tanto para el facilitador como para el responsable técnico. Véanse las plantillas de planificación de sesiones para obtener sugerencias de formato.

Los planes de las sesiones (también conocidos como notas para los facilitadores, guías para los facilitadores o informes de sesiones) deben contar con el nivel de detalle suficiente para que otra persona con el conocimiento adecuado en la materia pueda impartir la sesión a partir de los contenidos del plan de la sesión. El plan de la sesión garantiza una coherencia mínima a la hora de impartir la sesión, pues ofrece una orientación clara en torno a las actividades y los mensajes clave que se deben abarcar.

Los planes de las sesiones empezarán presentando el propósito, los objetivos y las enseñanzas clave de la sesión. También son componentes importantes de los planes de las sesiones las instrucciones de los ejercicios, las preguntas clave, los tiempos, los enlaces (para las sesiones a distancia) y las fuentes de ampliación de la información.

Junto con el plan de la sesión, elaboraremos cualquier recurso adicional necesario para la sesión. Estos serán los recursos a los que tendrán acceso los participantes, que ayudarán a facilitar la sesión en consonancia con los detalles del plan de la misma. En la sección siguiente se describen los distintos componentes que puede ser necesario desarrollar.

En este punto, será preciso llevar a cabo una revisión final de los materiales. Es posible que queramos recopilar las observaciones después de redactar los planes de las sesiones y antes

de elaborar los recursos de otras sesiones. El punto focal de aprendizaje y desarrollo podrá verificar que los materiales estén completos, sean precisos y estén listos para su uso, que los objetivos se cumplan y que se haya respetado la teoría del aprendizaje de adultos.

## COMPONENTES DEL PAQUETE DE CAPACITACIÓN

---

**Cronograma.** *Necesario en todos los cursos.* Es la agenda del curso o programa. Se recomienda prepararlo en un formato editable, de manera que se puedan añadir fechas o plazos específicos para cada iteración del curso.

**Plan de las sesiones.** *Necesario en todas las sesiones.* Instrucciones detalladas para los facilitadores que impartirán la sesión, con explicaciones acerca de las metodologías elegidas y mensajes clave para alcanzar los objetivos fijados.

**Presentación.** *Opcional.* Diapositivas en las que se presenta la información principal de la sesión. Deben usarse sobre todo para compartir imágenes en lugar de texto. La presencia de texto se limitará lo máximo posible.

**Libro de trabajo o manual.** *Opcional.* Folleto de información para uso de los participantes durante el curso, que incluye notas sobre el contenido más importante, las enseñanzas clave, las actividades y espacios para la reflexión, como un diario de aprendizaje.

**Recursos.** *Necesarios en la mayoría de las sesiones.* Cualquier recurso que los participantes vayan a emplear durante una sesión para poder completar las actividades. Estos pueden ser, entre otros:

- estudios de caso;
- documentos explicativos de simulaciones;
- imágenes, mapas o diagramas;
- archivos de vídeo o audio;
- plantillas para actividades individuales o en grupo.

# Plantilla de diseño de cursos

La plantilla de diseño de cursos está disponible [aquí](#).

<b>Course title</b>	
<b>Course aim</b>	<i>In one sentence, what is the purpose of the course?</i>
<b>Course objectives</b>	<p><i>List 3-5 objectives that describe the knowledge or skills participants will gain by participating in the course. (Use Bloom's taxonomy to help formulate these.)</i></p> <p>By the end of the course participants will be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<b>Course competencies</b>	<i>Note any related competencies which will be developed by participating in the course</i>
<b>Target audience</b>	<i>For which types of role is this course appropriate, how much prior experience is required, are there any pre-requisites to participation?</i>
<b>Course description (optional)</b>	<i>In one paragraph, provide any additional useful info (background, linked initiatives, related learning pathways)</i>
<b>Course content</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. List all potential topic areas (training content)</li> <li>2. Prioritise what is required to meet the course objectives, what would be nice to include, and what is not linked to the course objectives and can be excluded</li> <li>3. Structure the prioritised content into a draft agenda with a logical flow through the topics</li> </ol>

# Plantilla del plan de sesión

## TÍTULO DE LA SESIÓN, NOMBRE DEL CURSO

---

Duración de la sesión:

Propósito de la sesión:

Objetivos de la sesión. Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de:

- 
- 
- 

Enseñanzas clave:

- 
- 
- 

Preparación necesaria:

*Añadir aquí cualquier acción específica que el facilitador deba realizar antes de la sesión, por ejemplo, preparar rotafolios o pizarras colaborativas de Miro, disponer el aula de capacitación de una manera particular u organizar a los participantes en grupos para algún ejercicio.*

Tiempo	Notas para el facilitador	Notas para el responsable técnico (solo para la capacitación a distancia)	Pantalla o recurso
<i>Indicar</i>	<i>Especificar aquí qué debe decir y</i>	<i>Para las sesiones a</i>	<i>Añadir aquí</i>

<i>aquí la duración de la sesión</i>	<i>hacer el facilitador en cada sección de la sesión</i>	<i>distancia, concretar aquí qué debe hacer el responsable técnico e incluir los enlaces a las plataformas y los recursos adicionales</i>	<i>las imágenes, diapositivas o recursos necesarios para esta sección</i>

Información complementaria:

*Agregar aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como detalles adicionales sobre teorías o modelos específicos empleados en la sesión.*

La versión editable está disponible [aquí](#).



# Plantilla de la guía para los facilitadores

## TÍTULO DEL CURSO: GUÍA PARA LOS FACILITADORES

---

Descripción del curso:

*Añadir aquí una descripción breve del curso.*

Público objetivo:

*Añadir aquí una descripción del público objetivo, la audiencia para la que está diseñada el curso.*

Propósito del curso:

Los objetivos del curso. Cuando hayan acabado el curso, los participantes serán capaces de:

- 
- 
- 

Competencias asociadas:

*Incluir aquí una síntesis de las competencias que aborda el curso y a qué niveles.*

*Consúltense el [Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria](#).*

Requisitos previos:

*Añadir aquí detalles sobre cualquier aprendizaje o habilidades y conocimientos previos que deben poseer los participantes a fin de poder aprovechar el curso al máximo.*

Equipos, materiales y preparación necesarios:

*Indicar aquí cualquier equipo, recurso y acción específicos que el facilitador deba tener en cuenta antes del inicio del curso, por ejemplo, compartir los requisitos de formación previos o configurar espacios o herramientas en línea para favorecer la colaboración.*

Agenda

*Añadir aquí una copia de la agenda del curso, que incluya las actividades que tengan lugar antes y después del mismo, así como entre sesiones.*

Información complementaria:

*Añadir aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como por ejemplo:*

- *recomendaciones específicas para adaptar o contextualizar el curso;*
- *tamaños aconsejados para formar los grupos;*
- *lecturas recomendadas para la preparación del facilitador.*

## Bienvenida y presentaciones

Duración de la sesión: el tiempo necesario para presentar el curso, los participantes y el equipo de facilitadores.

Propósito de la sesión:

Objetivos de la sesión. Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de:

- 
- 
- 

Enseñanzas clave:

- 
- 
- 

Preparación necesaria:

*Añadir aquí cualquier acción específica que el facilitador deba realizar antes de la sesión, por ejemplo, preparar rotafolios o pizarras colaborativas de Miro, disponer el aula de capacitación de una manera particular u organizar a los participantes en grupos para algún ejercicio.*

Hora	Notas para el facilitador	Notas para el responsable técnico (solo para la capacitación a distancia)	Pantalla o recurso
<i>Indicar aquí la duración de la sesión</i>	<i>Especificar aquí qué debe decir y hacer el facilitador en cada sección de la sesión</i>	<i>Para las sesiones a distancia, concretar aquí qué debe hacer el responsable técnico e incluir los enlaces a las plataformas y los recursos adicionales</i>	<i>Añadir aquí las imágenes, diapositivas o recursos necesarios para esta sección</i>

Información complementaria:

*Agregar aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como detalles adicionales sobre teorías o modelos específicos empleados en la sesión.*

## Título de la sesión

Duración de la sesión:

Propósito de la sesión:

Objetivos de la sesión. Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de:

- 
- 
- 

Enseñanzas clave:

- 
- 
- 

Preparación necesaria:

*Añadir aquí cualquier acción específica que el facilitador deba realizar antes de la sesión, por ejemplo, preparar rotafolios o pizarras colaborativas de Miro, disponer el aula de capacitación de una manera particular u organizar a los participantes en grupos para algún ejercicio.*

