

Conceptos Básicos en materia de Asociaciones y de Fortalecimiento de Capacidades

UNA GUÍA PARA FACILITADORES

Bienvenido a la Guía de capacitación de CRS sobre conceptos básicos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades. CRS cuenta con una rica historia de trabajo productivo con ciertas organizaciones locales, que incluye tanto a la Iglesia como a quienes no pertenecen a ella. La Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de CRS busca apoyar Programas de país, para fortalecer la capacidad de estas organizaciones socias para contribuir aún más a la sociedad civil, y para mejorar y mantener constantemente la calidad de los servicios que se brindan a los pobres y a quienes sufren injusticias. Esta Unidad también apoya los programas de país y a los socios a establecer asociaciones sólidas y mantenerlas.

Principios de CRS en materia de asociación

- » Compartir una visión respecto de atender a las necesidades inmediatas de la gente y a las causas fundamentales del sufrimiento e injusticia.
- » Tomar decisiones al nivel más cercano posible a la gente cuyas decisiones afectarán.
- » Esforzarse por alcanzar la reciprocidad a través del reconocimiento de que cada uno de estos socios aporta destrezas, recursos, conocimiento y capacidades, bajo un espíritu de mutua autonomía.
- » Promover asociaciones equitativas a través de la definición mutua de derechos y responsabilidades.
- » Respetar las diferencias en un compromiso por escuchar y aprender de cada uno.
- » Fomentar la transparencia.
- » Participar en el diálogo con la sociedad civil con el fin de contribuir a la transformación de estructuras y sistemas que no son justos.
- » Comprometerse a largo plazo para completar un proceso de desarrollo organizacional local.
- » Identificar, entender y fortalecer las capacidades comunitarias como recurso primordial con el cual las comunidades cuentan para resolver los problemas locales.
- » Promover la sustentabilidad reforzando la capacidad de los socios de identificar sus vulnerabilidades y construir sus fortalezas.

Si tiene comentarios o preguntas sobre el contenido o la utilización de estas guías de capacitación, contáctenos en partnership@global.crs.org.

Agradecimientos

Todas las sesiones incluidas en esta capacitación introductoria se han basado en recursos y experiencias de todos los departamentos y equipos de CRS. Los miembros del equipo de asociación y fortalecimiento de capacidades, Linda Gamova, Sarah Ford, Robert Grabman y John Donahue iniciaron las Guías de capacitación, junto con los consultores Meghan Armistead, Joanne Spicehandler y Mary-Jo Larson.

El trabajo de base realizado por Dominique Morel y Dai Peters fue particularmente útil para la sesión relativa al Aprendizaje de adultos. Las capacitaciones se pusieron a prueba en África oriental en 2013 y 2014, con el apoyo y la contribución de Jennifer Overton y el personal de la Representación regional en África oriental, y el personal del programa de país de CRS en Uganda Etiopía, Kenia, Sudán del Sur y Tanzania. La capacitación también se puso a prueba en las Filipinas en 2014 con el personal de CRS.

Índice

Reseña para los facilitadores	3
Conceptos Básicos en materia de Asociación: Una introducción al enfoque de CRS en materia de asociación.....	17
Conceptos Básicos en materia de Fortalecimiento de Capacidades: Una introducción al enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades	31
Conceptos Básicos en materia de Evaluación: Una Introducción al enfoque de CRS en materia de evaluación de las capacidades organizacionales.....	48
Conceptos Básicos en materia de Relaciones Personales: De qué manera el personal de CRS se relaciona con los socios y cómo aborda el fortalecimiento de capacidades.....	58
Conceptos Básicos en materia de Comunicación: Comunicación eficaz entre socios.....	73
Conceptos Básicos en materia de Aprendizaje de Adultos	91

Reseña para los facilitadores

La Fuerza en la Solidaridad (FES) es un proyecto muy particular dentro de la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Un componente clave del proyecto (FES) es mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal para la colaboración y el fortalecimiento de capacidades a través de la creación del Instituto para el Fortalecimiento de Capacidades (ICS, por su sigla en inglés). El ICS desarrolla nuevos estilos y herramientas (como lo es esta Guía de capacitación) y utiliza las plataformas que ya tiene CRS para ampliar el acceso del personal a sus materiales de aprendizaje de gran calidad y los demás recursos conexos. El ICS emplea un modelo de aprendizaje escalonado, que comienza por los conceptos básicos del nivel 1 y aumenta según vayan ganando en el dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en el fortalecimiento de capacidades y en las asociaciones alcanzadas en los niveles 2 a 4, como se ilustra en el siguiente cuadro.

Definiciones por nivel

Procesos y resultados del aprendizaje			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<i>Conózcalo</i>	<i>Apréndalo</i>	<i>Pruébalo</i>	<i>Hágalo y enséñelo</i>
Introducción / Información	Herramientas y métodos	Aplicación / Práctica y Reflexión	Adquirir Experiencia, enseñanza y documentación
Los participantes reciben una introducción a los conceptos claves en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.	Los participantes forjan su comprensión desde el nivel 1 y se familiarizan con las herramientas y los métodos clave de la asociación y el fortalecimiento de capacidades para conocimientos, habilidades y actitudes específicos.	Los participantes forjan su comprensión desde el nivel 1 y desde las herramientas y los métodos del nivel 2 para poner en práctica, y aprender experimentando, y así desarrollar mayor experiencia específica en ámbitos claves de conocimientos, habilidades y actitudes en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.	Los participantes ya dominan las habilidades en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades que habrán desarrollado en los tres niveles anteriores y comienzan a perfeccionar, enseñar y a documentar sus experiencias como una contribución a la capacidad de la agencia.
Resultado del aprendizaje: Demuestra una comprensión básica de los conceptos claves de conocimiento, habilidades y actitudes en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.	Resultado del aprendizaje: Demuestra una comprensión suficiente de conceptos claves en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades, sus enfoques, sus herramientas y sus métodos de aprendizaje; pero se necesita guía constante para poder aplicarlos de manera efectiva en el lugar de trabajo.	Resultado del aprendizaje: Demuestra una sólida comprensión de los conceptos principales y más importantes de conocimientos, habilidades y actitudes en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades; sus enfoques, sus herramientas y métodos para desarrollar adecuadamente las tareas relacionadas con su aplicación; puede necesitar orientación cuando se aplica en un entorno desconocido o si se trata de un tema nuevo. Se avanza en el dominio de estas aptitudes a través de la aplicación supervisada y de la reflexión sobre el desempeño.	Resultado del aprendizaje: Demuestra un nivel muy alto de comprensión de los conceptos, herramientas y métodos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades (ya sean de CRS o no) para realizar las tareas conexas de manera totalmente independiente. Puede enseñar y documentar los conocimientos técnicos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades para contribuir a las capacidades de CRS en la materia.

CRS no prevé que cada empleado complete los cuatro niveles del modelo. Se prevé que **cada miembro del personal** de CRS que interactúa periódicamente con los socios asista al primer nivel del taller presencial o que tome los cursos en línea y aplique el aprendizaje en su trabajo.

Algunos miembros del personal pueden elegir cursos superiores, o ser asignados a ellos, en función de las necesidades programáticas, de los intereses personales o de las aspiraciones profesionales del personal.

Sesiones de capacitación—Nivel 1

Las sesiones de capacitación que siguen representan los contenidos clave de ICS para el nivel 1 y consisten en una serie de seis sesiones de capacitación distintas que apuntan a introducir y desarrollar las habilidades, los conocimientos y las actitudes del público participante en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades. Estas sesiones incluyen:

- » Conceptos Básicos en materia de Asociación: Una introducción al enfoque de CRS en materia de asociación
- » Conceptos Básicos en materia de Fortalecimiento de Capacidades: Una introducción al enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades
- » Conceptos Básicos en materia de Evaluación: Una introducción al enfoque de CRS en materia de evaluación de las capacidades organizacionales
- » Conceptos Básicos en materia de Relaciones Personales: De qué manera el personal de CRS se relaciona con los socios y cómo aborda el fortalecimiento de capacidades
- » Conceptos Básicos en materia de Comunicación: Cómo el personal de CRS se comunica con sus socios
- » Conceptos Básicos en materia de Aprendizaje de Adultos

Estas sesiones de capacitación proporcionan a los participantes una comprensión común de los conceptos básicos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades y sientan las bases para un trabajo eficaz en conjunto. Estos cursos básicos también están disponibles en Internet, en forma de cursillos electrónicos para el personal de CRS así como para sus socios, en el sitio virtual del ICS de CRS.

Usos de la guía de capacitación

Con el fin de aprovechar al máximo los contenidos de aprendizaje del nivel 1 y para comprender la forma en que estos temas se imbrican y se influyen mutuamente, la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de CRS sugiere que estos cursos se tomen—ya sea a través de cursos de aprendizaje por Internet o por medio de estos talleres presenciales de capacitación— en el orden indicado anteriormente.

Sin embargo, a fin de garantizar la máxima flexibilidad, cada sesión de capacitación se escribe de forma independiente, ya que se parte de la premisa de que los equipos de capacitación pueden escoger la sesión que considere más adecuada para responder a las necesidades del aprendizaje del personal.

Consulte el modelo del programa de capacitación que se muestra en la página 10 para obtener más información acerca de la secuencia de sesiones y los objetivos de aprendizaje en cada sesión. CRS y su Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades están disponibles para consultar con los capacitadores sobre el mejor

enfoque para evaluar las necesidades de aprendizaje y la respuesta más apropiada en términos de formación.

El público meta

La Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de CRS ha desarrollado esta Guía principalmente como un recurso para los miembros del personal de CRS que interactúan regularmente con sus socios. (El personal de los socios también podrá dar una utilidad a estas sesiones, en todo o en parte). La Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de CRS respalda firmemente la participación del personal encargado de la calidad de los programas de la gestión de la calidad en esta capacitación. El personal de CRS encargado de fortalecer las capacidades de sus colegas y de las organizaciones socias obtendrá un beneficio adicional si, además de esta Guía, sigue los cursos más avanzados que ofrece la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades, disponibles en el sitio virtual de ICS.

El tamaño del grupo

Las sesiones están estructuradas para dar cabida a un grupo de capacitación de entre 15 y 20 participantes. Los ejercicios de grupo buscan maximizar la participación dividiendo a los participantes en grupos de trabajo de entre cuatro y seis miembros cada uno. Si el grupo de participantes fuese más grande o más pequeño el facilitador tendría que ajustar el tiempo dedicado a las sesiones y el tamaño de los grupos de trabajo.

Cualificación del capacitador

La Guía supone que el capacitador trae consigo al proceso de capacitación la siguiente experiencia:

- » Está muy bien versado en los principios y las prácticas del aprendizaje de adultos participativo y ha impartido capacitaciones en el pasado;
- » Tiene un amplio conocimiento del contexto del país, de los programas y la administración de CRS y de las organizaciones socias.
- » Está dispuesto a complementar su propia experiencia mediante la contratación de cocapacitadores y la participación de expertos en los ámbitos especializados, para así llenar los vacíos en sus propias habilidades y conocimientos.

Lista de verificación para el formador

A continuación figura una lista básica de verificación que la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades de CRS considera útil para los facilitadores.

- » **Leer todo el material preliminar:** ¿Ha leído la Guía de capacitación? ¿Ha notado temas que requieran una preparación adicional, o ha encontrado algún punto que

le suscite una interrogante? ¿Ha preparado todos los folletos, los rotafolios y las diapositivas necesarias?

- » **Comprobar la logística:** ¿Se ha asegurado de haber tenido en cuenta toda la logística necesaria y que es la adecuada (por ejemplo: una habitación lo suficientemente grande, espacio en la pared, capacidad para mover escritorios para la formación de los grupos, etc., las comidas y los refrigerios durante los descansos están previstos)?
- » **Conocer a su audiencia:** ¿Qué grado de experiencia tiene la audiencia? ¿Cuál podría ser la dinámica entre los participantes?
- » **Comprender las normas culturales y sus dinámicas:** ¿Qué estilo de capacitación sería el más apropiado para este grupo? ¿Se ha asegurado de que los participantes se sentirán respetados y que se valorará su experiencia?
- » **Establecer una persona de contacto en el terreno:** ¿Conoce a una persona en el programa de país que pueda ayudar con la comprensión y el aprendizaje de las normas locales, que conozca la audiencia y ayude con la organización de la logística?
- » **Ser consciente en todo momento de las dinámicas de género:** ¿Sabe o conoce usted la composición de género del grupo? ¿Cómo podría afectar esto a la capacitación? ¿Cómo podría mitigar los desafíos en materia de género?
- » **Estar familiarizado con los enfoques del aprendizaje de adultos:** Recuerde en todo momento que los participantes serán adultos experimentados. Recuerde atraer su participación primero, enseñarles a través de la práctica y aprovechar las experiencias para construir. (*Sugerencia: Puede que le resulte útil revisar el curso de aprendizaje de adultos antes de entregarles la serie de cursos.*)
- » **Ser consciente del tiempo que se dedica a las presentaciones y al trabajo con todo el grupo:** Recuerde que sentarse quieto a escuchar a una sola persona hablar es difícil y puede drenar fácilmente la energía.
- » **Estar preparado:** Piense en toda la logística con mucha antelación y déle un vistazo con mucha frecuencia.
- » **Mantener en mente todos los fines perseguidos:** Siempre tenga en cuenta el hilo conductor de la capacitación.

Durante la capacitación haga alusión a los principales objetivos del aprendizaje.

Cómo utilizar la Guía

Cada sesión de capacitación está organizada según un patrón común, en un esfuerzo por ayudar al capacitador impartir una sesión cohesiva y muy bien estructurada. Cada sesión contiene los siguientes elementos:

- » **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE** — Cada sesión está diseñada para guiar a los estudiantes hacia la consecución de los objetivos de aprendizaje relacionados directamente con el contenido de la sesión. Estos objetivos se definen en función de lo que el público debería saber y ser capaz de hacer una vez terminada la sesión.
- » **TIEMPO** — En esta parte se asigna el tiempo total de la sesión. El capacitador puede necesitar ajustar el tiempo si el grupo es más grande de 15 o 20 participantes. El tiempo total no permite largas pausas o descansos, por lo que, de ser necesario, el entrenador tendrá que añadir ese tiempo a los cálculos.
- » **RESUMEN DE LA SESIÓN** — Presentado en forma de cuadro, en el resumen de la sesión se esbozan las distintas actividades que componen toda la sesión. El tiempo requerido para cada una de las actividades también se indicada en esta parte.
- » **FOLLETOS Y MATERIALES** — Esta lista incluye los folletos, los materiales de capacitación, el soporte tecnológico (ordenador portátil, proyector, etc.) que un capacitador necesitará tener a mano antes de la sesión. Al final de las instrucciones de capacitación para cada sesión encontrará las plantillas de los folletos. *(Sugerencia: esté preparado para improvisar en entornos de bajos recursos, por ejemplo, si usted ha planeado utilizar un proyector en una zona donde el suministro eléctrico no es confiable sería prudente preparar rotafolios como medida alternativa).*
- » **PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (antes de la sesión)** — Esta sección debería servir como lista de verificación para que el capacitador sepa si está completamente preparado. Esta lista comprende la tarea que el capacitador debería realizar antes de la sesión que, en general, incluye la preparación de los rotafolios, la compilación de los materiales para la puesta en práctica de un ejercicio de grupo, etc. Además de esta lista, el capacitador debería asegurarse de que haya un espacio adecuado para la capacitación, organizar la sala en consecuencia, comprobar que las conexiones entre el proyector y el ordenador funcionan, etc.
- » **ACTIVIDADES** — En este punto del plan de la sesión, las instrucciones de capacitación pasan de "antes de la sesión" a "durante la sesión." Las actividades consisten en componentes básicos de formación que contribuyen a la consecución de los objetivos de aprendizaje. Las actividades se basan en una variedad de metodologías que reflejan los principios de educación y aprendizaje para adultos y provienen de diversos estilos de aprendizaje. Se alienta al capacitador a variar las actividades de acuerdo con su propia experiencia y conocimientos especializados. Los planes de las sesiones, tal como están escritos, se basan en proyectos piloto de capacitación de la Unidad y en los comentarios y sugerencias de verdaderos participantes.

RESEÑA PARA LOS FACILITADORES

Nota: *En algunas de las sesiones de capacitación hay actividades opcionales. Por favor, analice estas actividades minuciosamente antes de iniciar la capacitación para ver qué opciones son las más adecuadas para el público destinatario.*

Capacitación en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades: Modelo de programa — Cuatro días de capacitación

Supuestos:

- » El equipo de capacitación de CRS adaptará las horas de inicio y final, así como las horas del almuerzo y los descansos, según el caso.
- » La mayoría de los días se impartirá un promedio de 6 horas de capacitación. Si el grupo es más grande que 15 o 20 participantes se recomienda al entrenador que ajuste el plan de las sesiones en función de las necesidades.

Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
<p><i>Bienvenida e introducción</i></p> <p>Conceptos Básicos en materia de Asociación: Una introducción al enfoque de CRS en materia de asociación.</p>	<p>Conceptos Básicos en materia de Evaluación: Una introducción al enfoque de CRS en materia de evaluación de las capacidades organizacionales.</p>	<p>Conceptos Básicos en materia de Comunicación: Cómo el personal de CRS se comunica con sus socios.</p>	<p>Conceptos Básicos en materia de Aprendizaje de Adultos: Una introducción al enfoque de CRS sobre el aprendizaje de adultos y la facilitación.</p>
<p>Almuerzo</p> <p>Conceptos Básicos en materia Fortalecimiento de Capacidades: Una introducción al enfoque de CRS en materia de Fortalecimiento de Capacidades.</p>	<p>Almuerzo</p> <p>Conceptos Básicos en materia de Relaciones Personales: De qué manera el personal de CRS se relaciona con los socios y cómo aborda el fortalecimiento de capacidades.</p>	<p>Almuerzo</p> <p>No hay sesiones.</p> <p><i>Sugerencia: Los participantes tienden a estar más concentrados en el taller cuando saben que van a tener una tarde para ponerse al día con el correo electrónico o para hacer otro trabajo.</i></p>	<p>Almuerzo</p> <p>Síntesis Las próximas etapas</p>
<p>Evaluación diaria</p>	<p>Evaluación diaria</p>	<p>Evaluación diaria</p>	<p>Evaluación de la capacitación</p>

Sesión de evaluación

Para evaluar el éxito de la capacitación es importante realizar una evaluación. La manera en que el entrenador decide abordar una evaluación variará en función de si el equipo imparte sesiones individuales o toda la formación. También es importante tener en cuenta los intereses específicos y las necesidades de aprendizaje de cada equipo antes de finalizar cualquier evaluación. Sin embargo, a continuación figura una muestra de una capacitación completa de seis sesiones. La capacitación puede utilizarse en su totalidad o pueden extraerse las partes que no son aplicables en caso de que solo se utilicen algunas sesiones.

MUESTRA de la evaluación final del participante

A. Objetivos del taller

Por favor califique de 1 a 4, siendo 1 “en desacuerdo” y 4 “de acuerdo”.

Tras la capacitación estoy en condiciones de:

	(1) En desacuerdo	(2)	(3)	(4) De acuerdo
Conceptos Básicos en materia de Asociación				
Explicar por qué la asociación es esencial para el enfoque de CRS para un desarrollo eficaz y sostenible y para el compromiso de CRS en materia de justicia social				
Explicar los principios de CRS en materia de asociación				
Explicar cómo CRS define los términos “socio” y “asociación”				
Explicar la relación especial que CRS tiene con los socios de la Iglesia				
Conceptos Básicos en materia de Fortalecimiento de Capacidades				
Definir los siguientes términos y expresiones: capacidad, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional y acompañamiento y describir las diferencias entre estos términos				
Explicar el proceso de fortalecimiento de capacidades				
Demostrar el papel de CRS y el papel del socio en el fortalecimiento de capacidades				
Conceptos Básicos en materia de Evaluación				
Explicar por qué son importantes las evaluaciones de la capacidad organizacional para el trabajo de CRS				
Determinar los factores que hacen que un proceso de evaluación sea útil para una organización				
Describir lo que debe evaluarse y cómo				
Conceptos Básicos en materia de Relaciones Personales				
Determinar en qué medida las actitudes afectan a las actividades de asociación y de fortalecimiento de capacidades				
Reconocer qué actitudes específicas son útiles para la asociación				
Llevar a la práctica estas actitudes que fortalecen la labor en materia de asociación y de fortalecimiento de capacidades				
Conceptos Básicos en materia de Comunicación				

Demostrar habilidades de escucha activa				
Describir cómo la comunicación afecta a las relaciones				
Llevar a la práctica la comunicación cooperativa				
Llevar a la práctica la comunicación en diferentes contextos				
Conceptos Básicos en materia de Aprendizaje de Adultos				
Describir los conceptos y los principios clave del aprendizaje de adultos				
Describir al menos dos casos en los que estos conceptos se aplican en la práctica				

B. Calificación general y comentarios cualitativos

Por favor califique de 1 a 4, siendo 1 “En desacuerdo” y 4 “Muy de acuerdo”.

(1) En desacuerdo	(2)	(3)	(4) Muy de acuerdo

1. ¿Qué parte de esta capacitación le resultó más útil?
2. ¿Puede nombrar dos cosas que haya aprendido, que no sabía antes de venir?
3. ¿Qué tema le resultó más difícil?
4. ¿Tiene otros comentarios o sugerencias para que los capacitadores mejoren su trabajo?

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Evaluación diaria

Además, si la capacitación dura varios días, a menudo es útil dedicar 15 minutos al final de cada día para ver cómo el grupo se siente con respecto al avance de la formación. Cuando seleccione una metodología (o cree una propia) es importante tener en cuenta lo siguiente:

- » Comunicar que la información recopilada es importante para el equipo de capacitación;
- » Formular preguntas de evaluación claras y que le permitan obtener la información que le interesa;
- » Variar el método para adoptar diferentes estilos de aprendizaje y de retroalimentación;
- » Hacer lo posible para reflejar comentarios de los participantes en las sesiones futuras.

