



INSTITUTO UNIVERSITARIO SOBRE ESTUDIO SOBRE MIGRACIONES

Análisis del componente formativo de los proyectos de Acción contra el hambre y propuesta de mejora de la *Formación de formadores no expertos* en la Ayuda Humanitaria.

MÁSTER EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO

Autora: Carla Cruz Afonso.

Dirigido por: Rosa Ana Rodríguez Alonso.

Resumen

Todos los elementos necesarios para realizar talleres didácticos deberían ser conocidos por todo profesional que diseñe actividades formativas. Apostar por una formación de calidad afectará tanto a los destinatarios de cualquier proyecto (con o sin actividades formativas), como a la inversión económica que supone el diseño y la ejecución de las actividades.

En este trabajo se plantean ciertas estrategias de mejora tras una investigación minuciosa de cómo Acción contra el Hambre trabaja dicho componente en los proyectos de acción humanitaria que realiza en Colombia, Guatemala y Perú. Apoyando con la creación de herramientas didácticas adaptadas, se favorecerá la calidad del diseño de las actividades de la organización.

El diseño de una herramienta para incluir en el diseño de acciones de formación, como es la *Check List*, el desarrollo de *píldoras formativas* en video y un taller regional de formación de formadores no expertos facilitará el trabajo del personal implicado en la escritura y ejecución de los proyectos. Si formamos en conocimientos básicos de didáctica a estos profesionales, serán capaces de producir formaciones de calidad. Esto supone que el aprendizaje adquirido sea sostenible y se produzca un efecto cascada, implicando así, a más personas a lo largo del tiempo.

Palabras clave: formación, componente formativo, formación en proyectos, formación de formadores, herramientas pedagógicas, calidad educativa.

Abstract

All the necessary elements to carry out teaching workshops should be known by all professionals who design training activities. Betting on quality training will affect both the recipients of any project (with or without training activities), as well as the economic investment involved in the design and execution of the activities.

In this work, certain improvement strategies are proposed after a thorough investigation of how Action against Hunger works on this component in the humanitarian action

projects it carries out in Colombia, Guatemala and Peru. By supporting the creation of adapted didactic tools, the design quality of the organization's activities will be favored.

The design of a tool to include in the design of training actions, such as the *Check List*, the development of video training pills and a regional training workshop for trainers will facilitate the work of the staff involved in the writing and execution of the projects. If we train these professionals in basic didactics' knowledge, they will be able to produce quality training. This means that the acquired learning is sustainable and a cascade effect occurs, thus implying more people in the long haul.

Key words: training, training component, project training, training of trainers, pedagogical tools, educational quality.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	5
Marco teórico.....	7
Introducción de la organización “ <i>Acción contra el Hambre</i> ”	7
Proyecto de investigación.....	12
Antecedentes.....	12
Hipótesis// pregunta de investigación.....	13
Objetivos de la investigación.....	14
Primera fase de la investigación: Criterios de selección de países para la investigación.....	14
Segunda fase de la investigación: Análisis de los proyectos en Colombia	15
Tercera fase de la investigación: Análisis de los proyectos en Guatemala y Perú.....	17
Conclusiones del análisis de los proyectos de Guatemala.....	18
Conclusiones del análisis de los proyectos de Perú.....	19
Conclusiones comunes del análisis de los proyectos.....	20
Cuarta fase de investigación: Percepción de los trabajadores de las misiones.....	21
Última fase de investigación: Presentación del proyecto a las misiones.....	24
Propuestas de mejora	26
Propuesta 1: <i>Check List</i>	26
Propuesta 2: <i>Píldoras formativas sobre Formación de formadores no expertos</i>	28
Propuesta 3: Taller Regional: “ <i>Formación de formadores no expertos</i> ”	29
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36
Anexo 1: Entrevista Responsable geográfica de América Latina y el Caribe.....	36
Anexo 2: Entrevista Responsable de Formación Externa y Relaciones Académicas	41
Anexo 3: Entrevista Responsable de Salud y Nutrición.....	46
Anexo 4: Entrevista Gestora de formación y contenidos.	51
Anexo 5: Encuesta de línea de base y resultados globales	58
Anexos 6: <i>Check List</i>	64
Anexo 7: Guía de utilización de la <i>Check List</i>	65

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, a mi padre y a mi Lucia por el apoyo y el cariño que han mostrado este año. Por el esfuerzo de cada día por entender la ilusión que me hace este mundo y vivir conmigo cada experiencia.

A mi Paxu, por ayudarme a ser valiente en todos mis viajes y en mis decisiones.

Al que falta, pero es inolvidable. Ojalá estuvieses aquí para verlo.

A Nuria, Claudia, Juanma y Silvia que han aguantado y me han ayudado a controlar el agobio y la ansiedad de estos últimos meses.

A todos los que me han mostrado un apoyo incondicional y me han ayudado a ser mejor. Alba, Andrea, Raquel, Laura G., Laura E., Uxue, Eva, Natalia, Ana, Carmen, Nerea, Sofia, Elisa, Priscila.

A todos los grandes profesionales que me han dejado aprender de ellos y han hecho que me enamore un poco más del Tercer Sector. Isabel, Rosana, Benedetta, Antonio, Mariajo.

Gracias Madrid por darme esta experiencia y ser el punto de partida del futuro que me espera.

Introducción

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) acredita como ONGd, a aquellas que superan los 70 criterios preestablecidos. Estos criterios son cuantitativos y cualitativos sobre la experiencia, la solvencia financiera, la transparencia, los recursos humanos, entre otros.

Actualmente únicamente 44 ONGd han superado la revisión de estos criterios y Acción contra el Hambre es una de ellas.

He tenido la suerte de poder realizar las prácticas del máster de cooperación en una de las más grandes ONGs reconocidas mundialmente, por su actuación, eficaz y eficiente, en los grandes conflictos y en las grandes crisis humanitarias de este planeta.

En un primer momento, este trabajo iba a ser el resultado, simplemente, de las prácticas del máster. Al comenzarlas, mi Tutora me introdujo en la investigación, que empezaba a tener forma, aportándome la información necesaria para continuarla. Tras aclararme el punto de partida que tendría y los objetivos que se buscaban tanto con la propia investigación como aquellos acordes a la organización fue cuando me di cuenta de que sería una gran oportunidad profesional para aprender y crecer junto con al proyecto.

Al empezar la primera lectura de lo que iba a ser el estudio, surgió la idea de que la investigación no tuviese únicamente una visión práctica, si no darle una visión más académica y convertirlo, así en mi Trabajo de Fin de Máster.

La motivación que me llevó a desarrollar este proyecto como mi Trabajo de Fin de Máster fue debido a tres puntos clave. En primer lugar, debido al compromiso que tuve desde el principio como la responsable del proyecto de investigación. En segundo lugar, la oportunidad de aprender de una pedagoga especialista en evaluación de necesidades formativas que trabaja en el Tercer Sector y en tercer y último lugar, por tener la enorme oportunidad de poner en valor todos los conocimientos adquiridos tanto a lo largo de mis años de estudio en la carrera de Pedagogía, como el año de estudio del máster de Cooperación Internacional al Desarrollo.

Realizar este proyecto a resultado un reto tanto personal como profesional que me ha permitido profundizar, de una forma más práctica y visual, en el contenido que había adquirido a través de los conocimientos teóricos sobre técnicas e instrumentos de evaluación de necesidades formativas adquiridos a lo largo de la carrera de Pedagogía,

los conocimientos teóricos sobre diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación al desarrollo y Ayuda Humanitaria y los conocimientos adquiridos a través de la observación y la comunicación de aquellos profesionales del Tercer Sector con los que he tenido contacto, principalmente desde el Departamento de formación, Técnicos y Operaciones.

Todo este aprendizaje no hubiese sido posible sin los recursos, la colaboración y el apoyo que la organización ha demostrado en todo momento.

Esta investigación es resultado no solo de la motivación y la ilusión que puse por mi parte a la hora de ir avanzando, sino también de la inquietud por parte de la Responsable de Formación Externa y la unión de conocimiento de diferentes departamentos de la Sede Central en España de Acción contra el Hambre, que en todo momento han demostrado interés y han proporcionado toda la colaboración posible para que esta investigación no se quedase únicamente como un informe escrito.

El estudio parte de un proyecto piloto desarrollado a partir del análisis del componente de formación que se encuentra en los proyectos realizados en Colombia, Guatemala y Perú con miras a llevar las herramientas a las misiones que Acción contra el Hambre lleva a cabo alrededor del mundo.

Marco teórico

Introducción de la organización “*Acción contra el Hambre*”

Acción contra el Hambre es una organización no gubernamental que trabaja, fundamentalmente en proyectos de Ayuda Humanitaria, pero también en proyectos de Cooperación al Desarrollo.

La organización nace en 1979 en Francia, con el objetivo de desafiar la situación de hambruna y desnutrición que sufren diferentes países en todo el mundo. Desde entonces, se ha posicionado tanto a nivel internacional como a nivel nacional, en un referente de la lucha contra el hambre y la Ayuda Humanitaria que, junto con múltiples socios internacionales, busca reducir las tasas de desnutrición entre las poblaciones más vulnerables de todo el mundo.

Cuenta con sedes en Francia, EEUU, Reino Unido, Canadá, Alemania, Italia y España. Actualmente se distribuye el trabajo entre la colaboración de aproximadamente 500 operantes, 8.000 trabajadores y 40 voluntarios europeos. Gracias al trabajo cooperativo

de todo el equipo, se ha posicionado como líder en la promoción a escala global de los recursos, prácticas y políticas destinadas a reestablecer la dignidad y el potencial de las personas afectadas por el hambre.

Acción contra el Hambre parte de la visión muy clara de conseguir un mundo sin hambre. Su misión es salvar vidas eliminando el hambre a través de la prevención, la detección y el tratamiento de la desnutrición.

Como ONG de Ayuda Humanitaria tiene muy claros sus principios de independencia, neutralidad, transparencia, acceso libre y directo de las víctimas, no discriminación y profesional, y así lo reflejan en su página web.

Mediante una respuesta multidimensional, trabaja con las comunidades afectadas tanto antes como después de una emergencia, proporcionándoles una ayuda autosuficiente y favoreciendo a la construcción de comunidades prósperas buscando y provocando cambios a largo plazo.

La financiación que recibe para realizar sus proyectos, según su último informe anual del 2017 y publicado en 2018, el 78% de las subvenciones provienen de organismos públicos y el 22% restante de donantes privados.

Su actuación se desarrolla en más de 50 países distribuido por África, Oriente próximo, Asia, Europa, América Latina y el Caribe proporcionando ayuda a más de 20 millones de personas.

Sus actuaciones se desarrollan en diferentes áreas, convirtiéndose así expertos en:

- **Nutrición:** Mediante programas que previenen y luchan contra la desnutrición de las poblaciones más vulnerables a través de la recuperación nutricional en centros de Nutrición terapéutica (CNT); Centros de Nutrición Suplementaria (CNS), Educación nutricional; Seguimiento del estado nutricional y refuerzo de la estructura de asistencia nutricional.
- **Salud:** Mediante programas de atención primaria, salud materno infantil de vacunación, medicamentos esenciales y educación para la salud. El objetivo de estos programas es la prevención y el tratamiento de las enfermedades que causan más muertes en los países en desarrollo.

- **Agua, saneamiento e higiene:** Mediante programas que contribuyen a la durabilidad y sostenibilidad de la disminución de los riesgos de propagación de enfermedades ligadas al saneamiento del agua y mejora de sus sistemas.
- **Seguridad alimentaria y Medios de Vida:** Mediante la Ayuda Humanitaria, la recuperación y el desarrollo agrícola y ganadera, la protección de la población en riesgo y la promoción de actividades generadoras de ingresos.
- **Empleabilidad:** Mediante proyectos como VIVES emplea, VIVES emprende que apoyan el acceso al mercado laboral para acabar con la exclusión de ciertos sectores sociales.

Acción contra el Hambre, como así lo destaca en su página web, en 2015 ha analizado con detenimiento su situación en el panorama de la Ayuda Humanitaria y a través de la teoría del cambio modificó su estrategia buscando un cambio positivo para su cometido. Esto les supuso:

- Dotar a la organización de una potente capacidad de intervención mundial y multicontextual.
- Posicionarse como la voz legítima del hambre.
- Generar y compartir conocimientos, fortaleciendo las capacidades de los actores locales y creando alianzas con nuevos socios académicos y sociales.
- Creando nuevas soluciones para combatir las múltiples formas del hambre.



¹ Esquema del plan estratégico internacional 2016-2020.