Hora	Notas para el facilitador	Notas para el responsable técnico (solo para la capacitación a distancia)	Pantalla o recurso
<i>Indicar aquí la duración de la sesión</i>	<i>Especificar aquí qué debe decir y hacer el facilitador en cada sección de la sesión</i>	<i>Para las sesiones a distancia, concretar aquí qué debe hacer el responsable técnico e incluir los enlaces a las plataformas y los recursos adicionales</i>	<i>Añadir aquí las imágenes, diapositivas o recursos necesarios para esta sección</i>

--	--	--	--

Información complementaria:

*Agregar aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como detalles adicionales sobre teorías o modelos específicos empleados en la sesión.*

## Título de la sesión

Duración de la sesión:

Propósito de la sesión:

Objetivos de la sesión. Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de:

- 
- 
- 

Enseñanzas clave:

- 
- 
- 

Preparación necesaria:

*Añadir aquí cualquier acción específica que el facilitador deba realizar antes de la sesión, por ejemplo, preparar rotafolios o pizarras colaborativas de Miro, disponer el aula de capacitación de una manera particular u organizar a los participantes en grupos para algún ejercicio.*

Hora	Notas para el facilitador	Notas para el responsable técnico (solo para la	Pantalla o recurso

		capacitación a distancia)	
<i>Indicar aquí la duración de la sesión</i>	<i>Especificar aquí qué debe decir y hacer el facilitador en cada sección de la sesión</i>	<i>Para las sesiones a distancia, concretar aquí qué debe hacer el responsable técnico e incluir los enlaces a las plataformas y los recursos adicionales</i>	<i>Añadir aquí las imágenes, diapositivas o recursos necesarios para esta sección</i>

Información complementaria:

*Agregar aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como detalles adicionales sobre teorías o modelos específicos empleados en la sesión.*

## Evaluación y cierre

Duración de la sesión:

Propósito de la sesión: recoger las observaciones de los participantes, recapitular las enseñanzas clave y concluir el curso.

Objetivos de la sesión. Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de:

- 
-

- 

Enseñanzas clave:

- 
- 
- 

Preparación necesaria:

*Añadir aquí cualquier acción específica que el facilitador deba realizar antes de la sesión, por ejemplo, preparar rotafolios o pizarras colaborativas de Miro, disponer el aula de capacitación de una manera particular u organizar a los participantes en grupos para algún ejercicio.*

Hora	Notas para el facilitador	Notas para el responsable técnico (solo para la capacitación a distancia)	Pantalla o recurso
<i>Indicar aquí la duración de la sesión</i>	<i>Especificar aquí qué debe decir y hacer el facilitador en cada sección de la sesión</i>	<i>Para las sesiones a distancia, concretar aquí qué debe hacer el responsable técnico e incluir los enlaces a las plataformas y los recursos adicionales</i>	<i>Añadir aquí las imágenes, diapositivas o recursos necesarios para esta sección</i>

Información complementaria:

*Agregar aquí cualquier información complementaria para el facilitador, como detalles adicionales sobre teorías o modelos específicos empleados en la sesión.*

*Nota: Añadir secciones adicionales del plan en función del número de sesiones previstas del curso.*

La versión editable está disponible [aquí](#).



# Lista de metodologías participativas

## OPCIONES DE AGRUPACIÓN

---

**Trabajo individual.** Los participantes trabajan por su cuenta. A menudo incluye actividades de reflexión y también puede ser una fase de preparación útil para otras actividades que se llevan a cabo con más alumnos. [Se puede llevar a cabo en línea, pero también sin conexión entre las sesiones en línea]

**Trabajo en parejas.** Dos participantes trabajan juntos. Puede tratarse de un debate, pero también se puede combinar con muchas otras metodologías de la lista. [Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales]

**Trabajo en grupos pequeños.** Los participantes trabajan en grupos de 3 a 5 personas. Se complementa bien con varias metodologías de la lista. [Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales]

**Actividad en grupo.** Todo el grupo trabaja a la vez, por ejemplo en un debate, una sesión de preguntas y respuestas o una presentación. [Se puede llevar a cabo en línea]

**Mesa redonda.** Una metodología que garantiza que todas las personas tienen la oportunidad de contribuir. Consiste simplemente en pedir a todos los participantes que compartan sus ideas o dudas por turnos. [Se puede llevar a cabo en línea]

**Trabajo cooperativo en pares (*think-pair-share*).** Primero, los participantes piensan individualmente en una pregunta o asunto. Después, se emparejan con otro participante para debatir sus ideas. Por último, la pareja comparte los puntos más importantes de su conversación con el resto del grupo. [Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales]

**Efecto de bola de nieve.** Proceso que consiste en ir alimentando un debate incorporando progresivamente a más participantes. Es similar al trabajo cooperativo en pares, con la diferencia de que esta metodología parte de dos o más participantes. Generalmente, comienza

con los participantes trabajando en parejas, que se van juntando para formar grupos de 4 y, posteriormente, de 8. [\[Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales\]](#)

## METODOLOGÍAS

---

**Intercambio de ideas.** El intercambio de ideas es una forma de generar ideas de manera rápida, que además fomenta el pensamiento divergente. Para obtener buenas ideas es recomendable estructurar este intercambio de manera que se deje tiempo para la reflexión individual, y también a fin de garantizar que todos los participantes aportan sus ideas, por ejemplo mediante el uso de una combinación de trabajo individual, mesas redondas y debates en grupo. [\[Se puede llevar a cabo en línea\]](#)

**Carrusel.** Las actividades se dividen en secciones, y los participantes van rotando en estas secciones para dedicar tiempo a trabajar en los distintos elementos. Por ejemplo, se puede separar a los participantes en cuatro grupos pequeños, que identificarán las necesidades de cada una de las fases diferentes de un proyecto; primero trabajarán en una fase e irán rotando por las distintas fases y trabajando a partir de las ideas del grupo anterior sin perder de vista las actividades de la fase siguiente. [\[Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales\]](#)

**Estudios de caso o situaciones hipotéticas.** Los estudios de caso describen situaciones hipotéticas reales o ficticias y brindan a los participantes la oportunidad de plantearse cómo aplicarían lo aprendido en la práctica real, teniendo en cuenta las particularidades de cada caso concreto. [\[Se puede llevar a cabo en línea\]](#)

**Pecera.** Una metodología para la gestión de debates de grupos grandes que consiste en centrar la atención cada vez en un subgrupo de menos participantes. Los participantes seleccionados se sientan en un círculo interior y debaten. El resto de los participantes se sientan a su alrededor en un círculo más grande y atienden. Se puede dejar vacía una silla del círculo interior para “visitantes” y participantes, de forma que se invite a los componentes del círculo externo a entrar y salir del debate. [\[Precisa una adaptación considerable para poder llevarse a cabo en línea\]](#)

**Museo.** Metodología reflexiva que consiste en que los participantes se pasean por el espacio de aprendizaje, revisando la información expuesta en la sala y reflexionando sobre ella, como si estuvieran en una galería de arte. Se les ofrecerá una lista de preguntas clave antes de empezar y volcarán sus reflexiones en una actividad o debate posterior. [\[Precisa una adaptación considerable para poder llevarse a cabo en línea\]](#)

**Asociación de elementos.** Actividades en las que los participantes tienen que relacionar dos informaciones distintas, como por ejemplo términos con sus definiciones o preguntas con sus respuestas. [\[Se puede llevar a cabo en línea\]](#)

**Consulta entre pares.** La consulta entre pares es una metodología de resolución de problemas en la que los participantes establecen parejas o grupos de parejas en calidad de asesores en el entorno de aprendizaje. Los participantes o el grupo exponen un problema o desafío actual y los “asesores” plantean preguntas para ampliar la reflexión. [\[Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales\]](#)

**Power walk.** Metodología para explorar las dinámicas de poder en una situación o contexto determinados. Los participantes pueden adoptar su personalidad o la de un personaje asignado. En primer lugar, se pondrán en fila, uno al lado del otro. El facilitador leerá una serie de afirmaciones y los participantes darán un paso adelante (si ellos o su personaje tendrían poder en la situación planteada) o un paso atrás (en caso contrario). Los movimientos y las posiciones finales de los participantes se usarán para generar un debate acerca de las dinámicas de poder y sus factores influyentes. [\[Precisa una adaptación considerable para poder llevarse a cabo en línea\]](#)

**Representación gráfica.** Metodología creativa que invita a los participantes a conceptualizar una situación, estructura o desafío de manera visual, es decir, dibujándolo. Posteriormente, las imágenes se utilizan para orientar una conversación sobre la cuestión en concreto. El objetivo es que los participantes pasen de pensar a sentir y, a su vez, fomentar maneras alternativas de percibir el problema y llegar a soluciones diferentes. [\[Precisa una adaptación considerable para poder llevarse a cabo en línea\]](#)

**Representación de papeles.** La representación de papeles es la interpretación escénica de una situación a fin de que los participantes practiquen cómo responderían ante un conjunto de circunstancias determinadas. Estarán minuciosamente detalladas para ayudar a los participantes a identificar las enseñanzas clave y cualquier acción que deban incorporar a una situación real en el futuro. [\[Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales\]](#)

**Simulaciones.** En esencia, esta metodología es una combinación de estudios de caso o escenarios y representaciones de papeles, en la que se somete a los participantes a situaciones realistas y estos deben responder como ellos mismos o como un personaje con un rol específico. El objetivo es ofrecer un entorno seguro en que poder poner en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos, aunque las simulaciones también se pueden emplear para evaluar el aprendizaje o las competencias. Se debe explicar claramente el objetivo a los participantes y los facilitadores antes de comenzar la simulación.

