



GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD



ÍNDICE

SECCIÓN 1. PASOS PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD	256
SECCIÓN 2. INSTRUMENTOS PARA CAPACITADORES.....	268
Cuestionario para el diagnóstico de las necesidades de capacitación	268
Plan de formación en CpD	273
Formatos de evaluación previa y posterior a la capacitación	276
Formulario para la evaluación del proceso	277
Formulario de evaluación final	278
<i>Referencias</i>	281
<i>Lecturas adicionales</i>	281
<i>Recursos multimedia</i>	281



SECCIÓN 1

PASOS PARA LA CAPACITACIÓN EN CPD

Para organizar bien un curso de capacitación, se requiere una cuidadosa atención al detalle. Esta sección está destinada a guiar a los potenciales capacitadores de CpD, así como a los coordinadores de programas de desarrollo, a través del proceso de diseñar, organizar y realizar cursos y talleres de CpD que sean adecuados al contexto y eficaces. Los pasos recomendados se resumen en el cuadro siguiente.

Pasos para la capacitación en CpD

1. Identificar a los participantes y sus necesidades de capacitación
2. Formular los objetivos de aprendizaje
3. Organizar el contenido de la capacitación
4. Identificar a los especialistas
5. Definir fecha, lugar y duración
6. Seleccionar los métodos de capacitación y preparar los materiales
7. Desarrollar una estrategia de evaluación
8. Dar seguimiento y facilitar el intercambio de conocimientos entre los participantes

PASO 1 IDENTIFICAR A LOS PARTICIPANTES Y SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La planificación de una capacitación efectiva requiere identificar quiénes serán los participantes y recoger la siguiente información sobre ellos:

- características sociodemográficas relevantes: edad, sexo, educación, trabajo actual y tipo de trabajo;
- conocimiento, habilidades, actitudes y prácticas (CHAP) en comunicación y cómo éstas son aplicadas en su trabajo de desarrollo;
- aspectos específicos de comunicación en que necesiten ser capacitados;
- metodologías preferidas para la capacitación;
- preferencia en fecha, duración y tiempo de formación.

Se lleva a cabo un **diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)** orientado a determinar el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las prácticas habituales de los participantes, comparándolas con el resultado deseado o ideal. La diferencia entre “lo que debería ser” y “lo que realmente es” es identificada y sirve para encauzar la formación en CpD, en torno a un conjunto específico de objetivos de aprendizaje.

No asignar tiempo para un diagnóstico de las necesidades de capacitación puede dar lugar a una serie de efectos negativos, tales como:

- inclusión de un tema con el que los participantes ya estén muy familiarizados;
- inclusión de un tema que tiene poca relevancia para los participantes;
- omisión de un tema que sea importante para los participantes.

La lista de preguntas, a continuación, puede ser utilizada para realizar una evaluación rápida de las necesidades de capacitación en comunicación. Lo ideal sería que estas preguntas puedan ser respondidas por separado, tanto por los futuros participantes como por sus supervisores inmediatos. Si esto no es posible, una autoevaluación de los participantes será suficiente.

Preguntas rápidas de DNC

1. *¿Cuál es la naturaleza de tu trabajo actual?*
2. *¿Qué conocimientos y habilidades en comunicación requieres para realizar tu trabajo?*
3. *¿En qué crees que todavía tienes que ser capacitado?*
4. *¿Qué tareas de comunicación realizas actualmente en tu trabajo?*
5. *¿Qué temas específicos de comunicación deberían estar presentes en el curso de capacitación?*

Una muestra de una herramienta más elaborada para la realización de un DNC en CpD se puede encontrar en la **Sección 2** de esta Guía.



PASO 2 FORMULAR LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los objetivos de aprendizaje son el timón de un programa de capacitación. Estos abordan la brecha entre “lo que es” y “lo que debería ser”, según los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación realizada. Por lo general, se definen siguiendo la secuencia CHAP, como se indica a continuación:

- Aumentar el conocimiento (C)
- Mejorar las habilidades (H)
- Cambiar la actitud (A)
- Mejorar la práctica (P)

Por ejemplo, después de asistir a una capacitación basada en este manual, el participante deberá ser capaz de:

- discutir los principios y las fases de planificación de la CpD en el contexto de una iniciativa de desarrollo rural;
- realizar diagnósticos participativos de comunicación utilizando las técnicas y herramientas del DPCR;
- desarrollar una estrategia completa y un plan de acción en CpD;
- desarrollar mensajes y materiales de comunicación que sean eficaces y pertinentes a nivel local;
- incorporar exitosamente a los actores locales en la implementación, seguimiento y evaluación de actividades sostenibles de CpD.

Los objetivos de aprendizaje luego contribuyen a definir qué temas deben ser abordados, así como la duración y los materiales necesarios para el aprendizaje en cada sesión.

PASO 3 ORGANIZAR EL CONTENIDO

Los resultados del DNC y los objetivos de aprendizaje constituyen la mejor guía para delinear el contenido de la capacitación. La Tabla A, abajo, presenta una parte de los resultados del DNC utilizados como base para identificar los temas relevantes para un curso de capacitación básico sobre CpD.

Tabla A **Habilidades esperadas de CpD y medida en que éstas beneficiarán el trabajo de los participantes**

Habilidad CpD	Clasificación
Planificación de la comunicación para el desarrollo	4.8
Seguimiento y evaluación de las intervenciones de comunicación	4.7
Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación	4.6
Diagnóstico de necesidades de comunicación	4.5
Comunicación intercultural	4.4
Formulación de servicios de extensión y de asesoría impulsados por la demanda	4.4
Presupuesto de comunicación	4.3
Intercambio y gestión de conocimientos	4.3
Manejo de los medios participativos y comunitarios	4.2
Aplicaciones multimedia y TIC	4.1
Diálogo sobre políticas y formulación	4.1
Facilitación en la comunidad	4.0

(Escala de calificación: 1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - moderado, 4 - alto, 5 - muy alto)

Basándonos en los resultados anteriores, el curso de capacitación podría cubrir el proceso completo de planificación con el siguiente esquema:

