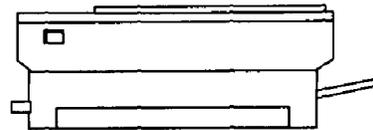
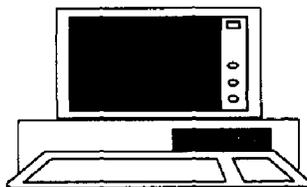
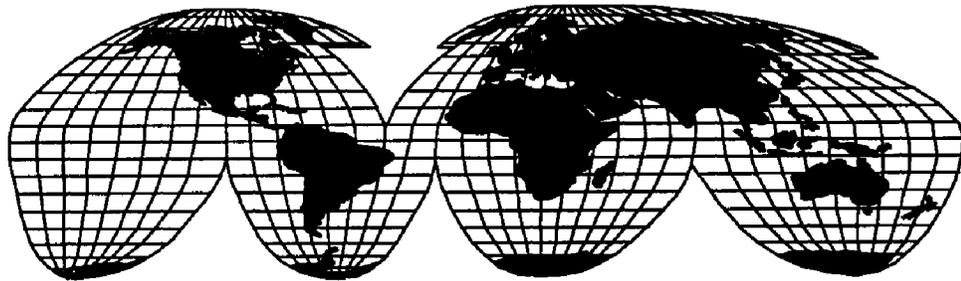




*1a Edición*

# **Pautas para Capacitadores que Dirigen Talleres para el Manejo de Desastres**

**Primera Parte—Guía del Capacitador**



■ **Programa de Capacitación para el Manejo de Desastres**

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO  
PARA EL MANEJO DE DESASTRES  
PNUD/UNDRO

*PAUTAS PARA CAPACITADORES  
QUE DIRIGEN TALLERES  
PARA EL MANEJO DE DESASTRES*

**PRIMERA PARTE-GUÍA DEL CAPACITADOR**

**Ian Davis y Yasemin Aysan  
Centro para el Manejo de Desastres  
POLITÉCNICO DE OXFORD**

*Tal vez el resultado más valioso de todo proceso educativo es la capacidad de poder  
hacer lo que debe hacerse,  
cuando debe hacerse,  
aunque le guste o no le guste;  
esta es la primera lección que debe aprenderse;  
y por muy temprano que se inicie el entrenamiento,  
probablemente la última será la lección que se  
aprende bien.*

Thomas Huxley 1825-95

*Para que el aprendizaje tenga lugar con cierto grado de competencia, los estudiantes deben estar motivados. Para estar motivados, deben estar interesados. Y el interés se logra cuando se trabaja activamente en un proyecto que puedan relacionar a sus valores y objetivos de vida.*

Gus Tuberville

*...la idea de escribir un libro sobre entrenamiento de corta duración surgió de nuestras observaciones comunes que muchos talleres, seminarios y cursos cortos son desastres absolutos...*

John W. Loughary  
y Barrie Hopson

# INDICE

Página No.

## INTRODUCCIÓN A LAS PAUTAS

Publicaciones pertinentes  
Temas recurrentes

## PRIMERA PARTE–GUÍA DEL CAPACITADOR

Esta parte contiene consejos prácticos para los instructores, administradores y especialista responsable de crear cursos de entrenamiento para el manejo de desastres.

### **Sección 1. INTRODUCCIÓN DEL ENTRENAMIENTO PARA EL MANEJO DE DESASTRES** **1**

Estas pautas se inician con una breve discusión sobre el entrenamiento mirado como un microcosmo, o imagen, del manejo de desastre. En ellas se identifica a la audiencia que usará estas pautas y se revisa la terminología de entrenamiento conducente a una discusión relacionada a un enfoque de aprendizaje adecuado. Se concluye la sesión considerando objetivos posibles para la introducción de un 'ciclo de aprendizaje experimental' que vincule la experiencia con el análisis y con la planificación de acción.

- |     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.1 | Capacitación para el Manejo de Desastre–<br>Microcosmo de la Práctica Para el Manejo<br>de Desastre | 1  |
| 1.2 | Identificación de la Audiencia  | 4  |
| 1.3 | Revisión de la Terminología   | 4  |
| 1.4 | Definición de los Objetivos de los Talleres<br>de Entrenamiento                                     | 8  |
| 1.5 | El Ciclo de Aprendizaje Experimental  | 19 |

**Sección 2. ELEMENTOS DISTINTIVOS DEL ENTRENAMIENTO PARA EL MANEJO DE DESASTRES 22**

En esta sección se identifican los elementos del manejo de desastre que parecieran tener características distintivas de aquellas del manejo normal de programas de desarrollo. Se incluyen sugerencias por medio de las cuales se puede expresar este enfoque en el desarrollo de un programa de entrenamiento eficiente.

2.1	Alcance Internacional	24
2.2	Desastres Intermitentes, Indefinidos e Inesperados	26
2.3	Grado y Alcance de los Desastres	28
2.4	Manejo de Crisis	30
2.5	Función Protectora de Vida del Manejo de Desastres	32

**Sección 3. LÍDERES Y ADMINISTRACIÓN DEL TALLER 36**

Esta sesión se concentra en las actitudes, aptitudes, conocimiento y responsabilidades que deben tener los líderes, administradores y personal especializado a cargo de organizar talleres de entrenamiento para el manejo de desastres que sean competentes.

3.1	Separación de las Funciones de los Líderes y de la Administración	36
3.2	Perfil del Líder del Taller	37
3.3	Perfil del Administrador del Taller	40
3.4	Perfil del Especialista	41

**Sección 4. PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN EL  
CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE  
DESASTRES** **45**

El objetivo esencial de esta sección es el de ofrecer una 'herramienta de diagnóstico' que enumere problemas comunes que posiblemente se experimentarán al dirigir cursos de entrenamiento en el manejo de desastres. Enseguida se sugieren remedios para cada una de las dificultades identificadas. Esta sección también puede usarse como lista de verificación para que los instructores del entrenamiento pongan a prueba sus propias respuestas a los problemas típicos.