**Actividades de organización.** Actividades en las que los participantes tienen que organizar la información en categorías, secuencias u órdenes específicos. Por ejemplo, secuenciar las fases de un proceso, ordenar una serie de afirmaciones de menor a mayor importancia o clasificar diferentes tareas según el puesto responsable de ejecutarlas. [Se puede llevar a cabo en línea]

**Votación / Votación física.** Metodología para conocer las opiniones o preferencias de los participantes. Se puede hacer visualmente –por ejemplo, alzando las manos o pegando adhesivos en un panel– o físicamente –pidiendo a los participantes que se desplacen a un lugar concreto de la sala en función de su respuesta–. [Precisa una adaptación considerable para poder llevarse a cabo en línea]

**Café del mundo o café mundial (*world cafe*).** Metodología basada en el debate que dota a los participantes de autonomía para decidir en qué conversaciones quieren participar y durante cuánto tiempo. Para su configuración, estableceremos un número determinado de mesas o salas de reuniones virtuales y asignaremos un tema y preguntas clave a cada una. Posteriormente, invitaremos a los participantes a ir cambiando de mesas o salas, de acuerdo con sus propios intereses, para participar en uno o más debates. Puede ser útil designar un moderador por debate que permanezca fijo en el tema y registre las aportaciones y observaciones destacadas. [Se puede llevar a cabo en línea mediante salas de reuniones virtuales]

Véanse los recursos siguientes para más ideas y actividades:

- Estructuras liberadoras: <http://www.liberatingstructures.com/ls-menu/>
- Hyper Island Toolbox: <https://toolbox.hyperisland.com>

# Contextualización de los materiales de capacitación

## INTRODUCCIÓN

---

Muchos paquetes de aprendizaje de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria se desarrollan a escala mundial. Se espera que su contenido sea actualizado antes de usarse con un público nacional o regional específico.

En esta nota:

- se explica por qué es importante contextualizar los materiales de aprendizaje;
- se destacan algunas acciones que habrá que llevar a cabo durante el diseño del curso para facilitar su posterior contextualización;
- se describe el proceso recomendado para la contextualización de un paquete de capacitación.

## IMPORTANCIA DE LA CONTEXTUALIZACIÓN

---

La razón principal por la que se deben contextualizar los materiales de capacitación es para aprovechar al máximo su **pertinencia** para los alumnos. Contextualizar los materiales puede favorecer que los participantes asocien el contenido con sus conocimientos y experiencias actuales, principio fundamental del trabajo con alumnos adultos.

Cuanto más relevante sea el curso, mayor será la probabilidad de que los educandos se **impliquen** y **apliquen** las enseñanzas a sus vidas profesionales. A su vez, esto aumenta la probabilidad de que se cumplan los objetivos del curso y de subsanar las carencias en materia de capacidad.

## DISEÑO PARA LA CONTEXTUALIZACIÓN

---

A la hora de diseñar un paquete de capacitación nuevo, que se contextualizará para su uso en varios países y regiones, habrá que tener en cuenta los consejos siguientes:

- Incorporar las perspectivas regionales en la fase de diseño, a fin de que el contenido sea más representativo desde el inicio del proceso. Esto puede incluir la incorporación de datos de evaluaciones de las necesidades de aprendizaje regionales en el diseño de los propósitos y los objetivos de aprendizaje del curso.
- Establecer el nivel y concretar el público objetivo. Añadir, asimismo, una descripción del público objetivo para que los usuarios del paquete sean conscientes del nivel (de conocimientos o habilidades y experiencia) para el que está diseñado. En la medida de lo posible, emplear los niveles utilizados en el Marco de Competencias de Protección de la Infancia en la Acción Humanitaria.
- Ofrecer una descripción del curso con la información más importante, es decir: propósito del curso, objetivos del curso, agenda prevista y requisitos para la facilitación.
- Describir las necesidades de contextualización. Se debe concretar qué sesiones son generales y cuáles son específicas y necesitarán contextualización. Indicar también las partes del paquete que puedan ser más delicadas en determinados contextos y posiblemente deban adaptarse o eliminarse.
- Cuanto más sencillos sean el diseño y la estructura del curso y las sesiones, más fáciles serán de adaptar.
- Organizar el contenido en módulos que puedan fusionarse en función de las necesidades de aprendizaje específicas y el nivel de conocimientos y experiencia del público en el contexto elegido. En la medida de lo posible, ofrecer opciones de actividades que se adapten a diferentes niveles, por ejemplo, actividades de consulta entre pares o intercambios de la capacidad para públicos más avanzados.
- Determinar qué quiere ilustrar cada estudio de caso o ejemplo a fin de simplificar el proceso de selección de opciones específicas para un contexto a la persona encargada de contextualizar el curso. Por ejemplo, en un estudio de caso a escala mundial, señalaremos que, si se tuviera que reemplazar por una alternativa regional, el facilitador deberá buscar un estudio de caso que: aborde la cuestión de los niños en riesgo de contraer matrimonio precoz, en contextos con presencia de refugiados, y brinde ejemplos de acciones positivas llevadas a cabo por los actores de protección de la niñez y adolescencia y orientadas a dar una respuesta adecuada.
- Otras alternativas consisten en diseñar estudios de caso bastante generales y añadir particularidades en función del contexto local en el que se desarrolle el curso, o recopilar y ofrecer una variedad de estudios de caso para diferentes contextos.
- Ir de lo general a lo local. Esto se aplica tanto a las capacitaciones como a los seminarios web. Primero se presentan las ideas generales (escala mundial) por medio de presentaciones o actividades iniciales, y después se va aumentando la relevancia para contextos específicos a través de la recogida de aportaciones de los participantes, por ejemplo mediante una ronda de preguntas y respuestas, una actividad basada en el debate o un intercambio de experiencias.

- Presupuestar o buscar apoyo financiero para la traducción a los idiomas principales, puesto que esta actividad es una parte importante del proceso de contextualización, y el costo puede ser prohibitivo.

## PROPUESTA DE PROCESO DE CONTEXTUALIZACIÓN

---

Se recomienda el uso de este sencillo proceso para la contextualización de los paquetes de capacitación. Téngase en cuenta que se presupone que las necesidades de aprendizaje de los participantes son conformes con los objetivos de aprendizaje del curso, y que el diseño del curso no requiere cambios significativos.

### 1. Agenda

Examinar la agenda y considerar si:

- es necesario añadir un tiempo para la oración;
- las pausas deben ser más largas para dejar más tiempo a las personas que llegan con retraso;
- los participantes tienen que viajar durante horas diurnas;
- el horario laboral estándar del contexto se ajusta a la agenda de la capacitación;
- los participantes hacen desplazamientos internacionales.

Ajustar las horas de inicio y fin y los descansos en consecuencia.

### 2. Marco jurídico

Actualizar las referencias a los marcos jurídicos, de conformidad con las leyes nacionales o regionales del lugar donde se lleve a cabo la capacitación, si es preciso. Por ejemplo:

- comprobar que se incluyen referencias a los marcos jurídicos nacionales y regionales pertinentes;
- actualizar las definiciones de los términos y conceptos clave a fin de armonizarlos con los marcos jurídicos regionales o nacionales, en la medida de lo posible y si es necesario.

Cuando esto no sea factible, explicar las diferencias en la terminología empleada.