Dentro de las posibles metodologías se destacan:

Cara feliz / cara triste / cara curiosa:

Escriba varias preguntas de evaluación en el rotafolio en un lugar donde los participantes puedan acceder fácilmente. Usted puede escribir los objetivos de aprendizaje de la sesión y preguntar en qué medida se cumplieron. O también puede detallar las principales actividades del día y preguntar, "¿en qué medida <actividad X> aumentó sus conocimientos / habilidades / actitudes acerca de la asociación y el fortalecimiento de capacidades?" Diseñe una leyenda para las caritas así como: *Cara feliz: De mucha ayuda. Cara triste: Un poco menos útil. Cara curiosa: Me gustaría recibir más información sobre este tema.*

Los comentarios en un sombrero

Una alternativa es escribir comentarios de evaluación en un rotafolio e invitar a los participantes a escribir reacciones anónimas en un trozo de papel y colocarlo en un sombrero. El capacitador puede ya sea leer los comentarios en voz alta (con el permiso del grupo) o discutirlos o revisarlos al final del día y evaluar si es preciso efectuar ajustes.

Una lluvia de ideas colectiva

El capacitador también puede preparar tres hojas de rotafolio con los siguientes encabezados: Lo más útil hoy; lo menos útil hoy; preguntas sin respuesta— o necesita seguimiento. Y luego organizar una breve lluvia de ideas mientras los participantes se mueven de rotafolios en rotafolios.

Evaluación de la formación por el facilitador (*una solicitud importante*)

La Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades apreciaría mucho la opinión de los capacitadores que utilizan esta Guía. Esta evaluación ayudará al equipo de asociación y fortalecimiento de capacidades a adaptar y mejorar estos y otros cursos de formación para servir mejor al personal y los socios de CRS. Por favor, complete la siguiente evaluación y devuélvala a la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades en partnership@global.crs.org. Desde ya muchas gracias.

Conceptos Básicos en materia de Asociación y de Fortalecimiento de Capacidades:
Introducción al Enfoque de CRS

Evaluación por el facilitador

¿Cómo calificaría el éxito de la capacitación en general?	
¿Eran estos los temas correctos? ¿Hubo otros temas que usted piensa que deben añadirse a esta serie de nivel introductorio de aprendizaje?	
¿Fue fácil utilizar la Guía de capacitación? ¿Hay otras maneras de hacer que la Guía sea más útil para los capacitadores?	
¿Qué sugeriría usted que se podría hacer de manera diferente cuando la capacitación se repite en otro lugar?	
¿Tiene otros comentarios o sugerencias para la Unidad de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades a fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje introductorio?	

¡GRACIAS!

Conceptos Básicos en materia de Asociación:

Una introducción al enfoque de CRS en materia de asociación

Esta es la primera sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para obtener más información sobre su contenido y para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Explicar por qué la asociación es esencial para el enfoque de CRS en materia de desarrollo sostenible y eficaz y su compromiso con la justicia social
- » Explicar los principios de CRS en materia de asociación
- » Explicar cómo CRS define los términos “socio” y “asociación”
- » Explicar la relación especial que tiene CRS con los socios de la Iglesia

TIEMPO

5 horas y 15 minutos

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción a la sesión	15 min.
B. Cuando las asociaciones funcionan bien: Nuestras mejores experiencias	45 min.
C. Por qué CRS trabaja en asociación	1 hora
D. Cómo aborda CRS las asociaciones	45 min.
E. Con quién se asocia CRS	45 min.
F. Asociaciones amplias y diversas	1 hora
G. Beneficios y desafíos	45 min.

FOLLETOS Y MATERIALES

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

- » Folleto N°1- Definiciones y principios de CRS en materia de asociación (Actividad D)
- » Folleto N°2- Beneficios de las asociaciones (Actividad G)
- » Rotafolio, marcadores o rotuladores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil, papel A4 en blanco

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (ANTES DE LA SESIÓN)

1. Escriba los objetivos en un rotafolio, con letra lo suficientemente grande para que el público pueda verlos claramente.
2. Escriba las definiciones de socio y asociación en un rotafolio o una diapositiva para la Actividad A. (Véase Folleto N°1- Definición y principios de asociación).
3. Prepare hojas del rotafolio con las tareas de grupo para las Actividades B, C, y D.
4. Para la Actividad C extraiga los diez principios de asociación de CRS del Folleto N°1 y escriba un principio en cada tarjeta de índice a con un marcador.

ACTIVIDADES

A. Introducción y objetivos (15 min.)

Al abrir la sesión informe a los participantes que vamos a estudiar la naturaleza de las asociaciones, así como los principios subyacentes de asociación que guían el trabajo de CRS. Durante la sesión vamos a hablar de por qué trabajamos en asociación, cómo abordamos las asociaciones y con quien nos asociamos. También identificaremos maneras de profundizar nuestras relaciones con los socios a través de la aplicación de principios de asociación sólidos.

Revise los objetivos del aprendizaje para esta sesión en el rotafolio y conteste cualquier pregunta o haga las aclaraciones necesarias.

B. Cuando las asociaciones funcionan bien: Nuestras mejores experiencias (45 min.)

Introducción y trabajo en grupos (35 min.)

Nota: esto es similar a la etapa del Descubrimiento de la Indagación Appreciativa, en la que se aprecia lo que funciona bien.

Díales que vamos a comenzar a reflexionar sobre nuestras propias experiencias en materia de asociaciones.

Divida a los participantes en grupos de cuatro a seis miembros y pídale que se sienten juntos en una mesa.

Diga a los participantes que en el ejercicio a continuación van a recordar experiencias exitosas con asociaciones y compartirán unas pocas en sus pequeños grupos. Revise la siguiente tarea de grupo en el rotafolio y compruebe que se hayan entendido bien las instrucciones.

Quando las asociaciones funcionan bien – Tarea en grupos

1. En primer lugar reflexione individualmente: ¿Recuerda alguna experiencia de asociación que haya tenido en la que le fuera muy bien? En su opinión, ¿qué hizo que esa asociación funcionara bien? ¿Qué prácticas o valores aplicó cada socio que enriquecieran la asociación?
2. Circule entre las mesas y permita a cada miembro compartir su experiencia más memorable.
3. Seleccione una experiencia representativa para compartirla con el grupo de participantes, y destaque las características que hicieron que esa asociación se distinga de las otras.

Durante el debate, camine discretamente entre las mesas mientras controla con atención el tiempo. Cuando los grupos hayan terminado sus conversaciones, escoja una historia por grupo.

Escriba el título “Características de las asociaciones sólidas” en el rotafolio y enumere debajo los rasgos o las características de cada ejemplo de asociación que engendraron una relación exitosa y productiva.

Aléjese de la lista, revise con ellos lo escrito y pregunte al grupo: “¿Hay algo que podamos agregar a nuestro perfil de asociación sólida?”

Complete la lista y agradezca a los participantes.

C. ¿Por qué CRS trabaja en asociación? (1 hora)

Introducción (10 min.)

Informe al grupo que hemos comenzado hablando de asociaciones en general y que ahora vamos a estudiar por qué las asociaciones son importantes para CRS.

Pregunte al grupo por qué creen que trabajar en asociación puede ser importante para CRS. Después de algunas consideraciones iniciales, sugiera los siguientes puntos como aspectos claves para comprender por qué CRS elige tener este enfoque:

La asociación es crucial para la identidad de CRS: En su calidad de organización privada basada en la fe, CRS está comprometida a apoyar a los actores de la sociedad civil local, incluida nuestra hermana la Iglesia católica y organizaciones comunitarias, para fortalecer su capacidad de contribuir a un cambio social duradero y significativo.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

Las asociaciones reflejan los valores de CRS: La asociación es particularmente importante debido a la teoría del cambio subyacente en la labor de CRS. Basados en la Enseñanza Social Católica, los principios rectores y de asociación de CRS refuerzan la noción de que el cambio real y sostenible surge cuando las personas, trabajando juntas, utilizan sus habilidades y recursos para actuar respecto de los temas que consideran más importantes. Ayudar a las organizaciones socias a responder a la pobreza y la injusticia es un acto de gracia¹.

Las asociaciones son una mejor manera de lograr el desarrollo y encontrar soluciones sostenibles y eficaces: El enfoque de CRS en materia de desarrollo se basa en la convicción de que las instituciones saludables están en mejores condiciones de prestar servicios congruentes y de calidad. En los albores de la década del 2000, CRS aplicó una teoría del cambio fundada en el concepto de Desarrollo Humano Integral (DHI), que promueve todo lo bueno en cada persona y en todas las personas. El DHI apoya la capacidad de cada individuo de realizar plenamente su potencial humano en el marco de relaciones justas y pacíficas, un entorno próspero y la solidaridad con los demás.

Haga una recapitulación explicando al grupo que por todas estas razones—nuestra identidad, nuestros valores y nuestro enfoque en materia de desarrollo—las alianzas y las asociaciones son claves para llevar a cabo la misión que se ha propuesto CRS.

Trabajo en grupos (30 min.)

Explique que hasta ahora estos conceptos han sido un poco abstractos. Para concretar más el porqué CRS trabaja en asociación, vamos a hacer un ejercicio. Divida de nuevo a los participantes en grupos pequeños. Revise la siguiente tarea de grupo en el rotafolio; compruebe que se hayan entendido las instrucciones.

¿Por qué trabajar en asociación? ¿Cuáles son los beneficios de las asociaciones? — Tarea en grupos

Reflexione sobre lo que hemos conversado acerca de CRS y el porqué de su trabajo en asociación, así como en sus propias experiencias en la materia. Ahora trabajen en conjunto con el fin de responder a las tres esferas que se plantean a continuación, en una hoja del rotafolio.

Trabajar en asociación permite a CRS:

- 1.
- 2.
- 3.

¹ Carta encíclica *Deus Caritas Est* del sumo pontífice Benedicto XVI a los obispos, a los presbíteros y diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el amor cristiano. 25 de enero 2006.

¿Otro?

Trabajar en asociación permite a las organizaciones socias:

- 1.
 - 2.
 - 3.
- ¿Otro?

Trabajar en asociación permite a las comunidades:

- 1.
 - 2.
 - 3.
- ¿Otro?

Paseo por la Galería (20 min.)

Una vez que los grupos hayan terminado con sus rotafolios, solicite que los coloquen en la pared y que todos los participantes caminen alrededor de la habitación observando el trabajo de cada grupo. Tras unos pocos minutos, reúnalos nuevamente. Pregúnteles los temas y aspectos más comunes que observaron. También pregunte qué temas o preguntas podrían surgir a raíz del ejercicio.

Concluya la sesión con la distribución y la revisión del Folleto N°2 y señale que por todas estas razones: establecer, gestionar y mantener una **buena colaboración con los socios es un trabajo que atañe a todos en CRS.**

D. ¿Cómo aborda CRS las asociaciones? (45 min.)

Introducción (5 min.)

Continúe con la sesión explicando que dado que acabamos de estudiar por qué CRS trabaja en asociación, es importante ahora considerar la manera como CRS aborda el trabajo con las organizaciones socias. Informe al grupo que CRS tiene una larga historia y tradición de trabajo con organizaciones socias y que esa experiencia, así como los valores de CRS, su identidad y su misión, han determinado la manera como CRS aborda su labor con las asociaciones. Este enfoque se basa en diez principios de asociación. Como agentes de CRS, es importante que todos los miembros del personal se sientan cómodos transmitiendo los principios de asociación a públicos internos y externos.

Distribuya el Folleto N°1 - Definición y principios de asociación, y muéstrelos en una diapositiva, pero no exponga las definiciones de “socio” y “asociación” hasta alcanzar la actividad E. Comparta con los asistentes estos aspectos importantes:

- » El enfoque de CRS está basado en sus valores y en la convicción de que la solidaridad transformará el mundo. El compromiso de CRS de mantener

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

relaciones correctas con las personas que servimos, en colaboración con la Iglesia y las organizaciones seculares que se acercan a los más necesitados, se traduce en asociaciones con una visión y un compromiso a largo plazo para promover la justicia y la paz.

- » Por más de 60 años CRS ha trabajado en asociación con organizaciones locales: primero como “consignatarios” luego como “contrapartes” y, después de la Cumbre Mundial de CRS en el año 2000, como “socios”. Las tendencias en las asociaciones de CRS se han inclinado a seguir las tendencias del desarrollo en general, pero poniendo especial atención en las estructuras de la Iglesia Católica. Desde la Cumbre de 2000, este mayor énfasis puesto en las asociaciones hizo que se crearan los principios de asociación y las herramientas de apoyo.
- » Como organismo católico, nuestros valores y principios se originan en las enseñanzas de la Iglesia. Sin embargo, como organismo mundial que trabaja con gente de múltiples culturas y religiones, nuestros principios reflejan el cuidado y la preocupación universal por las personas, su dignidad y su autonomía.

Trabajo de grupos (15 min.)

Informe al grupo que ahora vamos a dedicar un tiempo al estudio de estos principios.

Con los participantes divididos en cinco mesas o grupos de trabajo, repase la siguiente tarea en el rotafolio:

Los diez principios de asociación — Tarea en grupos

Para los dos principios que le fueron asignados, converse lo siguiente:

1. ¿Recuerda algún ejemplo en el que haya visto este principio en la práctica de su trabajo en asociación con CRS?
2. ¿Cómo explicaría este principio a alguien que no trabaja para la Iglesia, ni para CRS ni incluso para una ONG? Piense en proverbios, refranes, expresiones, canciones, cuentos infantiles, etc. Si no se le ocurre ninguna expresión, entonces utilice el lenguaje claro de la vida cotidiana.

Informe y conclusión (25 min.)

Controle el tiempo del trabajo en grupos y cuando estos hayan terminado organice un informe sobre lo trabajado. Pregunte al grupo acerca de las experiencias respecto de la explicación de estos principios y de la búsqueda de ejemplos de su aplicación en el trabajo cotidiano con los socios.

Concluya esta sección con la revisión de los principios y pregunte si hay algún participante que pueda enumerar los diez.

E. ¿Con quién se asocia CRS? (45 min.)

Trabajo con el grupo de participantes (10 min.)

Repase con el grupo: Hasta ahora hemos aprendido por qué CRS trabaja en asociación y cómo aborda su trabajo. Ahora vamos a estudiar con quién se asocia CRS.

Explique que CRS se asocia con una amplia gama de organizaciones: Agencias hermanas de la Iglesia, ONG laicas, organizaciones comunitarias, gobiernos, entidades con fines de lucro, ONG de otras tradiciones religiosas, universidades y redes. En todas estas relaciones CRS trabaja reflejando sus valores y su identidad. Sin embargo, no todas las relaciones son asociaciones. Para ser claros acerca de los términos que estamos utilizando, vamos a ver cómo CRS define al socio y a la asociación.

Aclare las definiciones de CRS correspondientes a “socio” y “asociación” mostrándolas en un rotafolio o una diapositiva, de la siguiente manera:

Definiciones

Asociación: Es una relación basada en el compromiso mutuo, finalidad complementaria y valores que es a menudo sostenida por recursos compartidos y que resultan en cambios positivos y una mayor justicia social. Si CRS está relacionada con otra organización que se ajusta a su definición de asociación, esa organización es socia de CRS.

Cabe destacar que el trabajo en asociación es crucial para la identidad de CRS. Trabajar en asociación ayuda a construir y mantener organizaciones eclesiales y sin fines de lucro locales saludables y a enriquecer sus esfuerzos para erradicar la pobreza y la injusticia.

Agencias hermanas de la Iglesia dentro de la familia de la Iglesia Universal – Trabajo en grupos (35 min.)

Explique que CRS siempre trabajará con una amplia gama de socios. Sin embargo, es importante recordar que **CRS siempre tendrá una relación con las organizaciones hermanas de la Iglesia.**

Esto significa que en los países donde la Iglesia tiene el compromiso, la capacidad y el interés de participar en proyectos humanitarios y de desarrollo, CRS dará preferencia a la labor junto a la Iglesia. Cuando la Iglesia no tiene un enfoque determinado, o no elige participar en la labor humanitaria ni de desarrollo se prevé que CRS mantendrá buenas relaciones de trabajo con las agencias hermanas de la Iglesia, pero no se le exige llevar a cabo ningún programa junto a ellas.

Pregunte al grupo si les gustaría compartir sus experiencias de trabajo con la Iglesia de su país y cómo se han fortalecido esas relaciones, o si han enfrentado desafíos en el transcurso de esta relación.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

Haga hincapié en cómo la apariencia de estas relaciones puede variar según los lugares y los contextos. Veamos tres ejemplos para ilustrar nuestras realidades diversas.

Escriba país A, país B y país C en diferentes hojas del rotafolio e imprima o escriba los ejemplos que se detallan a continuación. Un participante voluntario puede comenzar por leer la primera. Tras la descripción pregunte al grupo: ¿Es este un caso conocido por usted? ¿Cree que refleja los valores de CRS, sus relaciones y su enfoque en materia de asociación?

Tome notas en una hoja del rotafolio. Repita esa misma metodología con los otros dos ejemplos.

En el país A: El 100% de las asociaciones y del trabajo programático de CRS se hace junto con la Iglesia.

Ejemplo: El Programa de país de CRS se centra por completo en la educación, la paz y la defensa de la justicia. Con una enorme población católica, una amplia red de escuelas católicas y un liderazgo muy sólido de la Iglesia, CRS y la Iglesia se han percatado de que trabajar juntas garantiza enormemente su alcance a más personas y produce un gran impacto.

En el país B: CRS y la Iglesia tienen una relación estrecha y se reúnen regularmente, pero puede suceder que no tengan proyectos concretos en los que estén trabajando juntas.

Ejemplo: El Representante en ese país se reúne regularmente con los obispos cada vez que él visita una diócesis y mantiene una relación cercana con la Conferencia Episcopal. El personal de CRS está constantemente en contacto con las agencias hermanas de la Iglesia.

En el país C: CRS y una agencia hermana de la Iglesia pueden mantener una relación estrecha y ambas pueden trabajar juntas en la programación, según sea necesario.

Ejemplo: Aunque gran parte de la cartera de programas de la Representación en el país incluye los trabajos con ONG nacionales y locales, en los últimos cinco años CRS y una agencia hermana de la Iglesia han desarrollado un enfoque muy respetado e innovador para el cuidado de huérfanos y niños vulnerables a través de la red de Agencias Católicas de servicios sociales y en colaboración con ellas en todo el país.

Tras haber repasado cada ejemplo, explique que los tres casos son aceptables porque al final, sin importar cuán cerca trabajan ambas organizaciones en lo programático, **CRS y las agencias hermanas de la Iglesia siempre mantendrán relación de colaboración.** Mencione aquí que para obtener más información sobre cómo participar en las actividades de la Iglesia y las agencias hermanas de la Iglesia pueden consultar el "Protocolo de las relaciones con los socios de la Iglesia."

Haga hincapié en que el resultado final es que las alianzas van cambiando con el tiempo. Sin embargo, *las relaciones con las agencias hermanas de la Iglesia no tiene un límite de*

tiempo. Los proyectos pueden ir y venir, pero CRS —como parte de la Iglesia— está siempre en relación con la Iglesia.

F. Asociaciones amplias y diversas (60 min.)

Introducción (10 min.)

Para esta actividad, comparta con el grupo de participantes los siguientes aspectos:

- » CRS participa en asociaciones con una amplia gama de organizaciones. Como estudiamos en la sección anterior, CRS tiene una relación especial con las agencias hermanas de la Iglesia. Sin embargo, CRS también trabaja con otros socios, entre ellos ONG seculares, organizaciones comunitarias, gobiernos, entidades con fines de lucro, ONG de otras tradiciones religiosas, universidades y redes.
- » Mientras que CRS aplica sus principios de asociación en todas sus asociaciones, para garantizar que es un buen socio también es importante que CRS y su personal entienda y aprecie la diversidad de sus socios. Esto incluye entender de qué manera la identidad, la gobernanza, la estructura, la cultura, los proyectos ejecutados, el medio ambiente, etc., de un socio pueden influenciar y afectar las relaciones entre ellos.

Actividad (25 min.)

Organice una lluvia de ideas, al pedir a los presentes que determinen la gama de organizaciones con las cuales CRS se asocia en este Programa de país. Diga en voz alta el nombre de cada organización con la cual CRS mantiene una relación formal.

Escriba todas las respuestas en el rotafolio. Posteriormente analice y agrupe a esos socios.

Algunos de ellos podrían ser:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| » Agencias hermanas de la Iglesia | » ONG seculares |
| » ONG que profesan otra fe | » Organizaciones comunitarias |
| » Universidades | » Actores del sector privado |
| » Donantes | » Organismos gubernamentales locales |

A continuación, introduzca una pequeña deliberación de grupo. Divida a los participantes en grupos de manera que cada grupo analice dos tipos de socios. Por ejemplo: si usted identificó ocho tipos de socios, cree cuatro grupos.

Comparta la tarea de grupo en el rotafolio:

Diversidad de asociaciones

Para los tipos de socios que le fueron asignados, delibere y resuma sus respuestas a las siguientes preguntas:

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

1. ¿Qué fuentes de motivación se consideran más comunes para este tipo de organización?
2. ¿Por qué hacen el trabajo que realizan? ¿Cuáles son sus intenciones?
3. ¿Cuáles podrían ser algunas de las cosas más importantes para este socio en términos de relación de cooperación? Por ejemplo, ¿los valores compartidos o las ganancias compartidas?
4. ¿Cómo podrían estos intereses, prioridades e intenciones influir en la manera como CRS aborda a estos socios y trabaja con ellos?
5. ¿Cuál podría ser una manera práctica de distinguir estas asociaciones de otras?
6. Prepárese para compartir sus observaciones y aportar un ejemplo en concreto.

Trabajo con el grupo de participantes (25 min.)