A nivel nacional se ha desarrollado el Plan Estratégico Nacional en el que indica como una de las claves estratégicas de la organización el punto clave de “*conocimientos para vencer el hambre*”, del cual considera clave:

- **Reforzar la capacidad de predicción.** Aumentando el impacto social detectando tendencias y necesidades de antemano. La prevención ayudará a reducir los costes operativos cuando la intervención resulte necesaria.
- Utilizar las **nuevas tecnologías** en beneficio de las personas necesitadas. Las nuevas tecnologías ayudarán a canalizar nuevas oportunidades y recursos.
- Demostrar el masivo impacto social que las intervenciones en materia de **seguridad alimentaria y nutricional** suponen para las personas necesitadas. Generando evidencias estratégicas y científicas para ilustrar a los responsables de la toma de decisiones y convencerles de que la nutrición supone la mejor inversión para el desarrollo humano.

Según el Plan estratégico nacional (PEN), desarrollando la capacidad analítica se creará un valor adicional para sus stakeholders y socios. Transformando los datos y la información en un conocimiento único contra el hambre. Los datos y la información provendrán de fuentes internas como es el caso del estudio que se presenta a continuación.

A nivel formativo, los países que han sido analizados tienen sus propias características como así lo dice la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe²:

“El enfoque técnico que tenemos en los tres países es similar por unas cosas y diferentes para otras:

- **Colombia** es una misión que está más enfocada a atención de necesidades más humanitarias, más de emergencia porque es un país en el que hemos trabajado durante mucho tiempo en el marco de lo que era el conflicto armado. Entonces el trabajo en emergencia o de Ayuda Humanitaria es más inmediato y en Colombia se trabajaba mucho y se sigue trabajando mucho en agua, higiene y saneamiento.
- **Guatemala** es una realidad intermedia porque hay una situación de crisis sobre todo por el acceso a alimentos peor también hay proyectos a más largo plazo y hay toda una parte de gestión de los riesgos que incluye una parte de formación y de creación de capacidades dentro de entidades públicas.

² Puede leerse la entrevista completa realizada a la Responsable Geográfica para América Latina y el Caribe en anexos

- *Perú ya vamos a un contexto prácticamente de desarrollo, dónde efectivamente se ha trabajado mucho lo que es anémica y desnutrición crónica, que son dos componentes que no se pueden trabajar si todos los actores del territorio no entienden bien lo que estamos haciendo, y entonces ahí es clave la creación de capacidades, la formación para poder obtener un cambio real en la dinámica del territorio”*

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, el Departamento de Formación tiene sus propias estrategias específicas, que aparecen en el documento interno oficial del propio departamento en el que buscan:

- Ser una fuerza de atracción de talento
- Fidelizar, motivar y ayudar a la promoción y el desarrollo a través de la formación de profesionales: complementar las necesidades de los trabajadores de Acción contra el Hambre (sede y terreno) apoyando así su retención y desarrollo en la organización (nivel interno). Desarrollar la formación es la mejor estrategia para fortalecer y preparar a los equipos a la hora de desempeñar sus tareas y cumplir con la misión de la organización
- Ser organización de generación y transmisión de conocimiento.

Pero como confirma la Responsable de Formación Externa.³, *“las misiones hasta ahora, nunca nos han pedido ayuda para introducir el componente de formativo en los proyectos”* y por ello, esta investigación supone para el propio departamento un gran avance en la búsqueda de la calidad de los proyectos:

“Para empezar lo que hemos hecho ha sido identificar cuánto de importante es la formación en la mayor parte de los proyectos. Los datos nos han puesto en evidencia que, efectivamente, hay muchísimo componente, casi todas las propuestas, bien sean de emergencia bien sean de cooperación, de proyectos más de desarrollo, todos tienen, si no un componente de formación, sí de sensibilización, por lo tanto, es importantísimo. También hemos identificado cuáles son esas carencias que tienen en general los países latinoamericanos. Este ha sido el primer proyecto, pero nuestra idea es generalizar todas estas estrategias de mejora al resto de países. Aparte, estamos ahora mismo en la organización en un momento de transformación, de manera que ya no vamos a

³ Puede leerse la entrevista completa realizada a la Responsable de Formación Externa y Relaciones Académicas en anexos.

trabajar compartimentados en departamentos como hasta ahora, sino que vamos a trabajar en función de procesos. Eso significa que hemos hecho un trabajo entre varios departamentos de sistematizar la tipología de actividades que se diseñan en los proyectos, y una de esas tipologías de actividades es la formación. Formación, mentoring y coaching. Eso significa que este proyecto también incide de alguna manera en toda esa sistematización de actividades”

La investigación que se explica a continuación colabora con las estrategias tanto del departamento de formación como las estrategias nuevas surgidas de la teoría del cambio y la demanda que se ha ido descubriendo a lo largo de todo el proceso de análisis y cuestionamiento de como se ha trabajado y se está trabajando el componente formativo.

La definición del concepto “componente formativo” que se trabaja a lo largo de toda la investigación hace referencia a la identificación de cualquier tipo de actividad que suponga una transferencia de conocimiento o actitudes ya sea a través de un curso, de un taller o de una charla sensibilizadora.

La colaboración con el Departamento de Operaciones y Técnicos persigue como fin el unir perspectivas y diseñar propuestas de mejora acorde a las perspectivas de los perfiles de los diferentes profesionales que han apoyado la investigación.

Proyecto de investigación

Antecedentes

La investigación parte de la Responsable de Formación Externa que, tal y como me indica en la entrevista, busca “*comprobar cómo se está haciendo la formación en las misiones y cómo se está diseñando la formación desde la elaboración de los proyectos*”.

En 2018 plantea esta inquietud a la Responsable Geográfica de América Latina y al Responsable de Salud y Nutrición. En este momento se decide estudiar el componente de formación en los proyectos, de manera transversal.

La Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe apoyó esta iniciativa creyendo que existe la necesidad real de “*cambio de comportamiento y la creación de capacidades*”.

El Responsable de Salud y Nutrición⁴ apoya esta iniciativa, al comprender la importancia que supone el diseño de una buena formación y de “*mejorar la calidad de las intervenciones*”, además de que considera que “*las misiones necesitan tener un mayor número de herramientas para tomar decisiones según qué tipo de actividades se implementan y con qué tipo de calidad poder llevarlas a cabo*”.

La unión de los departamentos (Formación, Operaciones y Técnicos) para realizar el diseño del proyecto, ha sido fundamental para comprender el proceso de escritura de las actividades formativas. La transversalidad del proyecto y la perspectiva de los profesionales de cada departamento ha sido un valor añadido e imprescindible para adaptar todo lo posible las propuestas de mejora a las necesidades reales de la organización.

Recalcar la dificultad que ha supuesto esta investigación al no existir antecedentes de los que partir o tomar como referencia para realizar la investigación sobre el componente formativo en los proyectos de Cooperación Internacional o Ayuda Humanitaria. Esta dificultad se ha convertido en la oportunidad de crear algo novedoso y creativo, uniendo conocimientos pedagógicos y de cooperación para mejorar las intervenciones.

Hipótesis// pregunta de investigación

Partimos de la hipótesis de que la forma de diseñar el componente de capacitación en los proyectos puede afectar a la mejora de la calidad de las intervenciones. Apoyando a las misiones con herramientas pedagógicas adaptadas podemos cambiar el comportamiento de lo que se está haciendo hasta ahora y potenciar las capacidades necesarias que utilizan los trabajadores para realizar el diseño de los proyectos.

Por tanto, la pregunta que surge de la hipótesis e inicia la investigación es:

¿Apoyar a través de herramientas pedagógicas a los profesionales que diseñan o implementan acciones de capacitación en las misiones, mejorará el diseño de las actividades formativas y por tanto mejorará la calidad de las intervenciones?

⁴ Puede leerse la entrevista completa realizada al Responsable de Salud y Nutrición en anexos.

Objetivos de la investigación

La investigación parte de unos objetivos tanto generales como específicos, los cuales nos proporcionan la información necesaria de los propósitos principales que se deben cumplir para realizar con éxito el proyecto en sí.

Los objetivos generales que persigue esta investigación son:

- Analizar qué y cómo se desarrolla el componente formativo y/o de sensibilización dentro de los proyectos que diseña Acción contra el Hambre en América Latina.
- Analizar el gasto económico que Acción contra el Hambre invierte en las actividades formativas de los proyectos de cooperación realizados en América Latina.
- Crear herramientas de mejora del componente formativo y/o de sensibilización para las fases de escritura, planificación, ejecución y cierre de proyecto.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Analizar los proyectos seleccionados.
- Identificar los elementos de mejora en el componente formativo que tienen los proyectos.
- Detectar las necesidades formativas de los responsables de diseñar o ejecutar el componente de capacitación en los proyectos de misión.
- Aportar herramientas pedagógicas adaptadas a las necesidades detectadas y/o demandadas por los trabajadores de los proyectos en las misiones.

Los objetivos de este proyecto de investigación están vinculados a la estrategia internacional de transferencia de conocimientos y experiencia, y en línea con el objetivo general de cambiar la manera en que el mundo aborda o mitiga el hambre, y finalmente contribuye a la visión de la ONGd de conseguir un mundo sin hambre.

La investigación que se presenta a continuación ha sido desarrollada en cinco fases a lo largo del último año.

Primera fase de la investigación: Criterios de selección de países para la investigación.

Una vez planteado el punto de partida de la investigación, se comenzó con lo que sería el inicio del diseño.

Para comprobar el componente formativo en los proyectos la Responsable de Formación Externa y Relaciones Académicas decidió escoger América Latina y el Caribe para poder empezar con el proyecto piloto. Los criterios que se siguieron, como nos indica en la entrevista fueron:

- El **idioma**. Ya que la lengua común es el castellano, será más fácil para analizar.
- El **tipo de misiones**. Esta zona tiene proyectos, tanto de Ayuda Humanitaria y de emergencia, como de cooperación.
- La **experiencia de trabajo** que tiene la organización en estas zonas.

Acción contra el Hambre tiene varias misiones repartidas en diferentes países de América Latina. Con el objetivo de centrar la investigación en las misiones que desarrollan proyectos más significativos para la investigación, la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe recomendó centrar el proyecto en tres países, concretamente Colombia, Guatemala y Perú debido a que estos tres países son los que “*más proyectos mueven*” y en dónde podríamos encontrar tipologías representativas para realizar una investigación significativa.

Además, esta decisión está apoyado por la Gestora de formación y contenido que argumenta que “*ha sido un buen inicio para el proyecto ya que la región está muy avanzada... ellos tienen mucho bagaje, muchas lecciones aprendidas y siempre le han dado esa importancia que tiene el aprendizaje y la formación como catalizador y transformador de todo, de sociedades, de organizaciones, de países etc... es interesante ver su perspectiva y aprender de lo que ellos han hecho también*”

Segunda fase de la investigación: Análisis de los proyectos en Colombia

Todos los documentos que se han analizado para hacer la investigación se han sacado de la base de datos GESPRE en la cual, Acción contra el Hambre tiene la gran mayoría de los documentos de los proyectos que realiza en sus misiones. En esta base de datos se guardan todos los archivos que se han ido creando a lo largo de la vida de cada proyecto, tanto por parte de las misiones de cada proyecto como por parte de la Sede central en Madrid.

En el caso de Colombia los datos generales recogidos en la investigación son los siguientes:

<i>Proyectos evaluados</i>	9
<i>Fechas comprendidas de los proyectos</i>	Noviembre 2016- septiembre 2019
<i>Beneficiarios</i>	28.236
<i>Importe medio destinado a Acción Formativa por beneficiarios (USD)</i>	\$7.67

* Elaboración propia

A partir del análisis realizado las conclusiones generales obtenidas se presentan a continuación:

- La totalidad de los proyectos constan de un componente formativo alineado siempre con los objetivos y enfoques del contrato.
- Se promueve el desarrollo de una cultura de seguridad y resiliencia a través de la gestión del conocimiento, la educación y el aprendizaje de las prácticas de reducción del riesgo de desastres.
- Se proponen descripciones exhaustivas sobre la temática, el planteamiento y los objetivos de los cursos.
- Todas las formaciones/capacitaciones previstas tienen como finalidad aumentar/mejorar/reforzar conocimientos sobre temáticas específicas que posteriormente sean replicadas a nivel familiar, comunitario e intercomunitario, permitiendo fortalecer la resiliencia de la población de acuerdo a sus necesidades.
- Las conclusiones de los proyectos estudiados indican que las alianzas, los convenios y el trabajo en común con otras instituciones permiten no sólo dinamizar el proceso de capacitación, sino también:
 - o Hacerlo más inclusivo de cara a los beneficiarios del proyecto.
 - o Reforzar confianza y credibilidad de la organización.
 - o Poner en práctica normativas nacionales/regionales/locales para adecuar, armonizar y alinear los objetivos del proyecto con los del país/comunidad.
 - o Socializar el proyecto y los hallazgos de Acción contra el Hambre en otras instituciones.
 - o Crear un espacio de trabajo y aprendizaje con recursos mejor adaptados.
- Los proyectos se han apoyado en talleres participativos, con frecuencia centrados en el dinamismo y en la cohesión del grupo de beneficiarios. Se ha dado prioridad a actividades lúdicas y sencillas, ricas en imágenes y con poco texto.