Curso de capacitación en planificación de la CpD	
Contenido del curso	
1. Comunicación para el desarrollo rural: una visión general	
2. Pasos en la planificación de la CpD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico participativo de comunicación • Diseño de la estrategia y el plan de CpD (incluida la formulación de servicios de comunicación rural) • Implementación del plan de CpD (incluidos los presupuestos y gestión de medios comunitarios) • Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación • Seguimiento y evaluación de la CpD 	

Una parte adicional en el proceso de capacitación podría estar dedicada a la discusión de temas especiales que no entren exactamente en alguna de las etapas de planificación de CpD, tales como:

- Comunicación intercultural
- Habilidades de facilitación
- Diálogo sobre políticas
- Aplicaciones de las TIC

Una buena forma de organizar el contenido en un **programa bien estructurado de capacitación** es identificando los objetivos específicos, la duración y los materiales de aprendizaje necesarios para cada sesión. La Tabla B ilustra una muestra de programa orientado por objetivos que le sirve como guía al equipo de capacitación (Chats *et al.*, 2004).

Cuadro B **Ejemplo de un programa de formación**

Objetivos	Tema	Tiempo destinado	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Discutir el concepto de cambio climático y la adaptación a este. • Compartir los conocimientos y experiencias de los participantes en la adaptación al cambio climático. 	Introducción al cambio climático y su adaptación	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales audiovisuales sobre calamidades provocadas por el clima
		30 minutos	
<ul style="list-style-type: none"> • Discutir los enfoques apropiados de comunicación para la adaptación al cambio climático (Utilizar un juego con varios grupos competidores, de 7 a 8 participantes por grupo). 	Comunicación para la adaptación al cambio climático	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla con la definición de los enfoques de comunicación de uso común • Impresión de los distintos enfoques de comunicación



PASO 4 IDENTIFICAR A LOS ESPECIALISTAS

La clave para una efectiva capacitación es seleccionar especialistas competentes, quienes se encargarán de desarrollar los temas en cada módulo. Las cualidades probadas de un especialista son las siguientes:

a. Experiencia o dominio de la materia

Los especialistas deben estar muy bien informados sobre los temas de CpD que van a manejar en virtud de su formación educativa y experiencia laboral. Ellos deben tener la credibilidad, la espontaneidad y la confianza para explicar los temas y dar respuestas profesionales o recomendaciones cuando los participantes les pregunten.

b. Capacidad para presentar los temas de una manera organizada

La experticia sobre el tema es inútil si este no se presenta de una manera organizada. El especialista debe mantener el flujo de ideas de manera lógica mediante el uso de técnicas de organización deductiva, inductiva, lógica y cronológica. Un debate organizado conduce a un mejor tratamiento de la información y a la retención de los conocimientos.

c. Enfoque participativo en las discusiones

Los especialistas deben utilizar métodos y herramientas participativas en la presentación de los temas de capacitación y discusión. Su función es la de estimular a los participantes a compartir ideas, opiniones y conocimientos que hayan adquirido a partir de sus experiencias, en lugar de actuar como una autoridad en el tema. Por lo tanto, el rol principal del especialista es facilitar el aprendizaje colectivo sobre la temática y generar directrices para el futuro.

d. Habilidades de facilitación

La gestión del aprendizaje participativo requiere habilidades de motivación para incitar a los participantes a compartir, sin miedo a ser criticados. Los especialistas deben poseer habilidades para manejar las diferentes personalidades y temperamentos de los participantes, especialmente aquellos cuyos comportamientos pueden alterar la dinámica de grupo. Gracias a una buena facilitación es posible sacar lo mejor de cada participante, y enriquecer el aprendizaje grupal.

e. Habilidades para escuchar activamente

Ser un oyente activo implica concentrarse en lo que opinan los participantes y procesar los puntos clave relacionados con el objetivo de capacitación y el tema en discusión. Los participantes adultos aportan una riqueza de conocimientos prácticos y experiencias que

los especialistas deberían reconocer. Escuchando lo que los participantes están dispuestos a compartir, los especialistas pueden evaluar el nivel de comprensión del tema y abordar consecuentemente la brecha entre “lo que es” y “lo que debería ser”.

Los detalles sobre las técnicas de facilitación y las cualidades de un especialista se pueden encontrar en el **Anexo 2** sobre habilidades de facilitación.

PASO 5 DEFINIR FECHA, LUGAR Y DURACIÓN

Se debe establecer una **fecha** conveniente para todos los participantes con suficiente antelación, para dar el tiempo necesario para realizar los preparativos por parte tanto de los organizadores como de los participantes. El programa de capacitación debe ser cuidadosamente diseñado para adaptarse a los horarios de trabajo de los participantes.

La selección de un **lugar adecuado** es otra parte esencial de la planificación de una capacitación en CpD. La siguiente lista incluye los aspectos importantes que se debe considerar:

- ✓ Accesibilidad (distancia desde los hogares de los participantes, acceso en silla de ruedas, etc.)
- ✓ Disponibilidad, de acuerdo con las fechas definitivas o el horario de capacitación
- ✓ Calidad de los alimentos, las instalaciones y otros servicios
- ✓ Presupuesto disponible
- ✓ Recomendaciones dadas por los contactos en la zona
- ✓ Posibilidad de visitar el lugar para evaluar sus condiciones

La **duración del curso** varía en función de la finalidad, los participantes y el formato adoptado. Varias fórmulas de capacitación pueden ser adoptadas, por ejemplo:

- taller de orientación de un día para planificadores del desarrollo y técnicos agrícolas;
- una semana de capacitación en servicio sobre planificación y SyE de la CpD para el personal de la FAO;
- capacitación en sitio de cinco días para extensionistas y personal de las organizaciones locales;
- tres días de taller práctico enfocado en la producción para personal de los medios comunitarios;
- dos semanas intensivas de capacitación en planificación e implementación de la CpD para profesionales de la comunicación, incluidas las prácticas en el campo.

