

SECCION II

ASPECTOS PADAGOGICOS DE LA CAPACITACION DE ADULTOS

- A) **INTRODUCCION**
- B) **¿POR QUE ENSEÑAMOS?**
- C) **LINEAMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA DE ADULTOS**
- D) **LAS LEYES DE ENSEÑANZA: DIRECTRICES PARA EL INSTRUCTOR**
- E) **EL INSTRUCTOR COMPETENTE: CUALIDADES**
- F) **LA TECNICA ERCA**
- G) **SINERGOGIA: UNA TECNICA DE EDUCACION DE ADULTOS**

SECCION II

ASPECTOS PEDAGOGICOS DE LA CAPACITACION DE ADULTOS

A. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un buen programa de capacitación requiere que los organizadores e instructores conozcan y aprovechen de los fundamentos de la enseñanza de adultos, la cual difiere en muchos aspectos de la educación de niños. El propósito de esta sección es presentar las bases filosóficas y académicas pertinentes a una discusión de esta temática; en la sección III se presentarán aspectos prácticos relacionados al mismo tema.

B. ¿POR QUÉ ENSEÑAMOS?

El proceso de capacitación intenta cambiar, reorganizar o mejorar ciertos aspectos de las actitudes y comportamiento de las personas que se está educando, con el fin de mejorar su funcionamiento como empleados o funcionarios de un área protegida. Es necesario lograr cambios fundamentales de actitud, para que hayan cambios permanentes de comportamiento (Fig. II-1). Se parte de considerar que el trabajo de los seleccionados para capacitación no es óptimo en la actualidad y podría ser mejorado. Sin embargo, existen varias razones por las cuales la

capacitación no siempre es la solución para el desarrollo de las capacidades de un funcionario.

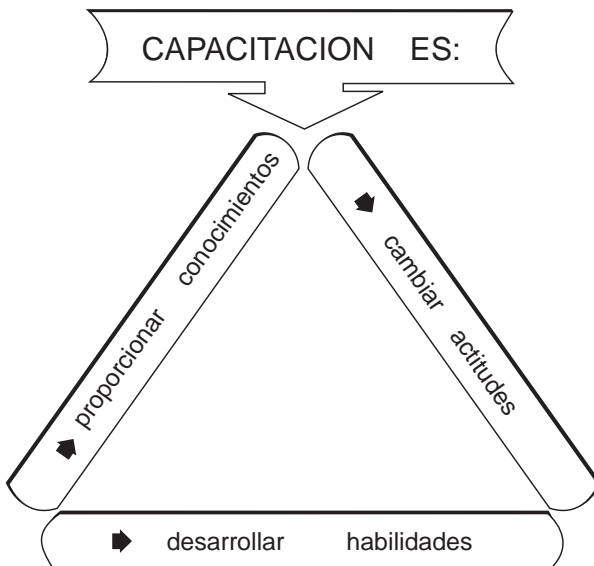


Fig. II-1

La capacitación cumple su papel cuando un alumno o participante solamente requiere aumentar su conocimiento o habilidad para desempeñar bien su trabajo. Si existen otros factores que impiden el cumplimiento de un individuo con las responsabilidades de su trabajo, la capacitación no puede lograr sus objetivos. Con frecuencia estos impedimentos tienen relación con las actitudes mantenidas por las personas.

Muchas veces factores ambientales en el lugar de trabajo no estimulan o permiten que un empleado cumpla con sus funciones. Estos factores pueden ser físicos, psicológicos o, incluso, administrativos. La capacitación no va a cambiar estas situaciones.

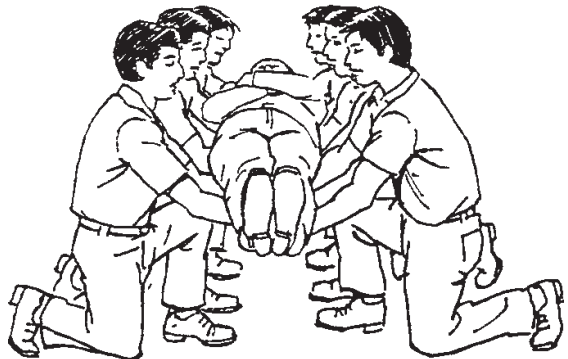
En algunos casos existirá una falta de motivación o iniciativa en un funcionario debido a una actitud negativa. Esta actitud puede tener varias causas, y la capacitación podría ser la solución en algunas de ellas.

C. LINEAMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA DE ADULTOS

(El contenido de secciones C, D, y E es adaptado y traducido de Training Methods Manual, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de América, 1978 y 1991).

Una visión de la manera en que aprenden los adultos puede ser de gran ayuda para el entrenador. La investigación ha desechado la idea de que la capacidad de los adultos para aprender disminuye con la edad. Los adultos pueden aprender a cualquier edad. Sobre la forma de aprender de los adultos, los investigadores han encontrado:

1. Los adultos tienen que querer aprender. Resistirán cuando alguien simplemente les dice qué tienen que aprender. Se puede despertar su interés, o estimularlos, pero no forzarlos.
2. Los adultos aprenderán solamente lo que creen que necesitan saber. Son prácticos. Quieren saber “¿Cómo me puede ayudar esa información o ese curso en este momento?” Tampoco se satisfacen con asegurarles que eventualmente verán la importancia de lo que van a aprender. Esperan resultados a la primera sesión. Lo que se enseña tiene que ser adaptado a las necesidades de los participantes y no a las necesidades del instructor.
3. Los adultos aprenden al hacer cosas. Se olvidan dentro de un año el 50% de lo que aprenden de manera pasiva. Retención de



información o habilidades es mucho mayor si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se está enseñando.

4. La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas. Se puede enseñar principios y una serie de ilustraciones hipotéticas a los adultos, pero la investigación demuestra que aprenden mejor haciendo este proceso al revés. Permita que trabajen con problemas reales, que saquen sus propias soluciones, y luego deduzcan los principios generales.
5. Los adultos aprenden mejor en una situación informal. No hay que recordarles sus años escolares. Actividades de grupo en acción ayudan a lograr informalidad (tormenta de ideas, juego de roles, etc.).
6. Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos. Entre más vías sensoriales sean utilizadas para hacer llegar el mensaje, mejor.
7. Los adultos quieren lineamientos y orientación, no notas o marcas rígidas. Son impacientes con el formalismo de la educación, pero a la vez requieren saber como les va en el curso. Así que el instructor debe proporcionar el máximo de retroalimentación que pueda, sean elogios o críticas, siempre que se sea honesto y diplomático.

D. **LAS LEYES DE ENSEÑANZA: DIRECTRICES PARA EL INSTRUCTOR**

1. La Ley de Voluntad, o Ganas.

El adulto aprenderá con más eficiencia cuando esté listo y con ganas de aprender. Para asegurar esto, el instructor debe:

- a. Presentar el tema al establecer metas, creando interés y mostrando el valor del mismo.
- b. Proporcionar un continuo reto mental o físico.
- c. Darse cuenta de que hacemos las cosas que queremos hacer y aprendemos más rápidamente aquellas cosas que nos den más satisfacción.

2. La Ley de Primacía (hacerlo correcto primero).

Aprender a hacer algo correctamente en la primera vez, es más fácil que aprenderlo de manera equivocada y luego tener que aprenderlo de nuevo. Aprendemos

mejor un paso nuevo cuando ya hemos comprendido y aprendido el paso anterior. Implementando este principio, el instructor debe:

- a. Preparar y usar un plan de clase.
- b. Presentar el tema de manera lógica, paso a paso.
- c. Practicar, para mejorar su estilo de presentación.
- d. Conocer el tema profundamente.

3. La Ley de Efecto (Satisfacción)

Se fortalece cualquier conocimiento aprendido cuando éste es acompañado por un sentimiento de satisfacción. Una de las obligaciones del instructor es organizar la clase asegurando que los participantes puedan lograr algún nivel de éxito. El buen instructor debe:

- a. Seleccionar y presentar material tomando en cuenta el nivel de la clase.
- b. Reconocer que los alumnos aprenden mejor cuando ven señales de progreso.
- c. Reconocer y alabar mejoras.
- d. Buscar ser correcto antes que rápido.
- e. Dar a los alumnos "lentos" posibilidades de lograr éxito.
- f. Darse cuenta que el alumno satisfecho utilizará sus nuevas habilidades rápidamente en el trabajo.