- La documentación de los proyectos ya cerrados proporciona información más precisa y mejor organizada. Además, se pueden encontrar conclusiones sobre los aciertos/carencias/errores observados durante el proceso formativo.
- Se puede aprovechar que los proyectos que estén abiertos para comunicarnos con ellos y/u ofrecer recomendaciones en tiempo real. Así, el personal del proyecto podrá proporcionar la documentación necesaria relativa a la formación (quién, qué, cómo, cuándo y por qué).
- Dificultad para sacar conclusiones de proyectos en marcha debido a que muchas de las actividades formativas aún no han ocurrido y el proyecto no puede aportar la documentación pertinente (Como por ejemplo los listados de asistencia, las encuestas de satisfacción o la valoración del impacto/transferencia de conocimientos).

Tercera fase de la investigación: Análisis de los proyectos en Guatemala y Perú.

Una vez obtenidas las conclusiones de Colombia, se planteó desde el equipo de investigación, añadir al análisis Guatemala y Perú, de esta forma se podría comprobar las conclusiones que coinciden para los tres países y verificar si el desarrollo del componente formativo se puede generalizar a otras misiones.

Mi involucración en el proyecto comienza tras leer el trabajo que se había hecho con anterioridad en Colombia y comenzar el análisis de los nuevos países propuestos.

Para ello, a partir de la documentación de los contratos que estaban almacenados en la base de datos de la organización (GESPRO), comencé indicando ciertos criterios de selección de los contratos de Guatemala y Perú con el fin de seleccionar aquellos que fuesen más completos para aportar datos significativos a la investigación.

Los criterios por los cuales seleccioné los contratos de Guatemala y Perú fueron los siguientes:

1. Contratos que se encuentran en estado “*aprobado/ en marcha*”, “*aprobado/completado*” y/o “*complementado y pagado*”, rechazando todos aquellos que tenían un estatus “*Previsto*”, “*entregado*”, “*feedback positivo*”, “*rechazado*”, “*suspendido*”, “*cancelado o no presentado*”.
2. Contratos cuya fecha de inicio era desde 2017.
3. Contratos que finalizan a partir de 2019 en adelante.
4. Contratos que abarcan todas las categorías que están incluidas en la base de datos GESPRO, es decir:

- a. Datos generales del contrato.
- b. Datos económicos.
- c. Documentación del contrato.
 - i. Documentos de identificación
 - ii. Propuesta
 - iii. Reformulación
 - iv. Documentos del contrato
 - v. Informes intermedios
 - vi. Informes de monitoreo
 - vii. Comunicados Stakeholders
 - viii. Resolución de cierre del proyecto
 - ix. Plan y seguimiento de compras
 - x. Informe final
 - xi. Evaluaciones
 - xii. Informes IBPR (Informe de progreso en indicadores y beneficiarios)
- d. Auditorias/ Requerimientos del donante.
- e. Marco lógico.
- f. APR- Informe sobre el progreso de las actividades.

Una vez establecidos los criterios de selección de los contratos, y a lo largo de la investigación, los datos extraídos fueron aquellos en los que se encontraban las siguientes palabras claves, estas han ayudado a distinguir las actividades que incluían formación/sensibilización de otras que no lo eran. Estas palabras son: sesión, consejería, capacitación, taller, formación, campaign, training, capacity building, focus group.

Conclusiones del análisis de los proyectos de Guatemala

En el momento del análisis de Guatemala, GESPRO contenía en el momento de inicio de la investigación 103 contratos registrados. Tras pasar los criterios de selección de contratos, los datos generales obtenidos de este país fueron:

<i>Proyectos analizados</i>	7
<i>Fechas comprendidas de los proyectos</i>	Abril 2017- junio 2019
<i>Beneficiarios/ impactos</i>	20.366
<i>Importe medio destinado a Acción</i>	\$8.62
<i>Formativa por beneficiario (USD)</i>	

* Elaboración propia

Una vez recogida la información necesaria, las conclusiones generales obtenidas se presentan a continuación:

- Apenas se valora el perfil del formador de las actividades formativas.
- Aunque se puede estimar el número total de beneficiarios, este dato aparece siempre separado y desagregado en los talleres. En ocasiones, se diferencian beneficiarios directos, indirectos, previstos y reales y en otras no, por lo que no se sabe con certeza el número. Además, no se sabe si algunos de los beneficiarios reciben varias formaciones.
- Los recursos didácticos según las formaciones se preparan guías específicas. No se indica el gasto que se le atribuye a los recursos (ni materiales ni humanos) en las formaciones analizadas.
- Las metodologías encontradas indican que son activas y participativas con el público. Se realizan juegos, dinámicas o debates según las características del público objetivo.
- No se han encontrado evaluaciones de impacto ni de seguimiento del aprendizaje de los beneficiarios. En algunas formaciones, están disponibles los cuestionarios de satisfacción que han rellenado los y las implicadas.

Conclusiones del análisis de los proyectos de Perú

En el momento de análisis de los proyectos en Perú, GESPRO contenía 217 proyectos registrados. Tras pasar los criterios de selección aptos para la investigación, la información general de los proyectos seleccionados fue:

<i>Proyectos analizados</i>	6
<i>Fechas comprendidas de los proyectos</i>	2017- 2019
<i>Beneficiarios/ impactos</i>	4.609
<i>Importe medio destinado a Acción Formativa por beneficiario (USD)</i>	\$43.11

* Elaboración propia

Además de los datos indicados anteriormente, las conclusiones a las que se llegó tras analizar los contratos seleccionados de Perú son:

- La carga reflejada de las capacitaciones aparece indicada a modo de días concretos y lugares concretos.

- No se han detectado memorias de las capacitaciones, aunque la información de las memorias aparece detallada en el marco lógico o en su defecto en los informes finales de los contratos.
- El perfil de los beneficiarios de los proyectos aparece en el contrato.
- La metodología didáctica más recurrente es la de “aprender haciendo” y “sesiones participativas”. En ocasiones particulares, aparece la metodología de “sesiones de buenas prácticas”, solo en aquellas que los beneficiarios tienen un perfil profesional más técnico en algún sector.
- No se han encontrado evaluaciones, ni de resultados, ni de proceso, ni de impacto.

Conclusiones comunes del análisis de los proyectos

Aunque cada país tiene sus conclusiones particulares, el apartado que se muestra a continuación trata sobre las conclusiones comunes que se ha llegado una vez finalizado el análisis de todos los proyectos. Los resultados son:

	PERÚ	GUATEMALA	COLOMBIA	TOTAL
Proyectos analizados	6	7	9	22
Fechas comprendidas de los proyectos	2017 - 2019	2017 - 2019	2016 – 2019	
Beneficiarios/ Impactos	4.609	20.366	28.236	53.211
Presupuesto proyectos	4.569.500	10.554.060	5.439.496	20.563.056
Presupuesto formación	497.878	756.723	216.241	1.470.842
Porcentaje destinado a formación	11 %	7 %	4 %	
Media destinada a formación/ beneficiario (USD)	97	37	8	

* Elaboración propia

Se ha percibido ciertas particularidades en los diferentes países, pero existen unas conclusiones que son comunes a los 3 países llevados a análisis, que son:

- Existe gran dificultad para identificar el número de beneficiarios (directos, indirectos, previstos, reales) e impactos (que un beneficiario reciba más de un curso).
- Aparece información sistematizada sobre el tipo de recursos didácticos necesarios para los talleres a realizar.
- Hay pocos detalles sobre la metodología didáctica de las formaciones.

- Se presentan grandes carencias en las evaluaciones realizadas (resultados, aprendizaje y/o satisfacción), así como en instrumentos de medida.
- No se perciben mecanismos de evaluación del impacto de la formación y documentos de buenas prácticas para nuevos proyectos.
- Raramente se especifica el perfil de aquella persona responsable de la formación y/o sensibilización.

Cuarta fase de investigación: Percepción de los trabajadores de las misiones

Además de la investigación del componente formativo en las misiones, se realizó una encuesta⁵ a los trabajadores de las misiones implicados en el diseño de los proyectos. Con esta encuesta se pretendía establecer una línea de base sobre la percepción de cómo se trata el componente de formación en los proyectos.

Como añadido, esta encuesta, ha servido como punto de apoyo para el diseño de actuales y futuras estrategias relacionadas con las necesidades de formación o de herramientas que demandan los propios trabajadores.

La encuesta fue respondida por 19 trabajadores de Acción contra el Hambre distribuidos en las diferentes misiones que han sido fruto del primer análisis, siendo 13 trabajadores de la misión de Colombia, 4 trabajadores de la misión de Guatemala y 2 trabajadores de la misión de Perú.

La selección de estas personas ha sido por parte de los directores país correspondiente y han sido escogidos por su labor profesional e implicación en el diseño, planificación, ejecución y cierre de los proyectos que cuentan con actividades formativas y/o de sensibilización en las misiones seleccionadas.

Las cuestiones propuestas a los trabajadores han sido en relación al desarrollo del componente formativo y/o de sensibilización en las diferentes fases del ciclo del proyecto (diseño, formulación, implementación y cierre) acorde a la experiencia profesional de los trabajadores y a la formación recibida y aquella que les gustaría recibir para mejorar el desempeño de las funciones pedagógicas dentro de la organización.

⁵ Acceder a las preguntas y datos globales de la encuesta en los anexos.

El 85% de los 19 trabajadores se encuentran involucrados en todas las fases del ciclo del proyecto (escritura, planificación, ejecución y cierre), por lo que las respuestas serán significativas y representarán la realidad del trabajo de los proyectos.

La conclusión fundamental obtenida a partir de sus respuestas es la *confusión generalizada de dónde se debe incluir cada apartado del componente formativo en desarrollo de los proyectos*:

- Fase de escritura:
 - El 58% de participantes opina que la identificación de la necesidad formativa debe situarse en este apartado.
- Fase de planificación:
 - Existe una gran heterogeneidad en cuanto a dónde situar los objetivos de la capacitación. Un 47% atribuye el desarrollo de los objetivos y el perfil de los destinatarios en esta fase, el porcentaje restante considera que se debe hacer o en la escritura o en la ejecución.
 - En relación con los contenidos de la formación, el 63% considera que deben ser desarrollados en el momento de la planificación del proyecto.
 - El 53% considera que la metodología didáctica se debe indicar en este momento, sin embargo, un significativo 32% considera que debe hacerse en el diseño. Los resultados son similares cuando la referencia es sobre el perfil de los docentes.
 - A la hora de hablar sobre el presupuesto destinado a la formación, más de la mitad, siendo el 58% de implicados que consideran que se debe desarrollar en la planificación.
- Fase de ejecución:
 - Por lo general las puntuaciones relacionadas con la implicación del componente formativo en la ejecución son muy bajas.
 - Destacar como el 42% atribuye la evaluación en esta fase, mientras que un 47% considera que debe situarse en la fase de cierre.
- Fase de cierre:
 - En general consideran que es en esta fase en la que se debería de realizar la evaluación de satisfacción y la evaluación de impacto.

Según las respuestas obtenidas, existe la necesidad, por parte del 89% de una capacitación didáctica. Así se puede destacar con el porcentaje de que 75% de los encuestados que consideran que necesitan más formación en mecanismos de evaluación, el 63% en metodologías didácticas y el 58% en conocimientos de cómo redactar objetivos.

Además, en la encuesta se preguntó a los trabajadores por aspectos positivos, negativos y sugerencias de mejora. Estas opiniones, favorecerán el diseño de las herramientas, ya que serán concretas y adaptadas a las necesidades y exigencias de los beneficiarios de las mismas.

Los aspectos positivos destacados fueron:

- La formación es adecuada a las necesidades de los beneficiarios.
- Se cuenta con un equipo multidisciplinar.
- Las formaciones que son de calidad perduran en el tiempo y, por tanto, impactan en más beneficiarios.
- La formación fortalece las capacidades profesionales, se optimiza el trabajo y motiva a los trabajadores.

Los aspectos negativos destacados fueron:

- Prevalen las metodologías repetitivas, clásicas y poco enfocadas al aprendizaje de adultos.
- Las formaciones se hacen de forma esporádica y con tiempo insuficiente. Falta planificación.
- Los talleres están centralizados en los mismos perfiles que suelen ser muy concretos. Poco acceso a la formación por parte de todos los perfiles.
- Habría que cuidar el tema del género (a las formaciones asisten mayoritariamente mujeres).
- Medición de aprendizajes y aplicabilidad de la formación.