En base a la experiencia de capacitación con agentes de desarrollo, un curso de cinco días es lo más aceptable para los organizadores. Capacitaciones más largas terminan teniendo un costo prohibitivo y los participantes pueden perder el interés en el tema. Cinco días de duración pueden ser suficientes tanto para las discusiones temáticas como para algunas actividades prácticas y ejercicios de grupo o individuales. La Tabla C muestra cómo el contenido de este manual puede ser organizado basándose en una cantidad estimada de 35 horas de taller.



Cuadro C **Guía para la asignación de tiempo para cada módulo de este manual**

Módulo y sección	Nº de horas
Módulo 1 Introducción a la planificación en CpD Sección 1 Comunicación para el desarrollo rural: panorama general Sección 2 Planificación participativa de la CpD	2 (1.0) (1.0)
Módulo 2 Diagnóstico participativo de comunicación Sección 1 Inicio del diagnóstico: análisis situacional Sección 2 Diagnóstico participativo de comunicación rural Sección 3 Técnicas y herramientas del diagnóstico participativo Sección 4 Preparación del informe DPCR	8.5 (1.5) (3.5) (2.0) (1.5)
Módulo 3 Diseño de la estrategia y del plan de CpD Sección 1 Diseño participativo de estrategias de comunicación Sección 2 Uso de los medios de CpD Sección 3 Estrategia y plan de acción	8.5 (3.5) (3.0) (2.0)
Módulo 4 Implementación del plan de CpD Sección 1 Tornar operativa la CpD en el terreno Sección 2 Fortalecimiento de la capacidad local de comunicación	2.5 (2.0) (0.5)
Módulo 5 Desarrollo participativo de mensajes y materiales Sección 1 Diseño participativo de los mensajes clave Sección 2 Desarrollo participativo de los materiales de comunicación Sección 3 Uso de materiales de comunicación como herramientas de discusión	5 (2.0) (2.5) (0.5)
Módulo 6 Evaluación de resultados y promoción de la sostenibilidad Sección 1 Seguimiento y evaluación participativo Sección 2 Pasos del SYE en actividades de CpD Sección 3 Preparando el camino a la sostenibilidad	3 (0.5) (1.5) (1.0)
Módulo 7 Aplicación de la CpD frente a los desafíos del desarrollo rural Sección 1 La CpD como enfoque integrado Sección 2 Experiencias y lecciones de la aplicación de la CpD al desarrollo agrícola y rural Sección 3 Planificación de un proyecto de CpD	5.5 (0.5) (1) (4)
TOTAL	35 horas

En la Sección 2 de esta guía se presenta un ejemplo completo de un plan de capacitación, que incluye un programa detallado para un curso de cinco días en CpD, con sesiones de 8 horas por día.

PASO 6 SELECCIONAR LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y PREPARAR LOS MATERIALES

La capacitación no tiene por qué ser aburrida, los facilitadores siempre deben tratar de lograr un buen equilibrio entre las discusiones teóricas y las aplicaciones concretas, la conceptualización y las actividades prácticas. Un enfoque multisensorial permite a los participantes ver, oír, hablar, y hacer, lo que les ayuda a integrar la mayor cantidad de conocimientos y experiencias que sea posible (Chatty *et al.*, 2004).

Los juegos y las actividades de animación pueden formar parte de los métodos de capacitación para ayudar a minimizar el aburrimiento y los momentos de desinterés, especialmente entre los participantes adultos. Estas actividades tienen que ser cuidadosamente planeadas, para que se complementen y se entrelacen bien con el tema tratado. Por ejemplo, si el tema de capacitación es la creación de consenso, un juego que requiera habilidades de negociación es apropiado.

Referencias y ejemplos de juegos, rompehielos y actividades de animación para la capacitación se enumeran en las secciones **Lecturas adicionales** y **Recursos multimedia**.

La investigación ha demostrado que los participantes conservan (Mangione y De Martini, sin fecha):

- 20 por ciento de lo que oyen;
- 30 por ciento de lo que ven;
- 50 por ciento de lo que ven y oyen;
- 70 por ciento de lo que ven, oyen y dicen;
- 90 por ciento de lo que ven, oyen, dicen y hacen.

Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje pueden ser mejor logrados a través de una combinación de métodos y materiales de capacitación. Mientras que la combinación conferencia-debate es la más comúnmente utilizada, otros **métodos de enseñanza** pueden agregar un aspecto práctico a la capacitación y ser igualmente eficaces en función de la situación y características de los participantes (véase la Tabla D).

Tabla D **Lista de métodos de capacitación y sus usos apropiados**

Método	Características y uso apropiado
Conferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mayormente una presentación oral que se puede complementar con ayudas visuales o documentos • Por lo general se limita a presentar el punto de vista del especialista • Más fácil de organizar, permite presentar una gran cantidad de información en un corto período de tiempo • Es útil cuando hay un numeroso grupo de participantes
Conferencia / Debate	<ul style="list-style-type: none"> • Una variación de la conferencia con una mayor interacción con los participantes • Discusión facilitada, planeada e iniciada por el facilitador, a horas fijas durante el período de sesiones • Preguntas utilizadas como punto de partida para la discusión
Demostración	<ul style="list-style-type: none"> • Explicaciones orales combinadas con actividades para mostrar procesos, conceptos y hechos • Efectiva en la enseñanza de una habilidad que se puede observar
Discusión grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes discuten sobre un tema determinado conducidos por el facilitador • Puede, o no, ser precedida por una breve conferencia
Simposio	<ul style="list-style-type: none"> • Presidido por un moderador en una serie de presentaciones • Permite la presentación de varios puntos de vista o algunos temas relacionados
Panel	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión entre varios expertos sentados frente a la sala • Debate coordinado por un moderador • Difiere del simposio en el que los miembros del grupo tienen la oportunidad de interactuar y discutir las ideas y puntos de vista de los demás
Foro	<ul style="list-style-type: none"> • Después de una o más presentaciones, los participantes interactúan y discuten el tema, generan una gama más amplia de puntos de vista y opiniones
Grupos de discusión	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes se involucran en grupos pequeños (de 4 a 12 personas por grupo) • Todos tienen la posibilidad de participar, incluso en los grandes grupos • Los grupos son monitoreados para asegurar que no hay alguien dominando la discusión
Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Información detallada acerca de una situación o problema específico dado a los participantes. • Los participantes (como individuos o en grupos de discusión) tienen la tarea de recomendar acciones apropiadas para resolver el problema • Situación de resolución de problemas similar a lo que muchos participantes pueden enfrentar a su regreso al trabajo
Visita de campo / Viaje de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a una organización o lugar de trabajo donde se lleva a cabo la implementación práctica de las ideas y se puedan observar buenas prácticas • La organización que será visitada está consciente del objetivo de la visita • Los participantes están adecuadamente preparados para la visita y motivados a preguntar y hacer observaciones específicas, las que se tratarán a su regreso en la sede de la capacitación

