Sección 4

PROBLEMAS Y SOLUCIONES EN EL ENTRENAMIENTO PARA EL MANEJO DE DESASTRES

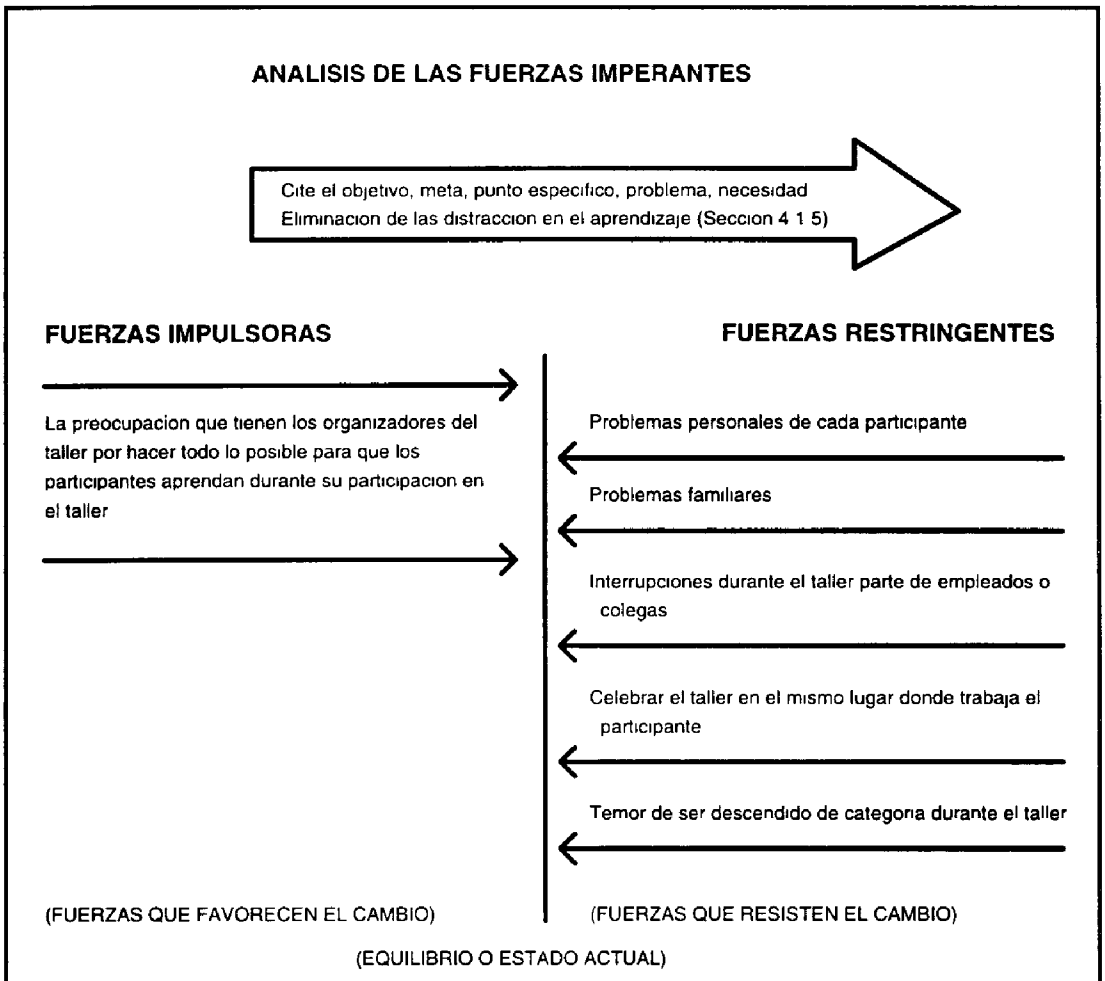
RESUMEN DE LA SECCIÓN 4

El objetivo esencia 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 presentan remedios sugeridos a cada una de las dificultades identificadas. Esta sección también puede usarse como una lista de verificación para que los instructores del entrenamiento comprueben sus propias respuestas a los problemas típicos.

Antes de buscar maneras eficientes de organizar programas y de iniciar la docencia, es necesario revisar algunos problemas típicos que se enfrentan regularmente. Después de identificar varios de los problemas de entrenamiento, se sugerirán los posibles remedios para dichas dificultades.

Julius Eitington ha propuesto que una forma eficaz para considerar la resolución de un problema sería realizando un 'Análisis de las fuerzas imperantes', considerando las fuerzas impulsoras, compensadas por una serie de fuerzas restringentes. Probablemente la solución a un problema determinado estará en el fortalecimiento o debilitamiento de estas fuerzas respectivas, o aún aplicando ambas a la vez.

El proceso se puede ver en el ejemplo del párrafo 4.1.5. 'Distracciones en el aprendizaje' incluido en el siguiente diagrama para mostrar cómo se puede considerar un problema típico:



Fuente: Eitington, Julius E. The Winning Trainer, Gulf Publishing Company, Houston, 1984.

Habiendo visto cada problema en la conducción de cursos de manejo de desastres (o también en el manejo de desastres en general) como la necesidad para evaluar las 'Fuerzas impulsoras' y las 'Fuerzas Restringentes', será necesario tener una estrategia para solucionar el impás. En el texto que sigue a continuación las hemos llamado 'soluciones', derivadas de

- aumento de las fuerzas impulsoras
- debilitamiento de las fuerzas restringentes
- aplicación de ambas al mismo tiempo

Se incluyen estos problemas y soluciones como advertencia para los líderes de taller que se inician en el tema, sobre algunas dificultades posibles que se presentan al conducir programas de entrenamiento, y también para recordarles a los capacitadores experimentados algunas formas constructivas para abordar ciertos problemas. En tanto que estos problemas y soluciones ocurren regularmente en los cursos de entrenamiento, normalmente se compensan con muchos beneficios que obtienen los líderes y organizadores, a los cuales nos referiremos más adelante en este manual.