Las sugerencias por parte de los encuestados fueron:

- Aprendizaje de metodologías y dinámicas que motiven la participación y favorezcan un mejor aprendizaje.
- Desarrollar capacidades profesionales en base a la formulación, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.
- Trabajar más las formaciones de buenas prácticas.

- Ampliar los cupos de personal para capacitar a nivel regional.
- Incluir nuevas áreas en el diseño de la formación como protección, asistencia humanitaria, acompañamientos psicológicos y de salud
- Necesidad de capacitación de nuevas tecnologías de aprendizajes en plataformas, y hacer un seguimiento práctico del proceso de aprendizaje.
- Necesidad en la misión sobre técnicas de trabajo y metodología para trabajar en la Web y con otros actores.

Esta última parte ha sido un punto de inflexión a la hora de replantearse la investigación readaptar y mejorar las estrategias con el fin de facilitar el trabajo a los empleados que están involucrados en las fases del ciclo del proyecto y buscan continuamente, mejorar la calidad de cada proyecto.

Última fase de investigación: Presentación del proyecto a las misiones

La última fase de la investigación ha sido presentar las conclusiones tanto del análisis de los proyectos como de la encuesta realizada a los mismo con anterioridad a los equipos en las misiones por parte del equipo de investigación y Sede.

En esta última fase, además de presentar las conclusiones de toda la investigación. Se dio pie a que las personas implicadas volvieran a aportar sugerencias y opiniones. Las aportaciones de estas personas ayudan a darle un valor añadido a la investigación ya que así se pueden desarrollar estrategias de mejora mucho mejor adaptadas a las personas que realmente las van a utilizar.

Las conclusiones obtenidas en esta reunión grupal fueron las siguientes:

- Suelen tener dos públicos objetivos en sus formaciones: beneficiarios finales (comunidades) y técnicos y autoridades. Los perfiles son muy diferentes, incluso en los propios beneficiarios, donde deben adaptar los contenidos y metodología a niños, mujeres y hombres y, a veces, no tienen recursos en función de los perfiles. También requieren de estrategias para identificar las necesidades en función de los perfiles.
- Necesitan formación sobre medición (evaluación de aprendizaje y satisfacción) y también de impacto porque no lo pueden hacer.
- Recalcar la importancia de introducir de forma transversal la perspectiva de género para poder ofrecer espacios seguros, cuidar niños mientras se da

formación, buscar estrategias para que haya más participación de hombres en la formación, etc.

- Valorar los expertos en formación de los que disponen las contrapartes para intercambiar herramientas. Particularmente en el caso de Colombia, las contrapartes tienen a grandes expertos que pueden beneficiar las actividades formativas que se desarrollan en los proyectos.
- Hicieron la diferencia de la formación que ellos dan en función de dos objetivos, ya que se utilizan al mismo tipo de curso para trabajar los dos tipos de objetivos:
 - a. Transmisión de la información
 - b. Desarrollo de competencias.
- Necesitan metodologías adecuadas para poner en valor el aprendizaje de contenidos técnicos. Una de las cuestiones que surgió fue que no tienen identificado el número de trabajadores con competencia pedagógica (quizás también podríamos pensar en un análisis y evaluar estas competencias en los trabajadores de Acción contra el Hambre que imparten formación).
- Propusieron espacios de reflexión, sobre todo en los técnicos y aprovechar las buenas prácticas de contrapartes.

Tras las reflexiones conjuntas de la reunión por parte del personal implicado se propuso un plan de acción que consiste en lo siguiente:

- a. Crear un espacio en la intranet No Hunger Forum⁶ para el intercambio de documentos en relación con el proyecto. Compartir herramientas, técnicas y dinámicas educativas que puedan facilitar el proceso del diseño de nuevas actividades formativas.
- b. Realización de un taller regional sobre formación de formadores no expertos que además coincida con el taller que ya está previsto sobre género. Invitar a las contrapartes que necesiten esta formación específica.
- c. Comenzar a utilizar la *Check List* presentada en los nuevos proyectos que vayan apareciendo y compartir con el resto del equipo de cada misión la investigación que se ha hecho desde la Sede de Madrid. Desde Sede, colaborar a instalar la *Check List* en el diseño de los proyectos, aportando la ayuda necesaria para facilitar el trabajo de los técnicos que deban hacer el diseño de los proyectos.

⁶ Plataforma de trabajo compartido online.

Propuestas de mejora

Una vez realizado el análisis de los países propuestos y conocer las demandas de los propios trabajadores, se ha llegado a una conclusión importante para desarrollar las propuestas de mejora: **existe una necesidad clara de capacitación en didáctica, concretamente en metodologías alternativas, evaluación de resultados, del proceso y de impacto.**

Junto a esta conclusión clave sacada del análisis y la demanda del personal, desde Sede se está trabajando por la estandarización y la modelización de diferentes actividades que aparecen en todos los proyectos de acción humanitaria. Una de estas actividades que se están modelizando es la de **sensibilización/training and coaching.**

Por ello, a continuación, se hacen varias propuestas de mejora. Algunas de ellas están más desarrolladas que otras, e incluso la primera que se presenta se encuentra en una primera fase de inserción en diferentes proyectos y presentación a otras personas a las que les pueda resultar de interés.

Propuesta 1: *Check List*

- Objetivo que persigue:

Unificar el proceso del diseño de las actividades formativas.

- A quien va dirigida:

Fundamentalmente al personal responsable del diseño de los proyectos, y a aquellos que tengan la responsabilidad de redactar las otras fases del ciclo del proyecto.

- ¿Qué es?

La *Check List*⁷ es una herramienta pedagógica de apoyo al personal que debe desarrollar actividades formativas y no tiene un conocimiento teórico en didáctica general. Está diseñada a partir de los conceptos básicos de la didáctica general, incluyendo todos aquellos mínimos aspectos que se deben de valorar a la hora de diseñar una actividad formativa con calidad.

Con esta herramienta la persona que se plantea incluir una actividad formativa en algún proyecto concreto solo tendrá que asegurarse que en el diseño se encuentran datos

⁷ Acceder a la *Check List* en Anexos.

mínimos y que se necesitaran a lo largo del ciclo del proyecto para realizar con éxito dicha actividad. Estos componentes son:

- La necesidad de la formación
- Los objetivos que se quiere conseguir con la formación
- Los destinatarios a los que va dirigida la formación
- La metodología que se piensa desarrollar en la formación
- Los recursos (tanto materiales como humanos) que se necesitan para desarrollar la formación
- La temporalización tanto de las actividades como de la formación en sí.
- La evaluación tanto de resultados como de proceso como de impacto.

Esta *Check List*, como bien he comentado con anterioridad, está pensada para el personal que debe desarrollar una actividad formativa en un proyecto. Siendo consciente de este detalle, se le suma a esta *Check List* una guía de utilización⁸ para ayudar a la comprensión de cada componente de la *Check List*.

Actualmente es la herramienta que se encuentra en un mayor grado de desarrollo y aplicación. Debido a esto, se ha realizado una entrevista al Responsable de Salud y Nutrición, a la Responsable de Formación Externa y Relaciones Académicas, a la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe y a la Gestora de formación y contenidos⁹.

La opinión general de esta herramienta es bastante buena, el Responsable de Salud y Nutrición se refiere a ella como “*un primer paso de un proceso... un consenso entre lo que tener como partida a la hora de formular un proyecto*”, para la Responsable de Formación Externa es “*Un resumen de lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar y organizar cualquier tipo de formación*” además, como afirma la Gestora de Contenidos “*ayudará no solo a identificar el componente formativo que hay dentro de los proyectos si no a valorar un poco cuál es el coste de la formación dentro de la organización y el coste del beneficio*”, por otro lado y como representación de las personas que van a utilizar más esta herramienta, la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe ha trasladado su conformidad con la herramienta diciendo que “*Ellos ven con gran interés*

⁸ Acceder a la Guía de utilización en Anexos

⁹ Puede leerse la entrevista completa realizada a la Gestora de formación y contenido en anexos.

la Check List y en general todo el proyecto de investigación, quieren formarse más, saber más y poder aplicarlo de la manera correcta”.

Con estas buenas opiniones generales, se ha planteado una cuestión sobre los retos a los que se va a tener que enfrentar esta herramienta, que por parte de la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe, *“el reto es que la herramienta sea útil para el que la va a usar... si lo piensan, les va a facilitar todo el ciclo de la actividad formativa, desde el diseño a la evaluación”* y como añade la Gestora de formación y contenidos *“la importancia de la comunicación interna es muy relevante... para explicar cuál es la importancia que tiene el componente formativo”* y además *“cambiar los hábitos no es fácil”* y así describela que considera la Responsable de Formación Externa como reto que va a tener esta herramienta.

Existe una opinión generalizada sobre el gran obstáculo de esta herramienta y es principalmente el tiempo, ya que como dice la Responsable Geográfica de América Latina y el Caribe, *“hasta que no se instale como una rutina, que sea útil, a la gente le va a costar introducirla en su tiempo, tanto en la parte de diseño como en la parte de ejecución”* y como añade la Responsable de Formación Externa y apoya el Responsable de Salud y Nutrición el problema es *“que lo vean como una sobrecarga de trabajo”* además de como indica la Gestora de formación y contenidos *“la resistencia al cambio siempre está ahí”*.

Finalmente, lo que se busca con esta herramienta es *“crear un conocimiento organizacional”* como así lo argumenta la Responsable Geográfica, *“la implantación en todos los proyectos, crear una norma de calidad”* según el Responsable de Salud y Nutrición y la Gestora de formación y contenidos que confía en que *“si la integramos dentro de la descripción de los proyectos, seguramente se logre estandarizarla”*.

Propuesta 2: Píldoras formativas sobre Formación de formadores no expertos

- Objetivo que persigue.

Apoyo teórico sobre los elementos que aparecen en la *Check List*.

- A quien va dirigido.

El público objetivo son aquellas personas que van a trabajar con la *Check List*.

- ¿Qué son?

Las *píldoras formativas* están pensadas para mostrarse en formato video. Los videos desarrollaran el contenido teórico de todos los componentes que se trabajan en la *Check List*. Además de trabajar de forma breve y teórica este componente, se incluirán errores típicos que no debemos cometer a la hora de desarrollar una actividad formativa.

Los contenidos teóricos que se incluirán en esta herramienta serán principalmente:

- Cómo crear objetivos didácticos.
- Metodologías de aprendizaje para diferentes públicos y diferentes contextos.
- Recursos educativos dinámicos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje para diferente público.
- Cómo preparar y llevar a cabo una evaluación de resultados.
- Cómo preparar y llevar a cabo una evaluación de proceso.
- Cómo preparar y llevar a cabo una evaluación de impacto.

Está pensado diseñar actividades acordes con los videos para ayudar a la asimilación de los conocimientos.

Se hará una evaluación, tanto de proceso como de impacto, a través de unos indicadores establecidos con anterioridad.

Actualmente, esta propuesta está en proceso de diseño y grabación de dichos videos a lo largo del mes de Julio.

Propuesta 3: Taller Regional: “*Formación de formadores no expertos*”

- Objetivo que persigue

Este curso trabajará competencias para ser capaz de incluir todos los elementos básicos necesarios a la hora de organizar actividades formativas teniendo en cuenta las necesidades identificadas.

- A quien va dirigido

El público objetivo son aquellos trabajadores de Acción contra el Hambre y personas de las contrapartes con las que la organización trabaja y cuyo perfil profesional está más enfocado al sector técnico, pero no al didáctico.

- ¿Qué es?

En este curso está pensado para desarrollar de una forma más práctica y cercana a todos los conceptos planteados tanto en la *Check List* como en las píldoras formativas, además de crear un espacio de confianza para compartir dudas y cuestiones que puedan surgir por parte del personal que se va a iniciar como formador.

Este taller incluirá tanto profesionales de la organización como aquellos que trabajan con la organización, pero su contrato laboral pertenece a contrapartes que colaboran con el desempeño de los proyectos. Se desarrollará a lo largo de la semana laboral en la que puedan participar un gran número de profesionales.

El curso será desarrollado partiendo del compromiso anticipado de la visualización de las píldoras formativas. La organización facilitará el acceso a la plataforma online y organizará y controlará el buen uso de la misma.

La metodología del curso será principalmente participativa en la que los alumnos deberán poner en práctica todos los elementos vistos en los videos y en la *Check List*.

El aprendizaje sobre el diseño de una actividad formativa se irá construyendo de forma grupal por parte de los asistentes. También se contará con un espacio y un tiempo determinado para hacer una sesión de buenas prácticas en la que los colaboradores podrán compartir sus experiencias negativas y positivas a la hora de diseñar una actividad formativa, poner en común consejos y crear un espacio de confianza con vistas a largo plazo para que puedan seguir compartiendo herramientas que puedan facilitar el trabajo.