### 3. Estudios de caso

Examinar los estudios de caso y decidir si necesitan alguna modificación. Se puede contemplar lo siguiente:

- Usar el contexto en el que los participantes trabajan. De esta forma, se sentirán más identificados con el estudio de caso. A menudo, es la opción preferente de los alumnos. Es importante tener en cuenta que los estudios de caso localizados también pueden suponer una distracción de la tarea principal, si los participantes cuentan con conocimientos o experiencias adicionales relacionados con el caso y quieren aportarlos, o si estos provocan confusión o entran en conflicto con la cuestión que el estudio de caso quiere poner de manifiesto.
- Usar un contexto diferente pero un contenido programático similar. Puede ser una buena forma de orientar a los participantes hacia las cuestiones importantes sin que se distraigan con las particularidades del contexto. Además, ofrece un nuevo estímulo, pues presenta un contexto que aún no resulta familiar a los participantes.
- Usar un ejemplo ficticio que señale lo que es probable que ocurra en la realidad, pero que no esté vinculado con una respuesta, un país o una organización específicos en que los participantes hayan podido trabajar, o para los que puedan tener información u opiniones adicionales.

#### **4. Metodologías de las sesiones**

Examinar las metodologías empleadas en las sesiones a fin de garantizar que son adecuadas y relevantes para el contexto. Esto puede incluir, entre otras acciones:

- Añadir cualquier información adicional a las notas para los facilitadores que puedan orientar el trabajo y las actividades en grupo, como qué se debe tener en cuenta a la hora de decidir la composición de un grupo –por ejemplo, si los hombres y las mujeres pueden compartir grupo–.
- Verificar las técnicas de animación propuestas; por ejemplo, reemplazar las técnicas de animación que requieran contacto físico entre participantes y que no tengan alternativas sin contacto.
- Añadir notas sobre las formas apropiadas de aportar observaciones en una cultura o contexto determinados; por ejemplo, si se pueden hacer observaciones en grupos grandes o estas deben reservarse a la intimidad de grupos más pequeños, o si las relaciones laborales jerárquicas dictan quién puede hacer observaciones a quién.
- Ajustar las metodologías que no sean apropiadas para el contexto. Se promueve el uso de actividades de aprendizaje participativas y experienciales incluso en contextos en los



que estas no son muy habituales en el sistema educativo formal y, por tanto, pueden ser desconocidas o inusuales para los participantes. En dichos contextos, será crucial:

- Crear un entorno de aprendizaje seguro
- Explicar el propósito de las actividades
- Ofrecer instrucciones claras
- Apoyar a los participantes durante los ejercicios
- Comentar los ejercicios y dejar tiempo para la reflexión individual.

## **5. Otros materiales**

Examinar el resto de los materiales a fin de garantizar que son adecuados y relevantes para el contexto. Esto puede incluir, entre otras acciones:

- Actualizar las fotos, los vídeos o las imágenes para que sean coherentes con el contexto local.
- Verificar que se usa un lenguaje apropiado, como expresiones específicas del contexto.

## **6. Idioma**

Tener en cuenta el idioma en el que se impartirá la capacitación, y si será necesario traducir los materiales o el trabajo con la ayuda de un intérprete.

A la hora de traducir los materiales:

- Buscar un traductor con experiencia en el sector y, preferiblemente, en el ámbito técnico de la capacitación a fin de garantizar la precisión de las traducciones.
- Verificar que la traducción es adecuada comprobando la traducción de los conceptos (no solo las palabras) al idioma elegido.

A la hora de trabajar con intérpretes:

- Asumir y prever que aumentará la duración de la capacitación. Ajustar la agenda para incluir el tiempo adicional de las interpretaciones.
- Informar a los intérpretes sobre el tema de la capacitación, lo que incluye facilitarles la terminología específica que posiblemente se use. Pactar un glosario de términos.
- Comentar lo que ocurrirá en cada sesión y presentar las diferentes metodologías y sus funciones en los ejercicios en grupo.
- En la medida de lo posible, agrupar a los participantes de tal forma que un miembro de cada grupo hable tanto el idioma local como el idioma del facilitador. Esto facilitará la

comunicación con los grupos, así como a la aportación de observaciones y explicaciones de los ejercicios.

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

---

A fin de que la capacitación sea pertinente, es conveniente contar con facilitadores que conozcan en gran medida el contexto, puesto que serán capaces de:

- aportar ejemplos y experiencias del país o región;
- comprender el contexto y las tradiciones culturales, y tenerlos en cuenta a la hora de gestionar el grupo;
- utilizar un idioma y unas expresiones que tengan calado en los participantes.

# Lista de verificación de coordinación de la capacitación (capacitación presencial)

Capacitación presencial (versión editable [disponible aquí](#))

Acción	Responsable	Completada
Con 3 meses de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir los criterios de selección y el proceso de aplicación</li> <li>● Promocionar el evento</li> <li>● Decidir quién participará en la toma de decisiones</li> <li>● Establecer los plazos de aplicación y selección</li> <li>● Elaborar los términos de referencia de los facilitadores</li> <li>● Reclutar, seleccionar o contratar a los facilitadores</li> <li>● Determinar el presupuesto y los requisitos de las instalaciones</li> <li>● Seleccionar y comparar posibles opciones</li> <li>● Elegir y reservar las instalaciones</li> </ul>		
Con 6 semanas de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Examinar las aplicaciones</li> <li>● Contactar con los candidatos satisfactorios</li> <li>● Contactar con los candidatos no satisfactorios y la lista de espera de candidatos</li> <li>● Recopilar detalles sobre las necesidades de aprendizaje, alimentarias o especiales y los contactos de emergencia</li> <li>● Compartir los materiales con los facilitadores</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir quién impartirá las distintas partes del programa</li> <li>● Acordar las contextualizaciones necesarias de los materiales y quién las llevará a cabo</li> <li>● Programar llamadas de preparación con los facilitadores</li> </ul>		
Con 1 mes de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recopilar detalles sobre las necesidades alimentarias o especiales y los contactos de emergencia</li> <li>● Compartir la agenda con las instalaciones</li> <li>● Contactar con el personal de las instalaciones para confirmar los requisitos relativos a las salas de reuniones y el equipo</li> <li>● Elaborar y compartir instrucciones para los participantes, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fechas y plazos</li> <li>○ Detalles sobre las instalaciones</li> <li>○ Información o sugerencias sobre el alojamiento</li> <li>○ Consejos para el desplazamiento o información sobre el traslado o recogida</li> <li>○ Instrucciones previas a la formación</li> <li>○ Qué es necesario llevar</li> </ul> </li> <li>● Registrar los itinerarios de desplazamiento de los participantes</li> <li>● Contratar el desplazamiento y el alojamiento de los facilitadores</li> <li>● Pedir equipo y material de oficina</li> </ul>		
Con 2 semanas de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confirmar con las instalaciones las necesidades generales del catering y las alimentarias específicamente</li> <li>● Gestionar traslados o recogidas</li> <li>● Organizar una reunión informativa de seguridad a la</li> </ul>		

<p>llegada, si procede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Imprimir los materiales del curso</li> <li>● Recopilar recursos complementarios, si procede</li> </ul>		
1 día antes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparar las salas de capacitación</li> <li>● Comprobar el correcto funcionamiento del equipo</li> <li>● Preparar los paquetes de recursos para los participantes</li> <li>● Preparar identificaciones</li> <li>● Preparar los materiales de referencia</li> </ul>		
Durante el evento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imprimir certificados</li> <li>● Recopilar datos de evaluación u observaciones diariamente</li> <li>● Coordinar sesiones regulares de supervisión con los facilitadores</li> <li>● Mantener el contacto con el personal de las instalaciones</li> <li>● Coordinar las intervenciones de invitados, actores y otros invitados</li> <li>● Organizar actividades sociales nocturnas, si procede</li> </ul>		
Tras el evento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enviar mensajes de agradecimiento por correo electrónico a los participantes, facilitadores e invitados</li> <li>● Recaudar y pagar facturas</li> <li>● Compartir la lista de contactos (con permiso previo)</li> <li>● Compartir los recursos de seguimiento</li> </ul>		

# Lista de verificación de coordinación de la capacitación (capacitación a distancia)

Capacitación a distancia (versión editable [disponible aquí](#))

Acción	Responsable	Completada
Con 3 meses de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los criterios de selección y el proceso de aplicación</li> <li>Promocionar el evento</li> <li>Decidir quién participará en la toma de decisiones</li> <li>Establecer los plazos de aplicación y selección</li> <li>Elaborar los términos de referencia de los facilitadores</li> <li>Reclutar, seleccionar o contratar a los facilitadores</li> </ul>		
Con 6 semanas de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar las aplicaciones</li> <li>Contactar con los candidatos satisfactorios</li> <li>Contactar con los candidatos no satisfactorios y la lista de espera de candidatos</li> <li>Recopilar datos sobre las necesidades de aprendizaje</li> <li>Compartir los materiales con los facilitadores</li> <li>Acordar las contextualizaciones necesarias de los materiales y quién las llevará a cabo</li> <li>Programar llamadas de preparación con los facilitadores</li> <li>Definir quién impartirá las distintas partes del programa</li> </ul>		