Por lo tanto, debe ser estimulante reconocer que no es probable que los problemas que se indican en el texto que sigue sean aplicables a un programa de entrenamiento bien preparado, como es el Programa de Entrenamiento para el Manejo de Desastres (DMTP), en el cual ha habido un extenso período de preparación incluyendo una minuciosa selección de los participantes.

La experiencia nos ha indicado que si los líderes conocen anticipadamente algunos de los problemas potenciales que probablemente enfrentarán los participantes durante un curso (como se indica en la siguiente sección), ellos estarán en una situación favorable para tomar medidas eficaces que disminuyan o eliminen muchas de las dificultades que surgen. Sabemos que este documento será leído por varios capacitadores y administradores de entrenamiento, cada uno de los cuales tiene diferentes necesidades y experiencias en programas de desarrollo de personal. Es muy poco probable que algunos de los problemas identificados en la Primera Parte afectarán, por ejemplo, al DMTP/ONU en vista del nivel de recursos de la ONU y de la planificación cuidadosa que antecederá a sus talleres.

Sin embargo, los autores sugieren que los capacitadores experimentados, cuando se preparen para conducir talles de entrenamiento bien organizados tales como los del DMTP, consideren los problemas y las soluciones observadas en esta guía, como si fuese un mini curso de repaso de sus propios enfoques a temas complejos y probablemente conocidos. Una manera posible de hacerlo será leyendo cada uno de los problemas indicados en el texto, y enseguida expresar por escrito la forma en que ellos los enfrentarían antes de comparar sus propios enfoques con las soluciones sugeridas de los autores. A los autores les gustaría recibir críticas de las soluciones propuestas, y también conocer otros problemas/soluciones para incluir posiblemente en ediciones futuras.

Los problemas se presentan antes, durante y después de los talleres, de modo que el material de esta sección tendrá relación con las tres fases de la Planificación Previa al Taller, manejo del Programa de Entrenamiento mismo y seguimiento posterior al entrenamiento. Las dificultades típicas surgen de cuatro fuentes que se han dividido de la siguiente forma:

4.1 Problemas de los participantes

4.2 Problemas en el manejo del curso

4.1 Problemas de los Participantes

4.1.1 Preparación de los Participantes

Problema

- Los estudiantes no se preparan para el curso de entrenamiento (p.ej., no se preparan para las tareas de lectura previa o no llevan el material requerido al curso, tales como mapas para estudio de caso, fotografías, "sit-reps, recortes de prensa, etc.).

Soluciones

- Es vital que los participantes estén seguros de la selección que han hecho, con suficiente tiempo, para que se preparen y deleguen trabajo a otros, y que sus empleadores les permitan tiempo libre (fuera del programa de trabajo **normal**) de modo que puedan prepararse bien para el curso.

- Se debe enviar a todos los participantes información detallada con bastante anticipación del inicio del curso para que se enteren de lo que el líder del curso espera de ellos.

4.1.2 Selección de Participantes con Nivel de Experiencia Inadecuado

Problemas

- La selección de participantes con un nivel de experiencia inadecuado (posiblemente demasiado alto o demasiado bajo) para ajustarse al enfoque del taller.

- **Combinación de participantes con niveles de experiencia y conocimiento muy diferentes en el campo del desastre.**

Soluciones

Es necesario adoptar procedimientos muy cuidadosos en la selección de los participantes, obteniendo información precisa de su categoría y nivel de experiencia.

Examen cuidadoso de las necesidades de los participantes antes del taller, confirmando además estas necesidades mediante entrevistas al inicio del programa de entrenamiento.

4.1.3 Motivación Para Aprender

Problema

- Participantes que no trabajan de manera enérgica durante el programa y que no muestran un compromiso serio por el tema o por el curso. Los síntomas de esta falta de entusiasmo se reflejan en la falta de puntualidad, ausentismo, intenciones de abandonar las sesiones temprano, cinismo, falta de cooperación con los líderes del taller, incumplimiento de las tareas, etc.

Soluciones

El entrenamiento participativo pone la responsabilidad de aprendizaje directamente en los hombros del participante, comunicándole que el aprendizaje no ocurrirá si no acepta esa responsabilidad.

Agua y Sanidad para Proyecto de Salud (WASH) 1990

- La actitud de descontento a menudo la expresa el participante demostrando un interés marginal del tema bajo estudio. Otras causas surgen como consecuencia de la disposición negativa del estudiante, que se ha visto obligado por su empleador a asistir al taller, o por temor a que su trabajo cambie durante su ausencia al trabajo regular. Otras fuentes de descontento pueden derivar de barreras idiomáticas y 'desacuerdos culturales'.

  Para solucionar los problemas anteriores será necesario, primero mejorar la selección de los participantes para asegurar que cada curso se ha diseñado de modo que tenga un enfoque apropiado para la audiencia y, segundo, dando instrucciones minuciosas a los empleadores para que **nunca** envíen a cursos de entrenamiento a miembros de su personal que no muestren interés de hacerlo.

- Sin embargo, los líderes deben reconocer que el problema debido a falta de motivación en la actitud de los aprendices tal vez reside en ellos mismos, ya que son ellos quienes han creado un curso que no logra capturar la imaginación de los participantes. En un nivel aún más básico, sin embargo, el líder tal vez tenga una idea fija de lo que él(ella) desea inculcar en los participantes, en vez de determinar las necesidades de ellos y planificar el taller como corresponde.

  ...Sus propias finalidades tal vez no tengan relación con lo que desea el participante. Consúlteles al comienzo y de vez en cuando durante el taller.

