

Principios para la capacitación y mejoramiento del desarrollo



Versión noviembre de 2015

Introducción

Como una organización dedicada al desarrollo y la transformación del paradigma global de la gestión de patrimonio, el Consorcio PUP busca mucho más que solo ofrecer cursos rentables. Los siguientes principios se fundamentan en varias fuentes relevantes, la mayoría de las cuales ya están en práctica en el Proceso PUP y en nuestras capacitaciones sobre interpretación. Esperamos que todos los miembros y socios del Consorcio los implementen en sus oportunidades para ofertar capacitación y extensión.

La siguiente tabla muestra el principio, una breve explicación, el tipo de capacitación que más corresponde y una referencia para obtener mayor información (se encuentra al final del documento). Primero revisamos los niveles de capacitación (copia de modelos y la difusión se describen después de la tabla).



Nivel de capacitación

1. *Desarrollo organizativo*. Un proceso de desarrollo sistémico y para mejorar el desempeño; el enfoque “copiar modelos”. Ejemplo: Proceso PUP
2. *Desarrollo vocacional*. Un proceso de desarrollo organizativo y para mejorar el desempeño; enfoque “copiar modelos”. Ejemplo: Capacitación de guías interpretativos o manejo de conflictos
3. *Invitación introductoria*. No busca mejorar el desempeño; enfoque “difusión”; invitación a participar en un proceso mayor idealmente ofertado por el Consorcio PUP. Ejemplo: Una introducción de una semana al Proceso PUP.
4. *Mensajes claves*. No busca mejorar el desempeño; enfoque “difusión”; ofreciendo un mensaje central del marco direccional del Consorcio PUP. Ejemplo: ponencia magistral, charla invitada, oportunidad para conversar con una audiencia, ponencia de mercadeo, introducción de un viaje exploratorio de PUP.

Principios para la capacitación y mejoramiento del desarrollo

Principio/Nivel	Descripción	Referencia
Contexto de desarrollo		
1. Desarrollar el nivel de desempeño* individual y organizacional, no solo la capacidad (1,2)	Aunque muchos factores contribuyen al desempeño individual y organizativo, tenemos que buscar mejorar nuestros resultados, no solo incrementar el <i>potencial</i> teórico de la gente, el cual es otro término referente a la capacidad. Jonathan Cook escribe, “Aumentar el desempeño sin claramente aumentar la capacidad no es sostenible, y la simple construcción de capacidades sin motivar el desempeño desperdicia esa capacidad”.	Jonathan Cook 1997
2. Trabajar con el contexto o entorno habilitador, no solo con el estudiante (1, 2)	El contexto del estudiante es uno de los factores más importantes en la habilidad del estudiante para implementar lo que ha visto en una capacitación. Si no se involucra el contexto en la capacitación, el estudiante con toda probabilidad fallará en la implementación. El Profesor Edward Hess dice, “El crecimiento es mucho más que una estrategia. Es un proceso complejo de cambio que implica una mentalidad óptima, los procesos correctos, experimentación, y un ambiente habilitador”.	Principio de Capacitación Holística (CH)
3. Asumir una perspectiva a largo plazo de tutela (1, 2)	El aprendizaje real no se da en un aula, sino en un espacio donde el estudiante puede aplicar nuevos conocimientos para resolver problemas directamente con la guía y seguridad de un mentor que, a la vez, percibe las consecuencias reales de sus decisiones. Sófocles dijo, “Uno tiene que aprender a hacer la cosa ya que, aunque piensas que lo sabes bien, no puedes tener certeza hasta que lo pruebes”.	Principio CH, principio de educación para adultos
4. Enfocar la capacitación en todos los cuatro cuadrantes de la situación individual y organizacional del estudiante (1-4)	Una capacitación que se enfoca en solo una o dos de las perspectivas fundamentales es casi seguro que fracasará y preparará a los estudiantes para fracasar también. El Mapa Integral debe ser la orientación fundamental para analizar un contexto y proponer un currículo. El filósofo Ken Wilber dice, “Tengo una regla principal: todos tienen la razón. Más específicamente, todos — incluso yo — manejamos algunos elementos importantes de la verdad que hay que honrar, querer e incluir en un abrazo compasivo”.	Principio CH
5. Integrar la capacitación en un contexto más amplio de desarrollo, en vez de solamente un evento aislado y puntual (1, 2)	Capacitar solo para las partes casi nunca lo lleva a uno más cerca a la totalidad. Las capacitaciones son más efectivas cuando integran de manera sinérgica las formas complementarias del desarrollo. Como teorista de operaciones, W. Edwards Deming, dijo, “Para optimizar todo el sistema, tenemos que suboptimizar las partes”. El consultor en aprendizaje y organizaciones Peter Block también anotó que la gran mayoría de capacitaciones beneficia más al entrenador que al entrenado porque su forma aislada ofrece poco beneficio al entrenado.	
6. Capacitar a equipos más que a individuos (1-3)	En el mundo real, el desarrollo casi siempre avanza por el trabajo colectivo. Capacitar a solo partes del colectivo puede ocasionar conflicto y fracaso. Steve Kerr, anterior vicepresidente del	