4. La Ley de Intensidad

La eficacia de la experiencia de aprendizaje depende de la intensidad de la experiencia. Para asegurar esto, el instructor competente debe:

- a. Usar ayudas de instrucción (audiovisuales, objetos, etc.)
- b. Enfatizar puntos importantes con gestos, actuación impresionante y cambios de la entonación.

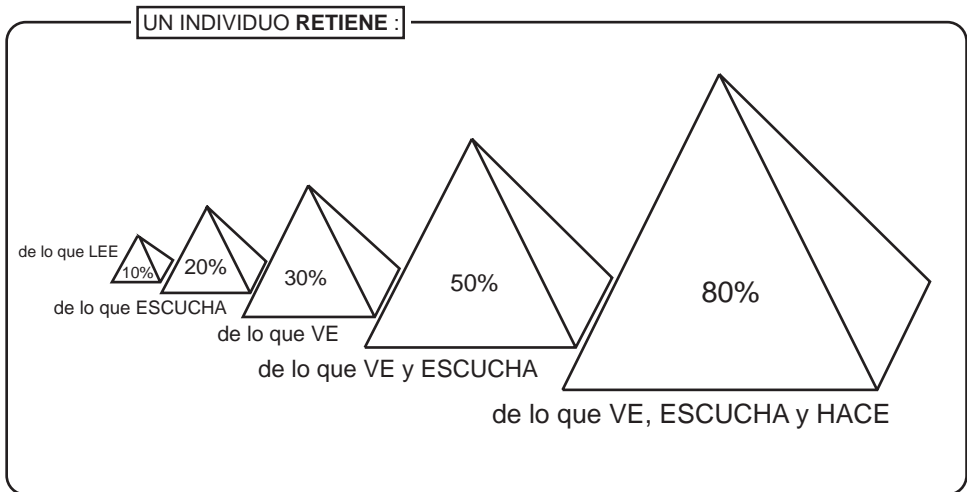


Fig. II-2

- c. Hacer que la materia sea significativa y relevante.
- d. Hacer uso completo de los sentidos (oído, visión, tacto, gusto) y de variaciones de orden, ritmo, percepción de profundidad, etc.

5. La Ley de Ejercicio (Repetición)

La eficacia de la enseñanza es influida por la cantidad de repetición incluida en el proceso. El buen instructor debe:

- a. Repetir los puntos importantes del tema a intervalos razonables.
- b. Demostrar la aplicación de la materia lo más pronto posible.
Recuerde que retenemos: (Fig. II-2)
 - 10% de lo que leemos
 - 20% de lo que escuchamos
 - 30% de lo que vemos
 - 50% de lo que vemos y leemos
 - 80% de lo que vemos, escuchamos y hacemos
- c. Hacer activa la experiencia de aprendizaje - permitiendo que alguien ejecute una operación - es una manera de internalizar lo que se está haciendo.
- d. Utilizar algún instrumento de aprendizaje que permita al instructor comprobar periódicamente que los alumnos están aprendiendo.
- e. Aprovechar de los siguientes principios para organizar su presentación de ideas y temas (Fig. II-3):
 - * Comenzar con lo más fácil e ir hacia lo más difícil.
 - * Comenzar por lo conocido, y luego introducir aspectos

desconocidos.

- * Comenzar con lo más simple e ir hacia aspectos más complicados.
- * Comenzar con lo particular, e ir luego a lo general.
- * Presentar lo teórico primero, y luego su aplicación en la práctica.

Tome en cuenta que no todos estos principios se aplican a todas las circunstancias. Respecto a la enseñanza de adultos por ejemplo, en muchas situaciones es mejor iniciar una presentación con las experiencias de los participantes, es decir, reconocer aplicaciones en la práctica, y luego extraer de lo conocido los aspectos teóricos correspondientes.