  David Gauchos

  ...una consideración cuidadosa de sus estudiantes no sólo le servirá para determinar el inicio del curso, sino también le ayudará a darle forma al curso mismo. Le ayudará a determinar qué ejemplos serán más adecuados, qué vocabulario usar, y aún qué medios y procedimientos de instrucción adoptar...Si una décima del tiempo que usted ocupa en el tema lo dedica a considerar y a analizar a sus estudiantes, descubrirá un medio muy eficaz para asegurar el éxito de su instrucción.

  Robert Mager

- Pueden surgir problemas debido a que los líderes del curso no han sabido expresar en forma clara lo que se espera de los participantes. Por lo tanto, esto debe quedar claro en todo el material del curso.

- Otro problema que reduce la motivación podría ser un estilo de enseñanza desconocido, con el cual los participantes no sienten gran afinidad.

  La solución para esto podría ser que el líder hiciera comentarios al inicio, invitando a los participantes a 'formar parte de una desconocida experiencia de entrenamiento, pero que sin duda es "la razón" para darle la estructura con este enfoque de enseñanza/estudio que se ha adoptado'. Si fuese necesario, se podría explicar con mayores detalles.

- Un 'contrato de aprendizaje' es un método por el cual los líderes estimulan la motivación y cooperación mutua.

  ...cuando dos o más partes con experiencias diferentes se reúnen a trabajar en una tarea común, es importante verificar sus posiciones relativas y negociar los caminos a seguir que sean aceptables. Estos procesos deben efectuarse antes, durante y después del evento.

David Gauchos

Este tipo de acuerdo es un método por el cual los líderes estimulan la motivación y la cooperación mutua. Al inicio del taller se puede pedir a los participantes que firmen o que se pongan de acuerdo en una forma simple de contrato con los organizadores del taller, quienes se comprometen a enseñar y a hacer todo lo posible para ayudar a cada participante a cambio de un convenio de los aprendices:

- de asistir a todas las sesiones
- no llegar tarde ni retirarse temprano
- participar plenamente en las actividades planificadas
- hacer todo lo posible para ayudar a participantes con menos experiencia
- completar las tareas asignadas.

Algunos opinan que este tipo de contrato es demasiado formal, pero aún un compromiso conjunto no escrito es útil para discutir las obligaciones mutuas del capacitador y los aprendices, como medio de recalcar la importancia que los organizadores le dan a este compromiso al inicio de un taller de entrenamiento.

- Al comienzo de un curso de entrenamiento es importante tener reuniones informativas para cubrir los procesos de aprendizaje, la importancia de que los participantes compartan entre ellos sus problemas y experiencias de planificación de desastre, las expectativas de los líderes contra las expectativas de los participantes, la prevención de distracciones, etc.

- La motivación aumenta como consecuencia de un entrenamiento interesante y pertinente que tiene mucho que ver con los intereses, necesidades y oportunidades de trabajo de los participantes. Un medio muy útil por el cual los líderes y cada participante puede establecer estas necesidades individuales es mediante conversaciones privadas.

- La preparación y el 'agrupamiento' de los participantes en grupos de trabajo estimula el apoyo mutuo, conduciendo a mejores resultados.

4.1.4 Distracciones en el Aprendizaje -- Finanzas

Muchos funcionarios de alto nivel se sienten obligados con los expertos extranjeros por favores que ellos les pueden otorgar, tales como visitas de estudio al extranjero. Si esto pareciera ser un detalle pequeño, en realidad no lo es. Las visitas al extranjero tienen un alto valor en muchos países asiáticos ya que el salario de los funcionarios públicos es sumamente bajo Los viáticos diarios al cambio

· *internacional por un viaje que sólo dure una semana, resultan en una cantidad similar a la de un salario mensual.*

Bernard Lecomte

Problemas

- En muchos cursos los participantes tienen preocupaciones a causa de problemas financieros (p.ej., tratan de aprovechar al máximo los pagos de viáticos, tratan de buscar hospedaje más barato, etc.), y dejan de concentrarse en el proceso de aprendizaje.

Este problema es particularmente pertinente cuando los participantes asisten a cursos en países industrializados ricos, donde los viáticos para comida y hospedaje pueden sobrepasar en exceso sus niveles de ingreso diario normal (como se expresa en la cita anterior), y los participantes, naturalmente considerarán el curso como una 'oportunidad de ingreso'.

¡Dicha cantidad de dinero puede ser muy necesaria, ya que algunos participantes llegan al entrenamiento con una larga lista de compras para complacer a toda la familia! Han habido muchos participantes que han postulado a un curso de entrenamiento por razones financieras, o sus empleadores los han enviado al taller para premiar sus buenos servicios y obtener una especie de 'bono financiero'.

Soluciones

- Las distracciones financieras no son fáciles de eliminar, excepto si se advierte el problema en los documentos de orientación, explicando enfáticamente que los participantes vivirán juntos en el mismo hospedaje como parte integral del proceso de aprendizaje, y que los líderes no aceptarán planes de reubicación individual. En las sesiones de orientación, públicas y privadas, de los aprendices es necesario enfatizar que ellos **no deben** considerar el curso sólo como un suplemento de ingreso.

- Sin embargo, los líderes deben mostrar sensibilidad ante la situación de participantes provenientes de países muy pobres con salarios bajos y tratar de asegurar que la asignación para el taller sea adecuada, generosa y que esté disponible cuando necesiten el dinero.

- En situaciones donde el problema persiste, y cuando sin duda interfiere con el programa de entrenamiento, es prudente que los líderes dediquen un tiempo aparte para resolver cada asunto mediante reuniones privadas con los participantes, o a veces, una sesión en grupo sirve para ventilar un problema que afecta a varias personas. Lo fundamental es enfrentar el

problema rápidamente, ¡antes de que se vuelva totalmente desproporcionado!