Una vez transcurrido el tiempo estipulado, reúna de nuevo a los participantes para preparar un informe final. Una vez que cada grupo haya compartido sus puntos clave y haya presentado algunos ejemplos, resuma la actividad en unas pocas preguntas finales. Algunos ejemplos podrían ser:

- » ¿Observa similitudes o diferencias entre los tipos de socios?
- » ¿Qué hemos aprendido de esta discusión?
- » ¿Ven algún motivo para que cambiemos algo en la manera en que funcionamos? Escriba las respuestas en el rotafolio.

Finalice haciendo hincapié en que si bien CRS se asocia a una amplia gama de organizaciones, todas las relaciones deben reflejar los valores de CRS. Esto es simplemente para demostrar que la manera como se presenta cada asociación puede ser diferente en la práctica y que el personal debe estar preparado para adaptarse a la realidad de cada socio. Por ejemplo: un socio gubernamental podría requerir más formalidad. Es posible que una ONG nacional se concentre solo en los resultados del proyecto. En ambos casos, el personal de CRS debería procurar comprender al socio y su realidad y ajustarse a ella sin dejar de reflejar los valores de CRS.

G. Beneficios y desafíos de la asociación (35 min.)

Introducción (10 min.)

Con el fin de proporcionar algunos antecedentes, comparta las siguientes ideas con los presentes:

- » CRS cree que es más significativo, sostenible, eficaz y eficiente el trabajar directamente en un país donde las estructuras de la Iglesia local o de las organizaciones no gubernamentales están comprometidas con las transformaciones sociales. Mediante el apoyo al fortalecimiento de esas instituciones locales, CRS mejora y refuerza la capacidad de una comunidad para responder a sus propios problemas.

- » Nuestros valores y compromiso con la transformación social requieren una verdadera reciprocidad y equidad. CRS contribuye con apoyo técnico, gerencial y financiero para nuestros socios. Nuestros socios y su personal nos aportan una comprensión del entorno cultural, social y político, así como los servicios y los recursos necesarios para el proyecto. Sin estos activos, nuestros programas no lograrían llegar a los más vulnerables de una manera sostenible. Juntos, somos capaces de trabajar por un cambio profundo en el mundo.
- » CRS enfrenta otro reto —que es también una oportunidad— que es el de desarrollar asociaciones a largo plazo, especialmente con la Iglesia, que le permiten adoptar una visión de largo alcance sobre el fortalecimiento de capacidades. Una de las tensiones más comunes en las asociaciones es la presión para generar los resultados programáticos y la necesidad imperativa de desarrollar las capacidades de los socios a largo plazo.

Al igual que cualquier alianza o asociación —asociación comercial, matrimonio, etc.— hay beneficios y desafíos inherentes a una relación entre dos organizaciones unidas por un objetivo o visión común. Las asociaciones más sólidas se forjan cuando ambas partes son conscientes de los beneficios y de los riesgos existentes. Para redondear nuestra comprensión del enfoque de CRS en materia de asociación, determinaremos ahora los beneficios y desafíos de estas relaciones.

Trabajo en grupos (20 min.)

Divida a los participantes en dos grupos de trabajo y presénteles las preguntas objeto de debate en el rotafolio:

Beneficios y desafíos de las asociaciones

En su grupo, recuerde las numerosas asociaciones que hemos estudiado durante esta sesión. Sobre la base de su experiencia, elabore una lista de:

1. Los posibles beneficios de las asociaciones.
2. Los desafíos o los riesgos que presentan las asociaciones.
3. Nombre algunas maneras en que usted haya abordado algunos de estos retos en su trabajo. Elabore una lista de ellas en una hoja del rotafolio para compartir con el grupo.

Presentaciones en grupo y conclusión (15 min.)

Invite a cada grupo a presentar sus listas de ideas y tome nota de las ideas que coinciden en las presentaciones hechas por los dos grupos. Esperemos que las listas sean amplias y completas. Si es necesario puede completar las listas con algunas de estas respuestas comunes:

Ejemplos de algunas respuestas

Tenga en cuenta que estos son ejemplos para el facilitador. Esto no es para preparar una hoja del rotafolio.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE ASOCIACIÓN

Beneficios	Desafíos
<ul style="list-style-type: none">» Mejorar la comunicación y el intercambio de información,» Mejorar la calidad de los servicios,» Ampliar su alcance a múltiples o diversos grupos,» Mejorar la coordinación y reducir la duplicación de esfuerzos,» Lograr la sinergia; fusionar los recursos,» Complementar la capacidad institucional y la pericia técnica de cada uno de los socios,» Atender las expectativas del donante de trabajar en asociación.	<ul style="list-style-type: none">» La falta de claridad en las funciones puede generar conflictos,» Un socio que asume méritos individuales por un por un éxito colectivo,» Cuando se ve comprometida la reputación o la imagen de uno de los socios, hay posibilidades de que la reputación de su contraparte también se vea afectada.

A modo de síntesis, repase los desafíos enumerados en el rotafolio y solicite al grupo que proponga una solución para subsanar estos desafíos. Tome nota en el rotafolio de las soluciones aportadas.

Mantenga los beneficios y desafíos publicados en el rotafolio. Los participantes deberían tener la libertad de añadir a la lista nuevas ideas que se les ocurran. Distribuya y analice el Folleto N°2.

Folleto 1

Definiciones y principios de CRS en materia de asociación

Asociación: Es una relación basada en el compromiso mutuo y valores y principios comunes, sostenida por metas y recursos compartidos que resultan en cambios positivos en la vida de la gente y una mayor justicia social. Si CRS está en una relación con otra organización que se ajusta a la definición de asociación, entonces esa organización es un socio de CRS.

Principios de asociación de CRS

Visión compartida: Visión compartida respecto de atender a las necesidades inmediatas de la gente y a las causas fundamentales del sufrimiento e injusticia.

Subsidiariedad: Asignar la responsabilidad de la toma de decisiones e implementación de actividades al nivel más cercano posible a la gente cuyas decisiones se afectarán.

Reciprocidad: Esforzarse por lograr la reciprocidad reconociendo reconocer que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades en un espíritu de autonomía.

Equidad: Promover las asociaciones equitativas, involucrando a los socios en un proceso de mutua definición de derechos y responsabilidades.

Respeto: Respetar las diferencias y comprometerse a escuchar y aprender unos de otros.

Transparencia: Fomentar asociaciones positivas y saludables, promoviendo una mutua transparencia respecto de las capacidades, limitaciones y recursos.

Transformar la sociedad civil: Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y a la transformación de las estructuras injustas, fomentando el diálogo y la acción con otros miembros de la sociedad civil.

Fortalecimiento de capacidades: Comprometerse con un proceso a largo plazo, acordado en conjunto, para el desarrollo organizacional.

Apropiación comunitaria: Identificar, entender y fortalecer las capacidades comunitarias y sus mecanismos de supervivencia, para así maximizar la participación comunitaria.

Sostenibilidad: Facilitar la sostenibilidad a través de un enfoque de fortalecimiento de Capacidades.

Folleto 2

Beneficios de las asociaciones

Trabajar en asociación permite a CRS:

- » Contribuir al desarrollo de una **sociedad civil robusta** con instituciones locales eficaces que puedan conducir al desarrollo de su nación
- » Aprender de nuestros socios sobre las **necesidades y los recursos de la comunidad**, así como las **posibles soluciones**
- » **Llegar** a más personas necesitadas
- » Profundizar el **impacto** de nuestro trabajo en conjunto
- » Mejorar la **calidad** de nuestro trabajo en conjunto
- » Ofrecer **soluciones más sostenibles** para soluciones de desarrollo
- » Hacer perdurar nuestros **principios** de subsidiariedad, solidaridad y reciprocidad

Trabajar en asociación significa que CRS puede llegar a más gente, tener programas de mayor calidad, más apropiados y más sostenibles y hacer perdurar sus principios.

Trabajar en asociación permite a las agencias socias:

- » Expandir su **alcance e impacto** a fin de apoyar sus esfuerzos para hacerle frente a la pobreza y la injusticia
- » Aumentar su **acceso a recursos** humanos, financieros y técnicos
- » Mejorar su **desempeño organizacional**
- » Mejorar y ampliar su redes, aumentando el impacto de su mensaje
- » Aumentar su acceso a oportunidades de **aprendizaje**

Trabajar en asociación significa que los socios pueden llegar a más personas con más recursos y convertirse en una organización más fuerte y más conectada.

Trabajar en asociación permite a las comunidades:

- » **Contribuir** al desarrollo de su comunidad y de la nación
- » Tener acceso a **servicios de mayor calidad**
- » Tener acceso a servicios de instituciones que los conocen y ellos mismos tener acceso a una **gama más amplia de recursos**
- » Tener acceso a **aprendizaje desde otros lugares**
- » Tener acceso a **servicios más sostenibles**

Trabajar en asociación significa que las comunidades reciben servicios mejores y más adecuados, que sean más informados y más sostenibles.

Las asociaciones no siempre son fáciles, pero por todos estos motivos son muy importantes para nuestro trabajo y nuestra misión.

Conceptos Básicos en materia de Fortalecimiento de Capacidades: Una introducción al enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades

Esta es la segunda sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Definir los siguientes términos: capacidad, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional y acompañamiento; además, podrán describir las diferencias entre estos términos.
- » Describir el proceso del fortalecimiento de capacidades.
- » Demostrar el papel que desempeña CRS y sus socios en el fortalecimiento de capacidades

TIEMPO

3 horas 40 minutos

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción: Fortalecimiento de capacidades en el marco de la asociación	10 min.
B. Conceptos claves y contexto en el fortalecimiento de capacidades	15 min.
C. El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades	30 min.
D. Definiciones del fortalecimiento de capacidades	60 min.
E. Proceso de fortalecimiento de capacidades	45 min.
F. El papel de CRS en el fortalecimiento de las capacidades de los socios	60 min.

FOLLETOS Y MATERIALES

- » Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil, tarjetas, notas Post-It
- » Folleto N° 1 - Definiciones del fortalecimiento de capacidades (Actividad D)
- » Folleto N° 2 - Principios de asociación (Actividad D)
- » Folleto N° 3 - Etapas de un programa sólido de fortalecimiento de capacidades (Actividad E)
- » Folleto N° 4 - El papel de CRS en el fortalecimiento de capacidades (Actividad F)
- » Premio para el grupo ganador de la Actividad B
- » Copias electrónicas o digitales y un enlace para acceder a la Guía de Fortalecimiento Institucional

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (antes de la sesión)

1. Escriba los objetivos de aprendizaje en una hoja del rotafolio con letras lo suficientemente grandes como para que los participantes puedan verlos claramente.
2. Prepare diapositivas con las definiciones de: capacidad, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional y acompañamiento. Estas se pueden encontrar en el Folleto N° 1 - Definiciones del fortalecimiento de capacidades (Actividad D).
3. Prepare hojas del rotafolio con instrucciones para las Actividades grupales A, B, C, D, E y F.
4. Escriba las etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades (según lo indicado en la Actividad D) en tarjetas, de manera que en cada tarjeta figure una etapa. Haga cuatro juegos completos de estas tarjetas.

ACTIVIDADES

A. Introducción: Fortalecimiento de capacidades en el marco de la asociación (10 min.)

Inicie la sesión contextualizándola en el marco de la asociación. Explique que, cuando abordamos el fortalecimiento de capacidades es importante hacerlo en el marco de la asociación.

Enfatice que **CRS valora la asociación**. En su calidad de organización privada y basada en la fe, CRS está comprometida a apoyar a los actores de la sociedad civil local, incluida la Iglesia Católica y otras organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno, para fortalecer su capacidad de contribuir a cambios sociales significativos y duraderos. Las

asociaciones locales fomentan una mayor comprensión de las necesidades locales y su contexto, lo que permite encontrar soluciones más adecuadas, equitativas y sostenibles.

Una vez comprendido este contexto, revise los objetivos. Al final de esta sesión usted debería ser capaz de:

- » Definir los siguientes términos: capacidad, fortalecimiento de capacidades, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional y acompañamiento; además, podrá describir las diferencias entre estos términos.
- » Explicar el proceso de fortalecimiento de capacidades.
- » Demostrar el papel de CRS y del socio en el fortalecimiento de capacidades.

Durante esta sesión vamos a debatir y ponernos de acuerdo sobre las diferentes definiciones de capacidad y fortalecimiento de capacidades; así como sobre acompañamiento y qué parámetros generales se pueden establecer para cada uno. También vamos a determinar cómo este enfoque de la creación de capacidades y el fortalecimiento institucional, así como el acompañamiento, pueden adaptarse a las necesidades y a los socios de su Programa de país.

B. Contenido (15 min.)

Comparta los siguientes antecedentes sobre el enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades:

- » El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades está basado en décadas de experiencia y en un perfeccionamiento constante. Se ha forjado sobre principios probados del desarrollo organizacional, el aprendizaje de adultos, la gestión del cambio, el cambio de comportamiento, y los principios de transparencia, apropiación y respeto a la autonomía local. El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades también se vincula con los principios de asociación de la organización.
- » CRS cuenta con una larga historia de trabajo con organizaciones socias locales; apoya su desarrollo al tiempo que provee insumos a los sistemas financieros, técnicos y gerenciales para garantizar una programación sólida.
- » CRS enfrenta otro reto —que es también una oportunidad— que es el de desarrollar asociaciones a largo plazo, especialmente con la Iglesia, que le permiten adoptar una visión de largo alcance sobre el fortalecimiento de capacidades.
- » En su labor de fortalecimiento de capacidades **tanto CRS como los socios locales** crecen como organizaciones. Ambas organizaciones aprenden continuamente una de otra ya que aportan capacidades complementarias, especialmente en ámbitos programáticos como el VIH/SIDA o la consolidación de

la paz. Tanto CRS como sus socios valoran y se benefician mutuamente del fortalecimiento de capacidades.

- » Varios factores guían el enfoque de CRS sobre el fortalecimiento de capacidades, incluida la estrategia global de la organización. Además, entre las tendencias en materia de reforma de la ayuda internacional se hace hincapié explícitamente en el sentido de apropiación de los países a través de los gobiernos, y exigen nuevas formas de apoyo para desarrollar capacidades, a veces en periodos de tiempo cortos.

Pida al grupo que mencione algunas cosas clave que han escuchado hasta ahora sobre cómo se ha desarrollado el enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades. Anote las ideas en un rotafolio.

C. Enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades (30 min.)

Introducción (5 min.)

Explique que, con el fin de avanzar en nuestra reflexión sobre el fortalecimiento de capacidades dentro de CRS y de su país o región, vamos a dedicar un poco de tiempo a definir lo que significan los términos "capacidad" y "fortalecimiento de capacidades" en el contexto de un país determinado.

Comencemos con un ejercicio rápido para estar en la misma sintonía. Sabemos que nos enfrentamos a múltiples interpretaciones de los términos que usamos, no sólo a escala mundial sino también en las diferentes regiones y Programas de país.

Trabajo en grupo (15 min.)

Divida a los participantes en tres grupos de trabajo y analice la tarea grupal en el rotafolio:

Definiciones — Tarea en grupos

En su grupo, respondan todos a una pregunta asignada. Escriban en tarjetas las palabras clave que vienen a su mente para luego usarlas en el trabajo con el grupo de participantes.

- » *¿Qué entiende usted por "capacidad"? (Grupo #1)*
- » *¿Qué entiende usted por "fortalecimiento de capacidades"? (Grupo #2)*

- » *Desde su perspectiva, ¿por qué es importante el fortalecimiento de capacidades? (Grupo #3)*

Informe (10 min.)

Recoja las tarjetas y con cinta adhesiva péguelas a la pared agrupadas por preguntas. Pida a los participantes que reflexionen sobre el trabajo hecho por su grupo. ¿Necesitan que se les aclare algún término? ¿Cuáles son sus observaciones?

D. Definiciones del fortalecimiento de capacidades (60 min.)

Revisión de las definiciones (10 min.)

A continuación repase las definiciones de fortalecimiento de capacidades, fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades y acompañamiento utilizando las diapositivas que ha preparado en base al Folleto N° 1 - Definiciones del fortalecimiento de capacidades.

Durante el repaso detalle los siguientes aspectos:

- » Explique la historia de las definiciones. Dígales que CRS empezó a definir estos términos en 1998. Estas definiciones se revisaron varias veces a medida que CRS aprendía de su trabajo en este campo. La última revisión fue en 2007 y estuvo a cargo del grupo de trabajo encargado de ayudar a CRS con su planificación estratégica.
- » **El fortalecimiento de capacidades consta de tres enfoques:** el desarrollo de capacidades (DC), el fortalecimiento institucional (FI) y el acompañamiento (A). El desarrollo de capacidades se centra en la capacidad individual y de equipo, mientras que el fortalecimiento institucional dirige los sistemas y procesos de la organización. Es preciso conjugar el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional para lograr un proceso de fortalecimiento de capacidades armónico y sostenible. El acompañamiento incluye métodos de aprendizaje continuo, como la tutoría. Presente un ejemplo para cada enfoque, por ejemplo:
 - » DC: Capacitación presencial para empleados de los servicios financieros;
 - » FI: Compra de programas informáticos de contabilidad, apoyo con planificación estratégica;
 - » Acompañamiento: Empleados con más experiencia que orientan a un empleado que ha sido ascendido a oficial de programas recientemente;

Echemos un vistazo más pormenorizado a los tres enfoques:

- » **Desarrollo de capacidades:** Se concentra en las personas y los equipos para mejorar o desarrollar nuevo conocimiento, habilidades y actitudes (KSA) de manera que las personas y los equipos trabajen con mayor efectividad. El desarrollo de capacidades se logra, frecuentemente a través de la capacitación.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- » **Fortalecimiento institucional:** Centrado en una organización, mejora o desarrolla los sistemas y estructuras necesarios para funcionar con efectividad, buscando ser sostenibles, y para alcanzar sus metas. El fortalecimiento institucional está relacionado a los sistemas, las estructuras y la mejora de un ambiente propicio.
- » **Acompañamiento:** Combinación de *instrucción y mentoría* detalladas y consistentes junto con intervenciones específicas como talleres, conferencias, diseño de la organización y capacitación en el empleo. Es aún más exitoso cuando se incluyen otros métodos de educación continua como el aprendizaje de pares, el trabajo compartido y transferido, y el aseguramiento de calidad del programa y de la gestión.

Clarifique el mensaje principal: **Capacitar una única vez o proporcionar directrices para un mejor funcionamiento de los sistemas no suele ser suficiente para lograr que los esfuerzos en materia de fortalecimiento de capacidades sean sostenibles.** Tanto el desarrollo de capacidades como el fortalecimiento institucional y el acompañamiento son necesarios para que el fortalecimiento de capacidades sea efectivo y sostenible.

- » Recuerde: No formule preguntas sobre las definiciones a todo el grupo de participantes. Ellos deliberarán sobre las definiciones en grupos pequeños y después compartirán sus reflexiones.

Trabajo en grupos (20 min.)

Distribuya el Folleto N° 1 - 'Definiciones del fortalecimiento de capacidades' a los participantes. Como etapa final de esta actividad, pida a los participantes que regresen a los tres grupos de trabajo y respondan a las siguientes preguntas.

Aplicación de nuestras definiciones

Concentremos nuestra atención en los tres enfoques que componen el fortalecimiento de capacidades:

DC = Desarrollo de capacidades

FI = Fortalecimiento Institucional

A = Acompañamiento

1. ¿Cuáles son sus observaciones acerca de las definiciones?
2. Proporcione un ejemplo de la vida real para cada uno — DC, FI y A.
3. ¿Cómo traduciría usted cada término en su idioma local? ¿Tendrá sentido para su audiencia habitual?

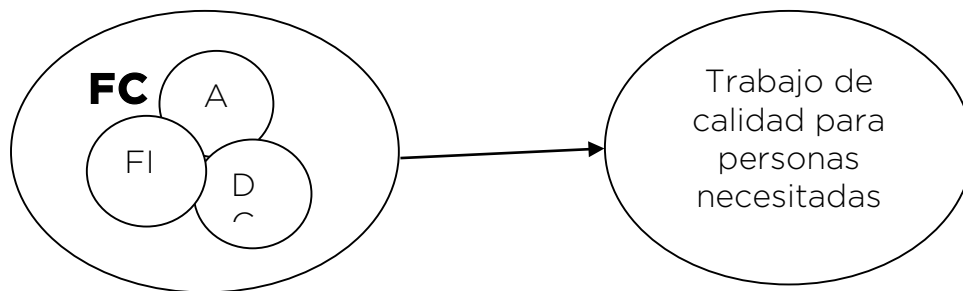
Informe (20 min.)

Organice un informe con las respuestas de cada grupo y anote las ideas clave en un rotafolio.

Nota para el capacitador: De vez en cuando el debate se concentra en el sentido de la palabra “desarrollo” dentro de la expresión *desarrollo de capacidades*. La palabra “desarrollo” puede llevar a suponer que CRS o la organización social no tienen una capacidad preexistente y que CRS la está desarrollando desde cero. Sin embargo, con este término CRS pretende expresar que cada organización ya tiene capacidades existentes y que busca desarrollar más ese activo institucional. Nos referimos a desarrollar a partir de los conocimientos, las habilidades y las actitudes ya existentes, a través de capacitaciones, talleres, etc. Si los participantes no se sienten cómodos con este matiz, pueden proponer una expresión mejor, tal como “potenciar las capacidades”. Usted, como capacitador, puede alternar el uso de “desarrollo de capacidades” y “potenciamiento de las capacidades”.

Conclusión (10 min.)

Para ilustrar estos conceptos interrelacionados, considere dibujar un gráfico en el rotafolio que muestre los vínculos entre ellos:



Use el gráfico para indicar que el objetivo final del fortalecimiento de capacidades (que abarca los tres elementos indicados) es lograr una organización más sólida, capaz de servir mejor a los pobres y a los excluidos.

Concluya la actividad, haciendo hincapié en que frecuentemente las organizaciones necesitan los tres enfoques para beneficiarse de un apoyo completo en materia de fortalecimiento de capacidades.