4.1 Problemas de los Participantes 49

4.2 Problemas en el Manejo del Curso 58

**Sección 5. RESUMEN DE ASUNTOS FUNDAMENTALES** **70**

Se incluye esta revisión resumida de la Guía del Capacitador para reforzar los asuntos de mayor prioridad, cubiertos en la Guía, que enfrentan los capacitadores involucrados en cursos de manejo de desastres. El texto se presenta en formato de 'preguntas y respuestas' para estimular una situación de aprendizaje activo.

**APÉNDICE**

REFERENCIAS ÚTILES 80

RECONOCIMIENTOS 81

**Segunda Parte—Dispositivos Para el Entrenamiento**

La Segunda Parte tiene como objetivo ofrecer un 'juego de herramientas' prácticas, que contiene una variedad de material que será útil para que los capacitadores lleven a cabo funciones de entrenamiento en forma más precisa. En este inventario se incluyen listas de verificación, formularios de muestra, ideas para actividades de entrenamiento, libros útiles, etc.

# INTRODUCCIÓN A LAS PAUTAS

## Publicaciones Pertinentes

La cantidad de material sobre el tema de entrenamiento administrativo es vasta y, frecuentemente confusa, pudiéndose encontrar una cantidad tan grande de libros como de teorías de entrenamiento y aprendizaje. Por lo tanto, creemos que no es necesario repetir aquí temas de entrenamiento de manejo básico. Más bien, sugerimos como volumen compañero idóneo la siguiente guía:

Sección de Entrenamiento, UNICEF *How to Organize and Run Training Workshops, A UNICEF Guide, (Cómo organizar y conducir talleres de entrenamiento, Guía de UNICEF)*, UNICEF, Nueva York, 1987.

Como no es necesario repetir el acertado consejo de la Guía de UNICEF, los autores se han concentrado en temas no cubiertos en esa guía, prestando atención en esta guía, cuando ha sido posible, al entrenamiento relacionado a desastres. De este modo, sugerimos que estas pautas sean usadas paralelamente con la Guía de UNICEF, la cual se puede obtener, sin costo alguno, en:

The Training Section.  
UNICEF  
United Nations Plaza  
New York, NE 10017  
USA

Una lista más completa con publicaciones útiles sobre entrenamiento se incluye al final de esta guía.

Además, estas pautas son un documento complementario a *Guide to Developing Training Strategies and Programmes*, de los mismos autores. Se prevé que esta Guía para el Capacitador será útil para el personal una vez que hayan establecido un programa de entrenamiento nacional.

## Temas Recurrentes

Al presentar esta Guía del Capacitador es importante explicar que dentro del texto aparecerán muchos temas recurrentes. Los autores no pretenden disculparse de esta repetición ya que es una consecuencia de la estructura que han adoptado, y la duplicación puede ser una forma útil para enfatizar esos temas importantes.

# **PRIMERA PARTE**

## **GUÍA DEL CAPACITADOR**

---

### **Sección 1**

#### **INTRODUCCIÓN AL CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE DESASTRES**

## RESUMEN DE LA SECCIÓN 1

Estas pautas se inician con una breve discusión sobre el entrenamiento como un microcosmo, o imagen del manejo de desastre. Se identifica a la audiencia para quien va dirigida la guía y se revisa la terminología de entrenamiento conducente a un análisis sobre el enfoque de aprendizaje apropiado. La sección concluye con una consideración de los objetivos posibles que podría tener un taller conducente a la introducción del 'ciclo de aprendizaje experimental', de modo que se vincule la experiencia con el análisis y con la planificación de acción.

### 1.1 Capacitación Para el Manejo de Desastre— Microcosmo de la Práctica Para el Manejo de Desastre

El objetivo ambicioso de un curso sobre manejo de desastre es el de enseñar los principios y prácticas del tema, prestando especial atención al desarrollo de conocimiento, de habilidades y de actitudes encaminadas a lograr cambios en los patrones de comportamiento. Será necesario establecer un tema fundamental al inicio de esta guía, para poder así aumentar la posibilidad de que se cumplan los objetivos.

Se sugiere, por lo tanto, que los instructores de los cursos de entrenamiento sean creativos cuando consideren **todo** el curso de entrenamiento como un retrato, o imagen, del manejo de desastre. Este principio debe aplicarse a las siguientes pautas para capacitadores:

#### ■ *Prepárese*

Usted se está preparando para entrenar a otros. En la preparación usted probablemente incluirá temas relacionados a la programación, asignación de tareas, planificación de imprevistos, mejorar sus habilidades docentes y colaboración con otros. Además, los participantes más interesados en el curso en cuestión también deberán prepararse durante un período determinado para asistir a la experiencia de entrenamiento. Una buena preparación lleva a un taller eficiente. Los autores tienen algunos malos recuerdos de situaciones donde ha ocurrido lo contrario. Con un poco de adaptación, será posible usar el concepto de preparación para el entrenamiento como ejemplo de la importancia que tiene la preparación para el desastre.

#### ■ *Mantenga Objetivos*

En el manejo de desastres es imperativo mantener objetivos claros. Estos objetivos deben examinarse continuamente para comprobar cómo deben

aplicarse en una situación que está continuamente cambiando. Los mismos principios se aplican al enfoque que darán los instructores que conducen cursos de entrenamiento que también deben manejarse de una manera que sirva de respuesta a las situaciones cambiantes.

- ***Sea Flexible***

En el manejo de desastres es necesario ser flexible para responder a las nuevas oportunidades y a los problemas emergentes. Esta es la misma necesidad que se presenta en un taller que tenga que ver con respuesta a diferentes situaciones.

- ***Evalúe las Necesidades***

En el manejo de desastres siempre será necesario evaluar las necesidades específicas de la comunidad sobreviviente, y satisfacerlas de la mejor manera posible. Esto es necesario aún cuando el plan de preparación para el desastre ya se ha estado aplicando para anticipar estas necesidades de antemano. En un programa de entrenamiento los instructores también deben evaluar y monitorear las necesidades individuales de cada participante, y adaptar el seminario de entrenamiento a sus necesidades, más bien que esperar que ellos 'consuman' en forma pasiva el producto ya preparado.