Fuente: Mangione y De Martini, sin fecha



Al seleccionar un método de capacitación, se deben considerar los siguientes factores:

1. Tamaño del grupo de participantes;
2. Cantidad de información que se cubrirá;
3. Duración de la sesión de capacitación – los métodos que implican discusión y estudio de casos demoran más que aquellos estilo conferencias;
4. Variedad – la selección de diferentes métodos es útil para conservar el interés de los participantes;
5. Grado de interacción – los métodos que involucran los participantes en la enseñanza tienen la ventaja de mantener la atención y aumentar la concentración;
6. Disponibilidad de recursos e infraestructura – donde haya recursos limitados, las posibilidades de utilizar técnicas que requieren muchos recursos, como las visitas de campo y demostraciones, también serán limitadas;
7. Experiencia del capacitador – el facilitador debe estar cómodo con el método elegido;
8. Materiales de apoyo a la capacitación –varían de acuerdo con el método de capacitación, así como varían el tiempo y los recursos necesarios para su preparación y uso.

Con relación al último punto 8, se recomienda la utilización de **ayudas visuales** para complementar las sesiones de formación, que estimulen los sentidos de los participantes. Ejemplos de ayudas visuales útiles incluyen:

a. Presentaciones digitales

Las presentaciones digitales (cuando un proyector esté disponible) son el apoyo de capacitación más utilizado para sesiones formales presenciales. En la preparación de una presentación, lo mejor es recordar las cinco “P” (del inglés)¹ (Universidad de Maryland, 2002):

- Propicia
- Planificación
- Previene
- Pobre
- *Performance* (desempeño)

Más detalles sobre cómo organizar y realizar presentaciones eficaces se pueden encontrar en el apartado 3.2 del Módulo 5.

b. Rotafolios

Los rotafolios son útiles para contextos no formales, y pueden ser más apropiados en asambleas comunitarias donde participan de 10 a 20 personas. Los facilitadores pueden diseñar la portada de manera llamativa con elementos visuales que representen los principales pasos en la planificación de la CpD, así como los principales asuntos en materia de desarrollo rural. La última página puede contener un texto para guiar al capacitador en facilitar la discusión grupal sobre cada paso, dado un contexto de desarrollo determinado.

¹ Proper planning prevents poor performance. Una propicia planificación evita un desempeño pobre.

c. Carteles

La colocación de carteles informativos o afiches que llamen la atención, hace que los participantes estén más conscientes de la razón de su presencia en el taller. Los carteles y otros materiales de apoyo a la comunicación también pueden fomentar la discusión de asuntos importantes.

d. Materiales audiovisuales

Las presentaciones audiovisuales convierten los temas de la capacitación en algo más tangible para los participantes, a través de los efectos combinados de imagen, movimiento y sonido. Añaden dinamismo a la sesión y son útiles para mostrarles a los participantes situaciones reales o eventos que no son fácilmente demostrables en conferencias en vivo.

PASO 7 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que permitirá a facilitadores y organizadores medir los cambios en el rendimiento de los participantes. Los datos recopilados se analizan y sintetizan en una apreciación global que valora los resultados de la capacitación en términos de efectividad y eficiencia. El objetivo general de la evaluación es influir en las decisiones acerca de la necesidad de una formación similar en el futuro y determinar posibles ajustes y cambios para mejorar.

Los datos de la evaluación pueden ayudar también a los participantes a:

- evaluar el logro de los objetivos de aprendizaje;
- considerar cómo aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades en su propio entorno;
- determinar si la capacitación ha sido relevante y útil.

El uso de métodos y herramientas participativos, como la discusión en grupos focales, puede ayudar a que el proceso de evaluación sea más participativo (véase Módulo 5).

Dependiendo del propósito, pueden ser consideradas varias estrategias de evaluación. Estas se presentan en la Tabla E; las muestras de los formularios de evaluación para los diferentes propósitos se encuentran en la Sección 2 de esta Guía.



Tabla E Estrategias de evaluación de la capacitación

Estrategia de evaluación	Etapas	Propósito de la estrategia	Métodos y herramientas
Evaluación previa a la capacitación	Realizada durante el desarrollo del curso	Permite la prueba inicial de suficiencia, alcance y cobertura del programa de capacitación que se desarrolla, así como permite tomar medidas correctivas en una etapa temprana	Los participantes podrán definir las áreas en las que necesitan ser capacitados, a través de un cuestionario estructurado o de un grupo focal de discusión semi-estructurado
Evaluación de proceso	Llevada a cabo durante el proceso de capacitación	Permite ajustes de diversos aspectos, en función de la retroalimentación de los participantes y sus observaciones (p. ej. El monitoreo diario de las reacciones y sugerencias de los participantes en cuanto a proceso, contenido y otros aspectos de la capacitación)	Los participantes pueden escribir comentarios anónimos o pegar "emoticones" recortados en una hoja grande de papel en blanco en la pared, para indicar sus sentimientos del día ("la pared habla"). Alternativamente, podrán rellenar un breve formulario o un informe oral sobre los logros significativos después de cada sesión diaria.
Evaluación final	Realizada al terminar la capacitación	Sirve para evaluar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y fundamentar las decisiones sobre las actividades futuras de capacitación, dando insumos para los ajustes en el contenido y la metodología	Los participantes pueden responder a un cuestionario estructurado o discutir oralmente en un grupo y en las sesiones plenarias
Evaluación post-formación o evaluación de efecto	Llevada a cabo en algún momento posterior a la finalización de la capacitación (alrededor de dos meses después)	Permite evaluar los cambios producidos por la acción de capacitación o determinar cómo los participantes han incorporado el conocimiento en su trabajo	El mismo cuestionario, o guía de discusión del grupo focal utilizado para la evaluación previa, puede servir para evaluar el nivel de conocimientos adquiridos en el curso