Haga referencia a la Guía de Fortalecimiento Institucional como una de las herramientas de fortalecimiento institucional. (Aquí sería muy útil tener una copia impresa a mano.)

Recuerde también al grupo que el enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades está arraigado a sus principios de asociación, al enfoque en materia de Desarrollo Humano Integral y a la Enseñanza Social Católica. Pregunte si alguien es capaz de nombrar al menos tres de esos principios. Entregue el Folleto N° 2- Principios de

Asociación. Revise rápidamente estos principios con el grupo y muestre que generan un ambiente en el cual el fortalecimiento de capacidades es mutuo, apreciativo y sostenible.

E. Proceso de fortalecimiento de capacidades (45 min.)

Introducción (5 min.)

Explique: Ahora que sabemos a qué nos referimos con fortalecimiento de capacidades, vamos a estudiar un poco cómo CRS y sus socios entienden y abordan el fortalecimiento de capacidades.

El proceso de fortalecimiento de capacidades está compuesto de varias etapas que se basan en el ciclo de proyecto utilizado por todos los proyectos. Estas etapas deben completarse para garantizar que la organización pueda sostener los resultados de cualquier cambio organizacional.

Explique que durante esta sesión estudiaremos las etapas progresivas que conforman el proceso de fortalecimiento de capacidades y, al mismo tiempo, conversaremos sobre el papel de CRS en este proceso. Diga a los participantes que un proceso de fortalecimiento de capacidades requiere completar **todas** las etapas del ciclo. De no ser así, se reducen las probabilidades de que las organizaciones participantes puedan mantener los resultados del cambio organizacional.

Diga a los participantes que en este ejercicio vamos a abordar la secuencia las etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades. A modo de referencia, CRS apoya la siguiente secuencia de etapas en el marco de un programa sólido de fortalecimiento de capacidades:

- » Tener interés en el fortalecimiento capacidades y comprometerse a cambiar;
- » Llevar a cabo una evaluación de capacidades;
- » Analizar los resultados;
- » Priorizar necesidades;
- » Diseñar intervenciones de fortalecimiento de capacidades;
- » Implementar intervenciones de fortalecimiento de capacidades;
- » Hacer un seguimiento y evaluar (o llevar a cabo una evaluación externa), e incluso reevaluar;
- » Mantener la mejoría alcanzada;
- » Documentar la experiencia;
- » Reproducir las buenas prácticas y compartirlas con los donantes y las organizaciones colegas.

Trabajo en grupos (20 min.)

Explique que, mediante un ejercicio en pequeños grupos, vamos a familiarizarnos con las etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades y su secuencia. Divida a los participantes en cuatro grupos de trabajo, revise la tarea de cada grupo y distribuya paquetes de tarjetas a cada grupo de trabajo. Cada paquete contiene las diez etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades, a razón de una etapa por tarjeta.

Etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades — Ejercicio de clasificación de tarjetas

Tome su paquete de etapas del proceso de fortalecimiento de capacidades y organícelas según un razonamiento lógico. Comience con la primera etapa que usted emprendería y trace el proceso hasta que esté completo. Coloque su secuencia en la pared. Habrá un premio para el grupo que termine el ejercicio primero.

NOTA PARA LOS FACILITADORES: Es altamente recomendable que, cuando prepare el ejercicio, tenga en cuenta cuáles son las actitudes locales u organizacionales respecto de los premios. En algunas situaciones, los grupos que no recibieron un premio podrían resentirse, incluso si el premio es extremadamente modesto. Consejo: en caso de duda, es mejor excluir esta parte.

Informe (20 min.)

Invite a todos los pequeños grupos a hacer un paseo alrededor de la galería, en silencio, durante cinco minutos. Ponga música para acompañar este paseo.

Solicite al grupo que terminó primero que presente su secuencia (10 min.), describa el proceso lógico, explique por qué colocaron las etapas en ese orden y opine respecto de cuáles son los aspectos más esenciales del proceso de fortalecimiento de capacidades que han descrito.

Durante la presentación solicite al grupo que proporcione un ejemplo real de cómo han experimentado estas diferentes etapas en su trabajo de fortalecimiento de capacidades. Pregunte a los otros grupos si han utilizado el mismo flujo de etapas o un proceso diferente. Si es diferente, pídales que expliquen sus elecciones. Algunos participantes pueden argumentar que el seguimiento y la documentación de la experiencia son etapas transversales y pueden ocurrir tanto a mitad como al final del proceso. Pida a los participantes que expongan ejemplos de la vida real en la discusión.

A modo de resumen, haga hincapié en que el fortalecimiento de capacidades es un proceso deliberado y estructurado. CRS busca el aporte de sus socios durante todo el proceso, para así garantizar un consenso y la apropiación compartida. Distribuya a los

participantes el Folleto N° 3 - Etapas para un programa sólido de fortalecimiento de capacidades (Actividad E).

F. El papel de CRS en el fortalecimiento de las capacidades de los socios (1 hora)

Introducción (5 min.)

Diga a los participantes que CRS está profundamente comprometida con la autonomía de sus socios, pero reconoce que todas las organizaciones luchan para poder funcionar de manera óptima. En lugar de "importar" expertos técnicos —lo cual no tiene en cuenta los recursos locales— CRS pregunta a las instituciones sobre los recursos y brechas existentes y complementa con expertos externos sólo cuando es necesario. CRS también ayuda a sus socios a evaluar el ambiente externo para detectar posibles amenazas y oportunidades.

Haga hincapié en que, para poder proporcionar un fortalecimiento de capacidades adecuado a los socios, CRS necesita contar con personal muy capacitado en materia de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el fortalecimiento de capacidades y la asociación, y con sistemas y procesos que respalden esta función de CRS. La colaboración del personal responsable de la calidad de los programas y de la gestión de calidad en el fortalecimiento de capacidades es crucial.

Mencione que las organizaciones están constantemente cambiando y creciendo, así que siempre están involucradas en el fortalecimiento de capacidades. CRS debe ser clara y honesta con los socios acerca de cuándo y dónde comienza y termina su apoyo en materia de fortalecimiento de capacidades —ya sea en forma de asistencia técnica, de tiempo y de recursos. Una vez que CRS participa en actividades de fortalecimiento de capacidades, es preciso efectuar un seguimiento adecuado del impacto de esas actividades para ayudar a las organizaciones a mantener el cambio.

Trabajo con el grupo de participantes (20 min.)

Formule las siguientes preguntas a todo el grupo de participantes.

Sobre la base de su propia experiencia:

- » ¿Por qué debería CRS desempeñar un papel en el fortalecimiento de las capacidades de sus socios?
- » ¿Qué da a CRS la autoridad de ofrecer a sus socios el proceso de fortalecimiento de capacidades?

Asegúrese de plasmar las ideas claves en el rotafolio. Haga hincapié en que tenemos que observar cómo CRS encara el proceso de fortalecimiento de capacidades y qué tenemos que hacer para mejorar o sostener las habilidades de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades.

Reconozca que ninguna organización es perfecta. Diga a los participantes que es importante discutir **porqué** y **cómo** CRS puede desempeñar un papel en el proceso de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones socias. Vamos a discutir el papel de CRS en el proceso de fortalecimiento de capacidades de sus socios, utilizando la secuencia de etapas propuesta por los grupos de trabajo.

Trabajo en grupos (25 min.)

Pida a los participantes que retomen el proceso propuesto (colocado en la pared) y debata sobre las preguntas que figuran en el rotafolio:

Repase cada etapa del proceso propuesto para el fortalecimiento de capacidades.

- » ¿Cumple CRS una función en esta etapa? En caso afirmativo, ¿cuál?
- » Para cada etapa en la que CRS desempeña un papel pegue una nota Post-It en la que figure la sigla CRS.
- » Prepárese para describir ese papel

Invite a un grupo a presentar su trabajo y anime a que los demás piensen en cualquier otra idea que difiera de la primera presentación o la amplíe.

Conclusión (10 min.)

Recapítule con el Folleto N° 4 sobre el papel de CRS.

Cuando trabaja en asociación, CRS procura ser:

Un socio respetuoso

- » CRS reconoce que, en general, todas las organizaciones quieren trabajar para funcionar mejor como institución.
- » Cuando trabaja con las organizaciones socias en actividades de fortalecimiento de capacidades, CRS está profundamente comprometida con la autonomía de sus socios.

Un facilitador y entrenador orientado hacia la explotación de los recursos existentes

- » En vez de “importar” talentos técnicos, lo cual excluye a los recursos locales, CRS basa sus esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en un compromiso de trabajar con las instituciones para identificar y aprovechar sus fortalezas para reducir las brechas en materia de capacidad.
- » Fiel a su postura de dar prioridad a los activos existentes, CRS ayuda a sus socios a complementar con conocimientos técnicos externos sólo cuando es necesario, y
- » En las actividades de fortalecimiento de capacidades CRS también ayuda a sus socios a evaluar el ambiente externo para detectar posibles amenazas y

oportunidades. CRS ayuda a los socios a hacer análisis de riesgos y a crear actividades de respuesta para estos riesgos.

- » En las actividades de fortalecimiento de capacidades, los empleados de CRS comparten su experiencia a través de capacitaciones, la aplicación práctica de nuevas habilidades, tutoría continua y supervisión constructiva.

Un apoyo honesto y flexible

- » CRS reconoce que las organizaciones están siempre cambiando y creciendo. En tal sentido, a través de sus actividades y su función en el proceso de fortalecimiento de capacidades, CRS se esfuerza por mantener el dinamismo, para así satisfacer las necesidades cambiantes y en constante evolución.
- » CRS debería ser honesto y claro con sus socios sobre cuándo y dónde comienza y termina su apoyo en el proceso de fortalecimiento de capacidades. Una vez que CRS participa en actividades de fortalecimiento de capacidades, es preciso efectuar un seguimiento adecuado del impacto de esas actividades para ayudar a las organizaciones a mantener el cambio.

Repaso:

El enfoque de CRS en materia de fortalecimiento de capacidades:

- » Se basa en los recursos,
- » Se basa en la reciprocidad y la transparencia,
- » Es altamente participativo y favorecedor del empoderamiento,
- » Está centrado en la apropiación por parte de los socios,
- » Está basado en un compromiso a largo plazo (mencione la asociación y la teoría del cambio),
- » Está comprometido con la honestidad, la claridad y la apertura,
- » Es dinámico.

El papel de CRS en el fortalecimiento de capacidades puede caracterizarse a menudo como:

- » Facilitador,
- » Entrenador,
- » De apoyo,
- » De asesoría técnica,
- » Evaluador.

Es importante recordar que todo esto depende de que los socios quieran y acepten a CRS en este papel y si esto se considera apropiado.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Concluya la discusión señalando que cada relación de asociación es única, por lo que corresponde a CRS y sus socios acordar el tipo de apoyo que CRS prestará en el fortalecimiento de capacidades y como será esa función.

Folleto 1

Definiciones del fortalecimiento de capacidades

La *teoría del cambio* implícita en el enfoque de CRS en materia de desarrollo se basa en la convicción de que las instituciones saludables están en mejores condiciones de prestar servicios congruentes y de calidad. Basados en la Enseñanza Social Católica, los principios rectores y de asociación de CRS refuerzan la noción de que el cambio real y sostenible surge cuando las personas, trabajando juntas, utilizan sus habilidades y recursos para actuar respecto de los temas que consideran más importantes. Ayudar a las organizaciones socias a responder a la pobreza y la injusticia es un acto de gracia².

Fortalecimiento de capacidades: Es el proceso intencional que mejora la habilidad de una persona, grupo, organización, red de trabajo o sistema para ampliar o mejorar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, los sistemas y las estructuras necesarias para funcionar con efectividad, buscando trabajar hacia la sostenibilidad, y para alcanzar sus metas.

CRS define la **capacidad** como la habilidad de personas y unidades de la organización de cumplir sus funciones con efectividad, eficacia y de manera sostenible. Está compuesta de tres enfoques principales:

- » **Desarrollo de capacidades:** Se concentra en las personas y los equipos para mejorar o desarrollar nuevo conocimiento, habilidades y actitudes (KSA) de manera que las personas y los equipos trabajen con mayor efectividad.
- » **Fortalecimiento institucional:** Centrado en una organización, mejora o desarrolla los sistemas y estructuras necesarios para funcionar con efectividad, buscando ser sostenibles, y para alcanzar sus metas. Puede implicar la adquisición de materiales o equipo que mejoren la calidad del trabajo (materiales técnicos, computadoras, software, etc.).
- » **Acompañamiento:** Se refiere a la combinación de instrucción y mentoría detalladas y consistentes junto con intervenciones específicas como talleres, conferencias, diseño de la organización y capacitación en el empleo.

² Carta encíclica Deus Caritas Est del sumo pontífice Benedicto XVI a los obispos, a los presbíteros y diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el amor cristiano.

Folleto 2

Definiciones y principios de CRS en materia de asociación

Asociación: Es una relación basada en el compromiso mutuo y valores y principios comunes, sostenida por metas y recursos compartidos que resultan en cambios positivos en la vida de la gente y una mayor justicia social. Si CRS está en una relación con otra organización que se ajusta a la definición de asociación, entonces esa organización es un socio de CRS.

Principios de asociación de CRS

Visión compartida: Visión compartida respecto de atender a las necesidades inmediatas de la gente y a las causas fundamentales del sufrimiento e injusticia.

Subsidiariedad: Asignar la responsabilidad de la toma de decisiones e implementación de actividades al nivel más cercano posible a la gente cuyas decisiones se afectarán.

Reciprocidad: Esforzarse por lograr la reciprocidad reconociendo reconocer que cada socio aporta habilidades, recursos, conocimientos y capacidades en un espíritu de autonomía.

Equidad: Promover las asociaciones equitativas, involucrando a los socios en un proceso de mutua definición de derechos y responsabilidades.

Respeto: Respetar las diferencias y comprometerse a escuchar y aprender unos de otros.

Transparencia: Fomentar asociaciones positivas y saludables, promoviendo una mutua transparencia respecto de las capacidades, limitaciones y recursos.

Transformar la sociedad civil: Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y a la transformación de las estructuras injustas, fomentando el diálogo y la acción con otros miembros de la sociedad civil.

Fortalecimiento de capacidades: Comprometerse con un proceso a largo plazo, para completar un proceso de desarrollo organizacional establecido de mutuo acuerdo”.

Apropiación comunitaria: Identificar, entender y fortalecer las capacidades comunitarias y sus mecanismos de supervivencia, para así maximizar la participación comunitaria.

Sostenibilidad: Facilitar la sostenibilidad a través de un enfoque de fortalecimiento de Capacidades.

Folleto 3

Etapas de un programa sólido de fortalecimiento de capacidades

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

El rol de CRS en el fortalecimiento de las capacidades de los socios consta de las siguientes etapas:

- » Establecer/mantener relaciones fuertes y positivas con el socio;
- » Ayudar al socio a evaluar su nivel de interés en el fortalecimiento de capacidades y su compromiso con el cambio;
- » Negociar el papel que desempeñará CRS en el proceso de fortalecimiento de capacidades;
- » Prestar asistencia para llevar a cabo una evaluación—por ejemplo, a través del HOCAI, las habilidades individuales o una evaluación de la red;
- » Ayudar al socio a analizar resultados y priorizar necesidades;
- » Ayudar al socio a diseñar e implementar intervenciones de fortalecimiento de capacidades;
- » Proporcionar entrenamiento u otras formas de acompañamiento;
- » Apoyar al socio en la evaluación o realización de evaluaciones externas, incluida la reevaluación;
- » Ofrecer continuamente entrenamiento o tutoría para ayudar a sostener la mejora;
- » Asistir el socio o CRS a documentar la experiencia;
- » Asistir el socio o CRS a publicar la documentación;
- » Reproducir y multiplicar con otros socios, compartir con los donantes y las organizaciones colegas.

Folleto 4

El papel de CRS en el fortalecimiento de capacidades

Un socio respetuoso

- » CRS reconoce que, en general, todas las organizaciones quieren trabajar para funcionar mejor como institución.
- » Cuando trabaja con las organizaciones socias en actividades de fortalecimiento de capacidades, CRS está profundamente comprometida con la autonomía de sus socios.

Un facilitador y entrenador orientado hacia la explotación de los recursos existentes

- » En vez de “importar” talentos técnicos, lo cual excluye a los recursos locales, CRS basa sus esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en un compromiso de trabajar con las instituciones para identificar y aprovechar sus fortalezas para reducir las brechas en materia de capacidad.
- » Fiel a su postura de dar prioridad a los activos existentes, CRS ayuda a sus socios a complementar con conocimientos técnicos externos sólo cuando es necesario, y
- » En las actividades de fortalecimiento de capacidades CRS también ayuda a sus socios a evaluar el ambiente externo para detectar posibles amenazas y oportunidades. CRS ayuda a los socios a hacer análisis de riesgos y a crear actividades de respuesta para estos riesgos.
- » En las actividades de fortalecimiento de capacidades, los empleados de CRS comparten su experiencia a través de capacitaciones, la aplicación práctica de nuevas habilidades, tutoría continua y supervisión constructiva.

Un apoyo honesto y flexible

- » CRS reconoce que las organizaciones están siempre cambiando y creciendo. En tal sentido, a través de sus actividades y su función en el proceso de fortalecimiento de capacidades, CRS se esfuerza por mantener el dinamismo, para así satisfacer las necesidades cambiantes y en constante evolución.
- » CRS debería ser honesto y claro con sus socios sobre cuándo y dónde comienza y termina su apoyo en el proceso de fortalecimiento de capacidades. Una vez que CRS participa en actividades de fortalecimiento de capacidades, es preciso efectuar un seguimiento adecuado del impacto de esas actividades para ayudar a las organizaciones a mantener el cambio.

Conceptos Básicos en materia de Evaluación:

Una Introducción al enfoque de CRS en materia de evaluación de las capacidades organizacionales

Esta es la tercera sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Explicar por qué las evaluaciones de las capacidades organizacionales son importantes para la labor de CRS.
- » Identificar los factores que hacen que un proceso de evaluación sea útil para una organización.
- » Describir qué debe evaluarse y cómo.

TIEMPO

3 horas 20 minutos

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción y por qué realizar una evaluación	30 min.
B. ¿Qué hace que una evaluación sea exitosa?	30 min.
C. ¿Qué evaluamos?	1 hora 20 min.
D. ¿Cómo hemos de realizar una evaluación?	1 hora

FOLLETOS Y MATERIALES

- » Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil, libretas de notitas Post-It y tarjetas índice (de dos colores)
- » Folleto N°1 - Resumen del HOCAI (Actividad C)
- » Una copia del HOCAI (enlace a www.crsprogramquality.org)

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (antes de la sesión)

1. Escriba los objetivos en un rotafolio, con letra lo suficientemente grande para que el público pueda verlos claramente.
2. Prepare los rotafolios con las tareas de grupo para las Actividades B, C y D.
3. Transcriba a una diapositiva de PowerPoint el Folleto N°1 - “Resumen del HOCAI” con el fin de proyectarlo ulteriormente.

ACTIVIDADES

A. Introducción y por qué realizar una evaluación (30 min.)

Introducción (10 min.)

Dé la bienvenida a los participantes a la sesión que se centra en la evaluación de las capacidades organizacionales. Detalle los siguientes aspectos con el fin de enmarcar la sesión:

- » Al trabajar con socios, es importante comprender adecuadamente las fortalezas de la organización, así como los retos a los que se enfrenta. Llamamos a este proceso: Evaluación de las capacidades organizacionales.
- » No llevamos a cabo evaluaciones organizacionales de la nada. Las evaluaciones de las capacidades representan una etapa —a menudo la primera— de un proceso continuo de fortalecimiento de capacidades.

Repase estos puntos en una hoja del rotafolio y responda a cualquier pregunta o aclaración que puedan surgir.

¿Por qué realizar una evaluación? (20 min.)

Plantee la siguiente pregunta para dar lugar a una tormenta de ideas.

¿Por qué CRS recomienda enfáticamente que se realice una evaluación antes de emprender cualquier actividad relacionada con el fortalecimiento de las capacidades?

Escriba las respuestas de los participantes en un rotafolio. Agradezca a los participantes su atención y destaque las respuestas que tengan relación con lo siguiente:

- » Las evaluaciones permiten a los participantes celebrar lo que funciona bien y detectar qué se puede mejorar en ámbitos esenciales para el buen funcionamiento de la organización;
- » Las evaluaciones aseguran que el desarrollo de capacidades o el fortalecimiento institucional se basen en un análisis de las necesidades;
- » Las evaluaciones garantizan que el desarrollo de capacidades o el fortalecimiento institucional estén determinados por datos precisos;
- » Las evaluaciones proporcionan la oportunidad de construir confianza y cultivar una relación a largo plazo entre CRS y socios participantes; y

- » Las evaluaciones permiten medir los resultados, si se efectúan antes, durante o con posterioridad al proyecto o al proceso de fortalecimiento de capacidades, suponiendo que se utiliza la misma herramienta.

B. ¿Qué hace que una evaluación sea exitosa? (30 min.)

Introducción (5 min.)

Pregunte a los miembros del grupo si alguna vez han participado en algún proceso de evaluación, ya sea como facilitadores o como participantes. Pídales que describan esa experiencia, incluida la preparación, la evaluación en sí y la etapa posterior. Elija algunos de los comentarios y si se repiten, pida ejemplos de experiencias diferentes a las que se han citado hasta ahora.

Mesa redonda: debate en pequeños grupos (15 min.)

Solicite a los participantes que debatan sobre dos preguntas en grupos pequeños e indique que los grupos sólo tendrán tres minutos para informar de lo que han compartido en el rotafolio:

Tema de mesa redonda:

En base a su experiencia de evaluación organizacional:

1. ¿Qué elementos hacen que una evaluación sea exitosa?
2. ¿Qué desafíos puede predecir?

Transfiera sus respuestas a las tarjetas en pocas palabras y use una para cada idea.