- ***Sea Responsable***

En el manejo de desastre los grupos asistentes deben ser responsables ante los beneficiarios de la ayuda, así como también ante sus empleadores o ante los donantes que ofrecen ayuda. Los instructores de un curso de entrenamiento también deben ser responsables ante los participantes del curso de entrenamiento y ante sus empleadores y agencias patrocinadoras del entrenamiento. Además, un taller bien organizado debe contar con participantes que sean responsables ante los líderes del taller y también ante sus colegas.

- ***Promueva un Manejo Participativo***

En el manejo de desastres es necesario establecer un sistema de manejo 'piramidal', en el cual los beneficiarios de la ayuda participen activamente, en lo posible mediante sus propios representantes, para determinar cómo se selecciona y distribuye la ayuda. En un programa de formación de personal también es necesario que se traspase el 'mando' del entrenamiento, de los organizadores a los participantes, lo cual también se logrará mediante la participación activa en diversos aspectos del curso.

- ***Organice Equipos de Manejo***

En el manejo de desastres, debido al grado y complejidad de la tarea, es importante y necesario trabajar en equipo. Por lo tanto, los individuos deben saber cómo actuar en forma cooperativa. De igual modo, dentro de un curso de entrenamiento que tenga un enfoque positivo, el personal se fusionará para operar como grupo, pero sin dejar de lado las necesidades e identidades individuales.

- ***Monitoreo y Evaluación***

En el manejo de desastres, una situación que se desarrolle rápidamente demandará un monitoreo continuo de las necesidades y del suministro de ayuda, de modo que se puedan hacer las correcciones 'durante el curso de la acción'. Entonces, deberá evaluarse la operación en el análisis final para aprender y aplicar las lecciones aprendidas y dar cuenta a los donantes y beneficiarios de la ayuda. El mismo principio debe aplicarse a un curso de entrenamiento de respuesta para asegurar que se puedan satisfacer las necesidades de los participantes.

- ***Introduzca Sistemas Variados 'A Prueba de Fallas'***

En el manejo de desastres, para proteger la vida es necesario mantener todos los sistemas esenciales duplicados (o triplicados), de modo que si uno falla se pueda usar otro. Así, las comunicaciones telefónicas estarán interconectadas con las redes radiales. De igual modo, durante el entrenamiento, aunque las vidas no dependen de esta duplicación, para que el aprendizaje tenga efecto es importante tener una variedad de modos de estudio y personal docente que se utilicen en forma paralela. Un método que puede funcionar muy bien para un participante; por ejemplo, el análisis de un estudio de caso, tal vez no resulte para otro, que tal vez aprende mejor participando en un ejercicio de simulacro.

Son muchos los ejemplos que podrían citarse entre los cuales se pueden hacer comparaciones útiles entre el entrenamiento y manejo de desastres. Usando dichas asociaciones es posible aplicar las sesiones del taller para reforzar las lecciones que los estudiantes obtienen del método de enseñanza en talleres y viceversa. Es también claro que una vez que se presenta esta comparación, puede usarse para promover un nivel de aprendizaje altamente subconsciente. Esto podría resultar en un recordatorio continuo y vívido, durante todo el curso, de los elementos críticos incluidos en una buena planificación y manejo de desastres.

(En la Sección 3.2, página 37 se detalla una descripción de trabajo para un Líder de Taller).

## 1.2 Identificación de la Audiencia

Esta guía se ha redactado teniendo en mente una audiencia específica: el personal directivo de entrenamiento que trabaja dentro del sistema de la ONU, con la responsabilidad de conducir cursos de entrenamiento para el personal del Programa de Entrenamiento para el Manejo de Desastres (DMTP). Es muy posible que esta audiencia sea proveniente de diversas agencias de la ONU: PNUD, UNDRO, UNICEF, PMA, OMS y ACNUR. Este grupo es el centro principal de atención en estos documentos, pero también hay grupos secundarios que participan en el entrenamiento. Estos son los 'puntos focales' a quienes se les pedirá que desempeñen una función fundamental dentro del programa de entrenamiento interno 'en el país'.

Muchos de los miembros del personal directivo nombrado antes son administradores profesionales de desarrollo y programas de ayuda en caso de desastre, y el entrenamiento no es su actividad principal. Por lo cual, estas pautas y dispositivos de entrenamiento se dedican principalmente hacia el personal en esa situación. Sin embargo, los autores esperan que algunas partes de este texto también serán de interés para los capacitadores con experiencia.

## 1.3 Revisión de la Terminología

En los párrafos anteriores se ha usado una variedad de palabras para describir 'entrenamiento', 'organizadores', 'docentes' y 'participantes'. Aunque es, a veces, peligroso quedarse 'estancado' en una extensa discusión sobre las definiciones, es necesario plantear la interrogante sobre las descripciones claves que se usarán en esta guía y cómo cada una tiene validez respecto al proceso de entrenamiento. Por lo tanto, cada una de las expresiones que siguen se usan en diversos puntos de esta guía -- para enfatizar aspectos específicos del entrenamiento. El término preferido para la guía se indica cuando las descripciones se anuncian en **negritas**.

### Descripciones de Uso Común

#### *El Proceso que se Lleva a Cabo:*

- *Educación*

'Educación' es un proceso a largo plazo que tiene un gran campo de acción en cuanto a su alcance y propósito. Se refiere el proceso de desarrollo individual en términos intelectuales, morales y sociales.

### *Descripción Sugerida*

#### ■ **Capacitación**

'Educación' y 'capacitación' frecuentemente se usan de modo intercambiable. Aunque su significado a veces se sobrepone, hay una distinción notable. Se ha sugerido, a menudo, que en términos culinarios la 'educación' se puede considerar como una guía de nutrición, mientras que 'entrenamiento' se asociaría al libro de cocina. Por lo tanto, entrenamiento es esencialmente un cometido 'orientado hacia una tarea' en oposición al más amplio proceso educacional. Una actividad de entrenamiento tiene el objetivo claro de equipar a las personas de modo que puedan ser más eficientes en su trabajo mediante el desarrollo del conocimiento, habilidad y actitud necesarios y conducentes a cambios en el comportamiento. 'Entrenamiento' es un término más específico y adecuado para usar en este programa.