El taller contará con unos indicadores para realizar la evaluación. La evaluación será realizada a tres niveles: resultados, proceso e impacto. Con la evaluación se buscará conseguir un feedback significativo para cambiar y mejorar conceptos y actitudes que se hayan mostrado en el taller.

Actualmente esta propuesta está en proceso de diseño. Se espera poder realizar este taller a lo largo del mes de septiembre.

Conclusiones

Con esta investigación se ha buscado en todo momento proporcionar herramientas adaptadas a las necesidades de la organización. Las propuestas de mejora indicadas son principalmente para Acción contra el Hambre, aunque en un primer momento están

adaptadas a las necesidades y demandas de los propios trabajadores, es totalmente factible el traspaso de información para otras ONGd que quieran mejorar la calidad de sus intervenciones, fortaleciendo sus capacitaciones y/o sensibilizaciones.

A lo largo de los últimos 8 meses se ha llevado a cabo un análisis sobre qué y cómo se desarrolla el componente formativo y/o de sensibilización de diferentes proyectos de Acción contra el Hambre. El análisis ha reflejado la carga económica que la organización invierte en cada proyecto y el peso que esto trae consigo. Hablamos de cifras suficientemente significativas como para pararse a pensar y reflexionar sobre cómo se está trabajando dicho componente y plantearse, al menos, un cambio en la forma de trabajar.

Con esta investigación no sólo se ha realizado un mero análisis descriptivo de las fortalezas y las carencias de las formaciones en Acción contra el Hambre, si no que, junto con la organización, se ha reflexionado sobre el diseño más adecuado y adaptado de herramientas que mejoren la calidad de las formaciones y las sensibilizaciones que se hacen en las misiones. Todo esto gracias además de las demandas y sugerencias que los propios trabajadores han hecho en el transcurso de la investigación. Así lo recoge el Responsable de Salud y Nutrición, argumentando que *“las misiones necesitaban tener un mayor número de herramientas o de argumentos para tomar decisiones... y conlleva a que durante el proceso va a disminuir tanto la carga de trabajo a la hora de no tener que solucionar un problema en la ejecución o de calidad”*.

A pesar de que falta tiempo para corroborar en su totalidad la hipótesis, considero que este Trabajo de Fin de Máster y la puesta en marcha de las diferentes propuestas de mejora, nos da pie a pensar que la hipótesis que se planteaba al principio puede llegar a cumplirse con éxito.

Cuando se apoya mediante herramientas pedagógicas adaptadas tanto a la organización como a las necesidades de los trabajadores, la calidad de las intervenciones mejora y se hace más sostenible en el tiempo ya que el aprendizaje es más significativo. Así lo confirma De Gauna, R. R., i Serra, A. S., García, P. V., & Uriol, A. V (2007):

“La formación ayuda a garantizar de alguna manera la máxima calidad en los servicios prestados y una mejora en la atención global que se da a las personas usuarias. La formación se ve como un instrumento eficaz para conseguir

organizaciones con un nivel de calidad más elevado y una clara orientación a resultados”.

A medida que la investigación fue avanzando, se fue viendo el interés real que tenían los empleados sobre la investigación y principalmente sobre las herramientas adaptadas a las demandas que estaban realizando. La implicación por los actores influyentes de la organización fue esencial para que tanto la investigación como las herramientas fuesen más allá del papel.

Tanto la *Check List*, las *píldoras formativas* como el *taller de formación de formadores no expertos*, supondrá un avance hacia el cumplimiento de las estrategias de la organización a todos los niveles. Además, facilitará la comunicación entre Sede y Misión creando un vínculo que muy posiblemente tenga como consecuencia la motivación del personal por seguir trabajando en esta dirección.

A nivel personal, esta investigación me ha supuesto dos retos de los que he podido aprender.

Primeramente, el reto de la superación personal ante las adversidades que me han ido surgiendo. Descubrir la capacidad resolutive propia que he desarrollado a lo largo de este trabajo. Convertir los obstáculos que se me iban interponiendo en la investigación en oportunidades de seguir avanzando y aprendiendo.

En Segundo lugar, ser paciente y comprobar con perspectiva y tiempo cuales fueron mis peores errores y mis mejores aciertos en las decisiones que he ido tomando en los últimos meses y me han llevado a las conclusiones que se han presentado anteriormente.

La Pedagogía y la Cooperación al desarrollo deben de ir de la mano y su unión es tan importante como necesaria. Debemos reflexionar sobre cómo plantear una formación, sobre cómo se diseñan y, sólo así, podremos abrir un nuevo camino para mejorar la calidad de los proyectos y producir un aprendizaje aún más significativo, que llegue, incluso, a más personas de las que se habían previsto.

Bibliografía.

INFORMES

1. Acción contra el Hambre. (2018). *Memoria anual 2017*. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/memoria_2017_espana.pdf .
2. Acción contra el Hambre. (2018). *Acción contra el Hambre en América Latina*. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/ach-es-america-latina-af_digital.pdf .
3. Action against hunger. (2016). *2016-2020, International strategic Plan*. Recuperado de <https://knowledgeagainsthunger.org/wp-content/uploads/2018/11/International-Strategic-Plan.pdf>.

ARTICULOS DE REVISTA

1. De Gauna, R. R., i Serra, A. S., García, P. V., & Uriol, A. V. (2007). *La formación en el Tercer Sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos*. Revista española del Tercer Sector, (7), 45-84.

PÁGINAS WEB

1. Accioncontraelhambre.org. (2019). Acción contra el Hambre | ONG que lucha contra la desnutrición. Recuperado de 20 de Junio 2019 de <https://www.accioncontraelhambre.org/es>

DOCUMENTOS INTERNOS

1. Departamento de Formación y Relaciones Académicas. (2018). *Claves, estratégicas, procesos y objetivos. PEN 2016-2020*.
2. Departamento de Formación y Relaciones Académicas. (2017). *Herramientas para formadores. Guía práctica de formación presencial*.
3. Departamento de Formación y Relaciones Académicas. (2017). *Herramientas para formadores. Técnicas y dinámicas*.
4. Proyecto “Escuelas y comunidades para la paz: Recuperación de la Gestión Social, productiva y económica de las comunidades vulnerables por el conflicto armado en

- los departamentos de Putumayo, Córdoba y Nariño*". (Colombia) Código del contrato: **COF4AG**.
5. Proyecto "*Mejora de la seguridad nutricional familiar con un enfoque en los primeros 1000 días de vida y generación de ingresos para mujeres afectadas por la inundación en el municipio de Mocoa, Departamento de Putumayo, Colombia*".(Colombia) Código del contrato: **COKAAF**.
 6. Proyecto "*Aumentar la resiliencia y adaptabilidad de los hombres Wayuu en el municipio de Maicao, Departamentos de Guajira, enfrente de la variabilidad climática (Sequía) el territorio, mejorando las prácticas tradicionales agrícolas, ganaderas y comunitarias para contribuir a su seguridad alimentaria*". (Colombia). Código del contrato: **COB2AA**.
 7. Proyecto "*Mejoramiento del acceso con oportunidad y calidad a los servicios de agua, saneamiento e higiene de niñas, niños y adolescentes y población en general en las zonas de influencia de las zvtm de Tumaco (Nariño) y Puertos Asís (Putumayo)*". (Colombia) Código del contrato: **COD3AE**.
 8. Proyecto "*Convenio OIM MRC Nariño (Tumaco). Contribuir a la construcción de paz y la reconciliación, aumentando la inclusión social en las comunidades priorizadas, mediante la implementación de proyectos comunitarios que mejoren la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo social*". (Colombia). Código de contrato: **OD5AR**.
 9. Proyecto "*Fondo Humanitario Colombia (Guajira). Atención en salud y nutrición y respuesta rápida en agua segura y promoción de la higiene en población de acogida migrante, afectada por la variabilidad climática y la crisis venezolana en los municipios de Maicao, Manaure y Riohacha*". (Colombia). Código del contrato: **COD5AQ**.
 10. Proyecto: "*Atención en Salud y Nutrición y respuesta rápida en agua segura y promoción de la Higiene en comunidades Wayuu afectadas por el niño en el municipio de Maicao, Departamento de la Guajira*". (Colombia) Código del contrato: **COD5AN**.
 11. Proyecto "*Convenio OIM MRC Guajira (La Paz-César). Contribuir a la construcción de paz y la reconciliación, aumentando la inclusión social en las comunidades priorizadas, mediante la implementación de proyectos comunitarios que mejoren la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo social*". (Colombia) Código de contrato: **COD5AS**.

12. Proyecto “GAC Humanitario. Crisis en las fronteras: WASH integrado, nutrición y asistencia humanitaria para la población afectada por la crisis en los departamentos fronterizos de Nariño y Guajira”. (Colombia). Código de contrato: **COF2AL**.
13. Proyecto “*Respuesta a la crisis alimentaria en las comunidades más vulnerables de Guatemala afectadas por sequías recurrentes y el deterioro de la capacidad institucional de prevención y atención a nivel local y nacional*”. (Guatemala). Código del contrato: **GTA1AL**.
14. Proyecto “*Piloto e implementación del sistema de información sala institucional*”. (Guatemala). Código del contrato: **GTH9AK**.
15. Proyecto “*Jóvenes en acción: Desarrollando un sistema/ modelo de asesoramiento dirigido por jóvenes mayas chortís para mejorar la salud materna e infantil en las comunidades del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula*”. (Guatemala). Código del contrato: **GTF2AC**.
16. Proyecto “*Atención a la población afectada por la erupción del volcán de fuego en Guatemala*”. (Guatemala). Código del contrato: **GTF5AA**.
17. Proyecto “*Atención nutricional por la emergencia ocasionada por la erupción del volcán de fuego en Guatemala*”. (Guatemala)Código del contrato: **GTJFAB**.
18. Proyecto “*Systems enhancement for transformative health*” (Guatemala). Código del contrato: **GTF2AA**.
19. Proyecto “*Response to food security crisis in the most vulnerable communities in Guatemala affected (2016)*”. (Guatemala) Código del contrato: **GTA1AK**.
20. Proyecto “*Acción centrada para reducir la desnutrición en niños y niñas indígenas de manera sostenible*”. (Perú) Código de contrato: **PEJ9AE**.
21. Proyecto “*Support for self-help shelter and wash solutions in Piura*”. (Perú). Código de contrato: **PEB2AC**.
22. Proyecto “*Anemia No*”. (Perú) Código de contrato: **PEH9BU**. Documento Interno.
23. Proyecto “*Viviendas integrales. Ajoyami Fondam*”. (Perú). Código de contrato: **PFH9BK**.
24. Proyecto “*Humanitarian relief assistance to the most vulnerable flood- affected population of Pirua Region, Perú*”. (Perú) Código de contrato: **PEF7AA**.
25. Proyecto “*Sinchi Tulpa, fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de riesgo en la zona altandina del Sur de Perú*”. (Perú) Código del contrato: **PEK0AI**.

Anexos

Anexo 1: Entrevista Responsable geográfica de América Latina y el Caribe

- **Funciones:**

- Contribuir y participar en la definición de la estrategia-misión. Comprobar la situación humanitaria, las prioridades, que se puede hacer, que recursos hay... decidir dónde se puede actuar en base a unos criterios preestablecidos por el departamento de operaciones de Acción contra el Hambre.
- Evaluación de riesgos y de seguridad. El desk es el responsable de la seguridad, gestionar y hacer seguimiento de los incidentes en las misiones, validar los planes de seguridad, etc.
- Gestión de la misión vinculada a la estrategia. Como se estructura la misión, comprobar lo que funciona o no, las posiciones que se deben tomar, seguir los indicadores financieros, trabajar con el director país de las misiones, que tipos de proyectos se van a presentar, en definitiva, como gestionar la estrategia.
- Relación con Stakeholders. Mantener relaciones con donantes, con otras ONGd's con las que poder ser socios y seguir trabajando con los proyectos en las misiones.

1. ¿Cuáles son los antecedentes del proyecto de investigación que se está llevando a cabo y el interés este proyecto por parte del departamento de operaciones?

Los objetivos que perseguimos en muchos de nuestros programas son el cambio de comportamiento y la creación de capacidades.

Nosotros no somos una ONG que llega, entrega una cosa y se va. Nuestros proyectos, siempre, tienen un enfoque hacia la implicación de los actores locales y la creación de capacidades en esos actores locales. Entonces en todo esto el componente formativo es importante, porque cuanto más eficaces somos en la formación más impacto tendrán nuestros proyectos.

2. ¿Cuántas bases tiene cada misión?

Depende mucho, ahora mismo en Guatemala hay 3, en Colombia son ahora 5/6 y Perú no tiene bases.