Con 1 mes de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar las plataformas en línea</li> <li>● Familiarizar a los facilitadores con las plataformas</li> <li>● Confirmar la agenda del programa, lo que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Requisitos previos</li> <li>○ Horarios de las sesiones en directo</li> <li>○ Requisitos de la plataforma o tecnológicos</li> </ul> </li> </ul>		
Con 2 semanas de antelación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar la calidad del audio y el vídeo de los facilitadores</li> <li>● Configurar el espacio de aprendizaje en línea, por ejemplo las carpetas compartidas o los foros de debate</li> <li>● Explicar el uso de la plataforma a los participantes</li> <li>● Enviar por correo a los participantes cualquier material físico necesario</li> </ul>		
Durante el evento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempeñar la función de responsable técnico durante las sesiones en directo</li> <li>● Compartir enlaces y accesos a herramientas y plataformas adicionales</li> <li>● Recopilar datos de evaluación u observaciones diariamente</li> <li>● Coordinar sesiones regulares de supervisión con los facilitadores</li> <li>● Coordinar las intervenciones de invitados, actores y otros invitados</li> </ul>		
Tras el evento		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Preparar y enviar los certificados</li> <li>● Enviar mensajes de agradecimiento por correo electrónico a los participantes, facilitadores e invitados</li> </ul>		

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Recaudar y pagar facturas, si procede</li><li>• Compartir la lista de contactos (con permiso previo)</li><li>• Compartir los recursos de seguimiento</li></ul> |  |  |
|--|--|--|

## Capacitación a distancia



## INTRODUCCIÓN

---

Cada vez más eventos de capacitación y aprendizaje se imparten a distancia, y los participantes se unen desde una gran variedad de ubicaciones gracias a plataformas de videoconferencia en línea. A pesar de que la capacitación a distancia requiere muchas de las mismas habilidades que necesita la capacitación presencial, existen algunas diferencias significativas que se deben tener en cuenta.

En esta nota:

- se brindan consejos importantes para impartir sesiones de capacitación a distancia;
- se enumeran algunos recursos adicionales para ampliar información sobre el diseño de sesiones y la capacitación a distancia.

## CONSEJOS IMPORTANTES

---

**Evitar copiar y pegar.** Lo más probable es que emplear los materiales de capacitación presencial en una sesión a distancia no genere los resultados deseados. Es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Dedicar más tiempo.** Se debe contar con que las actividades facilitadas a distancia durarán alrededor de un 20% más que en un aula de capacitación, y planificar en consecuencia. Se recomienda ampliar los horarios de las actividades y reservar un tiempo de contingencia en los planes de las sesiones, por si surgen preguntas, debates o problemas técnicos.

**Explotar el tiempo sin conexión.** Pensar en los elementos de la capacitación que necesariamente deben hacerse en grupo, en línea, durante una sesión en directo y los elementos que pueden o deben hacerse individualmente, sin conexión o entre sesiones. Programar en consecuencia y garantizar que los participantes saben con antelación en qué consiste la agenda del programa y el tiempo que tendrán que dedicar.

**Enlazar los contenidos.** Establecer conexiones claras y sólidas entre la labor completada antes de las sesiones y entre ellas y el contenido de las sesiones en directo. Este aspecto es siempre relevante para los alumnos adultos, pero especialmente en un programa de capacitación a distancia.

**Responsable técnico.** Designar responsable técnico a algún compañero. Mientras centramos la atención en los participantes y el contenido, los responsables técnicos se dedican a la gestión de los recursos tecnológicos. Es necesario trabajar coordinados para ofrecer una experiencia agradable a los alumnos.

**Fijar las expectativas.** Informar con antelación a los participantes de que se espera de ellos que se impliquen plenamente, participen en la sesión, activen la cámara y usen el micrófono para contribuir a la sesión con sus aportaciones. Si los participantes están acostumbrados a las reuniones en línea o los seminarios web, es posible que pretendan realizar varias tareas a la vez. Debemos avisarles de que no será posible.

**Crear el entorno de aprendizaje.** Nuestra sesión debe diferenciarse de otras reuniones en línea desde el principio. Una actividad de bienvenida puede ayudarnos a crear una sensación inmediata de estar en un entorno nuevo, en el que se espera que los educandos se impliquen, se concentren y participen activamente.

**Dar la bienvenida a todo el mundo.** Al inicio del curso o programa, dedicar tiempo a las presentaciones e invitar a todos los participantes a intervenir. Esto aumenta considerablemente las probabilidades de que los participantes contribuyan en las sesiones y fomenta la sensación de comunidad en el grupo.

**Favorecer interacciones frecuentes.** En las sesiones a distancia, se recomienda que los participantes interactúen cada 5-7 minutos. Para ello, se puede recurrir a algo tan sencillo como las reacciones habilitadas en la plataforma (como enviar pulgares hacia arriba, responder a preguntas en el chat o participar en actividades grupales más precisas). Procuraremos comprobar al menos cada 7 minutos que no hemos perdido la atención de los participantes.

**Salir de la plataforma.** Utilizar una o dos herramientas o plataformas adicionales además de la que empleemos para la videollamada. Incluir nuevas formas de colaboración contribuirá a hacer la sesión más participativa. Tampoco es conveniente usar demasiadas y cabe recordar que estas herramientas sirven para respaldar el contenido de la sesión; son medios no el propósito.

**Tener en cuenta la perspectiva de los participantes.** Cuando compartimos diapositivas en una videollamada, nuestra ventana de vídeo se ve en miniatura. Debemos plantearnos qué es más importante para los participantes, el contenido de las diapositivas o poder vernos. ¿Las diapositivas son verdaderamente necesarias? ¿Existen otras formas de compartir el contenido clave? ¿Se puede emplear un entorno virtual de manera alternativa para no tener que reducir la pantalla de vídeo?

**Movimiento y espacio físico.** Participar en una capacitación a distancia es más estático que asistir a un aula de capacitación en la que nos podemos mover por el espacio. Es conveniente incluir actividades que animen a los participantes a levantarse y moverse, o buscar objetos en su espacio físico que puedan usar durante la sesión.

**Programar descansos regulares.** También en relación con el punto anterior, se deben programar pequeños descansos regulares. Lo recomendable es 5-10 minutos de descanso por cada hora, pues esto permite a los participantes despegar los ojos de la pantalla, estirarse y moverse.

## RECURSOS ADICIONALES

---

- Guía práctica y curso en línea gratuito de Radically Remote: <https://radicallyremote.com>
- Developing your facilitation style (Mejora tu estilo de facilitación): <https://theconversationfactory.podia.com/courses/developing-your-facilitation-style-what-are-your-hats>

# Diseño de seminarios web

## INTRODUCCIÓN

---

Un seminario web es un evento de aprendizaje en directo y en línea en el que los participantes pueden adquirir información y conocimientos nuevos. Pone en contacto a personas con experiencia o conocimientos en torno a un tema y a un público interesado en escuchar y adquirir estas experiencias y conocimientos. En esta nota:

- se brindan algunos consejos importantes para el diseño satisfactorio de un seminario web;
- se enumeran algunos recursos para evitar problemas técnicos;
- se facilita una lista de verificación de acciones para preparar, ejecutar y supervisar el seminario web.

**Diversidad de opiniones:** La Alianza para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria tiene el compromiso de compartir opiniones diversas en los seminarios web. Se espera que los oradores y ponentes representen perspectivas diferentes. Este tipo de planificación debe ser la consecuencia lógica de la labor de los grupos de trabajo y los equipos de tareas.

## CONSEJOS PARA EL DISEÑO DE SEMINARIOS WEB

---

### **1. Cumplir con las expectativas del alumno; ofrecer soluciones, educación e inspiración.**

Proporcionar a los asistentes mensajes clave y posibles medidas de actuación a través de un contenido ameno; contar historias, hablar de experiencias personales, incluir materiales audiovisuales o imágenes impactantes. Los estudios de caso y las situaciones del mundo real también son muy eficaces a la hora de ilustrar determinados aspectos. Las perspectivas globales demasiado amplias pueden no ser muy útiles para profesionales que trabajan sobre el terreno.

Determinar los mensajes clave que se quieren transmitir en el seminario web y comunicarlos a los ponentes y el moderador. Además, animar al moderador a usar las preguntas y la recapitulación para trasladar estos mensajes.