La lista de verificación, abajo, ayuda a seguir los pasos básicos en la evaluación de una capacitación (OMS-SEARO, sin fecha; EHDC, sin fecha):

- ✓ Revisar los objetivos de aprendizaje
- ✓ Tomar en cuenta los objetivos para seleccionar los indicadores o valores para evaluarlos
- ✓ Formular las preguntas de evaluación
- ✓ Elegir el método de evaluación (encuesta, entrevista, grupo focal, observación, pruebas, juegos de rol, grabación, llevar un diario)
- ✓ Seleccionar la herramienta adecuada para la evaluación (cuestionario, programa de entrevistas, formulario de evaluación o retroalimentación, comprobación anterior y posterior de conocimientos, guía de observación, diario o revista)
- ✓ Aplicar el método y la herramienta de evaluación para recopilar datos
- ✓ Analizar e interpretar los datos
- ✓ Preparar el informe de evaluación

PASO 8 DAR SEGUIMIENTO Y FACILITAR EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE LOS PARTICIPANTES

La formación no termina realmente con la implementación del programa de capacitación. Las tareas de los facilitadores y capacitadores de CpD también incluyen el seguimiento y la facilitación del intercambio de conocimientos entre participantes.

El seguimiento es importante al servir como sistema de apoyo para los participantes, para lograr que los planes de CpD que hayan desarrollado durante el curso sean secundados y ejecutados por sus respectivas organizaciones.

Los decisores no siempre van a apoyar fácilmente las actividades de CpD, por lo tanto, los participantes que regresan a sus organizaciones necesitarán asesoramiento y respaldo. Asimismo, es importante saber cómo la capacitación en CpD puede aumentar el impacto de su trabajo o que los participantes puedan obtener reconocimiento de sus organizaciones. Por supuesto, esto ya es un plus, pero compartir esos logros puede servir de inspiración a otras personas que transitarán por el mismo camino de la CpD.

Con la llegada de las TIC, tomar contacto después de la formación ya no debería ser un problema. La creación de un **directorio electrónico de participantes**, la formación de un grupo de Yahoo o el uso de las más populares redes sociales como Facebook y Twitter puede servir para este propósito. Estos pueden funcionar como plataformas iniciales para que los participantes compartan experiencias y sugerencias sobre su trabajo en CpD. Con el tiempo, este intercambio puede expandirse y formar parte de **discusiones en línea** más amplias, entre los profesionales de la comunicación.

La plataforma web Comunicación para el cambio colaborativo, **Collaborative Change Communication** en inglés (www.ccomdev.org), es el lugar ideal para compartir las lecciones aprendidas sobre la comunicación aplicada a proyectos de campo, y conectarse con la comunidad global de profesionales de CpD.

RECUADRO A PLATAFORMAS REGIONALES DE CPD

Además de la plataforma global CComDev, una buena oportunidad para establecer contactos y tener acceso a la información, recursos e iniciativas relacionadas con la CpD, está representada por las redes y comunidades de práctica regionales de CpD. Éstas son apoyadas por la FAO y sus asociados, como la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC).

Las plataformas están dirigidas a especialistas en comunicación, desarrollo y medios comunitarios en diversas regiones, a fin de:

- compartir experiencias y conocimientos sobre la comunicación para el desarrollo;
- mejorar las capacidades y establecer lazos de colaboración fructíferos a nivel regional y nacional;
- promover una agenda de CpD regional y abogar por el papel de la comunicación y de los medios comunitarios en el sector rural.

Las plataformas tienen también la función de permitir que las instituciones y las organizaciones rurales se conecten con profesionales locales, para explorar nuevas oportunidades de colaboración o reforzar las iniciativas ya existentes en cada región.

Onda Rural (www.onda-rural.net)

ComDev Asia (www.comdevasia.org)

Yenkasa Africa (yenkasa-africa.amarc.org)

Plataforma de Comunicación para el Desarrollo de Centro America y México
(www.comunicacionparaeldesarrollo.org)



SECCIÓN 2

INSTRUMENTOS PARA CAPACITADORES

2.1 CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se trata de un cuestionario DNC diseñado por la FAO y la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños, para la iniciativa Comunicación para el cambio colaborativo (CCComDev en inglés). Estaba destinado a determinar las áreas de fortalecimiento de capacidades en CpD de agentes de desarrollo, facilitadores y aquellos que realizan actividades relacionadas con la comunicación en proyectos financiados por la ONU.

PARTE 1 PERFIL DEL PARTICIPANTE

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

Agencia: _____

Posición/Designación: _____

Áreas de especialización o experiencia (Por favor, especifique su área/s de especialización y las actividades/proyectos en los que está involucrado actualmente):

PARTE 2 CONOCIMIENTO, HABILIDADES, PRÁCTICAS Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE EN CPD

1. ¿Qué/quienes son sus fuentes de información y conocimiento sobre CpD?
Por favor, marque.

- Colegas: Gerente/supervisor
- Colegas: Comunicadores/personal de campo
- Libros/manuales
- Internet
- Conferencias/seminarios/capacitación
- Aprender haciendo

Otros, especificar: _____

2. ¿Qué enfoque/s de comunicación utiliza usted en su trabajo de desarrollo?
Por favor, marque.

Enfoque de comunicación	Utilizado	No utilizado
Comunicación para la gestión de riesgos		
Comunicación para la gestión de conflictos		
CpD y adaptación comunitaria al cambio climático		
CpD y sistemas de conocimiento indígenas		
Comunicación y gestión del conocimiento para la innovación rural		
TIC para el desarrollo		
Comunicación para la promoción y la movilización social		
Comunicación para la gestión sostenible de recursos naturales		
Comunicación para la gobernanza		
Entretenimiento educativo		
Campañas de concienciación pública		

Aparte de los mencionados anteriormente, ¿qué enfoques de comunicación utiliza usted en su trabajo de desarrollo, en particular para el desarrollo rural?