Las bases no son algo fijo, es decir, hay bases que se abren y se cierran, hay proyectos en los que no hay necesariamente una base armada alrededor.

3. Antes de empezar este proyecto. ¿Cómo crees que se ha estado trabajando en componente formativo?

Nosotros tenemos en América Latina equipos de muy alta competencia técnica, tenemos a gente que sabe mucho de lo que hace, y como te decía, nosotros hacemos formación desde siempre.

Organizando la formación, entre comillas, como buenamente podemos, que no digo que tenga un mal resultado, seguramente los resultados son buenos porque si no, no llevaríamos 20 años trabajando en América Latina.

Entonces los resultados son buenos, pero yo creo que nunca hemos hecho un esfuerzo para tener modalidades, más estándares, para poder apoyar a las misiones, estructurado mejor el componente formativo, se pone un poco de cajón. Por ejemplo, se trabaja en rehabilitación de un sistema agua y se hace una formación en prácticas de higiene. Lo hacemos sin reflexionar con la debida atención sobre cómo se puede estructurar mejor el componente formativo para que nos cueste menos trabajo la organización de la formación y podamos aprovechar mejor las competencias que tenemos o las competencias que mostramos para fuera.

4. ¿Qué diferencias formativas consideras que hay entre estos países?

Son países que tienen el enfoque técnico similar en unas cosas y diferentes para otras.

- Colombia es una misión que está más enfocada a atención de necesidades más humanitarias, más de emergencia porque es un país en el que hemos trabajado durante mucho tiempo en el marco de lo que era el conflicto armado. Entonces el trabajo en emergencia o de Ayuda Humanitaria es más inmediato y en Colombia se sigue trabajando mucho en agua, higiene y saneamiento.
- Guatemala es una realidad intermedia porque hay una situación de crisis sobre todo por el acceso a alimentos. Pero, también hay proyectos a más largo plazo y toda una parte de gestión de los riesgos que incluye una parte de formación y de creación de capacidades dentro de entidades públicas.
- En Perú ya vamos a un contexto prácticamente de desarrollo, donde efectivamente se ha trabajado mucho lo que es anemia y desnutrición crónica. Son dos componentes que no se pueden trabajar si todos los actores del territorio no entienden bien lo que estamos haciendo, y entonces ahí es clave la creación de capacidades, la formación para poder obtener un cambio real en la dinámica del territorio

5. ¿Crees que hay alguna particularidad que afecta a la formación en estos proyectos? ¿Las formaciones son más específicas debido al contexto?

Yo creo que los equipos trabajan muy bien. Yo pienso que debemos poner lo que hay que hacer, como capitalizar ese conocimiento, es decir, poder empaquetar el conocimiento que se tiene para volver a usarlo dentro de cada país, pero también a nivel regional. A lo mejor en Colombia son más expertos en todo el tema de agua y saneamiento, en Perú son más expertos en anemia, en Guatemala en gestión de riesgos.

Ahora las misiones tienen una dinámica de compartir mucha información y saberes entre ellas, pero igual desde un punto de vista formativo, se pueden agarrar especialidades técnicas muy específicas de una a otra, empaquetarla para que pueda utilizarla otra misión.

6. ¿Hay perfiles técnicos del ámbito de la educación en las misiones?

No.

7. Con referente a sede: ¿Qué es el POA?

El POA es un Plan Operativo Anual, es decir, una herramienta de planificación anual. Es cierto que nosotros ya no la usamos, porque ahora usamos otros mecanismos de planificación, el Balance For Card, ahora estamos utilizando PROCUO por lo de la estrategia.

Lo que sí que hay, porque empezamos con eso hace cinco años, es un plan de acción regional, para América Latina. Hace cinco años definimos un taller, para ver cuál era nuestra teoría del cambio, y de ahí se generó un plan de acción, y nos movemos dentro del marco de ese plan de acción que revisamos cada año. Se llama POA pero no es un plan de acción, es una planificación operativa, donde te dice "okay, nos interesa hacer eso, eso y eso, y que vamos a hacer cada uno de nosotros".

8. ¿Y en esto quién participa? ¿Va por departamentos?

No, participan todos los departamentos, lo que es ahora aquí el GGM, las personas que siguen las misiones de América Latina y el equipo de América Latina. Estamos ahí todos juntos al mismo nivel. Entonces hay iniciativas que puede liderar el equipo de Perú, hay iniciativas que puedo liderar yo... No importa donde estemos, la cuestión es que cada uno de nosotros ha agarrado una de esas actividades o iniciativa y ha dicho "eso lo hago yo, lo lidero yo" entre aquí y las misiones.

9. Vamos a hablar sobre la *Check List*. ¿Crees que antes de que se plantease la creación de esta herramienta había lagunas en las acciones formativas que se están haciendo en las misiones?

Yo creo que no, justamente porque todos los equipos están muy acostumbrados a formar porque lo hacemos en todos los proyectos. A mí me parece que lo que faltaba era algo más metodológico: ¿Como hago para organizar mejor lo que yo siempre hago? Eso creo que es lo que faltaba.

10. A nivel personal, ¿qué opinión tienes sobre la *Check List*?

Es un proyecto muy bonito que nos va a ayudar mucho. Has visto que la reacción de la misión ha sido entusiasta. Todo el mundo ha dicho "¡Sí, sí! Es lo que necesitamos". Y ahora en la reunión regional que hemos tenido en Bogotá hemos vuelto a hablar del tema y efectivamente, ellos, justamente porque ven el gran interés que tiene la *Check List* y todo el proyecto, quieren formarse más, saber más, y poder aplicarlo de la manera correcta. Así que yo creo que es una iniciativa muy buena y está incluida en nuestro plan de acción regional (POA).

11. ¿Crees que es una herramienta que puede facilitar realmente el trabajo formativo en las misiones? ¿Y ya no solo facilitar, sino potenciar realmente esas capacidades?

Sí, yo pienso que hay algunos elementos en la *Check List* que son clave. Nosotros, probablemente cuando diseñamos la actividad formativa, cuando la ponemos en un proyecto y cuando hacemos el Budget, no creo que hagamos todas las reflexiones necesarias. Lo hacemos un poco más o menos, y pienso que poder reflexionar mejor sobre cómo puedo estructurar esa actividad a lo mejor nos puede ayudar a hacer mejor el Budget, a tener una actividad mejor hecha. Entonces para mí hay esa parte previa, y luego hay también la parte de evaluación, es decir, en realidad nosotros pocas veces evaluamos los efectos de una actividad formativa. Y de la evaluación volvemos al diseño, es decir, si yo soy capaz de evaluar, seré capaz de diseñarla mejor la próxima vez.

12. ¿Qué te gustaría conseguir con esta nueva herramienta pedagógica?

En primer lugar, crear un conocimiento organizacional. Ahora nosotros empezamos con América Latina, y ahí ya podremos generar un conocimiento entre todos los equipos sobre cómo gestionar el componente formativo. Eso ayudará al equipo que está ahora, al que viene, y probablemente a los equipos de otras misiones. Entonces para mí hay esa parte de capitalizar, de aprender, y después hay otra parte de facilitar las cosas, quiero decir, que la gente pueda ejercer mejor su trabajo formativo. Si nosotros le podemos enseñar metodología, paso a seguir... es decir, si los acompañamos, serán más eficaces en la acción formativa.

13. ¿Qué retos consideras que tiene esta herramienta para que se llegue a utilizar con éxito?

El reto siempre, cuando introducimos una herramienta nueva, es que la herramienta sea útil para el que la va a usar. A veces nos inventamos herramientas que son útiles para nosotros, para sacar información, y esas herramientas normalmente fracasan, porque al final todos estamos con muchísima carga de trabajo. Entonces, claro, la persona que está en terreno, que tiene que ejecutar su proyecto, que tiene que escribir una propuesta... Con todo lo que tiene que hacer buscará siempre la manera más rápida para poder hacerlo. Entonces, ahí vamos a que la *Check List* tiene que ser útil para ellos, porque si ellos realmente piensan que es útil y que les va a facilitar todo el ciclo de la actividad formativa, desde el diseño a la evaluación, la van a usar, porque ven que es algo útil. Pero para mí ese es el reto de cualquier herramienta, que al final sea útil para quién la usa. ¿Que después nosotros podemos sacar información, trasladarla a otro sitio? Son todos efectos secundarios positivos, pero fundamentalmente se tienen que apropiarse de ella la gente que la usa.

14. ¿El mayor obstáculo que crees que va a tener esta herramienta?

El tiempo. Hay muchas cosas que desafortunadamente se hacen con poco tiempo. Hay convocatorias para proyectos, pasa sobre todo en emergencias, que te dan muy pocas horas de tiempo. Aunque cuando tenemos más tiempo, es decir, que son las cosas más normales, es cierto que por la carga de trabajo que hay, siempre nos falta tiempo. Entonces, el mayor problema que podemos tener es que, hasta que no se instale como una rutina, que sea útil, a la gente le va a costar en su tiempo tan apretado, es meterla, tanto en la parte de diseño como en la parte de ejecución.

...También un reto es crear una herramienta sencilla para que ese primer momento no sea tan aparatoso...

Yo no creo que sencilla es la palabra, creo que tiene que ser útil, porque algo muy sencillo van a pensar que tampoco es útil. Es decir, tiene que ser algo lo suficientemente bueno para que ellos vean "mira, si yo hago esto, esto y esto después me es más fácil". Entonces, no es sencillo, yo creo que, al contrario, lo que ellos quieren es algo bien hecho que puedan empezar a usar.

15. ¿Por qué se han escogido estos países en Latino América?

A ver, está Nicaragua, que es una misión muy pequeñita, donde hacemos solo algunos tipos de actividades, más enfocada en medios de vida, pero es una misión muy pequeña. Sobre todo, trabajamos con contrapartes locales, tenemos poca implementación directa por parte nuestra, por lo cual me parecía poco significativo, sabes. Movemos muchos más proyectos en los otros tres países. Y Venezuela tenemos una intervención de apoyo a algunas contrapartes locales.

16. Para finalizar, ¿algo que quieras contarme que no te haya preguntado sobre las formaciones en la misión?

Yo pienso que las misiones tienen como mucha hambre que, desde sede, les demos herramientas para trabajar. Y a veces desde aquí pensamos que a lo mejor les molestamos. Pienso que hay que romper un poco esa barrera, no les molestamos, al contrario, son ellos que te dicen "no, no, que nos expliquen más, que nos digan más". Para mí vamos bien, la gente está muy interesada en el proyecto. Ahora, tenemos que llevarlo hasta el final, porque a veces ese, es otro problema. Empezamos algo que nos parece muy bonito y luego porque pasa X o Y, eso se queda ahí. Si queremos de verdad que se use la *Check List* tenemos que seguir armando todo el resto del proyecto, porque si no va a ser un esfuerzo que se quede en algo pequeño.

Funciones:

Por una parte, gestiono el programa de prácticas de estudio, con una media de unas 127-128 personas en prácticas entre delegaciones, sede y prácticas en terreno, el año tuvimos 11 prácticas en terreno. A parte, gestionamos todo el plan de formación del programa EU Aid Volunteers, y todo lo que es la formación externa. Eso significa todos los cursos y todas las iniciativas de formación que ofrecemos al público en general, no solamente al personal de Acción contra el Hambre. Entonces, en este sentido, tenemos distintos posgrados: codirigimos desde hace 19 años un máster con la UNED de gestión directiva de organizaciones no lucrativas, codirigimos un especialista en aguas saneamiento e Higiene en cooperación internacional con la Universidad de Alcalá, un curso técnico especialista en logística humanitaria que tenemos con la Comunidad de Madrid y la agencia española de cooperación internacional que vamos a empezar la 5a edición, y tenemos un curso sobre transferencias monetarias en terreno Cash Interventions junto a la universidad Lovaina. Aparte tenemos otra serie de iniciativas que sacamos cada año, por ejemplo, este año vamos a volver a ofrecer una edición de un mooc (massive online open course), sobre seguridad nutricional pero este año también vamos a lanzar otro de gestión del talento en el Tercer Sector y, bueno, todas las iniciativas que nos van surgiendo. Desde el año pasado también estamos investigando, analizando el componente de formación en los proyectos de las misiones.

1. ¿Cuáles son los antecedentes del proyecto de investigación?