## **2. Fomentar que los ponentes se muestren fieles a sí mismos y dinamicen sus presentaciones.**

En ocasiones puede resultar extraño tener que presentarse ante una pantalla de ordenador y no contar con un público presencial que infunda energía natural. Ponerse de pie para presentarse (con unos auriculares adecuados que garanticen la calidad del audio) puede facilitar el proceso a quienes estén más acostumbrados a los eventos presenciales.

## **3. Usar el idioma del público.**

Al preparar la presentación del seminario web, debemos saber quiénes participarán en él. Comprobar en el seminario web en directo la heterogeneidad del grupo y avisar de que parte del contenido posiblemente no sea aplicable en cualquier contexto. También es una buena estrategia para fomentar el seguimiento posterior al evento en caso de no ser posible dirigirnos a un público específico.

## **4. Paliar el miedo a las presentaciones.**

Presentar puede causar respeto y no siempre se consigue hacer con naturalidad. Si un presentador no tiene la suficiente confianza con el uso de la tecnología necesaria, el proceso puede ser aún más intimidatorio. Podemos plantearnos practicar la presentación en voz alta o contar con copresentadores que nos ayuden a compartir la presentación o moderar la sesión. Es conveniente disponer de una sesión de capacitación en la que se presenten los medios tecnológicos que se emplearán antes de la presentación en directo a fin de reducir las ansiedades sobre el funcionamiento de la plataforma del seminario web. Por último, se verificará cuidadosamente que el audio funciona correctamente. Un problema con el audio puede arruinar la mejor presentación.

## **5. Crear una presentación con diapositivas que impulse la participación.**

- Incluir encuestas, cuestionarios, pizarras virtuales y descansos para formular preguntas, o incluso animar a los asistentes a utilizar libremente la ventana de chat para compartir ideas.
- Conocer el hilo de la presentación y saber lo que se quiere transmitir.
- Evitar preparar una presentación a partir de diapositivas antiguas. Primero se debe tener claro el hilo argumental y después desarrollar la presentación.

- La duración total del seminario web no debe superar los 60 minutos (de los cuales 5 irán destinados a la espera y presentación de los participantes, 25 al contenido y otros 25 se reservarán para preguntas y respuestas).
- Dejar tiempo también al final para preguntas y debate. Esta estrategia nos permitirá conocer las experiencias personales de los participantes en la materia.

## 6. Ensayar, pero no demasiado.

Conocer el hilo argumental del derecho y del revés es importante, pero ensayarlo demasiado puede entrañar el riesgo de que la presentación parezca muy artificial. Se procurará no leer las diapositivas, sino configurar un pequeño guion que contenga los puntos clave presentes en ellas. Ensayar también puede ser una manera eficaz de mejorar la confianza del presentador. Uno de los factores que más determinan el éxito de un seminario web es contar con ponentes que se sienten cómodos, interactúan con el público y muestran seguridad.

## PREVENCIÓN DE PROBLEMAS TÉCNICOS

---

### Funciones

Para asegurar el éxito de un seminario web, se deberá contar con la colaboración de un responsable técnico, que trabajará con los ponentes –quienes compartirán sus experiencias– y el moderador –quien facilitará la conversación–.

El responsable técnico gestiona la tecnología necesaria para el seminario web entre bastidores, lo que incluye las funciones siguientes:

- admisión de participantes;
- inicio de las transmisiones en directo o grabaciones;
- configuración y activación de la interpretación simultánea necesaria;
- ayuda para compartir las diapositivas u otras pantallas en caso de que surjan problemas;
- seguimiento y gestión del chat y las preguntas y respuestas, señalando aspectos clave al moderador o los presentadores.

### Configuración

Los puntos siguientes se aplican tanto a las personas que dirigen la sesión (“moderadores”) como a los asistentes (“participantes”).

- Nos aseguraremos de que el navegador que se va a utilizar es compatible con la plataforma de capacitación en línea.
- Si se usa una red wifi, trataremos de estar lo más cerca posible del rúter.
- Cerraremos todos los servicios de *streaming* (como YouTube) antes de unirnos a una sesión.

- Usaremos unos auriculares que garanticen la buena calidad del audio, con micrófono en caso de que vayamos a necesitarlo para intervenir.
- Nos sentaremos delante de un fondo sencillo y ordenado, o usaremos una diapositiva con el logo de organización como fondo virtual.

## Práctica

En la medida de lo posible, se realizará una sesión de práctica con el mismo equipo y las mismas salas que se usarán en la sesión real, a fin de comprobar que todo funciona correctamente. Nos aseguraremos de verificar la calidad del vídeo y el audio de todos los ponentes, así como cualquier otra función que vayamos a usar, como la pantalla compartida, las encuestas o los canales de idiomas adicionales.

# Lista de verificación de coordinación de los seminarios web

(La versión editable está disponible [aquí](#))

## Antes del seminario web (6-8 semanas de antelación)

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
<p>Elegir una fecha adecuada en colaboración con la Secretaría de la Alianza.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Evitar el solapamiento con otros eventos de la Alianza.</li><li>● Comprobar si hay algún festivo o evento importantes que puedan repercutir en la inscripción o la asistencia.</li><li>● Pensar cuál es el huso horario que comparten la mayoría de los potenciales asistentes. El horario de martes a jueves de 13:00 a 15:00 (hora de Europa Central) parece ser el más conveniente para los asistentes de la Alianza (en función de la estación).</li></ul>			
<p>Elegir oradores o moderadores y comoderadores adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Contar con apoyo adicional para las actividades en línea.</li><li>● Pensar en la posibilidad de contar con un moderador y un comoderador para facilitar el seminario web, un moderador que oriente el debate en línea y las sesiones de preguntas y respuestas, otro moderador que recoja las preguntas del chat y una amplia variedad de oradores.</li></ul>			



<p>Elegir un tema pertinente y genuino. La Alianza organiza seminarios web cada mes, y todos se publican en su sitio web y canal de YouTube.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Examinar los diferentes temas de los seminarios web existentes para evitar duplicaciones o repeticiones.</li> </ul>			
<p>Establecer metas y resultados de aprendizaje claros. Los resultados de aprendizaje permiten establecer los conocimientos o habilidades que se espera que los alumnos hayan adquirido al final del seminario web. Los resultados son más precisos y medibles que los propósitos.</p> <p>¿Cuáles son los beneficios de los resultados de aprendizaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dejan claro el contenido previsto.</li> <li>● Gestionan las expectativas de los alumnos.</li> <li>● Contribuyen a simplificar decisiones complejas acerca del contenido que está dentro o fuera del alcance.</li> <li>● Ayudan a evaluar el aprendizaje.</li> </ul>			

## Antes del seminario web (4 semanas de antelación)

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
<p>Configurar el registro del seminario web. La Alianza organiza seminarios web por medio de su cuenta de Zoom, puesto que los enlaces para el registro son fáciles de compartir y los seminarios se pueden retransmitir en directo en la página de Facebook de la Alianza.</p>			

<p>Preparar un resumen del seminario web, en el que se destaquen el contenido y los mensajes clave que encontrará el público si se registra. También se publicará en el sitio web de la Alianza y plataformas de redes sociales. Además, se creará un folleto para promocionar el seminario web, que incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● El título del seminario web.</li> <li>● La fecha y la hora (con su correspondiente huso horario).</li> <li>● Una descripción de los temas con información sobre el horario y los oradores y ponentes que intervendrán.</li> <li>● Biografías y fotografías de los oradores, así como descripciones los temas que tratarán.</li> <li>● Cualquier otro enlace asociado o red social que se deba seguir.</li> <li>● La dirección de correo electrónico a la que los participantes tendrán que enviar sus preguntas.</li> <li>● Información de registro o inicio de sesión (que facilitará el punto focal de gestión del conocimiento de la Alianza).</li> </ul>			
<p>Elaborar una presentación de diapositivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una presentación de diapositivas para el seminario web de conformidad con los resultados de aprendizaje establecidos que favorezca la participación y vele por que la duración no supere los 30 minutos entre todos los oradores.</li> <li>● Reservar un tiempo para preguntas y debate al final del seminario web. Por lo general, cuantas menos presentaciones, mejor.</li> </ul>			

<p>Promocionar el seminario web. En coordinación con la Secretaría de la Alianza, se promocionará el seminario web en línea y también en plataformas de redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Esto incluye la promoción adicional en línea o medios sociales ajenos a la Alianza.</li> <li>● Vincular a miembros de los grupos de trabajo y los equipos de tareas para que compartan el anuncio en sus organismos.</li> <li>● Pedir a los participantes que envíen preguntas antes del seminario web.</li> </ul>			
---	--	--	--