4.1.5 Distracciones del Estudio - Problemas de los Participantes

Problemas

- La distracción del tema principal del taller puede ser causada por demandas de una 'urgencia secundaria' que compite con la concentración del participante. Típicamente, se puede tratar de problemas personales o familiares, además de la presión del trabajo, que aumenta a causa de la participación en el curso.

- Las presiones del trabajo pueden provocar una serie de interrupciones durante el curso, incluyendo las llamadas telefónicas o los mensajes vía fax, reuniones fuera de la sesión del taller para firmar documentos, charlas con los empleadores o colegas u otro tipo de reuniones. Dichos problemas rápidamente irritan los nervios debido a que los grupos de trabajo repentinamente pierden a su jefe, o cuando los oradores de un taller deben repetir la información importante a los participantes que vuelven de una llamada telefónica, etc.

- Las distracciones indicadas arriba pocas veces se limitan a la persona en cuestión. Aunque suelen comenzar con una persona, rápidamente se transforman en la preocupación de todo el grupo dentro de un programa interactivo.

- Muchos participantes llegan al taller con la preocupación de que durante el curso, su puesto dentro de su organización puede cambiar negativamente, posiblemente en forma de descenso de rango o traslado. Dichas preocupaciones muchas veces resultan estar bien fundamentadas.

- También tienen la certeza de que su trabajo regular no será completado por otra persona en su ausencia, lo cual causa una ansiedad comprensible.

Soluciones

- Un planteamiento comprobado que elimina las distracciones personales es pedirle a cada participante que complete un formulario al inicio del taller indicando todos los problemas que podrían interrumpir su concentración del tema del curso. Como una eliminación simbólica de las distracciones estos formularios se podrían colocar en sobres sellados y entregar al líder al final del taller, o si el líder tiene una inclinación teatral, ¡se podrían quemar ceremoniosamente como ofrenda de sacrificio a la vista de todos!

- Trate de obtener un convenio previo con el empleador del participante para que **no permita** interrupciones que distraigan a su personal; sin embargo, esto sólo puede ser factible cuando empleador aprecie en su totalidad el valor del programa de entrenamiento (lo cual no es siempre el caso)

- También sería posible informarle a los empleadores la inseguridad y temor que tiene el participante de que su cargo en la organización pueda verse socavado mientras asiste al curso. Los empleadores deberían asegurar que ningún nombramiento correrá peligro durante el entrenamiento, y como afirmación positiva, que la asistencia al curso tal vez aumente las perspectivas de promoción.

- Sería mucho mejor que el curso no tuviese lugar en el mismo pueblo o ciudad donde está la oficina principal o sede de la organización, ni tampoco en la sede misma de algún organismo participante. Lo mejor sería lejos del lugar de trabajo a una distancia adecuada y fuera de las posibles distracciones indicadas arriba.

- Así se puede presentar la oportunidad de organizar veladas de eventos sociales como 'aprendizaje informal', sesiones de talleres, películas en video o discusiones sobre temas libres, mientras que si el taller está en un lugar no residencial, los participantes volverán a sus casas cada día y se perderá la oportunidad de aprender y crear relaciones en un medio informal. Sin embargo, los autores reconocen que esta proposición requiere de un gran costo extra para cubrir el hospedaje y comida en el lugar contratado, ¡pero según nuestra opinión, se comprobará que es dinero bien gastado!

- El problema de las interrupciones se puede superar en parte si dentro del programa se organiza tiempo libre adecuado para otras actividades. De este modo, debería permitirse tiempo suficiente para descansos para té/café (p.ej., 30 minutos mínimo), y almuerzo (60/90 minutos) de modo que el tiempo sea suficiente para atender asuntos realmente urgente sin causar complicaciones. En el caso de talleres que duran más de una semana, probablemente será conveniente dejar medio día o un día completo libre y también algunos fines de semana.

- El tiempo libre, y también el tiempo para atender a los asuntos extremadamente urgentes es una manera esencial de facilitar contacto entre los participantes. Es importante otorgar tiempo suficiente para asimilar la información y para completar las tareas asignadas. Si los facilitadores del taller le piden a los participantes que completen las asignaturas en su **propio** tiempo (p.ej., en los descansos de las noches o los fines de semana) los participantes pensarán que dichas tareas tienen muy poca importancia.

También es importante dejar tiempo libre para que los aprendices puedan ir de compras, preocuparse del lavado de su ropa, escribir cartas, ir al banco y también tiempo libre para hacer ejercicio, recreación y turismo.

Se sabe por experiencia que la presión que ponen los patrocinadores de talleres con objeto de crear un programa muy variado, además de la presión de tiempo de los talleres breves, el tiempo libre suele ser la primera víctima. El tiempo que se ha dejado de lado para completar las tareas va a ser sacrificado y como resultado, los participantes se verán frustrados, no asistirán a las clases y no completarán las tareas.

4.1.6 Cómo Tratar a los Participantes con una Visión Estrecha

Problemas

- Algunos participantes tienen mucha dificultad en adoptar una visión amplia del entrenamiento. Para esto es necesario que se olviden de su propia agencia, de su reputación, mandato y necesidades. Una perspectiva más amplia les servirá también para olvidar sus propias necesidades y preocupaciones urgentes, a medida que se les presenta una visión más extensa del tema y de las necesidades de otros. Cuando se demuestran ideas intolerantes, se puede crear un espíritu competitivo por medio del cual se expresa una lealtad excesiva a sus propias organizaciones y se degrada el valor de los otros (como consecuencia, los otros participantes responden con gran disgusto).

  Este problema es muy aparente en cursos en los cuales participan varias agencias no gubernamentales que normalmente compiten por los mismo fondos. El problema también se crea en talleres donde hay representantes de diversas agencias de la ONU, o personal de diversos ministerios de gobierno que tienen una rivalidad tradicional por los mismos recursos o influencias.