Yo llevo en la organización 4 años y desde que yo entré siempre he tenido la misma inquietud, que es comprobar cómo se está haciendo la formación en las misiones y cómo se está diseñando la formación desde la elaboración de los proyectos. Entonces, desde el año pasado he tenido la oportunidad, con el apoyo de una persona en prácticas, de empezar a diseñar lo que fue, lo que está siendo el proyecto. Para eso no lo hago sola, desde mi departamento, sino lo que hicimos fue intentar hacer una iniciativa más transversal con el Responsable de salud y nutrición y con la desk de la Latinoamérica. Decidimos hacerlo con unas misiones que fueran más fáciles por el tema del idioma, por cómo están estructuradas las misiones etc., entonces decidimos empezar con Latinoamérica. Empezamos con una misión y cuando vimos y descubrimos la importancia del componente de formación que tienen en los proyectos de una misión, decidimos que íbamos a extender ese análisis a todas las misiones de Latinoamérica.

Ya más o menos me has dicho algunos criterios de selección de los países para el proyecto. Se podrían resumir principalmente por la facilidad con el idioma.

También por el tipo de misión, porque presenta un abanico amplio de proyectos, es decir, hay proyectos de Ayuda Humanitaria y de emergencia, pero también hay proyectos de cooperación. Generalmente, nos hemos dado cuenta de que los proyectos de cooperación tienen más componente formativo, porque también son más sostenibles en el tiempo, entonces creímos que iba a ser más fácil si empezábamos por Latinoamérica.

2. Desde sede, desde el departamento de formación, ¿qué se hace para ayudar a las formaciones cuando tienen que diseñar proyectos formativos?

Desde el área de formación tenemos un kit de herramientas para ayudar en la formación de formadores. También se ofrece al personal talleres de formación de formadores, pero fundamentalmente es en sede. Lo que queremos con este proyecto es identificar cuáles son las carencias o las debilidades que hay en las misiones para apoyar en aquellos puntos que ellos necesiten más ayuda. Sí que hay una formación interna del personal, pero es lo único que se ha hecho, no se ha hecho nunca una formación externa relacionada con la formación de formadores.

3. ¿Qué funciones tiene el departamento, tanto en la parte interna como en la formación externa, dentro de los proyectos de las misiones?

En principio ninguna. Una misión diseña un proyecto y hasta ahora nunca nadie nos ha consultado, por eso nosotros aquí estamos ciegos, y de ahí este análisis, esta investigación. Porque hasta ahora, a no ser que fuera algo muy específico, que nos pidan apoyo para elaborar una propuesta... Por ejemplo, ahora estamos elaborando una de un itinerario Formativo con la ECI. Ahí nos han pedido ayuda, pero porque quién lo está haciendo es el pool de emergencia desde sede. Sin embargo, en las misiones, hasta ahora, nunca nos han pedido ayuda a introducir el componente de formación en los proyectos.

4. ¿Este proyecto de investigación qué supone para el departamento de formación?

Nos supone, para empezar, identificar cómo se están haciendo las cosas. Para empezar lo que hemos hecho ha sido identificar cuánto de importante es la formación en la mayor parte de los proyectos, Los datos nos han puesto en evidencia que, efectivamente, hay muchísimo componente, casi todas las propuestas, bien sean de emergencia bien sean de cooperación, de proyectos más de desarrollo, todos tienen, si no un componente de formación, sí de sensibilización, por lo tanto, es no importante, sino importantísimo. También hemos identificado cuáles son esas carencias que tienen en general los países latinoamericanos. Este ha sido el primer proyecto, pero nuestra idea es generalizar todas estas estrategias de mejora al resto de países. Aparte, estamos ahora mismo en la organización en un momento de transformación, de manera que ya no vamos a trabajar compartimentados en departamentos como hasta ahora, sino que vamos a trabajar en función de procesos. Eso significa que hemos hecho un trabajo entre varios departamentos de sistematizar la tipología de actividades que se diseñan en los proyectos, y una de esas tipologías de actividades es la formación. Formación, mentoring y coaching, eso significa que este proyecto también incide de alguna manera en toda esa sistematización de actividades.

5. ¿Consideras que había lagunas en las actividades formativas en las misiones?

Sí. No es que yo lo considere, es que nos lo han dicho ellos. Hay puntos en los que necesitan más formación, como es en temas de metodologías didácticas, como es en tema de evaluación, de aprendizaje de evaluación de impactos, sobre todo, o cuestiones como por ejemplo como redactar un objetivo didáctico, etcétera, así que sí.

6. ¿Y qué opinión tienes sobre la *Check List*?

Bueno, en el fondo es un poco un resumen de lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar u organizar cualquier tipo de formación. Entonces, si por lo menos tienen en cuenta todos esos elementos, aunque sea de forma muy resumida, ya hemos avanzado bastante.

7. ¿Crees que va a ser una herramienta que va a facilitar el trabajo formativo en las misiones?

Yo creo que es una más. En el fondo es una ayuda visual que a la hora de diseñar una actividad de formación o todo un programa de formación les puede ayudar. Claro, si eso no lleva nada detrás, no se sabe cómo utilizarla, pues no. Pero sí es un elemento gráfico que a primera vista te puede ayudar a la hora de tener todos esos componentes.

8. ¿Qué expectativas tienes con esta nueva herramienta?

Yo creo que cualquier proceso y cualquier cambio exige tiempo, requiere de tiempo, y también de testeo y de ver qué funciona y qué no funciona, eso nos lo irán diciendo las personas que lo vayan utilizando. Yo creo que es todo un proceso que lleva tiempo, no creo que sea muy inmediato su uso, pero vamos a ir viendo, nosotros ya lo hemos empezado a utilizar, así que...

9. ¿Qué retos consideras que tiene esta herramienta para que se llegue a utilizar con uso?

Para empezar, cambiar de hábitos no es fácil, entonces hay que insistir mucho. Aquí tenemos el apoyo de la desk de Latinoamérica, que yo creo que nos va a apoyar bastante con esto.

10. Entonces el reto va a ser eso, intentar cambiar el hábito que ya tienen de costumbre, ¿no?

Sí.

11. ¿Qué obstáculo crees que se va a encontrar esta herramienta?

La falta de tiempo, y la cantidad de tareas que tienen todos ellos, vamos sobrepasados siempre de tiempo.

12. ¿Que estáis intentando con la nueva estrategia de modelizar las actividades?

Es una forma de trabajar basada en procesos, más que basada en departamentos, es transversal, y en esta modernización hemos participado casi todos los departamentos. Entonces se trata de que al final se modelice cada vez que haya que diseñar una actividad de coaching o de mentoring o de formación, sepas, a la hora de diseñar un proyecto qué es lo que tienes que incluir, a la hora de ejecutar, qué tienes que tener en cuenta y a la hora de cierre de proyecto, qué tienes que tener en cuenta también.

13. ¿Consideras que hay alguna diferencia entre los proyectos formativos que se hacen en cooperación al desarrollo y los que se hacen en Ayuda Humanitaria?

Nosotros no es que hagamos proyectos formativos, hacemos actividades de formación dentro de proyectos de Ayuda Humanitaria o de proyectos de cooperación. Normalmente los proyectos de cooperación son proyectos de desarrollo que son más largos en el tiempo, son de transferencia de capacidades, de capacity building normalmente, mientras que los de Ayuda Humanitaria son proyectos de emergencia o son proyectos inmediatos; eso significa que las actividades son más cortas en el tiempo. Entonces es posible que algo sea más competencial que a lo mejor otro tipo de actividades que puedan ser no solamente competenciales sino también de conocimiento.

14. En el proyecto se habla mucho sobre el componente formativo, ¿Cuál es su significado para ti?

El componente de formación es simplemente identificar cualquier tipo de actividad que suponga una transferencia de conocimiento, una transferencia de capacidades dentro de cualquier proyecto que tengamos en Acción contra el Hambre, en cualquier proyecto. Eso significa que puede ser una actividad, una sesión de sensibilización en una comunidad, como que pueda ser una de transferencia de conocimiento.

No solamente tiene que ser a beneficiarios finales de los proyectos, como puede ser unos niños o unas madres en una comunidad, sino que también hay identificadas y casi todos los proyectos tienen identificadas actividades de formación para nuestros stakeholders, incluso para donantes a veces. Podemos tener un Ministerio de educación, podemos tener un Ministerio de Salud, que también hay que formarle. Entonces nuestra tipología de beneficiarios de la formación es muy amplia, no tiene porqué ser solamente la tipología de beneficiarios del proyecto, sino que también pueden ser los stakeholders. Eso significa que desde Acción contra el Hambre siempre intentamos hacer capacity-building, y que las competencias de las capacidades se queden instaladas en el país.

15. ¿Ya para finalizar la entrevista, te gustaría añadir algo que consideres relevante o no haya preguntado a lo largo de la entrevista?

Que sea interesante aplicar la evaluación de este proyecto, también. Al final, esto no queda aquí, estamos empezando con este análisis, y estamos haciendo estrategias de mejora que creemos nosotros que van a mejorar, pero queremos generalizarlo a las otras misiones, y nos queda también ver los resultados de esto.

Anexo 3: Entrevista Responsable de Salud y Nutrición

Funciones:

Hasta hoy, porque estoy cambia de un día para otro, por el momento soy responsable de un grupo, un grupo que se dedica a seguir misiones y apoyo técnicamente a las misiones para que tengan una buena ejecución tanto en calidad como en cantidad, que estén alineadas a los alineamientos tanto del país como de la organización y luego por otra parte con este grupo hacemos desarrollos técnicos que conllevan a leer el futuro desarrollando nuevas intervenciones, herramientas de seguimiento, de formación, metodologías diferentes, en este caso estamos trabajando con formación para desarrollar un proceso formativo y de supervisión conjunta que no suponga solamente el voy a supervisar las acciones, voy a acompañar las acciones del proceso de mejora de la calidad y eso conlleva que llevamos un año que vamos a modelar toda esa intervención.

También dentro de mi responsabilidad es las relaciones con la red y con las redes. Con la red de Acción contra el Hambre para ver lo que hacen los otros y lo que hacemos nosotros para tener un mensaje común de Acción contra el Hambre en nutrición y salud, también tengo la responsabilidad de no desligar nutrición y salud, que sea un mismo eje, y también tengo la responsabilidad de ver lo que hacen otros dentro de otras redes para mejorar nuestro posicionamiento nuestra visión de no quedarnos desactualizados y contribuir a que Acción contra el Hambre siga siendo líder. Otra de las funciones es la de acompañar a los desk en la venta de lo que hacemos delante de donantes claves a la hora de plantear estrategias conjuntas, técnicas y operaciones delante de grandes financiadores.

1. ¿Cuáles son los antecedentes de este proyecto?

Los antecedentes son una pregunta que el año pasado surgió no solo con la parte de formación, con mejorar la calidad de nuestras intervenciones, la pregunta es por qué hacer un proceso de investigación , más desde el punto de vista de generar una evidencia que nos resuelva porqué se está reproduciendo, qué tipo de calidad se está produciendo para encontrar unas áreas de mejoras, fue como hace dos años cuando nos metimos en el proceso de la mejora de la calidad, por otro lado, también por la autonomía de las misiones, veíamos qué las misiones necesitaban tener mayor número de herramientas o de argumentos para tomar decisiones en qué tipo de actividades se podría implementar y con qué tipo de calidad para poder llevarlas a cabo.

2. ¿Qué interés tiene el departamento técnico en este proyecto?

Pues el interés es justamente contribuir con este proyecto a la mejorar de la calidad y a la mayor autonomía de las misiones.

3. ¿A la hora de diseñar un proyecto, en que te basas para incluir una formación?

En un enfoque de necesidades, tú planteas las necesidades que has encontrado, luego como las abordas, como hay una parte que es común denominador para casi todos los proyectos que es tener una contraparte en este caso puede ser un ministerio pero pueden ser otras, hay siempre un aspecto formativo que ya la palabra formación puede que no sea la más adecuada a veces para alguno de los enfoques, también estamos viendo si el enfoque es formativo o es más acompañamiento o más coaching o de otro tipo de acción que no solamente la que podemos llegar a entender como formación.

4. ¿En qué os basáis a la hora de realizar una actividad formativa de un sector concreto?

Primero en el análisis de necesidad nos dice que hay que cubrir, por llevarlo a un ejemplo, vamos a un centro de salud porque nuestro target es mejorar las capacidades que tienen las personas que trabajan en ese centro para ejercer su función, desde el punto de vista de prestación del servicio hasta el ejercicio de control de stock, etc. Basándonos en esas necesidades nosotros decimos, finalmente esa necesidad como la vamos a mejorar, pues el objetivo es mejorar esa debilidad que hemos encontrado o esas necesidades de sus debilidades con el ejercicio de la formación, en alguno de los países, el ministerio tiene su propio plan de formación, con lo que nosotros contribuimos con recursos a desarrollar el plan de formación del país y en otras no tienen y creamos un itinerario e formación específica para el área de nutrición que ya lo tenemos muy bien empaquetado, etc., entonces apoyamos con la implementación de ese paquete de formación en los diferentes niveles y también lo que hacemos es medir la implementación con el resultado que se obtiene, aquí sí que hay una aceptabilidad pero probablemente haya preguntas más adelante que hablen de este tema, de cómo lo medimos, pero sí que es verdad, que a veces encontramos la necesidad, creamos la parte formativa, o pensamos que con la formación se va a mejorar esa debilidad, pero vemos que no llegamos a medir el impacto que puede llegar a tener esa acción, más allá de se ha hecho no se ha hecho, con qué calidad se ha hecho, pero si esa actividad realmente era la adecuada para mejorar ese gap pues no hemos hecho en muchos casos ese análisis

5. A partir de los países que se han seleccionado (Colombia, Guatemala y Perú) ¿Las formaciones son adaptadas a cada país o por un contexto similar?