## Antes del seminario web (1-2 semanas de antelación)

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
Subir la presentación de diapositivas del seminario web a la plataforma del seminario.			
<p>Poner a prueba el seminario web con otros comoderadores u oradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Usar esta prueba para comprobar el audio y las imágenes del seminario web, la progresión de las diapositivas y el tiempo empleado por cada orador.</li> <li>● Verificar cuidadosamente que el audio funciona correctamente. Un problema con el audio puede arruinar la mejor presentación.</li> <li>● Probar cualquier otra función que vaya a usarse, como las encuestas o los canales de idiomas.</li> </ul>			

<p>Ensayar el contenido del seminario web (pero no demasiado).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Es importante sentirse a gusto con el material, pero la presentación no se debe ensayar tanto que acabe pareciendo artificial.</li> </ul>			
<p>Enviar un recordatorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Enviar un recordatorio a la Secretaría de la Alianza para que refuerce los mensajes en medios sociales y la promoción a fin de que los participantes empiecen a reflexionar acerca del tema del seminario web.</li> </ul>			

## Día del seminario web

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
<p>Eliminar todas las distracciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Encontrar un lugar tranquilo desde el que moderar el seminario y cerrar cualquier posible distracción en línea.</li> <li>● Esto incluye silenciar el teléfono móvil y desactivar las notificaciones de plataformas como Skype, Facebook o WhatsApp.</li> </ul>			
<p>Empezar la preparación 30 minutos antes del seminario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pedir al moderador y los oradores que se unan al seminario web antes de la hora de inicio para comprobar la buena conexión y que el audio y el vídeo funcionan correctamente.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comenzar la transmisión en directo unos minutos antes de la hora de inicio del seminario.</li> <li>● Recordar pulsar el botón de grabar.</li> </ul>			
Recabar y responder preguntas: Preparar preguntas que fomenten el diálogo en caso de que el público sea tímido.			

## Durante el seminario web

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
Grabar el seminario web. En coordinación con la Secretaría de la Alianza, verificar que el seminario se está grabando y retransmitiendo en directo en la página de Facebook de la Alianza (el punto focal de gestión del conocimiento de la Alianza también puede prestar apoyo en esta tarea).			
<p>Empezar con una breve bienvenida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dar la bienvenida a los participantes.</li> <li>● Presentar a la Alianza y los grupos de trabajo y equipos de tareas.</li> <li>● Presentar a los oradores y recordar los conocimientos o habilidades que el público va a adquirir gracias al seminario web.</li> <li>● Explicar de manera concisa el funcionamiento de las preguntas y respuestas, el chat y la función de levantar la mano.</li> <li>● Animar a los asistentes a presentarse mediante el chat.</li> <li>● Solicitar a los participantes que no mencionen el caso específico de ningún</li> </ul>			

<p>niño y respeten la confidencialidad en el chat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informar a los participantes de que el seminario web se va a grabar y de que así lo consienten en calidad de participantes.</li> </ul>			
<p>Permanecer con el micrófono en silencio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener el micrófono silenciado si un cofacilitador está interviniendo a fin de reducir los sonidos de ruido ambiental o retorno de los auriculares.</li> </ul>			
<p>Compartir información adicional de interés en el chat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartir enlaces de interés u otros recursos relacionados con los temas de debate en la ventana de chat.</li> </ul>			
<p>Pedir opiniones. El objetivo es seguir mejorando siempre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pedir al público valoraciones y comentarios durante y después del seminario web.</li> <li>● En Zoom hay una función de encuesta para los seminarios web que permite crear preguntas de respuestas múltiples que los participantes pueden responder durante el seminario.</li> </ul>			
<p>Facilitar datos de contacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tras la ronda final de preguntas y respuestas, concluir facilitando los datos de contacto y cualquier enlace relevante para el seminario, incluido el del sitio web de la Alianza o cualquier otro recurso específico.</li> <li>● Recordar a los participantes que la grabación del seminario web estará</li> </ul>			

<p>disponible de manera inmediata en la página de Facebook de la Alianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La versión editada con explicaciones detalladas estará disponible en el canal de YouTube de la Alianza.</li> </ul>			
---	--	--	--

## Tras el seminario web

Actividad	¿Quién?	¿Completada?	Comentarios
<p>Convertir la grabación en un archivo reproducible y descargar el vídeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Es importante que el moderador del seminario descargue y guarde una copia de la grabación del seminario y la archive con miras a evitar la pérdida del material audiovisual.</li> </ul>			
<p>Enviar un mensaje de correo electrónico a los asistentes con la grabación del seminario web. Adjuntar los enlaces a la grabación y a la encuesta de valoración.</p>			
<p>Editar la grabación del seminario web. Las grabaciones de los seminarios web en directo deberán editarse antes de ser publicadas a fin de eliminar fragmentos del seminario que no sean pertinentes para la audiencia en diferido (por ejemplo, cuando los moderadores dan instrucciones a los participantes para plantear preguntas en la ventana de chat).</p>			
<p>Elaborar notas explicativas detalladas del seminario web. La versión editada del seminario web incluirá notas explicativas detalladas con marcas de tiempo específicas. Estas notas proporcionan un breve resumen del seminario y su contenido, lo que permitirá a los espectadores ir directamente a determinadas secciones de la actividad.</p>			

Dar las gracias a los ponentes y moderadores. Compartir con ellos el número de personas que han participado en el seminario hasta el momento, así como los enlaces para acceder a la grabación.			
---	--	--	--



# Evaluación del aprendizaje

## INTRODUCCIÓN

---

La evaluación de las actividades de aprendizaje y desarrollo y del progreso de las competencias de los participantes es importante por varios motivos, pero puede ser complicado llevarla a cabo en cuanto los alumnos abandonan el entorno de capacitación. Es conveniente reflexionar sobre cómo evaluaremos las intervenciones de creación de la capacidad durante la fase de diseño, a fin de aplicar las metodologías, las expectativas y el presupuesto adecuados.

En esta nota:

- se enumeran los motivos por los que es importante evaluar las actividades de aprendizaje y desarrollo;
- se presentan los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick;
- se señala qué, cuándo y cómo medir en cada uno de los cuatro niveles.

## IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

---

Puede haber diferentes razones por las que nos interese evaluar las actividades de aprendizaje y desarrollo. Ser conscientes de por qué las evaluamos nos ayudará a seleccionar los enfoques, plazos y público adecuados. Detrás de la decisión de llevar a cabo la evaluación, podemos encontrar uno o varios de los motivos siguientes:

- Reconocer los cambios conseguidos en materia de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Identificar las necesidades de aprendizaje pendientes.
- Fundamentar mejoras para el curso o el diseño de las actividades de aprendizaje.
- Demostrar el valor de las actividades de aprendizaje.
- Apoyar las solicitudes de financiación para futuras actividades de aprendizaje.
- Comprender los efectos en la comunidad o la capacidad de respuesta.

## LOS CUATRO NIVELES DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK

---

Donald Kirkpatrick desarrolló un modelo<sup>8</sup> de evaluación de actividades de capacitación y aprendizaje que propone una evaluación formada por cuatro niveles:

1. **Reacción:** Los participantes reaccionan de manera positiva a su experiencia de aprendizaje.
2. **Aprendizaje:** Los participantes aprenden información nueva y adquieren nuevos conocimientos.
3. **Cambio de comportamiento:** Los cambios que se manifiestan en el comportamiento como resultado de lo que aprenden los participantes.
4. **Resultados:** Los nuevos comportamientos contribuyen a los resultados –o influyen en ellos– de la organización o la respuesta.

El modelo se basa en la premisa de que no podemos esperar que el desempeño mejore solo a partir de la capacitación. Los cuatro niveles construyen una secuencia de intervenciones de refuerzo, necesarias para conseguir una repercusión considerable.



---

<sup>8</sup> Esta sección se basa en el trabajo de Donald Kirkpatrick: <https://www.kirkpatrickpartners.com>.

Generalmente, los niveles se presentan en forma de triángulo, con el nivel 1 (reacción) en la base y el nivel 4 (resultados) en la parte superior. Esto nos ayuda a entender la cantidad de datos que podremos recopilar, que va reduciéndose conforme ascendemos niveles. En el nivel 1, es probable que recabemos una gran cantidad de datos procedentes de los alumnos durante la intervención de aprendizaje e inmediatamente después. En el nivel 4, es probable que recojamos una pequeña cantidad de datos más detallados, que pueden ilustrar (en lugar de demostrar) la repercusión de las intervenciones de aprendizaje en los resultados.