Cerciórese de que las preguntas estén claras y distribuya tarjetas de índice en todas las mesas. (Nota al instructor: el informe final será más fácil si usted proporciona tarjetas de diferentes colores: un color para los elementos exitosos y un color diferente para los desafíos. Explique esa codificación a los grupos.)

Prepare dos hojas del rotafolio con las respuestas que se utilizarán en la sesión plenaria. Ponga en ellas los siguientes títulos: "Elementos para el éxito" en una y en la otra "Desafíos". En el punto medio de las deliberaciones en grupo, inste los grupos a repasar la pregunta 2 en el cuadro. Una vez transcurrido el tiempo permitido, recoja las tarjetas de índice.

Trabajo con el grupo de participantes y conclusión (10 min.)

Comience con los "elementos para el éxito" y publique los comentarios en la respectiva hoja de rotafolio. Observe los elementos que se repiten a través de las distintas mesas.

Si los participantes por sí mismos han citado los siguientes puntos, reconozca su experiencia. Si estos aspectos están ausentes, añádalos como elementos de importancia en la lista de elementos "que funcionan".

Evaluaciones exitosas son:

- » *Bien concebidas* - la herramienta de evaluación es intencional en términos de los aspectos organizacionales que procura evaluar;
- » *Bien concurredas* - implican la asistencia de una gama de partes interesadas, incluida la plena participación de los dirigentes;
- » *Bien planificadas* - la ubicación, la hora y los materiales son suficientes y apropiados para el entorno y el tamaño de grupo.
- » *Bien organizadas* - el facilitador es respetuoso, bien informado, incita a todos a la participación y se asegura que los trabajos se completen.
- » *Bien ejecutadas* - la evaluación no es el final del proceso, sino el principio. El grupo termina con un compromiso de actuar y con entusiasmo espera las próximas etapas.

Cambie el tema a "desafíos" y publique en el rotafolio las ideas aportadas por las mesas redondas. Si el tiempo se lo permite, ofrezca sugerencias para minimizar o subsanar cada desafío o extraiga esas sugerencias de los presentes.

C. ¿Qué evaluamos? (1 hora 20 min.)

Introducción y trabajo en grupos (30 min.)

Informe a los participantes que ahora vamos a cambiar de enfoque a **lo que** se evalúa realmente en una evaluación organizacional. Los participantes pueden seguir trabajando en sus mesas para un ejercicio de discusión en grupo; lo ideal es que cada grupo de trabajo tenga de 5 a 6 personas.

Repase la siguiente tarea de grupo en el rotafolio:

Tarea de Grupo — ¿Qué evaluamos?

1. Reflexionen por un momento, individualmente, sobre lo que constituye una organización. ¿Cuáles son los ámbitos de función más importantes? Estos pueden ser departamentos, equipos o sectores de trabajo. Escriba las funciones que se le ocurran.
2. En conjunto, todos los miembros del grupo, hagan un dibujo o imagen gráfica de una organización en la que figuren los distintos ámbitos de función de la misma.
3. Para cada uno de estos ámbitos realice una lista de entre 2 y 4 elementos que podrían ser objeto de una evaluación. Por ejemplo: si usted incluyó el departamento de recursos humanos, debería añadir en la lista las contrataciones, la evaluación del desempeño y el desarrollo del personal.

Asegúrese de que se ha comprendido la tarea y distribuya hojas del rotafolio y bolígrafos para que cada grupo pueda dibujar su gráfico organizacional. Circule entre los grupos y controle el tiempo de vez en cuando.

Presentaciones de los grupos (30 min.)

Al finalizar el tiempo asignado, pida a cada grupo publicar su labor en las paredes del aula. Guíe a los participantes a un paseo por la galería de publicaciones.

(Nota al capacitador: El estar de pie por lo general lleva a las personas a hacer las cosas más rápidamente. Si todo el mundo está muy cómodo sentado puede tardar más de los tres minutos asignados para hacer el trabajo. Tome las precauciones necesarias para quienes no pueden permanecer de pie.)

Recapitulación (5 min.)

Al final de las presentaciones pregunte al grupo:

- » ¿Cuáles son los ámbitos de función más comúnmente mencionados?
- » ¿Qué similitudes ve usted entre esos ámbitos sugeridos para una evaluación?
- » ¿Hay alguna sorpresa? ¿Algún enfoque sugerido por otro grupo en el que usted no haya pensado?
- » Cuando observa la gama de funciones escritas ¿qué le llama la atención? (Las respuestas pueden incluir: que las organizaciones son complejas, que las evaluaciones tienen que cubrir una variedad de funciones, que todo el mundo aporta su propia perspectiva sobre lo que constituye una organización, etc.)
- » Cuando observa estas hermosas imágenes ¿nota que falta algo?

Destaque el hecho de que todos los que trabajan para una organización tienen una perspectiva propia de lo que constituye la vida organizacional. Independientemente de su preparación o su ámbito de especialización, tienen un punto de vista válido del funcionamiento de su organización y se implican en él. Cuanto más grande es la participación de partes interesadas en la evaluación, más probabilidades hay de que estas partes aporten información valiosa.

Repase el enfoque del HOCAI (15 min.)

Muestre una diapositiva de PowerPoint utilizando un proyector en la que figure la página del resumen del HOCAI (Folleto N°1). Explique que el HOCAI es sólo una de las muchas herramientas de evaluación utilizadas en todo el mundo. Pregunte a los participantes si han utilizado otras herramientas de evaluación en su trabajo, ya sea como facilitador o como participante de algún proceso de evaluación. Indique que el HOCAI fue creado por el personal de CRS y ha sido ampliamente probado entre sus socios.

Muchas herramientas alternativas incorporan una perspectiva similar: evaluar una amplia selección de dimensiones de la organización.

Utilizando el resumen de la diapositiva presente el objetivo y los ámbitos de capacidad que abarca el HOCAI. Vaya haciendo preguntas y escuche observaciones durante la explicación. Distribuya el Folleto N°1 - "Resumen del HOCAI" a todos los participantes.

D. ¿Cómo hemos de realizar una evaluación? (1 hora)

Introducción (5 min.)

Recuerde al grupo que ya han logrado combinar y sintetizar todos sus conocimientos acerca de tres preguntas claves relacionadas con la evaluación organizacional, a saber:

1. ¿Por qué realizar una evaluación?
2. ¿Qué hace que una evaluación sea exitosa?, y
3. ¿Qué evaluamos?

Ahora dirigiremos nuestra atención al **cómo**, o al proceso de evaluación. La primera parte de "cómo" se efectúa una evaluación consiste en decidir qué enfoque es el más adecuado para esa evaluación.

Hay varias maneras diferentes de enfocar el proceso, incluidas las cuatro modalidades básicas. Mencione los cuatro títulos siguientes, escritos en diferentes hojas de rotafolio y colocados a lo largo del aula:

Autoevaluación dirigida por el socio	Autoevaluación dirigida por el socio y facilitada por CRS	Evaluación dirigida por CRS	Evaluación dirigida por terceros, por ejemplo un donante

--	--	--	--

Trabajo en grupos (10 min.)

Tarea en grupos - Enfoques de la evaluación

Para el enfoque que le fue asignado:

1. Describa en pocas palabras como sería este enfoque.
2. Enumere las ventajas y las desventajas de este tipo de enfoque.

Divida a los participantes en cuatro grupos de trabajo y distribuya a los grupos de modo que cada uno esté situado cerca de una de las cuatro hojas del rotafolio. Explique a los participantes que tienen cinco minutos para conformar ideas rápidamente que respondan a las tareas presentadas en el rotafolio.

Los grupos (10 min.)

Una vez que los grupos de trabajo hayan pasado cinco minutos trabajando en sus respectivos rotafolios, solicite al primer grupo que invite al resto a observar los puntos de vista de los otros grupos y pregunte si alguien tiene alguna pregunta o si tienen algo que añadir al tema. Repita el mismo proceso de para cada una de las tres estaciones restantes, por turnos. Los participantes tienen dos minutos en cada estación para aportar comentarios y sugerencias.

Trabajo con el grupo de participantes (10 min.)

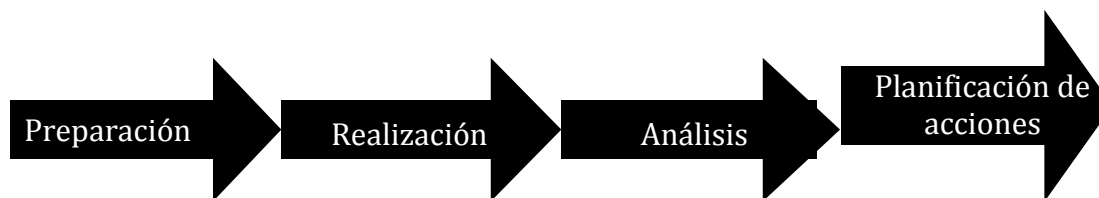
Reúna a todos los participantes y formule las siguientes preguntas:

- » ¿Cómo podrían determinar qué método utilizar?
- » ¿Cómo podrían maximizar las ventajas de un enfoque en particular, al tiempo que se minimizan las desventajas?
- » ¿Cuál creen que es el método más común utilizado por CRS? ¿Por qué?

Las distintas fases del proceso de evaluación (20 min.)

Como etapa final del debate sobre “Cómo hemos de realizar una evaluación”, los participantes examinarán cuatro fases del proceso de evaluación.

Presente el siguiente gráfico en el rotafolio:



Divida a los participantes en cuatro grupos de trabajo y asigne a cada grupo una de las fases del proceso. Asigne la siguiente tarea y asegúrese de que hayan comprendido todo.

Tarea en grupos - Fases de la evaluación

Para la fase que le fue asignada, responda a las siguientes preguntas y resuma sus ideas en una hoja del rotafolio:

1. ¿Qué ocurre en esta fase?
2. ¿Quiénes deberían participar en ella?
3. En esta fase, ¿cuáles deberán ser las acciones y actitudes de CRS?

Organice la preparación de un informe que abarque desde la fase de preparación hasta la planificación de acciones. Después de cada informe, consulte con los asistentes si tienen algo que añadir respecto a cada fase en cuestión. Cada grupo tiene un minuto o dos para informar a los demás.

Recuerde a todo el grupo que la introducción del HOCAI esboza cada etapa y puede ser una guía útil. Haga hincapié en que las fases de análisis y de planificación de acciones son esenciales para transformar la información recabada en decisiones informadas para las próximas etapas.

Como capacitador puede considerar útil distribuir una copia del HOCAI a cada participante para su referencia. (Teniendo en cuenta el tamaño del texto del HOCAI, puede entregar una copia electrónica o un enlace a www.crsprogramquality.org). En este momento, esas versiones pueden servir para enriquecer las conclusiones que los participantes han generado sobre lo que sucede en cada fase, quién ha participado, etc.

Conclusión (5 min.)

A modo de resumen, recuerde a los participantes que la evaluación organizacional sin su correspondiente análisis, planificación e implementación sería una pérdida de tiempo, de energía y de recursos. Los principios rectores para la realización de una evaluación son:

- » Un proceso altamente participativo y empoderador;
- » La apropiación por el socio del proceso y sus resultados;
- » Un diálogo abierto y la transparencia;

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE EVALUACIÓN

- » Una perspectiva de desarrollo organizacional a largo plazo;
- » Una apertura hacia el fortalecimiento de capacidades.



Folleto 1

Instrumento Holístico de Evaluación de Capacidad Organizacional (HOCAI)

Resumen

Propósito:

El HOCAI ayuda a CRS y sus socios a llevar a cabo un autoanálisis de las fortalezas y desafíos presentes en una organización y también a desarrollar planes de acción para mejorar la función de la organización con un objetivo de sostenibilidad a largo plazo.

Ámbitos de capacidad evaluados por el HOCAI:

1. Identidad y gobernanza
2. Estrategia y planificación
3. Gestión general
4. Relaciones exteriores y asociaciones
5. Sostenibilidad
6. Aprendizaje organizacional
7. Gestión de los recursos humanos
8. Gestión de los recursos financieros y físicos
9. Programación, servicios y resultados

Conceptos Básicos en materia de Relaciones Personales:

De qué manera el personal de CRS se relaciona con los socios y cómo aborda el fortalecimiento de capacidades

Esta es la cuarta sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Identificar cómo las actitudes afectan a las asociaciones y a las actividades destinadas al fortalecimiento de capacidades
- » Reconocer qué actitudes específicas son útiles para las asociaciones
- » Practicar demostrando las actitudes que fortalecen la labor en materia de asociaciones y de fortalecimiento de capacidades.

TIEMPO

3 horas 30 minutos

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción a la manera como las actitudes apoyan a las buenas asociaciones	40 min.
B. Cinco actitudes clave: Paseo por la galería	45 min.
C. Cinco actitudes clave: Reflexión en grupos pequeños	45 min.
D. Actitudes en la práctica de juego de roles	1 hora
E. Una mirada prospectiva	20 min.

FOLLETOS Y MATERIALES

- » Folleto N°1 - Actitudes y resultados en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades (Actividad B)
- » Folleto N°2 - Hoja de trabajo para la reflexión sobre las actitudes y las asociaciones (Actividad C)
- » Folleto N°3 - Actitudes en la práctica de casos (para los participantes de los juegos de roles) (Actividad D)
- » Encontrar una manera de pasar música en vivo, ya sea desde la computadora o cualquier otro instrumento disponible, durante el paseo por la galería
- » Una canasta o un recipiente hondo que sirva para la Actividad D.
- » Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (antes de la sesión)

1. Copie los objetivos en el rotafolio con letra lo suficientemente grande para que el público pueda verlos claramente.
2. Para la Actividad A - Transfiera al rotafolio el cuadro referente a conocimientos, habilidades y actitudes que aparece en las instrucciones para el capacitador de la Actividad A.
3. Para la Actividad B - Refiérase al Folleto N° 1- Actitudes y resultados en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades y copie cada actitud con su respectiva definición y resultados en una hoja del rotafolio, para el paseo por la galería. Como hay seis actitudes diferentes se generarán seis hojas del rotafolio.
4. Escriba las tareas para las Actividades B, C y D en una hoja del rotafolio

ACTIVIDADES

A. Introducción a la manera como las actitudes apoyan a las buenas asociaciones (40 min.)

Introducción (20 min.)

Dé la bienvenida a los participantes e infórmeles que durante las próximas horas nos dedicaremos a estudiar cómo las actitudes adoptadas por el personal afectan la labor de CRS en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades. Inicie la sesión planteando una o dos preguntas a los presentes:

Cuando pensamos en la conexión existente entre la actitud del personal y las asociaciones sólidas:

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE RELACIONES PERSONALES

- » ¿Recuerda algún momento en el que la actitud positiva de un miembro del personal tuvo un impacto notablemente positivo en una asociación? Describa la actitud y el impacto provocado. (Escoja un ejemplo y analice sus especificidades).

Si lo considera apropiado en función del contexto cultural hágales la pregunta contraria también:

- » *¿Puede alguien pensar en algún caso que nos sirva de ejemplo, en el que ha visto a alguien en una actitud negativa y que resultara en un impacto negativo en la asociación? ¿Incluso sin intención de hacerlo? (Escoja un ejemplo y analice sus especificidades)*

Agradezca al grupo por los ejemplos de esos sucesos de la vida real y exponga los siguientes puntos a fin de estructurar la sesión:

- » Es evidente que las actitudes individuales pueden realmente fortalecer o perjudicar las asociaciones e influir en la eficacia de una actividad destinada al fortalecimiento de capacidades.
- » La actitud es una pieza central del conocimiento, la habilidad y la actitud necesarios para que un miembro del personal tenga éxito en su labor en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.
- » La experiencia nos dice que un miembro del personal puede tener todos los conocimientos y las habilidades del mundo, pero si su actitud no es la correcta, sus actividades en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades serán infructuosas.
- » Sabemos que en el ámbito de la educación de adultos y del cambio de comportamiento, modificar la actitud puede ser mucho más difícil de que adquirir conocimientos o desarrollar nuevas habilidades.
- » Hay acciones que están claramente motivadas por actitudes que pueden ayudar a fortalecer las asociaciones y a lograr un mejor éxito en las actividades sobre fortalecimiento de capacidades.
- » La reflexión y la retroalimentación son componentes importantes para desarrollar y demostrar actitudes eficaces.
- » Las actitudes no son estáticas, sino que pueden cambiar y ajustarse a fin de apoyar mejor las actividades en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.

Repasar los objetivos (5 min.)

Solicite a los participantes que observen los objetivos escritos en el rotafolio. Lea los objetivos uno a uno, o invite a un voluntario a hacerlo. Pregunte si alguien tiene una pregunta o si hay necesidad de hacer alguna aclaración antes de continuar.

¿Qué es la actitud y por qué es importante? (15 min.)

Nota: Este debate pretende ser aclaratorio y tiene como objeto poner a todos en la misma sintonía con respecto a la manera como el equipo de CRS encargado de la asociación y el fortalecimiento de capacidades define estos términos. No tiene como fin provocar una discusión semántica más profunda.

Pregunte al grupo: “¿Qué es una actitud? ¿Qué significa esa palabra para usted?”

Después de escuchar algunas ideas y sugerencias, encuentre una definición que refleje las siguientes ideas:

- » Actitud es un sentimiento, la posición que se adopta respecto a una persona o cosa; una tendencia u orientación, especialmente mental.
- » Una determinada manera de pensar o sentir que típicamente se refleja en el comportamiento de una persona.

(Traducido de la definición de “attitude” en dictionary.com)

Copie la definición en el rotafolio.

Para que exista mayor claridad conceptual en lo sucesivo, recuérdale al grupo la diferencia entre el conocimiento, la habilidad y la actitud, a través de la siguiente grafica que figura en una hoja del rotafolio:



Reitéreles una y otra vez la idea de que la actitud es una pieza muy importante de los conocimientos, las habilidades y las actitudes y muy necesaria para tener éxito en la asociación y el fortalecimiento de capacidades. Explíqueles que es fundamental que quienes participan en las actividades de asociación y fortalecimiento de capacidades

demuestren una actitud apropiada para que estos esfuerzos alcancen el éxito. El modo utilizado para que se logren las asociaciones y el fortalecimiento de capacidades puede ser crítico para el éxito o el fracaso de todos estos esfuerzos.

Describa cómo CRS desarrolló los conocimientos, las habilidades y las actitudes que considera importantes para llevar a cabo un trabajo eficaz en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades. CRS contrató a una consultora encargada de redactar y diseñar los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Esa consultora identificó a expertos en el ámbito del desarrollo organizacional, del fortalecimiento de capacidades y de las asociaciones, tanto internos como externos a CRS. Formuló una serie de preguntas a esos expertos con relación a los conocimientos, las habilidades y las actitudes y a un proceso eficaz de asociación y de fortalecimiento de capacidades. Además, la consultora investigó en documentos relacionados con el desarrollo organizacional y determinó temas comunes vinculados a los conocimientos, las habilidades y las actitudes y su impacto en los resultados del proceso de fortalecimiento de capacidades. En el transcurso de esta investigación, el equipo descubrió que el más común y resonado hallazgo fue que entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes, **las actitudes individuales son el factor más importante para el éxito de la labor en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.**

Estos hallazgos unidos a la experiencia de CRS han dado como resultado que el Instituto para el Fortalecimiento de Capacidades se concentre en fortalecer las actitudes del personal como prioridad de su marco de aprendizaje.

B. Cinco Actitudes clave: Paseo por la Galería (45 min.)

Introducción y trabajo en grupo (30 min.)

La experiencia y la investigación de CRS en lo relacionado con los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que contribuye a lograr un programa sólido en materia de asociación y de fortalecimiento de capacidades, se reducen a cinco ámbitos específicos de actitud. Procederemos ahora a efectuar un análisis pormenorizado de esos cinco ámbitos diferentes de actitud.

Divida a los participantes en pequeños grupos de cuatro a seis miembros cada uno. Presente la siguiente tarea en trabajo de grupo, en el rotafolio:

Trabajo en grupo: Paseo por la galería

Su grupo comenzará por la primera actitud publicada y cuando la música suene progresará hasta la siguiente actitud.

En cada actitud, deténgase a leer la definición y los resultados obtenidos. Plantéese las siguientes preguntas y tome nota acerca de sus respuestas:

- » ¿Recuerda algún caso en que un miembro del personal de CRS haya demostrado esa actitud en su trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades?
- » En su opinión, ¿cómo se relaciona esa actitud con su labor con los socios?

Distribuya el Folleto N°1 - Actitudes y resultados en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades a todos los participantes a modo de referencia.

Coloque los pequeños grupos de modo que cada uno se encuentre en uno de los diferentes puntos de partida, por ejemplo: el Grupo 1 en la Actitud 1 y así sucesivamente. Después de que los grupos hayan pasado cinco minutos en su primera parada, coloque la música y pídale pasar a la siguiente Actitud. Continúe con este paseo por la galería musical, hasta que cada grupo haya visitado todas y cada una de las Actitudes.

Informe (15 min.)

Reúna a todos los participantes y formule las siguientes preguntas:

- » ¿Está de acuerdo con que estas Actitudes son importantes para que los trabajos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades tengan éxito? ¿Por qué si o por qué no?
- » ¿Alguno de los cinco le pareció más crítico para la labor en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades? Describa por qué.

El capacitador debe escribir y anotar cada respuesta en un rotafolio.

C. Cinco Actitudes clave: Reflexión en grupos pequeños (45 min.)

Introducción (5 min.)

Dígale al grupo que ahora vamos a profundizar en los cinco ámbitos de actitud clave que apuntalan nuestra labor en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades con nuestros socios. Vamos a ver algunos ejemplos de la vida real y aprender cómo podríamos poner en práctica estas actitudes constructivas en nuestro trabajo.

Indique a los participantes que formen tres grupos. (Si su grupo tiene 15 miembros o más, divídale en seis grupos y asigne a cada grupo una de las Actitudes. Adapte sus instrucciones en función del nuevo orden.)

Distribuya una copia del Folleto N°2 - Hoja de trabajo para la reflexión sobre las actitudes y las asociaciones. Infórmeles que la hoja de trabajo abarca cada uno de los cinco ámbitos clave de actitud.