### *Título del Evento*

#### ■ *Programa de Capacitación*

Da a entender la idea de un enfoque amplio de entrenamiento, en el cual un taller específico puede ser sólo un elemento entre muchos otros.

#### ■ *Formación de Personal*

El proceso general que permite que el personal de una organización se perfeccione y, como consecuencia, mejore la eficacia de la organización, mediante estudio individual, asistencia a talleres de entrenamiento, etc.

#### ■ *Curso*

El término 'curso' describe todo el proceso educativo, enfatizando la naturaleza progresiva de una serie de charlas, debates, etc., pertinentes.

#### ■ *Seminario*

Término prestado del ámbito universitario para describir a un grupo pequeño que se dedica al debate, investigación y estudio. En el concepto implicado para el tipo de entrenamiento descrito en esta guía, un punto que aquí no sería muy adecuado se refiere a que los seminarios dependen tradicionalmente de la 'figura de un maestro', (un especialista de gran conocimiento) que estaría presente para dirigir el debate. En contraste, la expresión 'taller' tiene una fuerte connotación que implica la participación con patrones variados de autoridad.

*Descripción sugerida*■ **Taller**

**A pesar de ser este un término de moda, es sin embargo una descripción útil que enfatiza la necesidad de aprender por medio de una acción práctica, 'aprendizaje activo' más bien que reflexión pasiva.**

*Personal Directivo:*■ **Conferencista, Instructor, Instructor y Presentador**

Todos estos términos son expresiones didácticas que implican que la información y el conocimiento fluye en forma descendente, desde arriba hacia aquellos que necesitan aprender. Aunque no hay duda que algunos aspectos del entrenamiento siguen esta ruta tradicional, los términos dan una impresión falsa al suponer una audiencia pasiva. De este modo hay muchas otras descripciones que son apropiadas para describir al personal directivo responsable de conducir un proceso de aprendizaje interactivo; se enumeran a continuación:

*Descripciones Sugerida*■ **Capacitador**

**En el Reino Unido, la descripción de muchos diccionarios relaciona el término a aquellos que entrenan caballos de carrera, pero el uso que se le da acá es para quien 'dirige con orientación hacia el aprendizaje' un curso, taller o programa.**

■ **Líder**

**La persona responsable, en cualquier etapa de un curso, del manejo y dirección de una actividad determinada. Esta persona deberá tener, por lo tanto, conocimiento de entrenamiento, desastres y manejo de desastres. Además, deberá tener capacidades directivas.**

■ **Especialista**

**Persona que posee un amplio conocimiento, capaz de transmitir el 'contenido' de la información extraída basada en la gran experiencia que tiene del tema bajo estudio. Dichas personas pueden ser facilitadores de talleres o tal vez quienes tengan una misión más pasiva para servir como consultores según lo necesiten los participantes.**

- *Moderador*

Este término se usa a veces para describir a la persona que preside. El término expresa la idea de arbitración o mediación entre opiniones discrepantes. A menudo, dentro del contexto de entrenamiento el término se aplica a la persona que presenta una sesión determinada, y que ejecuta un 'rol interpretativo', conectando las percepciones y necesidades de los participantes con la presentación que reciben. Un facilitador es, por lo tanto, un 'facilitador', que asegura que las ideas nuevas se relacionen al proceso general de aprendizaje de cada participante, al mismo tiempo que hace compara o modera las diferentes posiciones en caso de conflicto.

- *Facilitador*

*El peor enemigo del aprendizaje es el instructor que no para de hablar.*

John Holt

De manera similar a la forma en que se ha preferido el término 'taller' a 'seminario', la palabra 'facilitador' ha ganado popularidad sobre el término 'capacitador' en el mundo del entrenamiento. Esto se debe a que se le ha dado importancia a que los participantes asuman responsabilidades en su propio aprendizaje. El uso de este término contrasta con aquellos de definiciones más didácticas tales como conferencista, instructor, instructor o presentador.

Los autores reconocen el valor y la gran capacidad intercambiable de los términos antes mencionados, ya que en cada uno de ellos se pone un énfasis diferente que será apropiado en diversos contextos. Sin embargo, hay otro término para referirse a la función administrativa:

- *Administrador de Taller*

Es sumamente importante separar la función y título del capacitador, o administrador de taller (cuya responsabilidad es la de administrar el taller), de aquella del líder del taller o facilitador (cuya responsabilidad es el programa de enseñanza en general). El administrador de taller es responsable de todos los asuntos prácticos del taller tales como acomodaciones, finanzas, equipo, persona a cargo de las reservas, inscripción de participantes, material publicitario, fotocopiado, transporte, etc.

*'Beneficiarios del Entrenamiento'*

- *Estudiante*

Tradicionalmente este término se ha reservado para las personas que estudian dentro de una institución académica formal con objeto de adquirir conocimiento y experiencia sobre un tema determinado.

- *Aprendiz*

Cualquier persona comprometida a participar en un curso de entrenamiento.

*Descripción Sugerida*

- *Participante*

**Una persona que asiste a un programa, curso o taller de entrenamiento. La expresión es una descripción precisa del papel activo que se espera desempeñe el beneficiario del entrenamiento en todo aspecto del proceso de aprendizaje.**

**El término es también útil ya que se evita toda sugerencia jerárquica que indique que hay un tipo de persona que 'suministra' el conocimiento ventajoso para otra persona que sería el 'beneficiario'.**

Al principio del taller, o dentro de los documentos que preceden, será muy valioso pedirle a los participantes que consideren si son adecuados los términos anteriores. La selección que ellos hagan anticipará un debate provechoso, según se reseña antes; de este modo se puede distraer la atención del tema de la terminología (que no es de principal importancia), y concentrarse en una filosofía más amplia del aprendizaje, en forma interactiva, y de apoyo mutuo (que es lo que realmente tiene importancia).