Desarrollo de Liderazgo y gerente de aprendizaje para General Electric dijo, “La regla dorada del desarrollo organizativo es, ‘Nunca devuelve a una persona cambiada a un entorno no cambiado’. Sin embargo, un 99% de las capacitaciones violan esa regla. Las personas van a la Universidad de Harvard o Stanford o Michigan o Crotonville en grupos de uno o de muchos y no están unidos de ninguna manera. Aun si se emocionan mucho, regresan a un escritorio lleno de trabajo y un jefe que no entiende su pasión. La mayoría de veces no hay aprendizaje, ya que definimos el aprendizaje como un cambio de comportamiento. Pero cuando la gente viene en equipos con un proyecto que tienen que hacer, resulta mucho más exitoso.”

Contexto de capacitación

<p>7. Trabajar con la gente donde está psicológicamente (1-4)</p>	<p>Las personas tienen diferentes valores, experiencias y vocabularios, que exigen que cualquier capacitación ajuste su currículo y cumpla con las diferencias en lugar de imponer un diseño a la realidad de otros. La maestra espiritual Iyanla Vanzant dice, “Tienen que acomodarse al nivel de las personas donde están y a veces tiene que dejarlas ahí”.</p>	<p>Principio de CH</p>
<p>8. Fundamentar el diseño curricular y pedagógico en las buenas prácticas (1-4)</p>	<p>Con demasiada frecuencia, los cursos simplemente reflejan las idiosincrasias de los instructores en lugar de fundamentarse en datos validados, técnicas didácticas y lecciones aprendidas sobre el tópico. El biólogo E.O. Wilson advirtió, “La mayoría de la gente cree que entiende como ellos mismos piensan, cómo otros piensan y hasta cómo las instituciones evolucionan. Pero están equivocados. Su comprensión está basada en psicología casera, un análisis con el sentido común de la naturaleza humana — definida (por Einstein) como todo lo aprendido hasta la edad de 18 — acribillada con malentendidos, y solo un poquito más avanzada que las ideas usadas por los filósofos griegos”.</p>	<p>Estándares de práctica</p>
<p>9. Involucrar a los estudiantes en la planificación y evaluación de su instrucción (1-3)</p>	<p>Los adultos aceptan e integran la instrucción a la que ellos mismos contribuyeron a crear y evaluar. El filósofo de la educación para adultos, Malcolm Knowles, dijo, “Cuando se aplica a la organización de la educación de adultos, una filosofía democrática significa que las actividades didácticas se basarán en las necesidades e intereses reales de los participantes; que las políticas se determinarán por un grupo representativo de todos los participantes; y que se maximizará la participación de todos los miembros de la organización en compartir la responsabilidad para hacer y llevar a cabo las decisiones”.</p>	<p>Principio de la educación para adultos</p>
<p>10. Respetar y usar las múltiples formas de conocimiento (1-4)</p>	<p>El uso de únicamente una forma de conocimiento (como el científico-empírico) reduce bastante la perspectiva de la realidad que el instructor y el participante tienen para trabajar. El educador popular, Liam Kane, dijo, “Tratar a los aprendices como receptores pasivos de información — o peor aun, de propaganda — sería la antítesis de la educación para adultos, un proceso que valora</p>	<p>Principio CH</p>