  Los antecedentes profesionales que tiene un participante respecto a otras disciplinas o sectores, los cuales considera de menor importancia que los suyos, pueden ser el origen de dificultades.

Soluciones

- Los líderes deben enfatizar desde un comienzo que es muy importante que todos los participantes dejen de lado durante el entrenamiento la 'carga' causada por las preocupaciones de sus necesidades inmediatas, de sus posiciones profesionales, de su fidelidad (y prejuicios). Es importante hacerles ver por qué un 'espíritu partidista' hacia su agencia y por qué la

preocupación de su rango se puede interponer ante la tendencia hacia un objetivo común para lograr juntos el conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias en el manejo de desastres

- En la sesión de orientación inicial será útil que los líderes dejen claro que cualquiera que sea la posición social del participante en su casa o en su trabajo (en cuanto a sus calificaciones académicas o profesionales, o rango administrativo), en lo que se refiere al entrenamiento, todos serán considerados en un mismo nivel, y con oportunidades idénticas. Los líderes cautos se darán cuenta de antemano de los posibles problemas que pueden surgir con algunos participantes que actúan de manera un tanto arrogante respecto a su categoría y posiblemente ya habrán tenido conversaciones privadas sobre este asunto antes de hacer algún comentario público. (Sería conveniente entonces tener una reunión social **antes** de la primera reunión formal del grupo).

- Como un acto simbólico para destacar este planteamiento igualitario, se le podría pedir al grupo si les gustaría llamarse entre ellos por su nombre de pila desde el inicio del taller de entrenamiento.

4.1.7 Cómo Enfrentar a Participantes Arrogantes

Problemas

- Algunos participantes demuestran que se sienten demasiado confiados con el tema del curso, mostrándose impacientes con los capacitadores y con los especialistas en recursos, y actuando en forma autosuficiente, como si no necesitaran el entrenamiento

Soluciones

- Este problema puede surgir como consecuencia de la inseguridad o frustración del participante que cree que el curso se limita al estudio de algo que ellos consideran información elemental y que ya conocen muy bien. Si el participante tiene mucha experiencia, el capacitador debería explicarle que es importante que comparta su sabiduría y experiencia con aquellos que tienen menos conocimiento o cuya experiencia es diferente. Una de las virtudes de la experiencia del entrenamiento interactivo es poder estimular a aquellos que tienen conocimientos y habilidades muy variados los compartan con el grupo.

  Hay que recordar, sin embargo, que los participantes con experiencia no están en el curso de entrenamiento sólo para compartir sus conocimientos. Es esencial que **todos** los participantes aprendan durante el programa, y esto se debe aplicar a aquellos con experiencia como también a aquellos

que no saben nada del tema. Siempre existe el peligro de no 'estrujar' suficiente a los aprendices más expertos o más brillantes. (¡Esto es especialmente cierto cuando ellos representan una amenaza para los líderes!

Volvemos nuevamente al proceso de selección, donde es necesario asegurar que los participantes coincidan con los objetivos y nivel del curso.

4.2 Problemas en el Manejo del Curso

Fase de Planificación

4.2.1 Selección del Mejor Momento Para Efectuar el Taller

Problemas

- Los talleres a menudo se programan muy mal en relación a las necesidades de los participantes, o de las agencias, o en relación a las oportunidades de estudio. Típicamente suelen ocurrir:

    - durante una emergencia
    - al momento de mayor actividad de la agencia
    - al momento de mayor actividad del gobierno; por ejemplo durante la preparación del presupuesto, o cerca de elecciones
    - en un momento cuando hay poca conciencia del riesgo de un desastre

Soluciones

- Cuando se programa un taller de entrenamiento es necesario considerar los siguientes factores, establecidos según su prioridad:

    1. *Aperturas de oportunidades*

        Después de un desastre de gran magnitud, las personas en todos los niveles de la sociedad han sido expuestas a trastornos muy graves que han dejado en descubierto todo tipo de puntos débiles e ignorancia. Hemos visto que se trata de una experiencia muy humillante, la gente tiene interés de aprender para poder reaccionar mejor la próxima vez, o inmediatamente durante el proceso de recuperación del desastre más reciente. En dichas situaciones también se entregan fondos para desarrollo de personal incluyendo entrenamiento. Por lo tanto, estas

oportunidades, o 'situaciones de estudio' suelen ser únicas y deben aprovecharse.

Será prudente elegir un momento cuando el evento ya está controlado, pero no mucho después de haber sucedido el desastre. En el caso de terremotos, por ejemplo, la apertura de oportunidades no durará más de dos a tres años. Pero según la 'ley de rendimiento decreciente' se sugiere que el objetivo debería ser organizar un curso de entrenamiento dentro de un año de ocurrido el desastre.

2. *Estaciones amenazantes*

   En muchos países los ciclones tropicales, inundaciones, quema de malezas y sequías ocurren en estaciones pronosticables, en algunos casos cada año. Por lo tanto, el entrenamiento para manejar dichos eventos debe programarse de modo que preceda la estación amenazante, cuando el personal no está ocupado en tareas de manejo de desastres, y cuando es probable que estarán atentos a un programa de estudio que los preparará para la acción inminente. El entrenamiento en este contexto puede usarse en forma eficiente para 'intensificar' los planes y procedimientos de preparación ya establecidos.

3. *Períodos flojos que no producen conflicto con el 'apogeo del manejo'*

   Es importante no programar el entrenamiento en una fecha que coincida con períodos de trabajo muy intenso; por ejemplo, cuando se prepara el presupuesto anual, o cuando las ONGs están preparando llamamientos importantes, antes de Navidad en los países donde se observa esta fiesta. Algunas de estas actividades máximas de manejo se programan en forma variable y a veces tienen relación a fases de actividad específica que coincide con la implementación de los proyectos de desarrollo.