En la Sección 3, páginas 37–44 se presenta una descripción de trabajo detallada para un Líder de Taller, Administrador de Taller y Especialista.

## **1.4 Definición de los Objetivos de los Talleres de Capacitación**

*Si usted no sabe para donde va, lo más probable es que llegará a otro lugar.*

Anónimo

*La primera etapa en el diseño (de un taller) es transformar los objetivos en consecuencias que aporten información, conductas o actitudes.*

John W. Loughary  
y Barrie Hopson

*...sea claro y deje claro lo que usted pretende obtener en el taller, y lo que usted quiere que los participantes logren; es decir, información, conocimientos prácticos, inspiración, planes, sistemas. Sería interesante hacer un seguimiento del taller después de un tiempo para verificar lo que se ha aplicado.*

David Gauchos

Las finalidades generales y objetivos específicos de un curso de entrenamiento deben:

- definirse en forma precisa
- ser realistas para poder lograrlos dentro de la duración y restricciones del curso
- relacionarse en forma adecuada a las necesidades individuales y requerimientos de trabajo de los participantes
- tener un equilibrio entre los temas generales y específicos (Esto implica que es necesario cubrir asuntos macrográficos para presentar el contexto global, político y ambiental esencial que desean los participantes, prestando atención especial a las tareas cotidianas del manejo de desastres que tengan alguna relación específica a la situación local.)
- dividirse en objetivos específicos para aumentar el conocimiento, habilidades y actitudes
- ser aceptadas por todos los involucrados en el curso; es decir, patrocinadores, grupos que otorgan financiamiento, organizadores, equipo de manejo y participantes
- monitorearse y evaluarse cuidadosamente durante y después del entrenamiento

También será importante desglosar estas finalidades en objetivos primarios y secundarios, de modo que los líderes y participantes no tengan ninguna duda en reconocer cuáles son los objetivos principales, para que no se ignoren al tratar de tocar temas menos importantes.

Los objetivos generales que siguen a continuación podrían servir de base útil para definir las finalidades de un taller de entrenamiento. Sin embargo, también deberá agregarse otras finalidades locales específicas ya que ciertos programas de entrenamiento se organizan para poner especial atención a requerimientos más precisos. Un ejemplo típico sería tratar de darle a conocer al personal un sistema de advertencia de inundación, lo cual conduciría al establecimiento de planes de evacuación.

Estos objetivos se han desglosado en **Conocimiento, Aptitudes y Actitudes** vinculados al **Comportamiento**, pero es importante reconocer que en un taller de entrenamiento de corta duración, de una o dos semanas, la atención principal se pondrá en compartir el Conocimiento, teniendo como preocupación secundaria el estudio de las Actitudes.

En un curso corto no habrá tiempo suficiente para enseñar y comprobar los conocimientos prácticos con alguna profundidad, ya que para lograr esto se necesitarían años. Por lo tanto, se han seleccionado las finalidades que siguen, suponiendo que el taller sólo durará dos semanas y que sus objetivos serán limitados. Cinco de las finalidades que siguen tienen que ver con incrementar el conocimiento, cuatro se refieren al desarrollo de actitudes y tres al desarrollo de habilidades.

## CONOCIMIENTO

### 1. Estimular la curiosidad y el deseo de aprender

*El objetivo real de la Educación (Entrenamiento) es dejar a la persona en una condición que le permita hacer preguntas en forma continua.*

Obispo Creighton, 1843-1901

*El arte de enseñar es el arte de ayudar a descubrir.*

Mark Van Doren, 1894-1914

Un curso bien organizado estimula el apetito por conocer. Este proceso se desenvuelve a medida que los participantes aprenden a relacionar experiencias similares que han tenido, de los temas bajo estudio, dentro de un espectro muy amplio de comprensión.

Si los temas se abarcan de modo que puedan desafiar concepciones previas establecidas desde mucho antes, se podría obtener un proceso de interrogatorio

que es esencial para crear nuevos métodos y elaboración de políticas. Las implicaciones son:

Primero, una inquietud para utilizar profesores competentes capaces de comunicar e inspirar y que conozcan el tema, de preferencia con experiencia directa.

Segundo, otra sugerencia se refiere a la necesidad de seleccionar cuidadosamente a los participantes.

---

## CONOCIMIENTO

### **2. Facilitar el intercambio de conocimiento entre los participantes**

La experiencia indica que el modo de aprendizaje más eficiente en los talleres de entrenamiento es el horizontal -- donde el conocimiento se transmite entre los participantes, en oposición al estilo de verse confinados bajo el flujo vertical de conocimiento de parte del instructor al participante.

Las sugerencias son:

Primero, estructurar el programa para que los participantes puedan comunicarse durante eventos sociales, ejercicios en grupo y contribuciones individuales.

Segundo, un punto importante que se discutirá más adelante en esta guía es reunir a los participantes de tal manera que simule una producción teatral para cubrir diferentes aptitudes, amenazas, antecedentes de trabajo, etc. Si los papeles a desempeñar en el taller pudiesen 'repartirse' de esta manera balanceada (que reconocemos es una oportunidad muy rara), se podría estar bastante seguro de que el aprendizaje que tendría lugar sería un aprendizaje valioso y mutuo.

---

## CONOCIMIENTO

### **3. Difundir información fidedigna y pertinente que tenga relación a conocimiento de desastres actuales y a su manejo**

El entrenamiento que va dirigido a altos funcionarios debe impartir credibilidad y debe ser autoritario. Es vital que la información que se transmite sea fidedigna y actual y no que sea un conocimiento meramente basado en opiniones y prejuicios, o repetición de información obsoleta.

Este conocimiento debe tener relación **al mismo tiempo con** la respuesta eficaz posterior al desastre y con la preparación y mitigación previas al desastre. Aún cuando el trabajo de un participante se limite a una actividad previa o posterior a un desastre, se considera esencial que **todos** los participantes estén conscientes de la gran dimensión que abarca la planificación y respuesta para el desastre. Por lo tanto, el programa debe cubrir los siguientes sectores o fases: Mitigación, Preparación, Respuesta de Emergencia, Rehabilitación y Reconstrucción.