	altamente el conocimiento ya poseído por las ‘clases populares’, el proceso activo de aprendizaje y el desarrollo de la capacidad para pensar críticamente”.	
11. Capacitar los más cerca posible de su entorno de trabajo auténtico (1–3)	Entre más auténtico el contexto de capacitación, más aplicable sería la retroalimentación que el estudiante recibirá durante la capacitación. Por eso, la capacitación debe desarrollarse cerca y en áreas relevantes al entorno real de trabajo en todos los sentidos posibles para que los errores sean tan realistas como posibles. Pensador de la Ilustración, Francisco Bacón, dijo, “La verdad emerge más fácilmente del error que de la confusión”.	Kohl 2007, Principio de la educación para adultos
12. Priorizar el aprendizaje de doble ciclo y capacidades constructivistas sobre la memorización y aprendizaje de ciclo singular (1–4)	En el 21 Siglo, las personas tienen que aprender cómo examinar sus propios supuestos (aprendizaje de doble ciclo) y construir su conocimiento de modo adaptativo, no memorizar o simplemente reordenar las sillas en el <i>Titantic</i> mientras se hunde (ciclo singular). Alvin Toffler dijo, “Los analfabetos del 21 Siglo no serán aquellos que no pueden ni leer ni escribir, sino aquellos que no pueden aprender, desaprender y reaprender”.	
13. Evaluar con medios cualitativos, cuantitativos y participativos que se enfocan en el desempeño más que en el cumplimiento del programa (1–4)	Una gran parte del desarrollo es cualitativa, por eso las evaluaciones tienen que adecuarse para detectar los detalles ricos de calidad tanto como los indicadores objetivos. Las evaluaciones además deben involucrar a los estudiantes mientras se persigue su mejor desempeño. Observador cultural Alexis de Tocqueville dijo, “La salud de una sociedad democrática puede medirse por la calidad de las funciones llevadas a cabo por la sociedad civil”.	Principio de la educación para adultos
14. Incluir en el programa o promover la transición hacia una red de apoyo continua o comunidad de aprendizaje (1–4)	El aprendizaje se da de por vida. Si los estudiantes no continúan con su aprendizaje, pierden y no implementan lo que aprendieron. El aprendizaje es social y las personas necesitan el apoyo de sus colegas en situaciones similares de donde sacan lecciones aprendidas y motivación. Una capacitación debe ayudar a los estudiantes a integrarse a una comunidad de aprendizaje relevante de algún tipo. Eric Hoffer dijo, “Durante los momentos de gran cambio, los que aprenden heredan la tierra, mientras que los eruditos se encuentran muy bien equipados para sobrevivir en un mundo que ya no existe”.	Estándares
15. Explicar la conexión del programa con la misión y objetivos del Consorcio PUP (1–4)	Todos los estudiantes deben entender el rol de la capacitación en el contexto mayor del cambio paradigmático y el desarrollo organizativo de la gestión de patrimonio. La misión del Consorcio PUP: “Une a las personas y organizaciones dedicadas a introducir paradigmas emergentes en el campo de la gestión y planificación de patrimonio para contrarrestar la marea de planes de manejo no implementados y facilitar la transición a un enfoque de gestión más integral y holística para conservar la diversidad natural y cultural.	Marco direccional de PUP

***Desempeño.** El desempeño significa el cumplimiento de las metas mientras que la capacidad es solamente el potencial para cumplirlas. Entonces si no se cumplen las metas, el mundo no se mejora. El desempeño se contrasta con la conformidad, el cumplimiento de tareas predeterminadas, pero no necesariamente implica que hay aprendizaje, adaptación o innovación en busca de objetivos con el fin de fomentar el desarrollo.