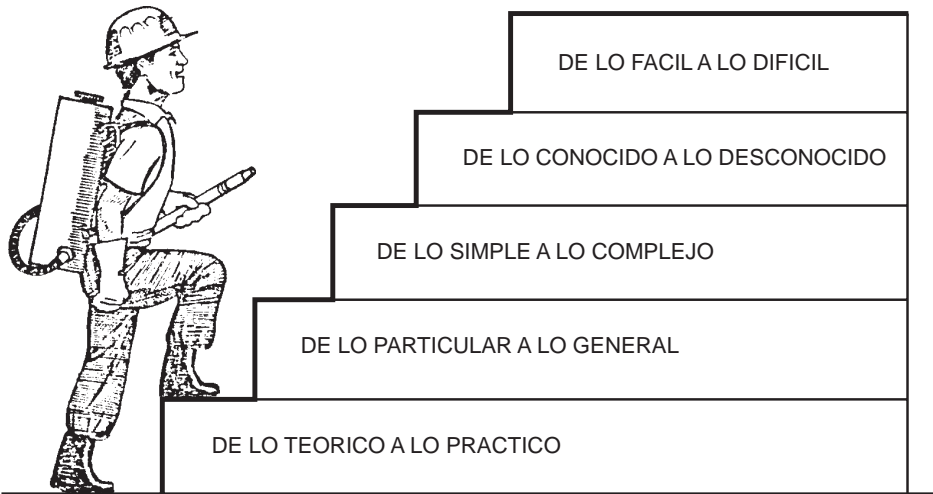


Fig. II-3 Principios para el Aprendizaje.

E. EL INSTRUCTOR COMPETENTE: CUALIDADES.

No se puede garantizar una buena instrucción. Sin embargo, la siguiente lista de cualidades o habilidades de un instructor ayudará a lograr esa meta:

1. Conocer bien el tema o trabajo a enseñar.
2. Conocer bien los métodos óptimos de instrucción.
3. Tener confianza en su habilidad para enseñar.
4. Tener una personalidad agradable de apoyo; dar elogios cuando se merecen.
5. Tener tacto en toda situación de enseñanza.
6. Intentar desarrollar actitudes apropiadas, y desarrollar actitudes apropiadas en otros.
7. Tener entusiasmo para el tema.

8. Ser paciente con las preguntas de los alumnos, y mostrar respeto para sus opiniones.
9. Asumir la responsabilidad de ayudar a los alumnos a aprender.
10. Tener la habilidad de variar el método de llegar al tema cuando sea necesario.
11. Ser paciente con los que aprenden lentamente; no despreciarlos nunca.
12. Usar gramática y pronunciación correctas.
13. Respetar las opiniones y antecedentes de los demás.
14. Tener sentido de humor.
15. Ser honesto cuando no conoce la respuesta - y tener la voluntad de buscarla.
16. DECIR NO ES ENSEÑAR AL IGUAL QUE OIR NO ES APRENDER.

F. LA TÉCNICA ERCA

(Adaptado de CONAP, MANUAL DEL GUARDARECURSO. Guatemala)

De las secciones anteriores, se podría deducir que existe una metodología específica que se puede aplicar a situaciones de enseñanza de adultos. No hay una sola, pero algunas son mejores que otras. La técnica ERCA reúne muchas de las características necesarias para optimizar la educación de adultos.

Esta técnica obedece a un enfoque de solución de problemas y el enfoque proyectivo. Esencialmente consiste en los siguientes pasos:

1. **Experiencia:** Se inicia el proceso con la presentación de una experiencia. Esta puede hacerse utilizando una gráfica generadora, una serie de gráficas, una dinámica de grupo, una dramatización o el relato de la experiencia de uno de los participantes.
2. **Reflexión:** Después de la presentación puede seguirse un proceso de preguntas y respuestas, que pueden referirse a lo observado, lo que sintieron, lo que sabían del tema, qué les recuerda, si hay alguna relación con su situación actual o alguna experiencia anterior, etc.
3. **Conceptualización:** Con la lluvia de ideas dadas por las respuestas de los participantes puede llegarse a conceptos relacionados con el tema; esto generalmente puede generarse con preguntas como: ¿Por qué sucede eso? ¿En qué afecta? ¿Cuál es la causa? ¿A quiénes afecta? etc.
4. **Acción o Aplicación:** El proceso puede llegar a culminar con

acciones concretas o aplicaciones que tenga el conocimiento adquirido o aprendido por los participantes.