Al cubrir estos sectores, la información debe compartirse para crear una percepción amplia del conocimiento que existe sobre las características de la amenaza, vulnerabilidad, impactos del desastre, la respuesta de las víctimas y los patrones de ayuda.

Se trata aquí de evitar que el entrenamiento tenga un enfoque estrecho. El alcance del programa debe ser de una amplitud tal que sea capaz de abarcar diversos sectores y fases de la planificación para el desastre.

---

---

## CONOCIMIENTO

### **4. Permitir que los participantes sepan lo que es el conocimiento, que sepan dónde se encuentra la información útil sobre los diversos aspectos de los desastres y de su manejo**

*Hay dos tipos de conocimiento: conocemos el tema nosotros mismos o, sabemos dónde encontrar la información.*

Samuel Johnson 1709-1784

Esta sabiduría deberá centrarse en la disponibilidad de conocimiento fidedigno como ayuda en la planificación de desastre, y que se encuentra en libros/informes/películas/videos/ archivos históricos/material didáctico/personas o agencias especializadas.

Las sugerencias son:

Primero, llevar a cabo un inventario de recursos con base nacional para determinar con qué se cuenta a nivel local y cómo usarlo.

Segundo, llevar a cabo una investigación similar pero a nivel internacional. Esta tarea será mucho más fácil que la averiguación local pues muchos

inventarios ya han sido preparados, incluyendo algunos específicamente para este Programa de Entrenamiento para el Manejo de Desastres (DMTP).

Tercero, el taller deberá usarse como promoción para estimular la investigación local que incremente el conocimiento sobre lo que realmente ocurre antes y después de un desastre.

---

### CONOCIMIENTO

#### 5. Satisfacer las necesidades individuales de cada participante de modo que se puedan desempeñar mejor en el manejo de desastres

*Si el maestro es en realidad sabio, no te ordena que entres en la morada de su sabiduría sino más bien te conduce al umbral de tu propia inteligencia.*

Kahlil Gibran 1883-1931

Las sugerencias son:

Primero, que será necesario analizar con cuidado las necesidades de cada persona antes e inmediatamente después del curso de entrenamiento.

Segundo, Es necesario que el curso tenga una estructura flexible para poder adaptarlo de modo que convenga a las necesidades específicas de cada individuo. Un mecanismo particularmente útil será que cada participante tenga la oportunidad de encargarse de un trabajo que tenga relación con sus intereses particulares.

Tercero, en los procesos descritos antes, para 'ajustar' el taller de modo que se satisfagan las necesidades individuales, se sugiere que la cantidad de participantes debería limitarse a un máximo de 25 personas, con personal especializado adecuado para organizar el programa.

---

### APTITUDES

#### 6. Desarrollar aptitudes de manejo básico

*En el análisis final, sin embargo, una persona con buenas aptitudes de manejo básico se desempeñará mejor en una crisis que una persona que*

*es intrínsecamente débil, a pesar de todo el entrenamiento para el manejo de desastres que haya recibido.*

Brian Ward, Director  
Centro para la Preparación de Desastres en Asia (ADPC)

Hay que tener cuidado de mantener aquí un cierto balance. Por un lado, es importante reconocer que los participantes asisten al entrenamiento para aprender sobre el manejo de desastres más bien que sobre un aspecto administrativo general, pero, como sensatamente indica Brian Ward, Director del Centro para la Preparación de Desastres en Asia, los dos temas son indivisibles. Por otro lado, según la experiencia que los autores tienen en muchos cursos internos efectuados dentro del país, siempre hay un gran número de participantes que asisten sin tener ninguna experiencia previa en entrenamiento administrativo.

Las sugerencias son:

Primero, durante todo el curso deberán enseñarse las aptitudes administrativas, pero dentro del contexto del desastre específico.

Segundo, incluir algunos aspectos más generales de entrenamiento de manejo de aptitudes dentro del taller, como por ejemplo: Manejo del tiempo, Desempeño de papeles, Delegación de Responsabilidades, Coordinación, Evaluación de una situación, Análisis de datos, etc.

Tercero, someter a prueba estas aptitudes esenciales mediante ejercicios de simulacro de situaciones reales de manejo de desastre.

*El aprendizaje no es un deporte para espectadores.*

Anónimo

*Mientras más activo es el participante, más eficiente el entrenamiento.*

Anónimo

---

## APTITUDES

- 7. Desarrollar aptitudes para solucionar problemas/toma de decisiones, ampliando la capacidad de cada participante para recoger datos, analizarlos y solucionar un problema en forma sistemática**

*Los vientos y las olas están siempre al lado de los navegantes más hábiles.*

Edward Gibbons

*...los talleres son para trabajar. Mantenga a los participantes ocupados HACIENDO cosas. No se distraiga con las personas que desean debatir temas todo el tiempo. Sin duda acepte las preguntas, pero trate que los asistentes dediquen gran parte del tiempo a hacer sus tareas.*

David Gauchos

Todo el personal superior encargado de administrar desastres debe desarrollar habilidades para solucionar problemas. Algunos tratan de lograr estas tareas durante la 'normalidad de la situación' cuando se efectúa la planificación previa al desastre, situación en la cual probablemente no habrá más presión que la que puede haber durante cualquiera otra situación administrativa. Sin embargo, otros (o posiblemente los mismos individuos que se prepararán para el desastre) se pueden ver repentinamente empujados hacia una situación estresante donde deberán tomar decisiones difíciles en una crisis.

Se sugiere conducir ejercicios dentro del taller, de modo que se le exija a cada participante encargarse de una tarea en la que deba solucionar un problema que, idealmente, se relacionará al tipo y grado de problemas que generalmente enfrenta (o que tal vez se le pida que enfrente) en su trabajo de planificación de desastre.