3. ¿Usted o alguno de los miembros de su organización ha sido capacitado en CpD?

- Sí
 No

Si su respuesta es SÍ en la pregunta anterior, por favor indique quién o qué institución proporcionó la capacitación.

4. Habilidades de CpD: Describa brevemente sus principales competencias en CpD.

5. Habilidades deseadas de CpD: ¿Hasta qué punto podrían las siguientes habilidades de CpD beneficiarle en su trabajo, si se integran en actividades de su proyecto? Por favor, valore los siguientes elementos del 1 al 5 (donde 1 = muy bajo y 5 = muy alto).

Habilidades deseadas de CpD	1	2	3	4	5
Investigación en comunicación y diagnóstico de necesidades					
Planificación en comunicación para el desarrollo					
Diseño de mensajes y desarrollo de materiales de comunicación					
Facilitación comunitaria					
Diálogo sobre políticas y formulación de políticas					
Intercambio y gestión de conocimientos					
Diseño de servicios de extensión y asesoría impulsados por la demanda					
Gestión de medios comunitarios y participativos					
Aplicaciones multimedia y TIC					
Comunicación intercultural					
Seguimiento y evaluación de intervenciones de comunicación					
Presupuesto de comunicación					

Aparte de los mencionados en el punto 5, ¿tiene en mente otras habilidades deseadas de CpD? Por favor, también valore en qué medida pueden beneficiar su trabajo (en una escala de 1 = muy baja, a 5 = muy alto).

Otras habilidades de CpD deseadas	1	2	3	4	5

6. ¿En qué enfoques específicos de comunicación está interesado? Puede marcar más de uno.

- Comunicación para la gestión de riesgos
- Comunicación para la gestión sostenible de recursos naturales
- CpD y adaptación comunitaria al cambio climático
- Sistemas de CpD y conocimiento indígena
- Comunicación y gestión del conocimiento para la innovación rural
- Radios rurales y aplicaciones multimedia
- TIC para el desarrollo
- Comunicación y seguridad alimentaria
- Otros, especificar: _____

7. ¿Cómo cree que un programa de capacitación en CpD pueda beneficiar a usted o a su organización? _____

PARTE 3 MODALIDADES DE APRENDIZAJE PREFERIDOS

8. ¿Cómo se siente acerca del aprendizaje en línea, a través de Internet? Por favor, marque.

- Estoy interesado
- Estoy algo interesado
- Me siento indiferente hacia ello
- No me interesa

Razones: _____



9. ¿Cómo evalúa la disposición de su organización para recibir capacitación en CpD a en línea, a través de Internet?

- Muy decidida
- Algo resuelta
- No está dispuesta

10. Si su organización va a participar en un programa de aprendizaje sobre CpD en línea, ¿cuáles son los posibles problemas que usted piensa que puede encontrar?

11. Dada su situación actual, ¿cómo preferiría usted hacer uso de un programa de capacitación en CpD? Por favor, marque.

- Internet en-línea
- Presencial
- Combinación en línea con presencial
- Otros, especifique:

Razones: _____

12. ¿Cuánto tiempo estaría usted dispuesto a dedicarle a la capacitación en CpD? Por favor, marque los elementos pertinentes a su organización y especifique el número de días en el espacio de abajo.

- Para un módulo introductorio: _____ días
- Para un taller de aprendizaje intensivo: _____ días
- Para un curso más amplio: _____ días
- Para un programa completo de capacitación: _____ días/semanas
- Otros, especifique: _____

¿Tiene alguna otra sugerencia?

¡Gracias!

2.2 PLAN DE FORMACIÓN EN CPD

Lo que sigue es un ejemplo de un plan de formación completo, desarrollado en 2011 para mejorar la capacidad en CpD de los oficiales de información pertenecientes al Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas (DENR² en inglés).

A. Justificación

La Orden Ejecutiva (OE) No. 26 declara el Programa nacional de reforestación (PNR) como la encarnación misma de la política del Estado filipino para lograr el desarrollo sostenible encaminado a la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria, la conservación de la biodiversidad y la adaptación al cambio climático y mitigación de sus causas. El Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales encabeza el programa. La PNR implica el plantío de 1.5 billones de árboles en 1,5 millones de hectáreas en un período de seis años (2011-2016). Se prevé que de los 1,5 billones de árboles, alrededor del 50 por ciento sean forestales con fines de producción y protección, y el otro 50 por ciento o una combinación de árboles frutales y forestales. Las áreas de cobertura son tierras de públicas y de otras tierras aptas.

El PNR es básicamente una actividad colectiva y masiva; se trata de un movimiento social en sí mismo. Su objetivo es consolidar y armonizar todos los esfuerzos de reforestación del Estado, de la sociedad civil y del sector privado. Más que el acto de plantación en sí, el PNR se diferencia de otros esfuerzos anteriores de reforestación en términos de una amplia colaboración que implica incentivos ofrecidos a las comunidades beneficiarias y la aplicación de ciencia y tecnología en la producción de plántulas, plantación de árboles, y mantenimiento de las plantaciones. Estas nuevas características o diferencias de esfuerzos pasados requieren una masiva difusión de información e intercambio para que los actores relevantes lleguen a una toma de decisión informada y se resuelva a participar mediante la plantación de diez árboles al año y convencer a otros a hacer lo mismo. Por lo tanto, la necesidad de un esfuerzo de comunicación convergente que informe al público de que el PNR no es una mera actividad de plantación de árboles.

Además, puesto que el PNR involucra a todas las agencias del Estado, la coordinación de sus diferentes funciones y contribuciones, así como la movilización de sus respectivas circunscripciones, requerirá de una rigurosa estrategia de comunicación y planificación para proporcionar el mecanismo necesario de integración entre estas instituciones y al interior de las mismas.