G. SINERGOGIA: UNA TECNICA DE EDUCACION DE ADULTOS

(Esta sección ha sido adaptada del libro "SYNERGOLOGY: A NEW STRATEGY FOR EDUCATION, TRAINING AND DEVELOPMENT" de Mouton y Blake; este resumen fue preparado por Jesús M. Delgado y Alan Moore.)

¿Qué es Sinergogía?

La enseñanza de adultos es realizada aprovechando dos modelos extremos de educación: la pedagogía y la andragogía. La pedagogía es el modelo más tradicional. Consiste en un instructor quien es la **autoridad**, y quien imparte su conocimiento a los participantes sin involucrar mayormente a los estudiantes en el proceso. Este modelo no es compatible con el conocimiento que se tiene en la actualidad respecto a la educación de adultos, conocimiento que indica que los adultos, por su experiencia y actitudes ya creadas, requieren participar en el proceso mismo de enseñanza para que este sea significativo y efectivo.

Por otro lado, la andragogía es un modelo que intenta tomar en cuenta esta situación de la enseñanza centrada en el instructor, y establece otro patrón consistiendo en la educación centrada en el estudiante. El instructor se convierte en **facilitador**, en vez de autoridad. Aunque estos métodos indican la participación activa de los estudiantes, el instructor es necesario para proveer contexto social y seguridad emocional; por lo tanto el modelo andragógico no ha recibido mayor aceptación. Según algunos autores, es el **modelo de instrucción** que es el problema fundamental, y no necesariamente la comprensión del material o la facilidad para comunicar o deseo de ayudar que pueda tener un instructor determinado.

La sinergogía provee una alternativa a la pedagogía y la androgogía, buscando evitar las debilidades de ambas: el papel autoritario en situaciones pedagógicas, y la dependencia excesiva en el conocimiento que tenga el estudiante en la situación andragógica. Al mismo tiempo la sinergogía preserva los aspectos fuertes de ambos modelos: el papel del experto en proporcionar los materiales necesarios sobre el tema a estudiar, y la participación proactiva del estudiante en responsabilizarse por su aprendizaje.

Prácticamente es una metodología de educación y entrenamiento de adultos en la que métodos pedagógicos convencionales se adaptan a la participación activa de la audiencia, produciendo un efecto multiplicador en la eficiencia del aprendizaje. Sinergismo y pedagogía se unen para hacer más efectivo el proceso de aprender.

¿Cuál es el papel del instructor?

Dentro de los métodos sinérgicos el instructor se convierte en un mero facilitador y orientador del proceso educativo. Los verdaderos responsables del éxito en un programa de capacitación de este tipo son los participantes, quienes a través del material previamente preparado por el instructor, revisan y practican varias veces la materia. El instructor concentra sus esfuerzos en la preparación de la sesión, tanto en lo que se refiere al material escrito como al sistema de evaluación de la efectividad de los participantes durante su contacto con el material.

¿Qué material es necesario para preparar un programa sinérgico?

Sin entrar en los distintos métodos utilizados por la Sinergogía, el material consiste en selecciones de lectura, cuestionarios, tablas de evaluación del trabajo individual y en equipo, y por último, en caso particular, prácticas evaluadas por los propios colegas participantes.

El material de lectura, dependiendo del método, puede llegar a ser voluminoso, con hasta 50 páginas de lectura individual, o temas que pueden ser divididos en capítulos para subsiguiente exposición en equipos.

Los cuestionarios pueden ser individuales y colectivos, o sea, para ser respondidos en equipo. Se facilita la corrección a través de un “modelo” que forma parte del proceso de aprendizaje; este modelo está elaborado de manera que sirva de orientación, aprovechando igualmente las respuestas erradas.

Las evaluaciones que se hacen permiten medir si hubo o no efectos sinérgicos (de multiplicación), en la participación por equipo y entre los equipos. Miden la comprensión individual y el aumento o disminución de la eficiencia del trabajo en equipo. Al final de las sesiones, puede compararse el desempeño de los diferentes equipos entre sí. Las prácticas consisten en la exposición de los capítulos de lectura (Método: Instructores en Equipo) y en la demostración de método o habilidades sobre determinada actividad manual o intelectual (Método: Desarrollo de Habilidades).