---

## APTITUDES

### **8. Cultive en cada participante la capacidad para comunicarse de modo eficiente mediante la palabra escrita y oral**

*Un resultado indirecto frecuente del entrenamiento es el mejoramiento de las comunicaciones. Debido a la naturaleza de la interacción del entrenamiento, el entrenamiento se transforma en un medio de aprendizaje y práctica de todo tipo de aptitudes positivas de comunicación.*

Carolyn Nilson

Es muy posible que aquellos que administran desastres a nivel superior tendrán una gran notoriedad, ya que deben comunicarse regularmente con el público y con otros oficiales mediante sus comunicados escritos y discursos.

Se sugiere conducir un taller donde se le ofrezca a cada participante la oportunidad de practicar extensamente sus habilidades de comunicación escritas y orales, ya sea en situaciones formales o informales, con los otros participantes y facilitadores. Por medio de este proceso, sus colegas podrán hacer críticas constructivas de sus habilidades de comunicación.

---

#### ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

### 9. Organice equipos formando un grupo que pueda funcionar en conjunto como equipo operacional

*La gente que sabe colaborar dentro de un grupo puede lograr mucho más de lo que logrará cualquier individuo actuando solo.*

Franklin Delano Roosevelt 1886-1945

La planificación de desastre casi nunca es una actividad individual, más bien tiene lugar dentro de una situación con un equipo integrado, donde todos los que toman decisiones dependen cada vez más de la información, consejo, análisis, implementación, estímulo mutuo, etc., de los otros.

Se sugiere que los participantes en un taller de entrenamiento se consideren como si fuesen un grupo de individuos diferentes quienes, a través del contacto que tienen entre ellos en situaciones formales e informales, así como a través de una serie de ejercicios, estuviesen integrados en una sola unidad. Esto les permitirá actuar conjuntamente como si se tratase de un sólo equipo operacional.

---

#### ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

### 10. Saber hacer frente a las presiones, tratar de ayudar a que cada participante maneje la tensión de una situación de crisis

*La decisión es suya, usted se verá manejado por la crisis o deberá desarrollar aptitudes para manejar la crisis.*

Jerry Adams, Funcionario de Evaluación  
Fondo "Tear"

Cuando ocurre un desastre, los funcionarios que tratan de manejar la gran inmensidad de problemas que estos acarrearán se ven frente a situaciones muy estresantes. Algunas tienen que ver con el cuidado de los heridos, el manejo de los muertos, las agudas presiones de tiempo y la necesidad de tomar decisiones rápidas cuando se tiene muy poca evidencia.

Las sugerencias son:

Primero, describir las condiciones de la crisis que ocurrirá en el taller, dando consejos prácticos sobre la manera en que se podría hacer frente a las situaciones de extrema presión.

Segundo, los líderes de un taller podrían 'crear' situaciones estresantes dentro de las actividades del taller, para someter a prueba las reacciones y observar cómo los participantes hacen frente a estas presiones. (Sin embargo, se recomienda ser cauteloso antes de preparar dichos simulacros, ya que algunos de los presentes pueden reaccionar con pánico ante dichas situaciones y otros pueden tener problemas de salud, etc.).

---

## ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

### 11. Enfrente los dilemas éticos que surgen como consecuencia de sus decisiones administrativas

*Cada problema tiene una solución simple, directa e incorrecta.*

H.L. Menke

Muchas de las decisiones que se toman para reducir riesgos o para manejar la ayuda tienen consecuencias éticas significativas en diversos grupos.

Se sugiere discutir los temas o dilemas que presenten; por ejemplo, problemas morales, con objeto de despertar la conciencia sobre las opciones y consecuencias éticas. Mediante ese tipo de comunicación, las actitudes se verán desafiadas y como consecuencia se podrá lograr cambios en los patrones de comportamiento de los individuos.

---

---

ACTITUD Y COMPORTAMIENTO
--------------------------

- 12. Consolidar el compromiso para lograr un manejo de desastres eficaz, estimular un sentido social en beneficio de las necesidades de los sobrevivientes y reducir los riesgos a que se exponen las posibles víctimas del desastre.**

Es imposible evitar que un grupo pequeño de participantes al taller llegue a los cursos de entrenamiento en un estado de ánimo indiferente (aún tal vez frívolo). Estas actitudes reflejan a veces sus experiencias previas y tipos de personalidad, o podría ser que han sido 'reclutados' contra su voluntad. Cualquiera sea la causa, esta actitud se expresa como una falta de compromiso hacia el curso, una falta de motivación por las asignaciones y, en raras ocasiones, como una falta de preocupación aparente por las necesidades de las víctimas del desastre.

Las sugerencias son:

Primero, observar los síntomas para ver si es posible que se presente esta situación cuando se selecciona a los participantes.

Segundo, comunicar que es necesario tener una actitud de compromiso y dedicación siguiendo el ejemplo de todo el personal a cargo, y creando un ambiente donde todo el grupo pueda ejercitar su autoridad sobre los miembros.

Si los líderes del taller desean tener una finalidad única para un taller de entrenamiento que abarque muchos de los doce objetivos antes mencionados, será muy difícil tratar de mejorar la aseveración de Brian Ward

*La finalidad del entrenamiento para el manejo de desastre es mejorar las aptitudes de los administradores practicantes:*

- *profundizando el conocimiento sobre la teoría y práctica para la prevención, mitigación, preparación, respuesta, reconstrucción y recuperación de desastres y la relación que tenga con el desarrollo*
- *introducirlo en los métodos especiales de manejo de desastre, es decir, análisis de riesgo y vulnerabilidad, planificación para contrarrestar el desastre y manejo de la crisis.*

Brian Ward, Director  
Centro para la Preparación de Desastres en Asia (ADPC)

## 1.5 El Ciclo de Aprendizaje Experimental

*Ayude a los participantes a pensar en una estructura global del taller explicando el ciclo y, si es posible, en qué lugar están ellos dentro de la estructura en un período de tiempo determinado.*

David Jaques

*No hay nada que usted pueda enseñarle a una persona, usted sólo puede ayudarlo a descubrirlo por sí mismo.*