El grupo actual de responsables de información del DENR a nivel nacional y regional tiene que reinventarse para asumir el trabajo desde una nueva y estratégica perspectiva. Los funcionarios del DENR tienen que ser dotados, además, de conocimientos y habilidades en CpD.

² Department of Environment and Natural Resources (DENR).



B. Objetivos

Al final del curso de capacitación de cinco días, los oficiales de información del DENR deben ser capaces de:

1. Explicar la CpD y sus roles en la implementación estratégica del PNR.
2. Realizar un diagnóstico participativo de comunicación.
3. Formular una estrategia y desarrollar un plan de CpD en apoyo a la implementación del PNR.
4. Desarrollar, testear y producir prototipos de materiales de comunicación congruentes con el plan de CpD.
5. Diseñar el seguimiento y evaluación del plan de CpD para el PNR.
6. Formular mecanismos para la sostenibilidad de las actividades del plan de CpD en el PNR.

C. Metodología de capacitación

La metodología general de capacitación será de carácter participativo. Los diferentes temas serán presentados y discutidos utilizando una combinación de presentaciones digitales, presentaciones creativas (p. ej. juegos de rol), discusiones grupales, presentación de los productos del grupo, producción de materiales y evaluación entre pares. Estos métodos se complementan con ayudas para el aprendizaje como tarjetas, videos o imágenes.

D. Participantes

La capacitación incluirá como participantes a los 45 oficiales de información pertenecientes a las oficinas regionales y la sede nacional de asuntos públicos del DENR. Este personal es el encargado de planificar, ejecutar, coordinar y evaluar los planes de comunicación para diversos programas del DENR. Actuarán como miembros clave del plan de CpD para el PNR en los próximos seis años (2011-2016).

E. Recursos humanos

Especialistas de la Facultad de Comunicación para el Desarrollo, Universidad de Filipinas, Los Baños (CDC- UPLB) serán seleccionados para tratar los temas de su especialidad. Estos especialistas tienen una amplia experiencia en la formulación de planes estratégicos de comunicación para los principales programas de desarrollo del Estado, entre ellos: gripe aviar, arroz integral, cultivos biotecnológicos, antitabaco, áreas protegidas y vida silvestre, control de roedores y empresa social.

F. Duración, lugar y horario

La capacitación de cinco días se llevará a cabo en febrero del próximo año en la Sala de Conferencias SEARCA, en el Campus de UPLB. El programa detallado se muestra a continuación.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Hora	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
8:00–8:15	Registro de participantes	Resumen de las actividades del día anterior			
8:15–10:15	<p>Ceremonia de apertura Introducción al curso</p> <p>Módulo 1. Introducción a la planificación en CpD</p> <p>Planificación participativa de la CpD</p>	Técnicas y herramientas del diagnóstico participativo	Elaboración de una estrategia de CpD	<p>Módulo 5. Desarrollo participativo de mensajes y materiales</p> <p>Diseño participativo de mensajes clave.</p> <p>Pretesteo</p>	Planificación de un proyecto de CpD
10:15–10:30	DESCANSO				
10:30–12:00	<p>Módulo 2. Diagnóstico participativo de comunicación</p> <p>Análisis situacional</p>	Preparación del informe del diagnóstico participativo	Transformación de la estrategia de CpD en un plan de acción	<p>Requerimientos para la producción</p> <p>Presupuesto para la producción de materiales</p>	Planificación de un proyecto de CpD (continuación)
12:00–13:30	ALMUERZO				
13:30–15:00	<p>DPCR: Diagnóstico participativo de comunicación rural:</p> <p>Priorización de asuntos de comunicación.</p> <p>Análisis de actores relevantes.</p> <p>Análisis CHAP</p>	<p>Módulo 3. Diseño de la estrategia y del plan de CpD</p> <p>Selección de temas clave por tratar.</p> <p>Identificación y descripción de actores prioritarios</p> <p>Formulación de objetivos de CpD</p>	<p>Módulo 4. Implementación del plan de CpD</p> <p>Planificación participativa de comunicación a nivel local</p>	<p>Módulo 6. Evaluación de resultados y promoción de la sostenibilidad</p> <p>Seguimiento y evaluación de las actividades de CpD</p> <p>Promoción de la sostenibilidad</p>	Presentaciones de grupo y crítica de proyectos de CpD
15:00–15:15	DESCANSO				
15:15–17:00	<p>DPCR (continuación): Análisis de los recursos de comunicación.</p> <p>Análisis de las redes sociales</p>	<p>Selección del enfoque de comunicación apropiado</p> <p>Identificación del contenido básico</p> <p>Selección de los medios de comunicación</p>	Consultas a múltiples actores y acuerdos de asociación	<p>Módulo 7. La CpD frente a los desafíos del desarrollo rural</p> <p>Experiencias y lecciones aprendidas</p>	<p>Ceremonia de clausura</p> <p>Evaluación del proceso de capacitación</p>



2.3 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN PREVIA Y POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN

Este formulario está destinado a evaluar el nivel de conocimiento de los participantes sobre CpD al inicio del curso de capacitación. Este mismo formulario puede ser utilizado para la evaluación posterior a la capacitación. La diferencia entre las puntuaciones de la evaluación (del antes y el después) indicará el nivel de conocimiento adquirido en el curso.

Cuestionario previo a la capacitación

Este ejercicio está destinado a determinar su nivel de conocimiento sobre la planificación de la CpD. Esto ayudará a guiar a nuestros especialistas en el tipo de insumos que necesitan proporcionar durante la capacitación. Por lo tanto, no es necesario indicar su nombre.

El cuestionario está preparado con preguntas de opciones múltiples y respuestas cortas. Por favor escriba sus respuestas en esta hoja o haga un círculo en las respuestas que usted crea que son correctas.