## QUÉ, CUÁNDO Y CÓMO

---

Conforme subimos de nivel, el proceso de evaluación se complica más y requiere más tiempo, pero la información que se recoge también es más valiosa. El cuadro siguiente ofrece orientaciones clave sobre la evaluación en cada nivel.

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
¿Qué se está midiendo?	Reacción: satisfacción de los participantes	Aprendizaje	Cambio de comportamiento	Resultados: efectos sobre la organización o la respuesta
¿Cuándo se mide?	Durante la intervención de aprendizaje e inmediatamente después	Durante la intervención de aprendizaje e inmediatamente después	3-6 meses después del inicio de la intervención de aprendizaje	6-12 meses después del final de la intervención de aprendizaje
¿De quién se obtiene?	Participantes	Participantes	Participantes, supervisores directos, usuarios del servicio	Participantes, supervisores directos u otros compañeros, usuarios del servicio o público objetivo
¿Cómo se mide (generalmente)?	<a href="#">Formulario / encuesta de evaluación</a>	<a href="#">Autoevaluación previa o posterior</a> , cuestionarios o controles de conocimientos durante las sesiones	Encuesta o entrevista de <a href="#">participantes</a> , <a href="#">homólogos o supervisores</a> , diario de anotaciones, <a href="#">observación</a>	Encuesta o entrevista de <a href="#">participantes</a> , <a href="#">homólogos o supervisores</a> , evaluación del proyecto
Ejemplos de preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida cumplió sus expectativas el curso o evento de aprendizaje?</li> <li>- ¿En qué medida resultó relevante para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué medida se cumplieron los objetivos de aprendizaje?</li> <li>- ¿Qué tres lecciones o conclusiones clave ha adquirido en el curso o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo ha aplicado los conocimientos adquiridos en el curso o evento de aprendizaje?</li> <li>- ¿Ha modificado de alguna manera la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Su participación en el curso o evento de aprendizaje ha tenido alguna repercusión en su proyecto/organización/ público objetivo?</li> </ul>

	<p>su puesto el curso o evento de aprendizaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo puntuaría la facilitación del curso o evento de aprendizaje?</li> <li>- ¿Cómo puntuaría las instalaciones y la organización logística?</li> </ul>	<p>evento de aprendizaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo aplicará los conocimientos adquiridos en su trabajo?</li> </ul>	<p>forma en que [añadir actividad]?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si es así, ¿de qué manera?</li> <li>- De no ser así, ¿por qué no?</li> <li>- ¿Qué obstáculos le han impedido aplicar las enseñanzas del curso o evento de aprendizaje en su trabajo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ha sido así, describa dicha repercusión.</li> <li>- Si no ha sido así, ¿qué lo ha impedido?</li> <li>- ¿Ha percibido algún cambio en los servicios que ha recibido tras el evento de creación de la capacidad?</li> </ul>
--	---	--	--	---

# Puesta a prueba de materiales de aprendizaje

## INTRODUCCIÓN

---

Una experiencia piloto es el proceso de poner a prueba un producto o procedimiento, o experimentar con ellos, antes de implantarlos de manera generalizada. En el contexto del aprendizaje y desarrollo, es un buen método para comprobar cómo funciona en la práctica la iniciativa de aprendizaje diseñada, e identificar cualquier posible modificación oportuna.

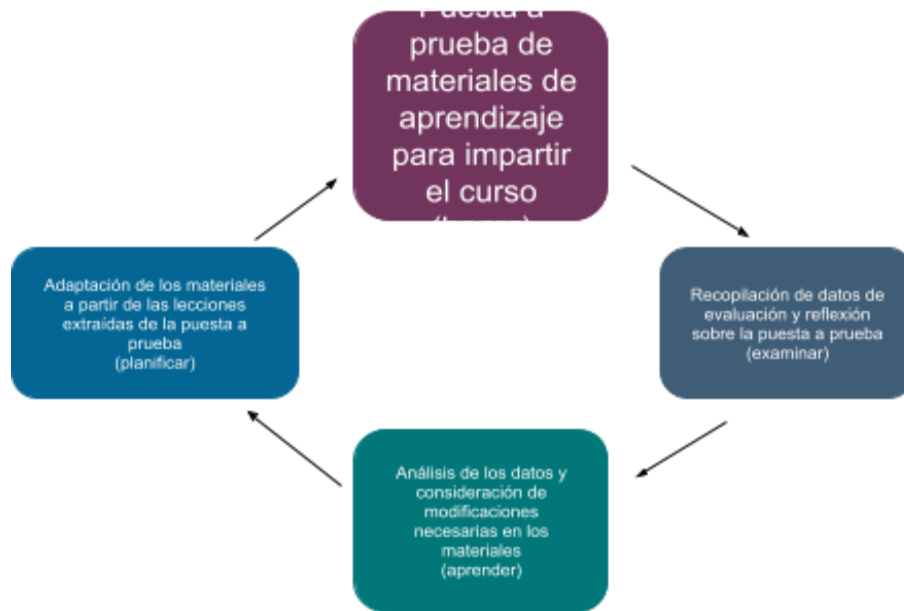
La puesta a prueba de nuevos materiales de aprendizaje se puede considerar un proceso de aprendizaje experiencial en sí mismo muy útil y compuesto por cuatro fases. Nos servirá para poner a prueba el paquete de aprendizaje, reflexionar sobre él, aprender de él y perfeccionarlo.

En esta nota:

- se describe un proceso muy sencillo, la puesta a prueba materiales de aprendizaje;
- se señalan los aspectos clave de aprendizaje y desarrollo que se deben tener en cuenta para examinar materiales nuevos.

## PROCEDIMIENTO DE PUESTA A PRUEBA

---



La mejor manera de poner a prueba materiales de aprendizaje nuevos es usarlos. Por tanto, el procedimiento de puesta a prueba puede considerarse un proceso de aprendizaje experiencial que sigue las cuatro fases del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (véase la sección [Teoría del aprendizaje de adultos](#)), compuesto por cuatro acciones:

1. Hacer: Poner a prueba los materiales con personas del público objetivo.
2. Examinar: Recabar observaciones de los alumnos, facilitadores, compañeros del ámbito de aprendizaje y desarrollo y otras partes interesadas, según corresponda.
3. Aprender: Analizar los datos recopilados e identificar posibles modificaciones a los materiales de aprendizaje.
4. Planificar: Adaptar los materiales establecidos y preparar una nueva capacitación.

## EVALUACIÓN DE LOS MATERIALES PUESTOS A PRUEBA

---

Evaluar las actividades de aprendizaje y desarrollo es una práctica positiva, y los niveles y herramientas recomendados para hacerlo con eficacia se comentan en la sección [Evaluación del aprendizaje](#).

Para poner a prueba materiales o cursos de aprendizaje nuevos, es aconsejable ampliar el enfoque de evaluación.

**Examen de aprendizaje y desarrollo.** En caso de que sea posible, se invitará al punto focal de aprendizaje y desarrollo a estudiar la parte o la totalidad de la puesta a prueba.

Concretamente, se buscará su opinión acerca de las cuestiones siguientes:

- ¿Las sesiones cumplen los objetivos de aprendizaje?
- ¿El programa completo cumple sus objetivos generales?
- ¿Las metodologías han sido eficaces, inclusivas, participativas y variadas?
- ¿Los plazos de la actividad y del curso han sido apropiados?
- ¿Las enseñanzas clave estaban claramente definidas?

**Observaciones de los participantes.** Para actividades o cursos de aprendizaje nuevos, es recomendable solicitar a los participantes que aporten valoraciones y comentarios en cada sesión. La manera más eficaz de hacerlo es en forma de miniactividad al final de cada día de capacitación o después de cada sesión de un programa más extenso. Por ejemplo, colgar los objetivos de la sesión en una pared del aula de capacitación y, al final de cada día, pedir a los participantes marcar si los objetivos de las diferentes sesiones se han cumplido totalmente, parcialmente o no se han cumplido, y animarlos a dejar comentarios adicionales.

**Observaciones del facilitador.** Si se cuenta con un equipo de facilitadores, añadir reuniones habituales del equipo de facilitación a los planes del curso o programa piloto. En estas reuniones, se debatirá lo que está funcionando bien y si existe algún desafío, como también se valorarán los materiales y cualquier modificación que sugieran hacer los facilitadores antes de volver a usarlos. Reflejaremos estas observaciones durante la puesta a prueba, pues no será fácil recordarlo todo al final.

En caso de que una única persona facilite la puesta a prueba, se llevará un registro de opiniones y valoraciones que documente, para cada sesión, lo que ha funcionado bien, los desafíos que han surgido, las posibles modificaciones a los materiales o el diseño de la sesión, y cualquier sugerencia de modificación antes de su próximo uso.