Galileo Galilei 1564-1642

*El único tipo de aprendizaje que tiene una influencia significativa en el comportamiento, es el aprendizaje que se descubre o que se adquiere por sí mismo -verdad que se ha asimilado con la experiencia.*

Carl R. Rogers

*En gran parte del mundo en desarrollo, el pueblo aprende actuando, no mediante estudio en un entorno formal. El aprendizaje experimental responde directamente a esta tradición.*

Agua y Sanidad para Proyecto de Salud (WASH) 1990

*Escucho y olvido,  
Veo y recuerdo,  
Actúo y entiendo.*

Confucio

En el diagrama que sigue se trata de descifrar el proceso de aprendizaje más eficiente. Se inicia con la experiencia personal, la cual sigue varios pasos hacia la elaboración de planes de acción. Un funcionario debe encargarse de algunos aspectos de la planificación de desastre. Enseguida, esta persona trata de describir el evento a otros que ayudarán al resto a analizar la experiencia de modo que tenga algún sentido. Después, y sólo después, será posible dejar de lado la experiencia y ver los aspectos generales de ésta, tratando de ver cuál podría ser una semejanza posible en un evento similar futuro. Entonces se elabora un plan.

A continuación se describe un ejemplo del ciclo:

Los autores EXPERIMENTARON un pequeño terremoto mientras cenaban en la Ciudad de México. Ellos y sus colegas (que irónicamente trabajaban en un proyecto de protección sísmica) tuvieron que abandonar rápidamente el hotel.

Ellos DESCRIBIERON el evento a varias personas y se dieron cuenta que su experiencia dejaba mucho que desear. Por ejemplo, opinaron que sin duda había sido imprudente que una persona corriera desde el restaurante a su habitación a buscar la cámara fotográfica durante el temblor. Esto podría haberle costado la vida.

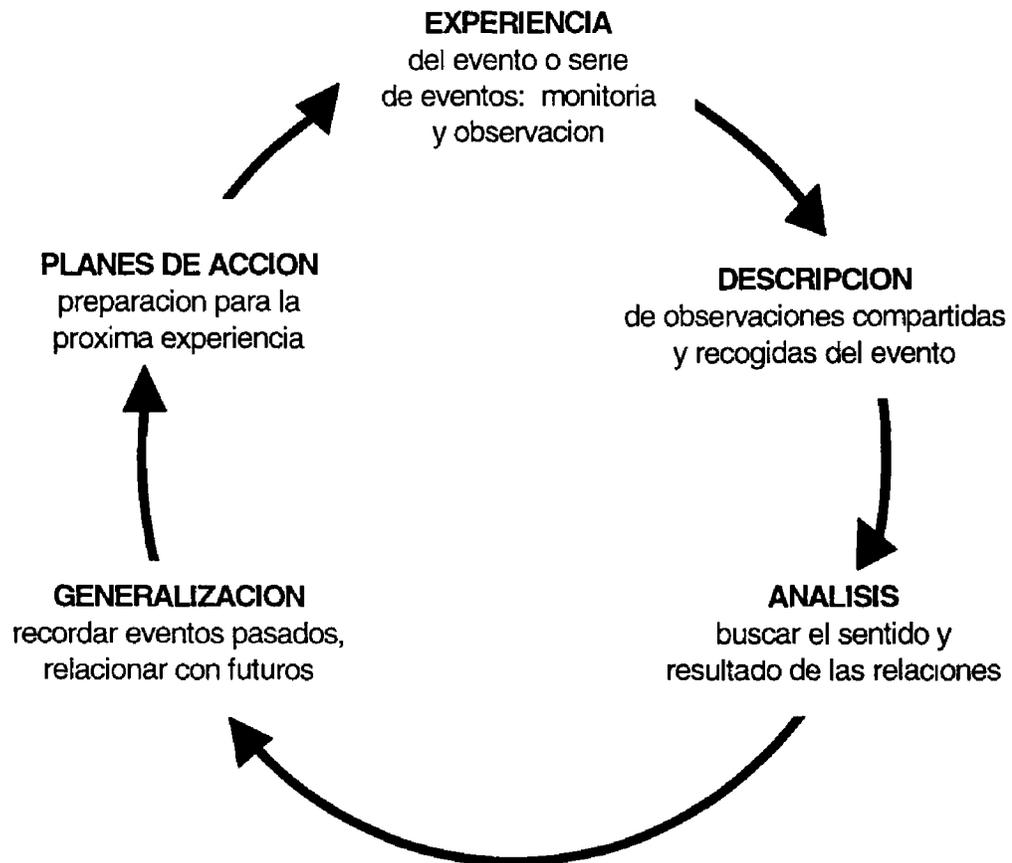
Enseguida se hizo un ANÁLISIS sobre cuál sería la mejor manera de escapar rápidamente del hotel durante un terremoto subsiguiente.

Después se llegó a la GENERALIZACIÓN para comentar la forma en que esta necesidad de escapar se podría relacionar a un riesgo mucho más probable, un incendio en un edificio. Otros factores salieron a luz a medida que los autores recordaron que es una práctica común comportarse en forma irracional similar durante el impacto de un desastre.

De este modo, después fue necesario relacionar esta percepción en los 'PLANES DE ACCIÓN' de los autores al elaborar programas de toma de conciencia pública, como también en los planes de protección personal en caso de eventos futuros, específicamente 'preocuparse menos de las fotografías y más de la sobrevivencia personal'.

Es importante notar que esta secuencia podría tener una relación con experiencias anteriores, como en el ejemplo anterior, o se podría relacionar a la experiencia que los capacitadores y los aprendices obtendrán en talleres futuros. El ciclo no siempre comienza con experiencias, se puede iniciar con el proceso de generalización (así es como a menudo comienzan los académicos), o el plan de acción puede ser el inicio de un ciclo de aprendizaje (¡el comienzo de la 'experiencia de aprendizaje' de la riqueza o de la bancarrota de muchos empresarios!).

## Ciclo de Aprendizaje Experimental



*De: Jacques David, 'Pautas para dirigir Talleres', inedito, Unidad de Metodos Educativos (EMU), Politecnico de Oxford, Oxford, sin fecha.*