4. *Períodos de vacaciones*

   Hay que recalcar que es obvio que los cursos no se deben programar en fechas que coincidan con días festivos, fiestas religiosas y feriados públicos.

Conclusión

Como el entrenamiento es una actividad costosa y que requiere planificación anticipada, es imperativo no derrochar el dinero ni el tiempo escogiendo una fecha inadecuada. Por lo tanto, es necesario considerar detalladamente los

factores nombrados, antes de seleccionar un período óptimo para efectuar el curso.

Es también obvio que el factor de programación tiene estrecha relación con el reemplazo de personal. Las organizaciones deben considerar cómo cubrir al personal ausente mientras ellos asisten a cursos de entrenamiento.

4.2.2 Cómo Establecer el Tamaño del Taller

Problemas

- Los talleres pueden llegar a ser demasiado grandes (p.ej., más de 25 personas). Esto se debe, a veces, a que los organizadores no pueden resistir presiones políticas o de otro tipo para admitir a tantos participantes. Por esto, algunos talleres de entrenamiento ya se asemejan a grandes conferencias, lo cual no es una experiencia de aprendizaje muy eficaz.

- A la inversa, los talleres pueden ser demasiado pequeños (p.ej., menos de 8 personas), en cuyo caso los participantes son insuficientes para promover una experiencia de colaboración más amplia.

Soluciones

- Hasta cierto punto, el tamaño de un taller tiene estrecha relación a su función. Los grupos muy pequeños son importantes cuando se trata de desarrollo de habilidades ya que es necesario contar con una supervisión más directa. Sin embargo, es posible manejar grupos mucho más grandes si la intención es despertar la conciencia general del público. Como ya se ha observado en esta guía, el propósito de un taller de manejo de desastres en general es, normalmente, entrenar y desarrollar actitudes, aptitudes y conocimiento. Es así como el tamaño óptimo del curso debe decidirse según se adapte a las diferentes funciones.

- Una de las tareas iniciales más importantes es tratar de lograr que todas las diferentes personalidades se amalgamen en una sola unidad de enseñanza/aprendizaje. Esto puede ocurrir en forma natural si el taller no es demasiado grande ni demasiado pequeño (p.ej., entre 15 a 25 personas). Con esa cantidad, es posible planificar un programa interactivo altamente productivo.

4.2.3 Cómo Establecer la Duración del Taller

El entrenamiento de corta duración es intenso cuando se pretende enseñar mucho más de lo que se enseñaría en un período de tiempo

determinado. También puede ser intenso cuando el nivel de aprendizaje (rendimiento) mínimo aceptable es muy alto. Puede ser intenso porque los objetivos de aprendizaje son muy específicos. Probablemente el tiempo es el aspecto más importante en un entrenamiento de corta duración. Se tiene menos tiempo que durante un período de instrucción tradicional. Hay menos flexibilidad, menos posibilidad de error y menos oportunidad de reagrupación.

John W. Loughary y
Barrie Hopson

Problemas

- El tiempo que duran algunos talleres es demasiado largo para un tipo de audiencia determinada, en vista de la presión que tienen en sus responsabilidades normales. Como resultado, la gente que realmente necesita el entrenamiento no puede asistir o se retiran antes. Este es un problema que le sucede en especial a funcionarios de muy alto rango.

- También tenemos el problema opuesto de talleres demasiado cortos para lograr el rendimiento deseado.

- Uno de los problemas más comunes se presenta cuando se trata de cubrir demasiado material en un tiempo demasiado corto.

Soluciones

- La duración del curso de entrenamiento debe se afín con los recursos disponibles, los objetivos y las necesidades de la audiencia. Por lo tanto, en la fase de planificación se deberá consultar a los posibles participantes o a sus empleadores para establecer la duración relativa a los objetivos y contexto.

- El problema de 'sobrecargar' el taller con exceso de eventos y temas puede deberse a que cada sesión de entrenamiento es considerada como un evento único. Si el entrenamiento (como se sugiere en esta guía) se considera una estrategia continua y planificada, entonces habrá oportunidad de planificar cuidadosamente para resolver las necesidades de entrenamiento en forma realista.

4.2.4 Selección de los Organismos Participantes

Un grupo voluntario restringido y homogéneo es usualmente el más fácil de diseñar y manejar. Sin embargo, lo que es fácil no es siempre lo mejor.

John W. Loughary y
Barrie Hopson

Problemas

- La competencia por recursos, influencia y liderazgo entre las agencias impide a veces que los organismos pertinentes colaboren entre ellos en un programa de entrenamiento (o en el manejo de desastres en general). Como resultado, con frecuencia vemos actitudes que dejan ver un sentimiento de 'hagámoslo solos', lo que significa que un organismo establecerá un entrenamiento que tiene como centro las necesidades de su propio personal.

  El resultado será un amistoso programa de entrenamiento 'interno', donde todos se conocen y que es muy fácil de organizar. Talleres de ese tipo, sin embargo, carecen de 'penetración'. Lo que falta en este caso es la valiosa percepción que una agencia o departamento tiene de otras y de sus acciones, desafiando el 'status-quo' de un organismo que supone que sus prácticas 'laureadas por el tiempo' representan la **única** forma de operar.

- El problema que se presenta cuando varias agencias o departamentos se juntan para auspiciar un proyecto de entrenamiento conjunto, es decidir quién estará a cargo de dirigirlo.

Soluciones

- Tratar todo lo posible para organizar programas de entrenamiento con la participación de diversas agencias para que de este modo se puedan compartir los gastos, obtener un aprendizaje mutuo, mejorar la coordinación y, tal vez lo más importante, la integración de grupos.