1. La planificación en CpD es un proceso sistemático, se deben seguir ciertos pasos para obtener mejores resultados. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de CpD?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____

2. El análisis situacional es el proceso de:
 - recopilación de datos secundarios acerca de las metas del proyecto y de los actores relevantes
 - entender el entorno normativo e institucional
 - identificación de socios y recursos potenciales
 - todo lo anterior

3. Nombre tres características de un objetivo de comunicación bien definido.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

4. ¿Cuál de los siguientes cree usted que son las características de un buen mensaje?
 - a. positivo
 - b. largo
 - c. indirecto
 - d. emocional
 - e. ofrece beneficios

5. La selección de los medios es un aspecto importante del diseño de la estrategia de CpD. ¿Qué factores determinan el uso de algún medio?
 - a. resultado del análisis de los actores relevantes y del análisis CHAP
 - b. objetivos de comunicación y contenido de la estrategia
 - c. criterios de costo-efectividad
 - d. todo lo anterior

6. Los gerentes de comunicación son responsables de la supervisión de dos componentes principales de un proyecto. ¿Cuáles son estos componentes?
 - a. difusión de la información
 - b. políticas y presupuesto
 - c. tareas y personas
 - d. ninguna de las anteriores

7. ¿Cuál de las siguientes son las características de un material de comunicación eficaz?
 - a. comunica muchos datos y cifras
 - b. gratuito y colorido
 - c. llama la atención y crea confianza
 - d. sólo contiene imágenes

8. Los métodos de pretesteo incluyen:
 - a. discusión grupal
 - b. encuesta
 - c. técnica proyectiva
 - d. todo lo anterior
 - e. ninguna de las anteriores



2.4 FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO

El siguiente es un ejemplo de formulario para el seguimiento de las actividades diarias de capacitación.

¿Cuál es su impresión general de las actividades del día?

- Muy buena
- Buena
- Estándar
- Regular
- Pobre

¿Para usted, cuáles son los logros más importantes de las diferentes sesiones de hoy?

Escribir o dibujar otros comentarios, ideas o sentimientos.

2.5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN FINAL

Este tipo de cuestionario se puede utilizar para evaluar un curso de capacitación tras su finalización. Los participantes pueden responder a un cuestionario estructurado como este por escrito, o compartir sus impresiones durante trabajos de grupos o plenarios.

Evaluación general del curso de capacitación

Para concluir nuestro curso de capacitación, los invitamos a responder a las siguientes propuestas, según una escala de 1 a 5:

- 1** Totalmente de acuerdo
- 2** De acuerdo
- 3** Sin opinión
- 4** No estoy de acuerdo
- 5** Muy en desacuerdo

Debe identificar el número que corresponde a su respuesta y añadir observaciones cuando se indique. La información que proporcione ayudará a introducir mejoras en futuras actividades similares.

A. Preparación

	1	2	3	4	5
Se preparó adecuadamente la capacitación					
Se proporcionó suficiente información a los participantes antes de la capacitación					
La organización de viajes efectuados al centro de capacitación estuvo bien coordinada					

Comentarios:

B. Proceso

	1	2	3	4	5
Los objetivos de capacitación fueron claros					
Los temas cumplieron con los objetivos de capacitación					
Los enfoques de aprendizaje resultaron innovadores					
Las actividades de aprendizaje fueron interactivas y participativas					
Se cumplieron las expectativas de los participantes					
La gestión del tiempo fue eficiente					

C. Lugar e instalaciones

	1	2	3	4	5
El lugar era propicio para la capacitación					
Las instalaciones y los servicios disponibles eran apropiados para una estancia confortable					
La comida servida era de buena calidad y variada					

Comentarios:



D. Servicios de apoyo

	1	2	3	4	5
La asistencia administrativa y los servicios fueron rápidos					
Los facilitadores eran accesibles y serviciales					

E. Resultado

	1	2	3	4	5
La calidad de la capacitación fue satisfactoria					
El nivel de aprendizaje fue superior a la media					
Las salidas de los participantes eran útiles/relevantes para su trabajo					

Comentarios:

F. General

¿Cuáles fueron las tres cosas de la capacitación que más les gustaron?

¿Cuáles fueron las tres cosas que menos le gustaron?

¿Qué se puede hacer diferente la próxima vez que se realice un proceso de capacitación similar?

¡Gracias!

REFERENCIAS

University of Maryland, Joint Institute for Food Safety and Applied Nutrition. 2002. *Developing an effective training course*. Maryland, EEUU (disponible en inglés en http://ucanr.edu/sites/GAP/newsletters/Developing_Effective_Training41398.pdf).

Chatty, D., S. Baas & A. Fleig. 2004. *Participatory process towards co-management of natural resources in pastoral areas of the Middle East* (disponible en inglés en <http://www.fao.org/docrep/006/ad424e/ad424e00.htm>).

Mangione, P. & T. De Martini. Sin fecha. *Roles and responsibilities of trainers* (disponible en inglés en http://www.pitc.org/cs/pitclib/download/pitc_res/416/Roles%20responsibilities%20of%20trainers.pdf?x-r=pcfile_d).

World Health Organization, South-East Asia Regional Office (WHO-SEARO). Sin fecha. Module 6, sub module 10 *Evaluating training* (disponible en inglés en http://www.ncasc.gov.np/uploaded/publication/pub/Training_Materials_voluntary_module6.pdf).

East Hampshire District Council (EHDC). Sin fecha. *Training evaluation and assessment* (disponible en inglés en <http://www.easthants.gov.uk/ehdc/personnelweb.nsf/webpages/Training+Evaluation>).



LECTURAS ADICIONALES

Principles of adult learning

(M. Knowles, 2007)

http://www.unodc.org/pdf/india/publications/guide_for_Trainers/04_principlesofadultlearning.pdf

Sourcebook for workshop facilitators

(R. Chambers, 2000)

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Chambers_21s_workshops.pdf

Ice breakers, warmups, energizers and motivators for groups

(J. Hampton, 2006)

<http://www.community4me.com/groupstarters.html>



RECURSOS MULTIMEDIA

Colección de enlaces de interés - Facilitation tools & techniques

(Learning for sustainability)

<http://learningforsustainability.net/tools/facilitation.php>

Recursos en línea – Corporate ice breakers

(Incredible ice breaker)

<http://ice-breaker-ideas.com/corporate-ice-breakers/>