METODOS SINERGICOS

Podemos citar cuatro métodos posibles de aplicar los principios sinérgicos. Estos son: Equipos Efectivos; Instructores en Equipo; Desarrollo de Habilidades; y Clarificando Actitudes. A continuación analizamos cada uno brevemente.

Equipos Efectivos

Se trata de trabajar varias veces en torno al mismo material, haciendo que todos los participantes se comprometan con la excelencia en las respuestas al cuestionario

y los debates que se propician para ello. Estos son los pasos:

1. Se hace entrega a todos los participantes del material de lectura a ser discutido. Este deberá ser leído e interpretado individualmente por lo menos un día antes del trabajo en equipo. Cada participante debe responder al cuestionario que se entregó junto con el material de lectura. Este último no debe pasar de 50 páginas.
2. En la siguiente sesión, los participantes son divididos en equipos nuevamente para responder al cuestionario. Cada participante expone su punto de vista sin recurrir al material. Compara sus respuestas con las de sus colegas y por consenso responden al cuestionario. Obsérvese que el cuestionario es objetivo, de respuestas con opciones múltiples. Esta parte genera muy buena discusión. Por eso es importante elaborar el cuestionario de manera que las respuestas no sean tan evidentes, es decir, que todas las respuestas tengan algo de correcto, pero una es mejor que las otras.
3. Una vez respondido el cuestionario en equipo, se corrige el cuestionario individual usando el “modelo”. Una vez que todos tienen su calificación, se corrige el cuestionario de equipo. Estas correcciones son importantes ya que obliga a considerar el tema dos veces más. El modelo es pieza fundamental del proceso y debe ser cuidadosamente elaborado, explicando porqué una respuesta es correcta o incorrecta.
4. Al finalizar las correcciones, el equipo mide su efectividad o “sinergismo”. Esta puede ser positiva o negativa, en la medida que el resultado de equipo sea mayor o menor que el resultado medio individual. Puede analizarse en esta etapa, quién contribuyó y quién no; las razones que impidieron el aprovechamiento de aquellos cuyo resultado individual fue mayor que el del equipo; o las razones que llevaron al equipo a no ser efectivos del todo, entre otras cosas. Para todo esto, se vale de tablas de evaluación que se tendrán listas para la discusión final, junto a todos los otros equipos.
5. El instructor llama a plenaria y compara los resultados entre los equipos, permitiendo así la detección de sinergismo entre los participantes. Es también una buena oportunidad para esclarecer dudas al respecto de algún asunto en especial.

Instructores en Equipo.

La intención de este método es desarrollar en los participantes la habilidad de comunicarse en calidad de instructor, al mismo tiempo que permite el abordaje de asuntos divididos en capítulos. Este método tiene la ventaja de estudiar gran cantidad de material en capítulos manejables y evaluar la actuación de los participantes con respecto a su capacidad de transmitir información. Funciona de la

siguiente manera:

1. Se escoge un tema y se divide en capítulos. Puede ser un libro o cualquier material escrito que permita su división en partes iguales. Cada participante recibe su capítulo; prepara su exposición para la próxima sesión donde tendrá la oportunidad de presentar la información al resto de sus colegas de equipo. El instructor podrá formar tantos equipos como le sea posible.
2. Una vez preparado cada participante, se reúnen los equipos por separado y cada participante expone su parte del tema en el orden y secuencia más adecuada. Los demás pueden tomar notas y deben prestar mucha atención a la manera y la organización en la que el trabajo del colega se desarrolla, para más tarde evaluar su actuación como instructor.
3. Después de haber pasado todos los participantes por la misma experiencia, el instructor-facilitador entrega un cuestionario, previamente elaborado, relacionado al tema expuesto en todos sus capítulos. Cada participante debe responder individualmente.
4. Luego repite los pasos 2,3,4 y 5 del método anterior (equipos efectivos) que tiene como objetivo hacer con que los participantes revisen nuevamente el material a través de un cuestionario colectivo, su discusión y su respectiva revisión utilizando el “modelo”. La evaluación del sinergismo producido es también muy pedagógico en este método.

Desarrollo de Habilidades.