- Los organismos de financiamiento internacional pueden ejercer cierta influencia insistiendo que no ofrecerán fondos para programas de entrenamiento 'interno' para una sola agencia.

- Establecer grupos de iniciativas interagencias para que se encarguen de dichos eventos. Esta fórmula solucionará la problemática de liderazgo ya que será posible hacer una rotación de líderes durante toda la planificación y durante el curso mismo.

4.2.5 Selección de los Participantes: Nivelación de los Aprendices del Curso

El tema de selección de los participantes ya se ha discutido anteriormente. Además de estos asuntos, es importante considerar otro asunto relacionado a la nivelación del taller.

Problemas

- En muchos talleres el rendimiento es limitado debido a la falta de nivelación de los participantes (por ejemplo, si todos son de edad similar; si hay demasiados hombres y muy pocas mujeres; muchos miembros de personal gubernamental y ninguno de ONGs; demasiado personal técnico; poco personal con responsabilidades sociales, etc.).

Solución

- El objetivo es lograr un equilibrio entre los participantes al taller. Por lo tanto, en programas de entrenamiento donde los organizadores pueden darse el lujo de seleccionar a los participantes, es esencial buscar un balance entre los participantes que se adapte a las necesidades específicas del curso en particular que se está organizando:

  Equilibrio en la composición del personal
  - hombres y mujeres
  - personal mayor y joven

  Equilibrio de experiencias
  - personal experto e inexperto
  - personal de terreno y de oficina administrativa central
  - conocimiento local y externo
  - sectores/disciplinas variados
  - gobierno, ONGs, ámbito universitario y sector privado
  - personal motivado y menos motivado
  - experiencia técnica y social

  Equilibrio de las amenazas
  - experiencia en diversas amenazas
  - experiencia previa y posterior a desastres

  Sin embargo, para exponer lo obvio, siempre habrán ocasiones en las cuales será necesario que los participantes estén 'desequilibrados' para adaptarse a las necesidades de cursos especializados. Por ejemplo, en un curso sobre evaluación de daño causado por un terremoto no se requiere la

participación de trabajadores sociales, mientras que en uno sobre evaluación de las necesidades posteriores al terremoto sí se necesita. Este equilibrio es de particular importancia en cualquier curso general sobre manejo de desastre que cubre a varias agencias y sectores.

4.2.6 Creación de un Ambiente de Trabajo/Aprendizaje

...decida el tono que usted desea establecer durante el taller: formal/informal, pragmático/preplanificado, experiencia/habilidad, ascendente/descendente. ¿Cuál puede usted manejar con facilidad? Usted se dará cuenta que el tono usualmente se establece dentro de 20 minutos. Mantenga clara su propia función.

David Jaques

Un buen ambiente de aprendizaje resaltará los buenos procedimientos de enseñanza y compensará los procedimientos de enseñanza deficientes.

John W. Loughary
y Barrie Hopson

Nunca les enseño a mis pupilos, sólo trato de ofrecer las condiciones donde ellos puedan aprender.

Albert Einstein

Problemas

- Muchas oportunidades de enseñanza/aprendizaje se pierden a causa del ambiente hostil que previene el desarrollo de conocimiento, aptitudes y actitudes. El problema se refiere a ámbitos físicos y sociales/psicológicos.

  Factores Físicos

  - Talleres en salas pequeñas y atestadas de gente
  - Falta de espacio para trabajo de grupos pequeños
  - Mala distribución de los muebles (p.ej., sin mesas para escribir)
  - Niveles altos de ruido (p.ej., ruido de tráfico externo, ventiladores de aire acondicionado)
  - Servicios deficientes de iluminación

- Habitaciones para dormir/estudiar atestadas de participantes y sin escritorios, etc., imposibilitando o dificultando el estudio privado

- Una sala 'fría, sin vida' donde los líderes no han colgado carteles, anuncios, mapas, citas, etc.

Factores Sociales/Psicológicos

- Ambiente hostil y frío, con líderes indiferentes, a quienes los participantes no tienen acceso

- Falta de libertad para expresar las ideas

- Incertidumbre general sobre lo que esperan los líderes de los participantes

- Ambiente poco creativo donde no se fomenta la 'discusión abierta'

- Taller lleno de una interminable procesión de charlas con una oportunidad mínima de que los participantes contribuyan al proceso en forma activa

Soluciones

- Precisamente lo opuesto en cada uno de los problemas anteriores

- Considerar con sumo cuidado el ambiente del entrenamiento.

> *...cuántos salones cree que usará? ¿Será un problema mantener a todos los participantes en la misma sala? Es importante que tenga muy claro lo que harán los subgrupos o tal vez usted prefiera que trabajen en forma independiente. Ponga a los grupos en salas separadas sólo cuando las sesiones serán largas, ya que de otro modo perderá tiempo trasladándose de una sala a la otra.*
>
> David Gauchos

- EL "TOQUE" AFECTUOSO

  CONFIAR en que cada uno hará todo lo posible por apoyar a todos los otros del grupo.

  SINCERIDAD para abrir nuestro corazón y espíritu al grupo y a la oportunidad de aprender.

COMPRENSIÓN para tratar los comentarios de todos con una actitud comprensiva. Aún cuando no estemos de acuerdo debemos tratar de comprender.

CONFIANZA cuando lo que hacemos o decimos queda en este lugar y momento.

HONESTIDAD para decir lo que sentimos y sentir lo que decimos.

Trevor Bentley "The Business of Training", 1990

4.2.7 Separación de la Responsabilidad Docente y de la Administración del Taller Dentro de una Misma Organización

Problema

- Al conducir un taller los organizadores deben enfrentar un serie de actividades interrelacionadas: todo el proceso de entrenamiento (es decir, contenido y comunicación) y la administración del curso (es decir, arreglos de viaje y acomodaciones, asuntos financieros, etc.). Si los participantes experimentan algún problema relacionado con la administración, esto les afectará muy pronto en su capacidad de aprender.