Trabajo en grupo (20 min.)

Repase la tarea de grupo sobre un rotafolio y cerciórese de que se comprendió:

Reflexión sobre las actitudes en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades

1. Discutir sobre la Actitud o las Actitudes que se les ha asignado y responda a las preguntas que aparecen en la hoja de trabajo.
2. Designe a un voluntario para que escriba sus ideas sobre el rotafolio y que haga un informe después de la deliberación.

Nota para el capacitador: Si cada grupo está analizando dos Actitudes pueden necesitar 30 minutos para la deliberación. También, recuérdelos que pueden consultar el Folleto N°2 para informarse sobre cada Actitud.

Informe (20 min.)

Una vez que los grupos hayan finalizado sus análisis, reúna al grupo de participantes y organice la presentación del informe. Pida a cada grupo que informe sobre lo más destacado de su discusión en un rotafolio. Por cuestiones de tiempo se recomienda responder únicamente a preguntas de aclaración después de que cada grupo haga su presentación. Una vez que se ha informado acerca de las cinco Actitudes solicite comentarios y observaciones sobre el material presentado.

D. Las actitudes en la práctica (1 hora)

Introducción (10 min.)

Explique que ahora que hemos tenido la oportunidad de pensar más acerca de estas Actitudes, vamos a ver en qué forma podrían aplicarse en la vida real. Para ello haremos un juego de roles.

Instrucciones:

- » Lea el guión a todo el grupo y explique:

Daniel, Jennifer y Melissa son empleados de CRS y su trabajo implica actividades de asociación y fortalecimiento de capacidades. Daniel, el Representante en el país y Jennifer, la Jefa local de Programas, han estado trabajando con socios por más de 18 años. Melissa es nueva en el equipo y este es su primer año en ese puesto.

El Programa de país dicta un taller destinado al personal ejecutivo y a los dirigentes — quienes en su gran mayoría son clérigos— de varios socios de la Iglesia local, con quienes CRS mantiene una relación de larga data. Jennifer y Daniel no están disponibles. Tras una

detallada reunión informativa conducida por Jennifer y Daniel, Melissa aceptó dirigir esos talleres. Entre los participantes se incluyen obispos de tres diócesis, el Secretario General de la Conferencia Episcopal Nacional, altos funcionarios (en su mayoría sacerdotes) de las diócesis; congregaciones de hermanas religiosas y los organismos nacionales de servicios sociales católicos.

El siguiente caso lo pondrá en el lugar de Melissa:

- » Elegir a una persona para ser Melissa.
- » Reclutar a cinco personas para que sean la audiencia que está en su taller.
- » Entrégueles el siguiente libreto a estas seis personas:

Caso (20 min.)

Melissa: ¡Hola muchachos! ¡Soy Melissa! Estoy muy contenta de estar aquí con el fin de enseñarles todo lo concerniente a cómo ser mejores administradores de los recursos de proyectos de CRS!

Los participantes hablan en voz baja entre ellos. Un obispo se pone de pie y dice:

Obispo: Parece que ha habido un malentendido. No somos simplemente administradores o gerentes. Nosotros somos los dirigentes de nuestras respectivas organizaciones. No hemos venido hasta aquí para ser instruidos. Todos somos hermanos y hermanas de una misma Iglesia. Pensábamos que estábamos aquí para hablar del liderazgo local y de la Iglesia. ¿Está aquí Daniel, el Representante en el país? Tal vez sería mejor si hablásemos con él.

Pausa

Reacción (20 min.)

- » Pregúntale a la audiencia qué opina de lo que ha sucedido.
- » Pregúnteles si pueden identificar alguna de las Actitudes de las que hemos estado hablando hasta ahora.
- » Pregúnteles cómo creen que Melissa debería responder.
- » Escoja la respuesta que mejor corresponda a un modo de responder favorable a la situación, en la que se demuestre humildad, respeto, un comportamiento cultural apropiado, etc.
 - » Algo así como: Lo siento mucho, parece que sí ha habido un malentendido. Voy a buscar a Daniel, pero quizás podría yo también comenzar de nuevo. De verdad aprecio enormemente que todos ustedes estén aquí, y quiero

asegurarme de que estamos colmando todas sus expectativas. ¿Tal vez podríamos empezar por escuchar algunas de sus preocupaciones?

- » Escoja una respuesta que podría empeorar la situación.
 - » Algo así como: Sí, gracias, sé que están aquí todos los líderes de alto nivel, pero el Programa de país de CRS me solicitó impartir un taller sobre gestión porque sentían que podría beneficiar a las organizaciones que ustedes representan. Vamos entonces a comenzar.

Reflexión (10 min.)

Después de unos minutos, reúna a todo el grupo para reflexionar. Pregunte si había algo sorprendente en aquel diálogo. ¿Qué fue lo más importante que extrajeron de esta situación?

Haga una recapitulación haciendo hincapié en la importancia de ser humilde, pertinente y flexible en el ejemplo.

E. Una mirada prospectiva (20 min.)

Como actividad final, pida a los participantes que debatan lo siguiente con la persona que tengan al lado:

Una mirada prospectiva

1. (En parejas) Como resultado de esta sesión, ¿cree que en el marco de su propio trabajo con los socios hay cambios o consideraciones que pueda efectuar con relación a estos cinco ámbitos de actitud?
2. (Individual) Escriba uno de los cambios que propondría en un papel sin escribir su nombre. Póngalo en la canasta común.

Para concluir esta sesión, haga circular la canasta con las sugerencias de cambio y solicite a cada participante que escoja una y la lea en voz alta.



Folleto N° 1

Actitudes y resultados en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades

La humildad y la reciprocidad

Resultados:

- » Reconoce las limitaciones y capacidades propias, puede admitir que no sabe: vamos a trabajar juntos para encontrar una solución.

- » Nunca es condescendiente ni hace el trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades creyendo conocer todas las respuestas.
- » Demuestra que sabe escuchar bien.
- » Inicia y mantiene la asociación comprometiéndose a una toma de decisiones mutua.
- » Muestra una apertura al aprendizaje en todas las actividades de fortalecimiento de capacidades.
- » Denota su compromiso con relación a un proceso del aprendizaje recíproco.

La paciencia y la flexibilidad

Resultados:

- » Demuestra la paciencia necesaria para aceptar que la asociación y el fortalecimiento de capacidades son procesos que debe respetarse tanto como el "producto".
- » Muestra flexibilidad con diferentes ritmos de cambio organizacional.
- » Ajusta su enfoque para reflejar las diferencias entre los socios y entre las asociaciones.
- » Evalúa, se adapta y personaliza la gama de herramientas disponibles para los procesos de asociación y fortalecimiento de capacidades.
- » Aplica diferentes técnicas de comunicación (correo electrónico, la comunicación verbal, etc.) de forma rápida y de manera apropiada para adaptarse a la situación.

Fomentar la confianza

Resultados:

- » Crea un espacio seguro para una verdadera asociación, un fortalecimiento de capacidades eficaz y el aprendizaje mutuo.
- » Escucha sin prejuicio y trata de comprender antes de ser comprendido.

Culturalmente apropiado

Resultados:

- » Aprecia las diferencias y las dinámicas culturales (incluida la cultura organizacional) y la forma en que afectan a la asociación y al fortalecimiento de capacidades.
- » Demuestra sensibilidad cultural en las actividades de asociación y de fortalecimiento de capacidades.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE RELACIONES PERSONALES

- » Demuestra diplomacia y comunicación diplomática en el trabajo con los colegas de CRS y los socios.
- » Sigue aprendiendo y mejorando las competencias culturales.

Empoderador y optimista

Resultados:

- » Construye a partir de un profundo respeto por la inteligencia, la espiritualidad el espíritu de las personas.
- » Busca y contribuye a un equilibrio de poder dentro de la asociación
- » Busca hacer del fortalecimiento de capacidades un proceso de empoderamiento.
- » Identifica grupos dinámicos de personas que son pertinentes para liderar el proceso de cambios dentro de la organización y la comunidad.
- » Demuestra y fomenta un sentido de eficacia por parte del socio.

Folleto N° 2

Hoja de trabajo para la reflexión sobre las actitudes y las asociaciones

Por favor reflexione con su grupo sobre las siguientes preguntas. Sírvase consultar el Folleto N°1 para obtener información más detallada acerca de la Actitud sobre la cual su grupo está reflexionando y trabajando.

Grupo 1

Actitud	Pregunta	Respuesta
La humildad y la reciprocidad Definición: Valora y expresa la reciprocidad en todos los aspectos del trabajo en materia de asociación capacidades.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios.	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	
Paciencia y flexibilidad Definición: Crea un entorno marcado por una profunda comprensión de plazos calendarios negociados y recíprocos, y donde cada socio muestra una flexibilidad respetuosa en sus esfuerzos conjuntos.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios.	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	

(Continuación del Folleto N° 2)

Reflexión sobre las Actitudes y las Asociaciones

Por favor reflexione con su grupo sobre las siguientes preguntas. Sírvase consultar el Folleto N°1 para obtener información más detallada acerca de la Actitud sobre la cual su grupo está reflexionando y trabajando.

Grupo 2

Actitud	Pregunta	Respuesta
Fomentar la confianza Definición: Crea y apoya un ambiente de confianza en todo el trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	
Adecuación Definición: Entiende el contexto en el que uno trabaja y demuestra un comportamiento adecuado y respetuoso cuando trabaja con socios y compañeros.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	

(Continuación del Folleto N°2)

Reflexión sobre las Actitudes y las Asociaciones

Por favor reflexione con su grupo sobre las siguientes preguntas. Sírvase consultar el Folleto N°1 para obtener información más detallada acerca de la Actitud sobre la cual su grupo está reflexionando y trabajando.

Grupo 3

Actitud	Pregunta	Respuesta
Adecuación Definición: Entiende el contexto en el que uno trabaja y demuestra un comportamiento adecuado y respetuoso cuando trabaja con socios y compañeros.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	
Empoderador y optimista Definición: Apoya y se esfuerza por lograr el éxito del socio en todo sus esfuerzos en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.	Según la experiencia de su grupo, mencione un ejemplo de la vida real en el que haya visto la importancia de esta actitud o el comportamiento en el trabajo con los socios	
	Basado en el ejemplo que ha citado anteriormente u otra experiencia diferente ¿en qué momento usted o sus colegas han encontrado más dificultades para mostrar esta actitud cuando trabaja con los socios? ¿Por qué?	
	¿Cómo podría usted o su equipo enfrentar estos desafíos?	

Folleto N° 3

Actitudes en la práctica de casos

Daniel, Jennifer y Melissa son empleados de CRS y su trabajo implica actividades de asociación y fortalecimiento de capacidades. Daniel, el Representante en el país y Jennifer, la Jefa local de Programas, han estado trabajando con socios por más de 18 años. Melissa es nueva en el equipo y este es su primer año en ese puesto.

El Programa de país dicta un taller destinado al personal ejecutivo y a los dirigentes — quienes en su gran mayoría son clérigos— de varios socios de la Iglesia local, con quienes CRS mantiene una relación de larga data. Jennifer y Daniel no están disponibles, por lo que Melissa acepta dirigir el taller solicitado por el personal de CRS en el país.

Tras una detallada reunión informativa conducida por Jennifer y Daniel, Melissa aceptó dirigir esos talleres. Entre los participantes se incluyen obispos de tres diócesis, el Secretario General de la Conferencia Episcopal Nacional, altos funcionarios (en su mayoría sacerdotes) de las diócesis; congregaciones de hermanas religiosas y los organismos nacionales de servicios sociales católicos.

Caso

Melissa: ¡Hola muchachos! ¡Soy Melissa! Estoy muy contenta de estar aquí con el fin de enseñarles todo lo concerniente a cómo ser mejores administradores de los recursos de proyectos de CRS!

Los participantes hablan en voz baja entre ellos. Un obispo se pone de pie y dice:

Obispo: Parece que ha habido un malentendido. No somos simplemente administradores o gerentes. Nosotros somos los dirigentes de nuestras respectivas organizaciones. No hemos venido hasta aquí para ser instruidos. Todos somos hermanos y hermanas de una misma Iglesia. Pensábamos que estábamos aquí para hablar del liderazgo local y de la Iglesia. ¿Está aquí Daniel, el Representante en el país? Tal vez sería mejor si hablásemos con él.

Comentarios de los participantes.

Conceptos Básicos en materia de Comunicación:

Comunicación eficaz entre socios

Esta es la quinta sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Demostrar habilidades de escucha activa;
- » Describir cómo la comunicación afecta a las relaciones;
- » Practicar la comunicación cooperativa, y
- » Practicar la comunicación en diferentes contextos.

TIEMPO

3 horas 25 min.

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción a las comunicaciones	15 min.
B. Habilidades de escucha activa	45 min.
C. Construir un diálogo de comunicación cooperativa: resumen	15 min.
D. Construir un diálogo de comunicación cooperativa: práctica	1 hora
E. Considerar el contexto cultural	1 hora
F. Nota especial para comunicarse en el marco de la Iglesia	10 min.

FOLLETOS Y MATERIALES

- » Rotafolios, marcadores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil
- » Folleto N° 1 - Ejercicio de escucha activa (Actividad B)

- » Folleto N° 2 - Habilidades básicas de escucha (Actividad B)
- » Rotafolio de Principios en materia de Asociación (Actividad C)
- » Folleto N° 3 - Modelo para la construcción de un diálogo de comunicación cooperativa (Actividad D)
- » Folleto N° 4 - Hoja de trabajo para el modelo de construcción de un diálogo de comunicación cooperativa (Actividad D)
- » Folleto N° 5 - Casos de asociación (Actividad E)
- » Folleto N° 6 - Preguntas directrices para la comunicación en función del contexto (Actividad E)

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (antes de la sesión)

1. Escriba los objetivos de aprendizaje en una hoja del rotafolio en letras lo suficientemente grandes como para que los participantes puedan verlos claramente.
2. **OPCIONAL - Vea el recuadro de la Actividad A más abajo.** Consiga un cofacilitador que participe en un juego de roles con usted de tres minutos de duración. Pónganse de acuerdo sobre el guión y planifíquelo. El guión debe representar a dos colaboradores en gran conflicto debido a la mala comunicación que existe entre ellos.
3. Prepare un rotafolio con instrucciones para las tareas de grupo de las actividades C y D.

ACTIVIDADES

A. Introducción a las comunicaciones (15 min.)

Tras dar la bienvenida a todos, introduzca la sesión explicando cómo esta sesión de comunicación se incorpora en el contexto de asociación y fortalecimiento de capacidades. Tenga en cuenta que ser capaz de comunicarse de manera efectiva es una habilidad imprescindible para una asociación fuerte. También es fundamental para lograr un fortalecimiento de capacidades eficaz.

Explique que esta sesión procura ayudarles a pensar cómo se comunican y cómo pueden mejorar su comunicación para lograr una asociación y un fortalecimiento de capacidades eficaz.

En esta sesión vamos a aprender y practicar:

- » Habilidades de escucha activa
- » Técnicas de comunicación cooperativa
- » Comunicación en función del contexto

Mediante la práctica de estas habilidades estudiaremos en conjunto las diferentes formas en que la comunicación afecta a las relaciones.

Mencione que la comunicación es fundamental en cualquier relación, personal o profesional, individual u organizacional. Recuerde a los participantes que las relaciones organizacionales

son complejas. Imagínese una telaraña formada por la dirección de CRS y de sus socios, el personal de CRS y de sus socios, que necesitan trabajar juntos e interactuar de diversas maneras para poder alcanzar su visión común. Es previsible que surjan desacuerdos y conflictos entre el personal, entre el personal y la gerencia, y también entre las organizaciones socias. Los sentimientos negativos, los problemas en las relaciones, el conflicto destructivo y la ineficiencia pueden tener su origen en una comunicación poco efectiva entre los colaboradores. Sin embargo, en esta sesión veremos estas relaciones y estudiaremos formas de cambiar y fortalecer patrones de comunicación para potenciar la colaboración.

Actividad adicional para un facilitador experimentado: Si es posible y si el facilitador está de acuerdo y se siente cómodo con la idea, pase a un breve juego de roles con un cofacilitador que represente una discusión entre dos partes. La acción debe centrarse en un conflicto originado por la falta de comunicación.

Observe la reacción de la audiencia. Enfatique que nuestro trabajo en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades nos exige una comunicación con nuestros socios que demuestre reciprocidad y respeto, incluso cuando se enfrenta una situación problemática.

Explique que esto nos lleva a la sesión sobre las comunicaciones efectivas. Repase los objetivos de la sesión y compruebe que los participantes hayan comprendido bien.

B. Habilidades para la escucha activa (45 min.)

Introducción (10 min.)

Explique que un aspecto crucial de la buena comunicación es escuchar de manera atenta y concentrada. Tal vez usted no piense en ello como una habilidad, porque la usa todos los días. Pero, ¿alguna vez su pareja o sus hijos le han dicho: "¡NO me estás escuchando!"? Tal vez usted se dio cuenta de que su mente se distraía, o que la conversación lo aburría. Escuchar es el primer aspecto y el más importante para garantizar que nos estamos comunicando efectivamente y es una actividad que requiere de mucha atención.

En el marco de la asociación es frecuente que, cuando un socio siente o piensa que no está siendo escuchado o que sus preocupaciones no están siendo oídas, la relación comience a deteriorarse. (El facilitador podría averiguar si alguien en el grupo ha tenido una experiencia similar en el marco de la asociación).

Explique que ahora vamos a examinar lo que esto significa en la práctica.

Distribuya el Folleto 1 – Ejercicio de escucha activa - Analice las siguientes instrucciones:

Trabajo en grupo (20 min.)

En parejas, cada persona tendrá la oportunidad de hablar y también la oportunidad de escuchar. El oyente no puede tomar apuntes, pero no tiene que estar en silencio. Él o ella puede, por ejemplo, hacer preguntas, o también podrá decir algo que demuestre que está escuchando. Durante tres minutos, el orador tendrá la oportunidad de contar una breve historia de su vida personal o de su trabajo. Entonces usted tendrá tres minutos para responder a las siguientes preguntas.

Para el orador:

- » ¿Cómo se sintió en su función de orador? ¿Se sintió escuchado?
- » ¿Qué habilidades verbales y qué señales no verbales (lenguaje corporal), si las hubo, utilizó el oyente para demostrar interés y comprensión? ¿Cuál fue particularmente eficaz para usted?

Para el oyente / entrevistador:

- » ¿Cómo se sintió en su función de oyente?
- » ¿Qué habilidades verbales y qué señales no verbales (lenguaje corporal) utilizó conscientemente? ¿Qué tan cómodo se sintió? En su opinión, ¿cuál de ellas utilizó de manera particularmente eficaz?
- » ¿Qué aprendió de la otra persona, que no esperaba?

Una vez que hayan apuntado sus respuestas, cambien de roles y repitan el ejercicio. Después de terminar, dejen un poco de tiempo para que cada persona tenga la oportunidad de pensar sus respuestas a las mismas preguntas.

Vuelva a su mesa de trabajo y consolide sus respuestas en una pregunta más amplia:

- » ¿Cuáles cree que deben ser las características y prácticas de un buen oyente? (Escriba sus respuestas colectivas en las páginas del rotafolio para compartirlas con el grupo de participantes).

Trabajo con el grupo de participantes (10 min.)

Diríjase nuevamente al grupo de participantes e invite al primer grupo a que presente su lista. Pida a los grupos siguientes que completen esta lista con respuestas adicionales.

Nota para el facilitador - Trate de encontrar alguna de las siguientes características:

- » Mostrar empatía;
- » Reconocer sentimientos ajenos;
- » Pedir aclaraciones y detalles mientras se reserva sus propias opiniones y juicios;
- » Dar una retroalimentación sin juicios de valor;
- » Simplemente reformular lo que se ha escuchado sin distorsionar su significado.

Conclusión (5 min.)

Distribuya el Folleto N° 2 -Habilidades básicas de escucha- y analícelo con los participantes.

C. Construir un diálogo de comunicación cooperativa: resumen (15 minutos)

Pase a la próxima actividad puntualizando lo siguiente:

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE COMUNICACIÓN

Ahora que hemos hablado de la escucha, vamos a ver cómo podemos comunicarnos activamente de forma eficaz y cooperativa. Desarrollar y adoptar un enfoque de comunicación que valore la **colaboración** es fundamental para el enfoque de CRS en materia de asociación y fortalecimiento de capacidades.

Tomemos un minuto para recordar los Principios de Asociación de CRS. (Averigüe si alguien puede nombrar alguno). Para vivir de acuerdo con estos principios necesitamos tanto escuchar a nuestros socios como comprometernos y comunicarnos de manera respetuosa y cooperativa.

Comunicarse cooperativamente no siempre es fácil. Piense en algún momento en el que usted ha tenido dificultades para comunicarse con un amigo, un colega o un cónyuge. Tal vez se sintió malinterpretado, o esto les sucedió a ellos. Tal vez usted se encontró en una situación de desacuerdo con alguien y después se dio cuenta de que ese desacuerdo no reflejaba realmente sus valores ni la manera como usted se siente con respecto a esa relación.

¿Tal vez usted ha visto a CRS y sus socios tener dificultades para comunicarse y entenderse, y ha visto cómo la falta de comunicación puede realmente afectar a la relación? Hay modelos que podemos utilizar para ayudarnos a construir un lenguaje más eficaz, que ayude a iniciar e incentivar el diálogo con los socios. En particular, estos modelos nos permiten reafirmar nuestra posición de manera amable y respetuosa, resolver problemas y establecer metas conjuntas.

Explique que primero vamos a repasar el modelo, usando un ejemplo ilustrativo, y luego les dará la oportunidad de descubrir los pasos por sí mismos.

Explíqueles que el modelo tiene varios pasos. En este caso, vamos a verlo aplicado a una situación en la cual un miembro del personal de CRS acaba de recibir un informe de una agencia socia con bastante retraso y al parecer carente de mucha información. Vamos a estudiar el modelo a través de este ejemplo.