Este método permite que los participantes puedan aprender a desarrollar una habilidad o destreza en la ejecución de cualquier actividad, especialmente en lo que se refiere a manejar equipos o instrumentos, dentro de esquemas eficientes y seguros. Consiste en que los participantes conozcan en la práctica los detalles que hacen que una tarea específica sea realizada con la máxima perfección, permitiendo que ellos mismos determinen los niveles de calidad, evaluándose uno a uno.

Este método parte del principio de que un aprendiz puede saber la importancia de ser evaluado si conoce previamente los parámetros con que será evaluado. Veamos los pasos a seguir en la aplicación de este método.

1. El instructor, al escoger la tarea a ejecutar, determina cuales son los pasos a seguir. Debe resaltar aquellos pasos claves, sin los cuales el proceso será incorrecto. En esta primera fase, él mismo demostrará como ejecutar la experiencia.
2. Una vez concluida la demostración, todo el grupo discute los criterios que deben considerarse para que la tarea a ejecutar pueda considerarse lo

más cercana a la perfección.

3. Ya habiendo entendido los criterios que constituirán la base de evaluación de la tarea a realizar, el instructor divide el grupo en diferentes equipos, tantos como lo permita el tiempo y la disponibilidad de material. Luego se pide a un participante de cada equipo ejecutar la experiencia nuevamente, la cual será evaluada por el resto del equipo, utilizando para ello los criterios establecidos en el paso anterior.
4. Cada participante tendrá su oportunidad de realizar con ayuda de los compañeros la misma tarea y también ser evaluado dentro de los mismos criterios.
5. Debe repetirse el ciclo tantas veces como el equipo y el instructor lo juzguen necesario, hasta alcanzar el nivel de perfección deseado.

Clarificando Actitudes.

Los propósitos de este método son, por un lado, el de determinar el grado de semejanza dentro del grupo en relación a las actitudes más adecuadas respecto de un determinado asunto. Por otro lado, persigue también clarificar las actitudes individuales con respecto al mismo asunto. Este asunto puede ser de fumar hasta civismo.

Este método se presta mucho para discutir asuntos que de otra manera no escaparían al subjetivismo y a las discusiones desorganizadas, como siempre sucede normalmente cuando se discuten asuntos polémicos que envuelven valores humanos.

Los pasos para preparar una sesión utilizando este método son los siguientes:

1. El instructor, habiendo escogido el asunto previamente, le pide a los participantes que escriban por lo menos una oración que describa lo que representa para ellos su actitud y sentimientos reales relacionados con el asunto, que se presenta en discusión en forma de lista.
2. A continuación, el instructor somete a evaluación individual (jerarquización) una lista de alternativas que representan diferentes actitudes con relación al asunto en tratamiento. Les solicita calificar con el número 5 aquella alternativa que refleja mejor su actitud personal y con el número 1 la que considera menos adecuada a su propia actitud. Las demás en orden de preferencia. Se le da alrededor de un minuto por alternativa.
3. Inmediatamente comienza el trabajo en equipo. Divididos en equipos, se pide jerarquizar POR CONSENSO las alternativas presentadas en el paso anterior. Para ello se les orienta proceder de la siguiente manera:

- a) Cada persona lee su propia jerarquización, explicando las razones que lo mueven para ello. Así hasta que el último de los miembros explique al grupo sus razones.
 - b) Se examinan y cuestionan los argumentos y razonamientos con el objetivo de llegar a una jerarquización en equipo.
 - c) Cada participante debe mantener consigo su propia jerarquización, así como la del equipo para más tarde resumir y generalizar.
4. La siguiente etapa es la de examinar las diferencias entre la actitud más adecuada (la del equipo) y la actual (la individual). Como equipo, se revisan las jerarquizaciones de uno y otro miembro. Se discuten aquí las diferencias.
5. El último paso es el de planificar los cambios de comportamiento personal. Se recomienda a cada participante escribir una lista de acciones específicas que puedan tomar para cambiar de conducta en relación a la actitud estudiada. El equipo revisará las acciones de cada miembro y las compartirá de manera que refuerce la efectividad personal. Cada equipo hará un informe de su jerarquización, la cual discutirán con otros equipos.