Solución

- Si las personas responsables de la administración del taller son diferentes de aquellas personas encargadas de conducir el programa de entrenamiento, se aliviará considerablemente el problema anterior. Cuando un participante tiene problemas a causa de su alojamiento o por su asignación financiera, el líder del programa de entrenamiento puede declarar que tiene total ignorancia de tales problemas, y se mantendrá 'fuera de los problemas diarios'. Mediante este desconocimiento le será posible mantener el impulso del entrenamiento.

  Sin embargo, la realidad es que estos dos líderes deberán mantenerse en estrecha colaboración ya que todos los problemas administrativos deben resolverse rápido para evitar que la experiencia de entrenamiento se vea afectada. También se pueden presentar problemas 'a la inversa' donde un participante descubre que el entrenamiento no es de su agrado y puede pedir que se le devuelva el dinero de su inscripción, etc.

4.2.8 Oportunidades Para que los Participantes Apliquen sus Nuevas Habilidades

El entrenamiento es el medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo. Su propósito es destacar las habilidades. En el ADPC (Centro para la preparación de desastres en Asia) se les dice a todos los participantes que el éxito del entrenamiento que han recibido se medirá en la forma en que apliquen los conocimientos adquiridos, una vez que vuelvan a sus labores. No es suficiente saber más; es necesario poner en práctica lo aprendido. Se invita a cada participante a preparar una lista de sus metas personales durante los próximos doce meses y les sugerimos que comuniquen sus logros.

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

Aunque la mayoría de las agencias de desarrollo entienden la relación entre desarrollo de recursos humanos y desempeño institucional, generalmente han tenido poco éxito en el diseño de proyectos que atraigan a ambos.

Agua y Sanidad para Proyecto de Salud (WASH) 1990

La educación conduce al espíritu humano hacia lo mejor...el entrenamiento que hace sentirse al hombre más feliz, también les ayuda a ser más servicial con el prójimo.

John Ruskin 1819-1900

Problemas

- En un mundo ideal, el entrenamiento y las oportunidades y necesidades de trabajo deberían estar estrechamente integradas. Un organismo que ha sabido determinar el alcance de la experiencia de entrenamiento podrá estimular a los aprendices para que apliquen sus nuevas actitudes, aptitudes y conocimiento tan pronto como termine el taller de entrenamiento y vuelvan a sus labores. Sin embargo, muy rara vez vemos un vínculo tan estrecho que pueda tener dos consecuencias adversas:

  - el contexto del entrenamiento no será preparado para satisfacer las necesidades de las organizaciones participantes. Si así fuese, el entrenamiento duraría toda la vida, enseñándose repetidamente material ajeno a los problemas y que tiene relación a los problemas pasados.

  - los aprendices estarán sumamente frustrados, al punto de la desilusión, sabiendo que han adquirido habilidades que su agencia ni necesita ni

tampoco desea. Muchos se dan cuenta de esto durante su participación en el curso, con el efecto obvio de una indiferencia al estudio.

Soluciones

- Al diseñar el tenor de un curso de entrenamiento, las organizaciones deben reconocer que es importante identificar las habilidades, actitudes y conocimiento específicos que el personal necesita para mejorar el manejo de desastres. La razón por la cual este proceso de diagnóstico muy pocas veces ocurre, tal vez se deba a que estos organismos no saben lo que necesitan, o tal vez sus directores no consideran que el entrenamiento es una labor suficientemente importante para que su personal ocupe su precioso tiempo en el desarrollo de especificaciones detalladas de su contexto.

  Otra razón común puede ser que los administradores se sienten amenazados cuando su personal adquiere habilidades o conocimiento mayor que la experiencia que ellos mismos tienen.

- Es posible que los líderes de los programas de entrenamiento se preocupen de crear una relación estrecha entre el entrenamiento y los requisitos del trabajo explicando esta relación a los administradores de la organización. El entusiasmo que sientan tal vez los estimule mucho más que la mejor y más articulada demanda.

- Tal vez el mejor incentivo podría ser la presión que un organismo financiero ponga exigiendo (como requisito para recibir fondos) que las organizaciones deben considerar con mucha seriedad el diseño del taller, determinando el punto de actividad específica, asegurando que los participantes se sentirán estimulados a aplicar lo que aprenden.

- Los participantes al taller también se encuentran en una posición bastante cómoda que les permita presentar dos peticiones:

  - que el programa de entrenamiento satisfaga todas sus necesidades
  - que sus empleadores les den la oportunidad de aplicar sus nuevas habilidades para el beneficio de la agencia

4.2.9 Desarrollo de Talleres en el Futuro Basados en la Experiencia de Entrenamiento

Problema

- La organización de cursos de entrenamiento requiere un gran esfuerzo, y suele haber financiamiento disponible sólo para un taller. Por lo tanto, los talleres siguen siendo eventos aislados.

  Gran parte del entrenamiento patrocinado por donantes consiste de talleres únicos con un propósito determinado. Desafortunadamente, los eventos únicos tienen un impacto limitado.

  Agua y Sanidad para Proyecto de Salud (WASH) 1990

Solución

- Desde el momento en que se inicia la planificación del curso, las autoridades deben considerar la sostenibilidad del entrenamiento. Además de mantener a los líderes y administradores, es necesario que el financiamiento sea continuo. También hay que retener al personal de entrenamiento de nivel superior y a los especialistas en recursos. Ellos deben monitorear y evaluar cada taller y aplicar las lecciones que inevitablemente surgirán en eventos de entrenamiento subsiguientes.