EL MODELO (con un diálogo de ejemplo)

1. Invitar a la persona a dialogar (sin juicios de valor):

"¿Podemos reservar algún tiempo para hablar mañana en la mañana? Me gustaría revisar el último informe financiero."

2. Exponer la situación: Cuáles son los hechos de la situación (éstos son indiscutibles):

(El informe no llegó a tiempo):

"Conforme a lo estipulado en el contrato, nosotros tenemos que presentar nuestro propio informe financiero a nuestro donante el 15 de mayo y usted no nos entregó el suyo hasta el mes de junio. Esto retrasó nuestra entrega, lo que a su vez atrasa nuestro próximo pago. Ya que, como sabe, basamos nuestra próxima solicitud de pago en las necesidades establecidas en su informe".

3. Explicar cómo me afecta (sentimientos, impresiones, perspectivas aunque todavía estén sin confirmar):

"Debido a la llegada tardía de su informe y a las preguntas que aún tenemos que resolver con usted, es posible que aún tardemos en recibir nuestro próximo pago. Esto hace que en nuestra sede estén molestos con nosotros, y también causa problemas para el personal de aquí y para mí".

4. Solicitar retroalimentación

"Tal vez esté ocurriendo algo en su oficina que yo desconozco..."

"¿Podría decirme más acerca de los inconvenientes que tiene para entregarnos los informes, y así puedo entender mejor sus necesidades?"

5. Busque una solución en común

"¿Cómo cree que podríamos resolver esto?"

"¿Qué podemos hacer nosotros para ayudarle en esta situación?"

6. Logre un acuerdo

"Para mejorar la situación, tal como hemos acordado, lo que haremos..." (Indique las cosas que se comprometieron a hacer):

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____

Distribuya el Folleto N° 3 – Modelo para la construcción de un diálogo de comunicación cooperativa – a todo el grupo y analícenlo juntos.

D. Construir un diálogo de comunicación cooperativa: Práctica (1 hora)

Introducción (5 min.)

Explique que ahora vamos a abordar el modelo de manera más pormenorizada. Ahora tendrán la oportunidad de llevar el modelo de nuevo a su mesa de trabajo y aplicarlo a un caso que les será asignado. Sólo hay tres casos, por lo que dos mesas pueden tener el mismo.

Trabajo en grupo y presentaciones (40 min.)

Divida a los participantes en cuatro grupos de trabajo. Distribuya el Folleto N° 4 - Hoja de trabajo para el modelo de construcción de un diálogo de cooperación comunicativa. Además, asigne a cada grupo un caso del Folleto N° 5. Anote la siguiente tarea de grupo en el rotafolio:

Práctica de comunicación cooperativa

1. En su grupo de trabajo, analice el caso que le fue asignado.
2. Utilice el caso para completar la hoja de trabajo de construcción del diálogo; escriba las formulaciones que utilizaría para hacer que se comprenda más fácilmente este caso.
3. Usando la hoja de trabajo como guión, prepare un juego de roles dinámico que describa un diálogo con su audiencia.

Camine entre de los diferentes grupos para asegurarse de que la tarea esté clara y controle el tiempo. Cuando los grupos estén listos para presentar su trabajo, organice la rotación de los juegos de roles. Puede ser útil pedirle al grupo que presenta que lea su caso antes de actuar, para beneficio de la audiencia.

Trabajo con el grupo de participantes (15 min.)

Reserve todos los comentarios para el final de las presentaciones e inicie un debate somero con las siguientes preguntas:

1. Reflexione sobre los casos que acabamos de observar. ¿Cuál de los seis pasos parecía más fácil de llevar a cabo?
2. ¿Qué pasos presentaban los mayores desafíos?
3. ¿Qué técnicas de comunicación eficaz observó?
4. ¿Qué nuevos conocimientos, habilidades o actitudes le ha aportado esta sesión?

E. Considerar el contexto cultural (1 hora)

Introducción (10 min.)

Pase a la próxima actividad indicando que abajo en los ámbitos de fortalecimiento de capacidades y de asociación a menudo implica la comunicación entre diferentes culturas. Estas culturas pueden ser nacionales, regionales o incluso organizacionales—lo más importante es que el contexto en el que nos comunicamos es muy importante y nuestra capacidad de adaptación es fundamental para el éxito de nuestra comunicación.

Existen muchos recursos sobre la comunicación intercultural. Sin embargo, quien trabaja con múltiples países tiene que tomar en consideración unas cuantas cosas básicas para comunicarse eficazmente en situaciones interculturales.

Muchas veces, con muy buena intención, buscamos aquello en lo que nos parecemos en vez de enfocarnos en las diferencias. Sin embargo, a veces es importante reconocer que existen diferencias culturales que pueden afectar al éxito de nuestra comunicación.

La comunicación con diferentes culturas es un tema interesante; sin embargo, una primera manera de fortalecer su comunicación en contextos interculturales es tener en cuenta estas cuatro preguntas al momento de abordar una situación de comunicación intercultural:

1. ¿Quién es la persona más adecuada para hablar en esta situación?
2. ¿Cuál es el medio de comunicación más adecuado en esta situación?
3. ¿Cómo debería transmitirse el mensaje?
4. ¿Cuáles son las señales no verbales de comunicación más importantes para esta interacción?

Explique que a continuación se analizarán en grupo estas cuatro preguntas directrices.

Trabajo en grupo (20 min.)

Divida a los participantes en pequeños grupos (de tres a seis personas) y solicíteles que: 1) lean cada pregunta y su explicación, 2) pregunten si alguien en el grupo puede recordar algún momento en que esta pregunta haya sido pertinente en una situación de comunicación en su trabajo; y 3) cómo manejaron la situación, ya sea positiva o negativamente.

1. ¿Quién es la persona más adecuada para hablar en esta situación?

Explique: Una de las primeras cosas a considerar cuando se trabaja en una cultura diferente es quién es la persona más adecuada para comunicar un mensaje. A menudo, esto depende del grado de formalidad que cada cultura requiera y cómo se considere la jerarquía dentro de ella. Por ejemplo: si la interacción realmente requiere una situación de comunicación con el presidente de la organización, ¿es correcto que un director de programas tome la iniciativa? ¿Podría ser aún más eficaz si el mensaje proviniese de alguien como el Representante de en el país?

2. ¿Cuál sería el medio de comunicación más adecuado en esta situación?

Explique: Los medios a través de los cuales las personas se comunican en cada situación también pueden variar en las diferentes culturas. Por consiguiente, antes de abordar cada situación es conveniente detenerse y considerar: ¿Cuál es el modo adecuado? ¿Una llamada telefónica? ¿Una reunión en privado? ¿Una reunión en grupo? ¿Sería aceptable enviar un correo electrónico o un mensaje de texto?

3. ¿Cómo debería transmitirse el mensaje?

Explique: ¿Cuáles son las normas de la cultura en la que se está comunicando? ¿Es una cultura en la que la comunicación directa es aceptable? ¿Se prefieren formas más indirectas de abordar los temas? ¿Cómo se percibe la crítica?

4. ¿Cuáles son las señales no verbales de comunicación más importantes para esta interacción?

Explique: Con este curso hemos hablado principalmente sobre la comunicación verbal; sin embargo, nuestra vida cotidiana nos ha enseñado que las señales y los indicadores no verbales también son críticos para garantizar una comunicación exitosa. Esto es particularmente cierto en situaciones de comunicación intercultural. La vestimenta apropiada, el contacto visual, el espacio personal, etc., son elementos que pueden variar mucho en los distintos contextos culturales.

Trabajo con el grupo de participantes (30 min.)

Después de 15 minutos, muestre los siguientes rotafolios y discuta brevemente.

1. ¿Quién es la persona adecuada para hablar en esta situación?

Sugerencia: Considerar el nivel jerárquico de la persona con la que se quiere comunicar. Trate de iniciar la comunicación con una persona de nivel equivalente. Si no es posible, al menos encuentre una forma adecuada de reconocer este reto y refiéralo a la persona de mayor autoridad.

2. ¿Cuál es el medio de comunicación más adecuado en esta situación?

Sugerencia: Considerar el modo de comunicación a ser usado antes de iniciarla. Si no está seguro, mire los ejemplos anteriores y solicite el asesoramiento de colegas que estén más familiarizados con el contexto.

3. ¿Cómo debería transmitirse este mensaje?

Sugerencia: Si usted no sabe las respuestas a estas preguntas, es importante analizarlas con sus colegas y amigos para comprender mejor el contexto en el que está trabajando y determinar la forma más adecuada de transmitir su mensaje.

4. ¿Cuáles son las señales no verbales de comunicación más importantes para esta interacción?

Sugerencia: En todas las situaciones de comunicación interculturales, asegúrese de haber considerado los elementos anteriores. Si no está seguro de lo que está bien o lo que podría ser mal interpretado, hable con un colega que esté más familiarizado con esa cultura.

F. Nota especial para comunicarse en el marco de la Iglesia (10 min.)

Explique que esto es sólo un breve curso de introducción para comunicarse más eficazmente en el marco de la asociación y el fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, como agencia hermana de la Iglesia, que trabaja ampliamente con socios de la Iglesia en todo el mundo, también es importante tener en cuenta algunas consideraciones especiales para poder comunicarse en ese contexto.

Al igual que el resto de los visitantes, el personal de los socios de Iglesia que visitan las oficinas de CRS debe ser bienvenido y se les debe mostrar respeto. Esta responsabilidad recae en todo el personal, empezando por las primeras personas que los visitantes encuentren. Por consiguiente, numerosos programas en los diferentes países han capacitado al personal de recepción, los chóferes, los guardias y otros miembros del personal respecto de la importancia de recibir adecuadamente a los socios desde su llegada.

Esto es particularmente cierto para los socios de Iglesia, donde el personal puede necesitar capacitación sobre cómo dirigirse adecuadamente a las religiosas, los sacerdotes, los obispos y otros clérigos.

La cultura dentro de la Iglesia es diferente en cada país y varía desde el tratamiento muy formal a sus líderes (especialmente los obispos) hasta un menor grado de formalidad. El personal de CRS debe adoptar los saludos y títulos apropiados para abordar a estos líderes. Pídale al grupo definir la importancia de esto en su país y si hay algunas pautas que puedan compartir, especialmente con el nuevo personal.

Recuérdale a todos que, en cualquier contexto, es fundamental que el personal recuerde:

CRS opera en cada país invitado a instancia del gobierno nacional y de la Iglesia. Por lo tanto, toda comunicación debe reflejar los valores de CRS y nuestra comprensión y respeto por la institución.

Cierre la sesión felicitando a los participantes por su trabajo energético y por tomarse tiempo para reflexionar y trabajar en estas importantes habilidades de comunicación, así como por su interés en fortalecer las habilidades de asociación y comunicación. CRS espera que esta sea una herramienta útil y pertinente a medida que el grupo continúe con su labor de desarrollo de asociaciones.



Folleto N° 1

Ejercicio de escucha activa

En parejas, cada persona tendrá la oportunidad de hablar y también la oportunidad de escuchar. El oyente **no puede tomar apuntes**, pero no tiene que estar en silencio. Él o ella puede, por ejemplo, hacer preguntas, o también podrá decir algo que demuestre que está escuchando. Durante tres minutos, el orador tendrá la oportunidad de contar una breve historia de su vida personal o de su trabajo. Entonces usted tendrá tres minutos para responder a las siguientes preguntas.

Para el orador:

- » ¿Cómo se sintió en su función de orador? ¿Se sintió escuchado?
- » ¿Qué habilidades verbales y qué señales no verbales (lenguaje corporal), si las hubo, utilizó el oyente para demostrar interés y comprensión? ¿Cuál fue particularmente eficaz para usted?

Para el oyente / entrevistador:

- » ¿Cómo sintió en su función de oyente?
- » ¿Qué habilidades verbales y qué señales no verbales (lenguaje corporal) utilizó conscientemente? ¿Qué tan cómodo se sintió? En su opinión, ¿cuál de ellas utilizó de manera particularmente eficaz?

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE COMUNICACIÓN

- » ¿Qué aprendió de la otra persona que no esperaba?

Folleto N° 2

Habilidades básicas de escucha

Escucha activa

Escuchar para entender y ver el significado. Se utilizan señales verbales y no verbales para reconocer lo que la otra persona dice.

Parfrasear / reformular

Reiterar lo dicho con sus propias palabras. Sirve para comprobar la precisión y la comprensión.

Reflexionar

Reformular lo que usted cree que la otra persona está sintiendo. Se muestra empatía y se comprueba la comprensión.

Investigar / Inquirir

Utilizar preguntas abiertas para animar a la otra persona a decir más.

Folleto N° 3

MODELO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN DIÁLOGO DE COMUNICACIÓN COOPERATIVA

(Con un diálogo de ejemplo)

Invitar a la persona a dialogar (sin juicios de valor):

“¿Podríamos reunirnos para conversar un rato mañana por la mañana? Por lo que me dijo Silvia, entiendo que usted no podrá asistir a la capacitación y quisiera abordar ese tema con usted”.

Exponer la situación: ¿Cuáles son los hechos? (estos son indiscutibles):

“Estamos a tres días del inicio de la capacitación para Directores Diocesanos. Ya hemos reservado y pagado el pasaje de avión y el hotel. El pago del hotel es reembolsable, pero el billete de avión no. La capacitación se creó para brindar a los participantes herramientas y formación a fin de apoyar todas las actividades de su ministerio social en la diócesis. No habrá otra capacitación hasta el próximo año”.

Explicar cómo me afecta (sentimientos, impresiones, perspectivas aún no confirmadas):

“He planificado mucho la orientación y esperaba sinceramente que usted estuviera presente. Además, mi presupuesto para capacitaciones es muy limitado, tenemos que ser buenos administradores de nuestros recursos y no obtendremos US\$500 de reembolso por el pasaje aéreo”.

Solicitar retroalimentación:

Sé que pueden haber emergencias y entiendo que a veces los planes cambian. Me gustaría que comentara conmigo un poco más acerca de las responsabilidades que le impiden asistir, de manera que yo pueda comprender mejor”.

Buscar una solución en común:

“¿Cómo piensa que podemos resolver esto?”

Lograr un acuerdo

“Para mejorar la situación, según lo acordado, haremos...”

(Indicar las cosas que ha aceptado hacer):

“Muchísimas gracias. Realmente le agradezco que se haya tomado el tiempo de conversar conmigo para que yo pudiera comprender mejor. Gracias por... (haber aceptado reembolsar a CRS el pasaje de avión y por invitarme a ir a la diócesis a hablar con usted sobre el papel de director diocesano y los recursos disponibles para brindarles asistencia a ustedes)”.

Folleto N° 4

HOJA DE TRABAJO PARA EL MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE UN DIÁLOGO DE COMUNICACIÓN COOPERATIVA

Pasos	Qué va a decir
1. Invitar a la persona al dialogar (sin juicios de valor):	
2. Exponer la situación: ¿Cuáles son los hechos?	
3. Explicar cómo me afecta(cómo me siento en esta situación, la carga que pesa sobre mí)	
4. Solicitar retroalimentación (Dé la oportunidad a la otra persona de explicar algo que a lo mejor usted no sabía)	
5. Buscar una solución en común	
6. Lograr un acuerdo	

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE COMUNICACIÓN

Folleto N° 5

CASOS DE ASOCIACIÓN

Primer caso:

En una visita al sitio de un proyecto de seguridad alimentaria ejecutado por el personal de un socio local, usted observa que la ejecución del proyecto difiere en cierta medida de lo que usted había comprendido de su diseño. Concretamente, personas que necesitan alimento y que se encuentran por fuera de la zona del proyecto están recibiendo ayuda alimentaria proveniente del mismo. Al pensar en las consecuencias de este cambio usted se da cuenta de que CRS no podrá informar al donante sobre las mejoras nutricionales prometidas en la comunidad fijada como objetivo. Al parecer, el miembro del clero a cargo del proyecto no está respetando la zona convenida ni los parámetros de evaluación para el proyecto, pero aparentemente está preocupado por el bienestar de las personas de la comunidad. Utilice la hoja de trabajo para elaborar un diálogo con él a fin de resolver el problema.

Segundo caso:

El Director de Programas (DdP) acaba de informarle de una emocionante oportunidad de financiamiento en un sector de alta prioridad para el Plan Estratégico del Programa de País. El programa de país presentará una propuesta y usted está a cargo de desarrollar el perfil del proyecto. El DdP le dice que los directores de CRS, Cáritas local y dos ONG internacionales han acordado trabajar juntos para desarrollar el proyecto e implementarlo si se acepta la propuesta. Usted intenta organizar una reunión con el personal local de Caritas para discutir el proyecto, pero este personal no responde a sus llamadas ni correos electrónicos. Usted tiene un corto período de tiempo—seis semanas—para completar la propuesta, por lo que decide que debe tener una conversación con la directora del programa. Utilice la hoja de trabajo para elaborar un diálogo con ella a fin de resolver el problema.

Tercer caso:

Usted es el gerente de un proyecto de construcción de paz. Hoy recibió una llamada del socio, que parecía un poco frustrado. Él afirma que ya ha presentado los informes financieros y de progreso necesarios y no ha recibido el pago para iniciar la siguiente fase de actividad. Esta es la segunda vez que esto ha sucedido y los miembros de su equipo le dicen que, una vez más, los informes estaban incompletos y fueron devueltos a la oficina del socio. El socio dice no estar al tanto de esto. Utilice la hoja de trabajo para elaborar un diálogo con él a fin de resolver el problema.

Folleto N° 6

Algunas directrices para la comunicación intercultural

Al abordar una situación de comunicación intercultural, puede ser útil tener en cuenta las siguientes preguntas directrices.

1. ¿Quién es la persona más adecuada para hablar en esta situación?

Una de las primeras cosas a considerar cuando se trabaja en una cultura diferente es quién es la persona más adecuada para comunicar un mensaje. A menudo, esto depende del grado de formalidad que cada cultura requiera y cómo se considere la jerarquía dentro de ella. Por ejemplo: si la interacción realmente requiere una situación de comunicación con el presidente de la organización, ¿es correcto que un director de programas tome la iniciativa? ¿Podría ser aún más eficaz si el mensaje proviniese de alguien como el Representante de en el país?

Sugerencia: Considerar el nivel jerárquico de la persona con la que se quiere comunicar. Trate de iniciar la comunicación con una persona de nivel equivalente. Si no es posible, al menos encuentre una forma adecuada de reconocer este reto y refiéralo a la persona de mayor autoridad.

2. ¿Cuál sería el medio de comunicación más adecuado en esta situación?

Los medios a través de los cuales las personas se comunican en cada situación también pueden variar en las diferentes culturas. Por consiguiente, antes de abordar cada situación es conveniente detenerse y considerar: ¿Cuál es el modo apropiado? ¿Una llamada telefónica? ¿Una reunión en privado? ¿Una reunión en grupo? ¿Sería aceptable enviar un correo electrónico o un mensaje de texto?

Sugerencia: Considerar el modo de comunicación a ser usado antes de iniciarla. Si no está seguro, mire los ejemplos anteriores y busque el asesoramiento de colegas que estén más familiarizados con el contexto.

3. ¿Cómo debería transmitirse el mensaje?

¿Cuáles son las normas de la cultura en la que se está comunicando? ¿Es una cultura en la que la comunicación directa es aceptable? ¿Se prefieren formas más indirectas de abordar los temas? ¿Cómo es percibida la crítica?

Sugerencia: Si usted no sabe las respuestas a estas preguntas, es importante analizarlas con sus colegas y amigos para comprender mejor el contexto en el que está trabajando y determinar la forma más adecuada de hacer llegar su mensaje.

4. ¿Cuáles son las señales no verbales de comunicación más importantes para esta interacción?

Con este curso hemos hablado principalmente sobre la comunicación verbal; sin embargo, nuestra vida cotidiana nos ha enseñado que las señales y los indicadores no verbales también

son críticos para garantizar una comunicación exitosa. Esto es particularmente cierto en situaciones de comunicación intercultural. La vestimenta apropiada, el contacto visual, el espacio personal, etc., son elementos que pueden variar mucho en los distintos contextos culturales.

Sugerencia: En todas las situaciones de comunicación intercultural asegúrese de haber considerado los elementos anteriores. Si no está seguro de lo que está bien o lo que podría ser mal interpretado, hable con un colega que esté más familiarizado con esa cultura.

Conceptos Básicos en materia de Aprendizaje de Adultos

Esta es la sexta sesión del nivel 1 de la serie introductoria de capacitaciones de CRS en materia de Asociación y Fortalecimiento de Capacidades. Para obtener más información sobre su contenido y para saber más acerca de cómo usar esta sesión de capacitación, por favor consulte el capítulo titulado Reseña para los Facilitadores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:

- » Describir algunos de los conceptos y principios clave del aprendizaje de adultos
- » Describir por lo menos dos maneras en las que estos conceptos se aplican en la práctica

TIEMPO

2 horas 45 minutos

RESUMEN DE LA SESIÓN

ACTIVIDAD	TIEMPO
A. Introducción y determinación del contexto	5 min.
B. Principios rectores del aprendizaje de adultos	60 min.
C. El aprendizaje de adultos en la práctica	90 min.
D. Conclusión	10 min.

FOLLETOS Y MATERIALES

- » Rotafolio, marcadores, cinta adhesiva, proyector, ordenador portátil, notas Post-It
- » Folleto N° 1- Principios del Aprendizaje de Adultos (Actividad B)

PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR (ANTES DE LA SESIÓN)

1. Escriba los objetivos de aprendizaje en un rotafolio con letra lo suficientemente grande para que el público pueda verlos claramente
2. Prepare dos hojas del rotafolio con los siguientes títulos “La mejor experiencia de aprendizaje” y “La peor experiencia de aprendizaje” (Actividad B)

3. Prepare una hoja del rotafolio para cada uno de los principios del aprendizaje de adultos y colóquelas alrededor del salón (Actividad B)
4. En una hoja del rotafolio prepare un cuadro que contenga los Tipos de Instrucción (Actividad C)
5. Prepare un grupo de tarjetas correspondientes al ejercicio sobre los Tipos de Instrucción (Actividad C)
6. Prepare una hoja del rotafolio con la cita de Confucio (Actividad C)
7. Prepare una hoja del rotafolio con un cuadro que contenga el “Aprendizaje centrado en el estudiante” frente al “Aprendizaje centrado en el experto”. (Actividad C)
8. Prepare las tarjetas correspondientes al ejercicio Aprendizaje centrado en el estudiante frente al Aprendizaje centrado en el experto (Actividad C)
9. Tenga a mano cinta adhesiva para hacer las actividades del 1 al 4 sobre estilos de aprendizaje. Analice la lista de frases con el personal adecuado para que se ajusten al contexto local. (Actividad C).

ACTIVIDADES

A. Introducción y contexto (5 min.)

Una vez recibidos e instalados todos los participantes, explíqueles que en esta sesión el grupo estudiará el aprendizaje de adultos desde un punto de vista teórico y práctico. Explique: Entender cómo aprenden los adultos es fundamental para que el trabajo de fortalecer capacidades sea eficaz. Además, trabajar con un gran conocimiento sobre la metodología del aprendizaje de adultos puede ayudar a fortalecer la asociación y los enfoques en este ámbito. Muestre los objetivos de las sesiones de aprendizaje y averigüe si hay alguna pregunta.

B. Principios rectores del aprendizaje de adultos (60 min.)

Explique que la sesión va a iniciar con una reflexión sobre algunos de los principios que guían el aprendizaje eficaz de los adultos.

Actividad en parejas (25 min.)

Informe a los participantes que ahora vamos a hacer un trabajo que implica una reflexión individual y un debate en pareja.

Distribuya algunas notas Post-It para que los participantes escriban sus respuestas.

Solicite a los participantes que se dividan en parejas para hacer lo siguiente:

1. Tómese unos minutos para analizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál fue su mejor experiencia de aprendizaje o la más memorable (como adulto)?
 - b) ¿Cuál fue la peor experiencia de aprendizaje o la menos eficaz?
2. Hable acerca de estas experiencias con su pareja.
 3. Trabajen juntos para identificar por qué estas experiencias tuvieron éxito o no. Anote los factores, características, enfoques, metodología o técnicas que hicieron que la experiencia de aprendizaje funcionara o no. Escriba una respuesta por cada Post-It.
 4. Una vez que usted y su pareja hayan terminado, coloque sus Post-It sobre los cuadros que figuran en las hojas del rotafolio con los títulos “La mejor experiencia de aprendizaje” y “La peor experiencia de aprendizaje”, colocadas en el frente del salón.

Una vez que todos los Post-It hayan sido colocados en las dos hojas de rotafolio, haga que el grupo se reúna y analice las respuestas.

Pregunte:

- » ¿Qué observan ustedes sobre las mejores experiencias? ¿Tienen algunos puntos en común?
- » Del mismo modo, ¿qué observan sobre las peores experiencias? ¿Han observado algunos temas que se repiten?

(Probablemente, la lista de buenas experiencias incluirá: empírico, respetuoso, interactivo, orientado a la acción, la participación, etc. Las experiencias menos eficaces serán descritas como: larga, aburrida, basada en la lectura, condescendiente, etc.)

Trabajo con el grupo de participantes (15 min.)

Invite a la gente a regresar a sus asientos. Reconozca que esos mismos temas que los participantes han extraído de sus propias experiencias son parecidos a lo que ya conocemos sobre el aprendizaje de adultos, gracias a la investigación que se ha hecho sobre el tema.

Explique que los estudios hechos sobre el tema nos indican que el estudiante adulto se compromete más y es más productivo en cuanto al aprendizaje cuando: el aprendizaje se basa en su propia experiencia; el tema es directamente aplicable a su trabajo; y cuando es capaz de adoptar un papel de liderazgo en la definición de los temas principales, analizando nuevos conceptos y herramientas y generando soluciones pertinentes.

Pregunte/confirme con el grupo si esto se relaciona con las discusiones anteriores. Explique que una manera de pensar en estas características es considerar algunos de los principios rectores del aprendizaje de adultos. Explique que algunos principios han sido colocados en hojas de rotafolio que se encuentran colocadas por todo el salón. Distribuya el Folleto N° 1. Presente cada tema, definiéndolos brevemente.

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE APRENDIZAJE DE ADULTOS

Los siguientes principios provienen de *Global Learning Partners* y son la base del enfoque “Diálogo en materia de educación” inspirado en la obra de Paulo Freire, Malcolm Knowles y otros reconocidos visionarios del campo de la educación para adultos.

El aprendizaje para adultos debe incluir lo siguiente:

Participación: Los alumnos deben participar de manera activa en su aprendizaje para poder así aprender.

Inclusión: Los alumnos quieren sentirse incluidos y valorados.

Respeto: Los alumnos quieren sentir que sus ideas, experiencias, conocimientos, cultura y todo lo relacionado con ellos sean respetados y honrados.

Los diferentes estilos de aprendizaje: Cada persona tiene sus propias preferencias en cuanto al aprendizaje: auditivo, visual o cenestésico. Por esa razón, cada sesión debe ofrecer opciones individuales para cada uno de estos estilos diferentes de aprendizaje.

Inmediatez: Los participantes deben saber cuándo tendrán que utilizar el nuevo contenido. Si se puede destacar que se necesitará este fin de semana cuando están con sus amigos, el compromiso será mayor.

Seguridad: Los participantes necesitan sentirse suficientemente seguros, emocional, física y psicológicamente para compartir historias personales, formular preguntas difíciles y aportar ideas interesantes.

Pertinencia: Los estudiantes tienen que comprender en qué medida cada sesión es pertinente e importante para ellos y sus vidas. Si una persona no es capaz de apreciar la pertinencia, perderá el interés.

Ver, oír, hacer: Todos los participantes necesitan ver y oír el nuevo contenido y luego trabajar con él. Necesitan tener tiempo para probarlo, discutirlo, cuestionarlo y aplicarlo.

Secuencia: El aprendizaje debe transcurrir a un ritmo natural y pasando de lo simple primero a lo complejo después. Si ve que los alumnos están perdidos, confundidos o desinteresados, puede que haya un problema de secuencia.

Vella, Jane. www.globallearningpartners.com

Actividad (20 min.)

Solicite al grupo que vuelva a los Post-It que contienen las características de las buenas y malas experiencias de aprendizaje. Dé a los participantes cinco minutos para ver si algunos de los Post-It se podrían colocar sobre principios específicos. Anime a la gente a que traten de moverlos. Haga que el grupo camine o pasee alrededor de la sala revisando los rotafolios una vez más. Luego vuelva a reunir a todo el grupo de participantes.

Pregunte al grupo:

- » ¿Hubo algo particularmente llamativo en sus discusiones?
- » ¿Alguna sorpresa?
- » ¿Hay algún principio o tema que usted quisiera agregar?

Tome notas en el rotafolio.

C. Aprendizaje de adultos en la práctica (1 hora 30 minutos)

1. Retención del conocimiento en el adulto

Introducción (5 min.)

Hasta ahora hemos visto algunos de los principios subyacentes que en términos generales ayudan a apoyar el aprendizaje eficaz en el adulto. Ahora vamos a investigar un poco más sobre cómo podríamos llevar esos principios a la práctica. En esta sección vamos a ver cómo los adultos conservan o retienen mejor el conocimiento adquirido; cómo los adultos vienen a aprender con diferentes estilos de aprendizaje; y también cómo las experiencias de aprendizaje pueden estar centradas ya sea en el estudiante o en el experto. Estos tres temas están profundamente relacionados con los principios del aprendizaje eficaz para adultos que vimos anteriormente y son importantes para el diseño de cualquier entrenamiento o experiencia de aprendizaje.

Actividad en grupo (20 min.)

Divida el grupo en aproximadamente (# de) participantes por mesa.

Entregue en cada mesa una serie de tarjetas que contengan los siete tipos de instrucción. Cada tarjeta contendría un tipo de instrucción (véase más adelante). Tenga preparado un rotafolio con un cuadro de los tipos de aprendizaje parecido al que está más abajo, pero no lo presente todavía.

Explique que, 24 horas después de algunas capacitaciones, sólo un cierto porcentaje de personas recuerdan lo que se les enseñó. Algunas metodologías permiten mayor retención de conocimientos que otras.

Pida a los participantes que piensen en cuál de estas metodologías puede tener mayor éxito que otras. Luego, pídales que coloquen las tarjetas sobre la pared en orden, desde la menor tasa de retención hasta la más alta.

Dé a los grupos cinco minutos para hacerlo y posteriormente muéstreles el rotafolio con las respuestas correctas.

Pregunte:

- » ¿Qué observan acerca de esta tabla?
- » ¿Hay cifras o números que le hayan sorprendido? ¿Por qué?
- » ¿Cuánto se recuerda si se utiliza sólo el PowerPoint? ¿Si se ofrece sólo una charla?
- » ¿De qué manera piensa usted utilizar estos métodos en el futuro?

Tipo de Instrucción	Promedio redondeado del porcentaje de conocimiento después de 24 horas
Lección	5%
Lectura	10%
Audiovisuales	20%
Demostración	30%
Conversación	50%
Practicar haciendo	75%
Enseñar a otros	90%

Fuente: ML Silberman y C. Auerbach, *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips.*

Enganche o pegue el siguiente rotafolio en la pared y léalo en voz alta a los participantes:

“Lo que escucho, lo olvido.

Lo que escucho y veo, lo recuerdo un poco.

Lo que escucho, veo y pregunto o converso con otra persona, comienzo a comprenderlo.

Lo que escucho, veo, converso y hago, me permite adquirir conocimientos y aptitudes.

Lo que enseño a otro, lo domino.”

Una adaptación de una expresión de Confucio por ML Silberman y C. Auerbach, (1998) *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips.*

2. Aprendizaje “centrado en el estudiante” o “centrado en el experto”

Introducción (10 min.)

Explique que otra forma de pensar en la educación para adultos que se adapta adecuadamente a estos principios es considerar las diferencias que existen entre la capacitación centrada en el estudiante y la capacitación centrada en el experto.

Tenga en cuenta que, en los debates anteriores, hemos visto que las experiencias positivas de aprendizaje de adultos ocurren cuando están enraizadas en la propia experiencia del participante y concentradas en lo que el participante quiere aprender y siente que necesita aprender.

Pregunte al grupo cómo podrían definir estos términos. Anote las diferentes ideas en un rotafolio.

Actividad en grupos (25 min.)

Diga a los participantes que vamos a ver qué más puede englobarse en estas definiciones.

Divida a los participantes en dos grupos. Entregue a cada grupo un cuadro, igual al que se muestra a continuación, dibujado en una hoja del rotafolio. Entregue también a cada grupo un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales mostrará una descripción de algo que está centrado en el estudiante o en el experto. Cada tarjeta también indicará el número de categoría a la cual se refiere. Por ejemplo: las tarjetas “Mejorar el rendimiento de los participantes” y “Cubrir el material; presentar el contenido” contienen ambas el número 1. En las tarjetas “ Responder a las necesidades de los participantes de saber y hacer” y “Establecer al capacitador como un experto ” figurará el número 2; y así sucesivamente. Conceda a los

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE APRENDIZAJE DE ADULTOS

grupos un minuto para mirar las tarjetas y el cuadro. Luego pídale que intenten determinar dónde va cada tarjeta y que completen su cuadro.

Cuadro de aprendizaje “Centrado en el estudiante” o “Centrado en el experto”

	Categoría	Centrado en el estudiante	Centrado en el experto
1	Objetivo declarado		
2	Objetivos subyacentes		
3	Papel del capacitador		
4	Métodos		
5	Papel del participante		
6	Cómo evaluarles		
7	Propósito de la evaluación		

Después de unos diez minutos, revise ambos cuadros. Conteste las preguntas formuladas por los participantes.

Los cuadros completados deben tener el siguiente aspecto:

Cuadros completos: “Centrado en el estudiante” o “Centrado en el experto”

	Categoría	Centrado en el estudiante	Centrado en el experto
1	Objetivo declarado	Mejorar el rendimiento de los participantes	Cubrir el material; presentar el contenido
2	Objetivos subyacentes	Responder a las necesidades de los participantes de saber y hacer	Establecer al capacitador como un experto
3	Papel del capacitador	Facilitador; capacitador	Provisor de la información; catedrático
4	Métodos	El capacitador hace preguntas; no habla más que al 50% del tiempo	El capacitador imparte cátedra, explica, demuestra; contribuye con la mayor parte de la conversación mientras los participantes escuchan y observan
5	Papel del participante	El participante es activo en el proceso de aprendizaje; aprende haciendo	Alumno pasivo; absorbe toda la información
6	Cómo evaluarles	Oportunidades para aplicar habilidades a través de juegos de roles, estudios de casos, simulaciones y otras experiencias estructuradas	Preguntar a los participantes si tienen alguna pregunta; formular preguntas a los participantes acerca de lo que ha dicho el capacitador
7	Propósito de la evaluación	Probar si los participantes pueden aplicar lo que han aprendido; Darse cuenta de si necesitan más práctica o clases correctivas	Ver si los participantes entienden la información; poner a prueba su capacidad de retención

Concluya pidiendo a los integrantes del grupo que recuerden sus experiencias del primer ejercicio en el que cada uno de ellos identificó una experiencia positiva de aprendizaje. ¿Estas experiencias tienden a ser más centradas en el experto o centradas en el estudiante?

3. Estilos de aprendizaje

Introducción (10 min.)

Explique que el último tema “práctico” que vamos a considerar es el de los *estilos de aprendizaje*. Explique que las personas vienen al aula con una serie de características. Cada participante aporta su propio o propia:

- » Personalidad
- » Estilo laboral
- » Estilo de aprendizaje
- » Estilos de manejo de conflictos o de aversión por los conflictos

Reconocer estas diferencias ayuda a las personas a sentirse más cómodas trabajando juntas. Por lo tanto, en vez de que nuestra manera de trabajar en grupo sea un desafío, podemos reconocer y tener en cuenta esas diferencias, diversificando nuestras técnicas para asegurarnos de estar abordando distintos estilos de aprendizaje.

Pregunte a los participantes si alguna vez participaron en una evaluación de personalidad, de estilo de aprendizaje o temas conexos. Escoja varios ejemplos. Usted puede hablar del Indicador de Tipo Myers Briggs (MBTI), el Inventario de Estilo de Aprendizaje de Kolb u otros métodos con los que usted esté familiarizado como ejemplos de inventarios ampliamente utilizados.

Señale que reconocer las diferencias ayuda a que las personas se sientan más cómodas trabajando juntas en grupo. En vez de que nuestra manera de trabajar en grupo sea un desafío, podemos reconocer y tener en cuenta esas diferencias mediante la distribución de funciones, la planificación de una reunión o sesión de capacitación y la colaboración.

En esta sesión no aplicaremos un inventario completo de estilos de aprendizaje o de trabajo. Pero sí haremos un ejercicio rápido para aumentar nuestra concienciación sobre los tipos de características que pueden ser evaluados.

Ejercicio para un grupo grande (20 min.)

Dirija la atención del grupo a la maqueta que ha preparado sobre el piso utilizando la cinta adhesiva y un grupo de tarjetas numeradas del 1 al 5, colocando una línea de al menos 4 metros hecha por las tarjetas colocadas en secuencia y en intervalos iguales a lo largo de la cinta. Diga al grupo que va a leerles una serie de frases. Cada persona debe colocarse cerca de la tarjeta que más se aproxime a su reacción al escuchar la frase. La tarjeta 1 representa “nada parecido a mí”, la tarjeta 2 representa “no muy parecido a mí”, la tarjeta 3 representa

CONCEPTOS BÁSICOS EN MATERIA DE APRENDIZAJE DE ADULTOS

"neutral", la tarjeta 4 representa "algo parecido a mí" y la tarjeta 5 representa "muy parecido a mí." Explique a los participantes que no hay ninguna respuesta correcta o incorrecta, así que no deben guiarse por lo que crean que sea una respuesta correcta

A continuación lea diez o más de las siguientes frases. Nota: Trabaje con alguien que conozca el grupo o el contexto local antes de iniciar esta actividad. Así puede asegurarse de que las frases serán entendidas por la mayoría de los participantes. Algunos ejemplos de frases son:

- » Necesito ver todos los detalles;
- » Me gusta pensar antes de decir algo;
- » Me gusta tomar decisiones rápidas y seguir adelante;
- » Me gusta contemplar todas las alternativas antes de tomar una decisión;
- » Me gusta que me ayuden a pensar en los problemas;
- » Me gusta manejar los problemas solo/a y obtener ayuda sólo cuando sea necesario;
- » Me gusta unirme a las discusiones de grupo;
- » Necesito tiempo para reflexionar tranquilamente;
- » Soy una persona muy sociable;
- » Me gusta anotar todo y así hacer un seguimiento de las cosas;
- » Soy una persona analítica, acostumbrada a la redacción;
- » Uso un proceso específico y resuelvo los problemas paso a paso;
- » Resuelvo problemas pensando en voz alta—hablo sobre temas, hago preguntas, sugiero posibles soluciones;
- » Para encontrar soluciones prefiero ver los temas establecidos en diagramas o gráficos;
- » En una fiesta o reunión con personas desconocidas, me incorporo fácilmente a las conversaciones y al final de la noche conozco a todo el mundo;
- » En una fiesta o reunión, tiendo a permanecer en un lugar y entablar una conversación con una sola persona (prefiero no pasar rápidamente de persona a persona);
- » Me gusta entender cómo y por qué funcionan las cosas. Me mantengo al día con la ciencia y la tecnología;
- » Me siento cómodo tomando la iniciativa y mostrándole a los demás el camino a seguir;
- » No me gusta el silencio. Prefiero música o ruidos ambientales más que el silencio;
- » Me gusta ser un mentor o una guía para los demás;
- » Puedo visualizar fácilmente los objetos, edificios, situaciones, etc., cuando los veo dibujados en planes o cuando son descritos;
- » Soy feliz a solas. Me gusta hacer algunas cosas solo o sola y lejos de los demás;
- » A menudo me encuentro siendo un mediador en discusiones ajenas.

Después de leer todas las declaraciones anteriores, solicite a los participantes que regresen a sus asientos. Como manera de resumir, pregúntele al grupo:

- » ¿Qué ha aprendido en cuanto a sus propios estilos y preferencias al completar este ejercicio?
- » ¿Este ejercicio ha cambiado en algo el modo en que usted entiende la educación para adultos?

Si el grupo no ofrece estas respuestas, resalte que:

- » Los facilitadores experimentados reconocen que cada miembro del grupo aprende y procesa información de manera diferente;
- » Como facilitadores, variamos nuestros métodos de aplicación para buscar y reconocer las diferencias en el aprendizaje y así garantizar la amplia participación de los miembros más reservados;
- » En una reunión algunos miembros pueden estar orientados más hacia la realización de tareas y otros hacia mantener el bienestar del grupo (lidiando con conflictos, atendiendo a todos los miembros y fomentando la interacción positiva). Un grupo o equipo fuerte aprovecharía ambos estilos.

Concluya esta sección preguntando si los participantes tienen alguna otra idea o pregunta acerca de los estilos de aprendizaje.

D. Conclusión (10 min.)

Nota: En esta sesión hemos estudiado el aprendizaje de adultos, en sus principios y en la práctica.

Pregúntele al grupo:

- » Pensando en nuestras discusiones ¿puede nombrar uno de los principios de aprendizaje para adultos que usted vio demostrado hoy?
- » ¿Puede identificar usted un lugar o una actividad donde vio algo que estaba centrado en el estudiante o centrado en el experto?
- » ¿Puede identificar diferentes actividades que puedan atraer a las personas con diferentes estilos de aprendizaje? (Por ejemplo hablar muy alto frente al grupo por posición a escribir en Post-It individuales.)

Organice una breve discusión y luego indague si queda alguna pregunta o comentario.

Folleto 1

Principios del Aprendizaje de Adultos

Los siguientes principios son tomados de Dialogue Education™ (Diálogo en materia de educación) y de *Global Learning Partners*. Las experiencias de aprendizaje de los adultos deben mostrar que están basadas en los siguientes principios:

Participación: Los alumnos deben participar de manera activa en su aprendizaje para poder así aprender.

Inclusión: Los alumnos quieren sentirse incluidos y valorados.

Respeto: Los alumnos quieren sentir que sus ideas, experiencias, conocimientos, cultura y todo lo relacionado con ellos sean respetados y honrados. Esto puede lograrse de la siguiente manera:

Los diferentes estilos de aprendizaje: Cada persona tiene sus propias preferencias en cuanto al aprendizaje: auditivo, visual o cenestésico. Por esa razón, cada sesión debe ofrecer opciones individuales para cada uno de estos estilos diferentes de aprendizaje.

Inmediatez: Los participantes deben saber cuándo tendrán que utilizar el nuevo contenido. Si se puede destacar que se necesitará este fin de semana cuando están con sus amigos, el compromiso será mayor.

Seguridad: Los participantes necesitan sentirse suficientemente seguros, emocional, física y psicológicamente para compartir historias personales, formular preguntas difíciles y aportar ideas interesantes.

Pertinencia: Los estudiantes tienen que comprender en qué medida cada sesión es pertinente e importante para ellos y sus vidas. Si una persona no es capaz de apreciar la pertinencia, perderá el interés.

Ver, oír, hacer: Todos los participantes necesitan ver y oír el nuevo contenido y luego trabajar con él. Necesitan tener tiempo para probarlo, discutirlo, cuestionarlo y aplicarlo.

Secuencia: El aprendizaje debe transcurrir a un ritmo natural y pasando de lo simple primero a lo complejo después. Si ve que los alumnos están perdidos, confundidos o desinteresados, puede que haya un problema de secuencia.

Vella, Jane.

www.globallearningpartners.com