Aquí la formación, nos reglamos, primero en contenidos al país, con lo cual, no deberían de ser muy diferentes, pero por hacer un extremo y otro, por ejemplo anemia, hay más en Perú en la zona andina, el ministerio lo tiene más incorporado en la curricular que en Guatemala, que lo lee más desde el punto de vista de la desnutrición crónica, como ejemplo, asique nosotros nos adaptamos a lo que el país tiene dictado como norma dentro de su formación personal.

6. ¿Consideras que un proyecto es mejor cuando se incluye alguna actividad formativa?

Ni mejor ni peor, lo que yo ya empiezo a dudar es a veces, o bueno no veo con claridad si con la formación resolvemos el gap que hemos encontrado/ la debilidad que hemos encontrado y que a lo mejor hay otras alternativas u otras acciones que las hacemos de otra manera deberían hacerse bajo el formato de la formación.

7. ¿Qué opinión tienes de la *Check List*?

Que está muy bien, te digo, podemos considerarla como un primer paso o un paso dentro de un proceso, pero ya hemos encontrado al menos un consenso entre lo que siempre tienes que tener como partida a la hora de formular un proyecto y eso ya da un punto de partida muy bueno para tener un poco una la teoría del cambio, es decir, si yo ya desde el principio tengo esto claro y lo tengo, en principio el proyecto va funcionar bien, va a desarrollarse dentro de una norma adecuada, y no me tengo que sobrecargar con herramientas de medición, doy al poder que se tiene desde partida para contar con eso la capacidad, la atribución de que si se ejerce o si contar con eso supone un alto porcentaje de mejora de la calidad y de éxito en la ejecución

8. ¿Crees que es una herramienta que va a facilitar el trabajo de las misiones?

No sé si facilitar, o aumentar su trabajo, porque probablemente cuando la ejercitas, dices, jolín, aquí os falta 4 cosas que no habéis tenido en cuenta, entonces eso se puede considerar como sobrecarga en un primer momento, pero claro hay que verlo dentro de una perspectiva de que es un punto de inicio pero el rédito no es solo en el inicio si no fundamentalmente en el desarrollo de toda la actividad, si hacemos el contagio de tiempo o de carga de trabajo, finalmente va a disminuir la carga de trabajo, un ejemplo, se han tenido ciertas cosas en cuenta desde el principio durante la ejecución tienes que reformular la actividad, tienes que cambiar hasta presupuesto, cambiar incluso equipos porque no lo has tenido en cuenta al principio y eso redundará en mayor coste en mayor tiempo probablemente si está bien diseñada fundamentalmente la *Check List* va en el diseño, pues ahí vamos a tener un gran impacto y se va a arrastrar a lo largo de todo el proyecto con lo cual la carga de trabajo, puede que al principio sea mayor porque requiere más tiempo, requiere crear cosas que no se han tenido en cuenta, pero conlleva a que durante el proceso va a disminuir tanto la carga de trabajo a la hora de no tener que solucionar un problema en su ejecución o de calidad porque esto lo intenta minimizar.

9. ¿Qué te gustaría conseguir con esta nueva herramienta pedagógica?

Primer la implantación, en todos los proyectos, allí donde se ha decidido tener la actividad de formación se haga dentro de una norma, con esto yo creo que hemos creado una norma que nos permite incluso calificar a los proyectos que tienen la actividad de formación o el eje de formación, un ejemplo, de 100 proyectos que empezaron con formación el 80%

contenían el 100% de Crear una norma de calidad, es decir, ya partimos con estos proyectos con una baja calidad de formulación, pues en esos proyectos hay que seguirlos con más exhaustividad y hay que meter más el seguimiento de cómo va a comportarse ese proyecto, porque puede ser que por algo no se haya podido poner y entonces a lo mejor ese ejercicio de tener en cuenta que en ese proyecto hay actividades de formación pero que no cumplen la calidad, pues supone hacer más esfuerzo en el seguimiento.

10. ¿Qué retos consideras que tiene esta herramienta para que se utilice con éxito?

La implementación en Acción contra el Hambre de cualquier tipo de herramienta pasa por una apropiación de los que formulan los proyectos, y no solo apropiación como concepto así general si no como una exigencia dentro de la *Check List* ahora mismo cuando yo tengo que validar una propuesta, me llegan propuestas para presentar mañana y validarla hoy, eso es un ejercicio que ya ni hago, yo ya no valido cosas que me envían un día antes de presentarla, porque ya no tengo ni debo de tener la legitimidad de cambiarlo todo, ni tengo la posibilidad de cambiarlo todo yo de lo que ha presentado un equipo de la misión, entonces, la idea sería llevar esta la *Check List* desde el inicio de la toma de decisión de lo que vamos a dar formación, vale pues ya vamos a empezar a trabajar que esta *Check List* ya vamos a ver aquí y aquí, en la nota de concepto tenerla clara en durante la escritura de la propuesta y en el proceso de validación, entonces tenemos como tres momentos en los que se va a pasar la *Check List*.

11. ¿Qué obstáculos crees que va a tener esta herramienta?

Lo que has mencionado antes, que lo vean como una sobrecarga de trabajo, que no vean la utilidad, entonces a lo mejor habría que visibilizarlo de una manera teórica, tampoco es necesario sobre un hecho concreto, como en este ejercicio, sobre una manera teórica a lo largo del ciclo del proyecto lo que reeditaría implementar esta herramienta.

12. ¿Qué es para ti el componente formativo?

Formación, primero es un...es algo complejo, si lo tengo que decir con adjetivos, es algo complejo que muchas veces lo resolvemos de una manera muy simple, pero es algo complejo que requiere especialistas y una técnica, una metodología diferente, que requiere de recursos humanos específicos porque la formación no es un momento puntual, yo como entiendo la formación es un proceso más a largo plazo que puede que tengas un momento transversal, presencial pero lo que pretende la formación no es solo aumentar conocimientos sino generar capacidades y probablemente mejorar actitudes, esos tres componentes eso no se puede desarrollar con una formación de 10 días sino que el proceso formativo debe de llevar hacia una temporalidad más a largo plazo, el ejemplo de vamos a hacer un taller de formación, muy bien, eso no es formación, para mi formación es un proceso más a largo plazo que conlleve mejorar el conocimientos, aumentar las capacidades hasta donde nos lo hayamos planteado y si o si mejorar

actitudes, si o si sin una actitud nunca va a ver un buen proceso formativo y para ello, ya hay herramientas que te miden el grado en el que tú te enfrentas ante un proceso formativo, si te lo están imponiendo, si ya lo tienes más o menos aceptado que dentro de tus necesidades como trabajador en un centro de salud necesitas un proceso formativo, porque está muy desvirtuado, primero se ve como una fuente de ingresos, en muchos de los contextos, o me van a pagar por esa formación, yo voy al mayor número de formaciones posibles, porque eso supone mayor ingreso para mí y aumentar los ingresos que me vienen por estar como médico en un centro de salud, por otro lado, me supone salir de mi contexto con lo cual es una vía de escapatoria y normalmente las formaciones e hacen en la capital con lo que aprovecho para otra serie de cosas, me da digamos prestigio, también se utiliza por personas en terreno como rasgo de que si hago 40 formaciones, si tengo 40 formaciones hechas ya te pone un status diferente al resto que están en el centro de salud y eso en decremento de lo que pasa, que los recursos son muy pocos y las personas son muy pocas, y cuando se hace los procesos formativos, normalmente se disminuye la carga de prestación, porque salen para hacer la formación pero dejan el centro de salud con lo cual hay una semana en la que está cerrado el centro de salud tal cual, porque se realiza, de la manera que lo hemos formulado el proceso de formación, por lo que te digo el proceso de formación debería de visualizarse de una manera que no interrumpa la prestación de servicios porque eso penaliza a los beneficiarios que no se vea como un aumento de salario, como un beneficio económico porque entonces la gente va por lo que va no por su aumento de capacidades y debería de cambiarse su manera en la que se entiende, a lo mejor debería de ir ligada al pago pro resultados o ligada a ver el proceso completo no solamente como la asistencia a una formación presencial.

13. Para finalizar, ¿te gustaría añadir algo que consideras relevante y no haya preguntado a lo largo de la entrevista?

Pues quizás la medición, como podríamos medir, que lo hemos hablado muy poco pero sí que es algo muy complejo, porque dentro de las posibilidades de medir, puede ser una medición más objetiva a la hora de hacer un cuestionario y plantear como resuelves los conocimientos pero también esa parte queda muy floja, cuando ves eso en mi sector, no es solo conocimiento es un porcentaje de lo que uno tiene que hacer, es mucho la actitud y mucha práctica, y en un proceso de formación, la práctica no puedes darlo solamente si no que hay que acompañar la puesta en marcha de determinadas habilidades por ejemplo, uno que hace cesáreas, pues no solamente que la haga una vez bien, eso puede ser un churro que le salió ese día si no que tienes que acompañarle, y estar en todo ese proceso de acompañamiento para hacer que esa capacidad, realmente la adquiera con un mentoring u otro tipo de metodología pero la medición yo creo que debería de completar las tres partes, la teórica, el componente de conocimientos, de actitudes y el componente prácticas y no lo tenemos incorporado.

Anexo 4: Entrevista Gestora de formación y contenidos.

Funciones:

Las funciones que yo realizo dentro de Acción contra el hambre son acciones muy concretas, y con un espíritu completamente formativo, en este caso dentro de la organización tengo una doble función. Una función que ya viene adquirida con el puesto que es la gestión de contenidos formativos internos, más que nada para la dispensación de formaciones a nivel online, lo que hacemos en el departamento es recoger toda la sabiduría que tienen los diferentes departamentos, concretarla un poco más y realizar cursos virtuales, online, cursos los cuales tienen acceso todos los trabajadores.

Luego por otra parte, que no venía por el puesto propio en sí, sino que es algo que he adquirido a lo largo de estos años y es que dada mi formación (profesora) he tenido mucha formación a nivel pedagógico hemos intentado cambiar un poquito mis funciones y adaptarlas también a lo que es el contexto formativo presencial que como lo hacemos, pues apoyando a los diferentes formadores que hay dentro de la organización para realizar mejor sus formaciones, entonces la función que realizo yo es básicamente realizar un mentoring pedagógico para estos formadores y bueno, realizar herramientas para que ellos puedan dispensar las formaciones de una manera más autónoma y coherente.

1. ¿Cómo crees que se ha trabajado el componente formativo en las misiones?

Bueno pues el componente formativo dentro de las misiones siempre ha estado destinado a los beneficiarios o a las contrapartes que trabajan con nosotros en terreno, creo que el componente formativo siempre se ha tratado de una manera muy tácita muy implícita, quiere decir, que bueno ha sido un componente que se ha tomado en consideración dentro de las misiones pero que no se ha estandarizado de ninguna manera, no se ha sistematizado de ninguna manera, y bueno se ha hecho, lo hemos hecho verdaderamente con una buena calidad y una buena satisfacción pero creo que estamos en un momento en el que es importante estandarizar y modelizar para alcanzar un mayor alcance dentro de nuestros beneficiarios y contrapartes y también para asegurar mayor calidad en nuestras intervenciones formativas.

2. ¿Qué es la escuela de formadores? ¿Qué contenido desarrollas en esta escuela de formadores?

La escuela de formadores surgió primero por la necesidad de identificar a las personas que eran formadores esporádicos dentro de la organización, tanto en sede como en terreno y bueno, surgió esta necesidad porque fuimos viendo efectivamente que había un alto componente formativo dentro de las misiones y también dentro de la propia sede y lo que intentamos hacer, además de identificar estos perfiles es de formarlos y acompañarlos porque necesitamos que haya más coherencia y armonía dentro de nuestras actividades. Lo que tratamos es de modelar la formación, introducir una estandarización dentro del modelo formativo, lo que hacemos dentro de la escuela además de formación de

formadores hacemos además formaciones sobre oratoria pero también estamos realizando algunas herramientas que pueden ayudar para que estos formadores puedan apoyarse sobre ellas para que puedan construir sus formaciones, desde herramientas que explicamos un poquito las dinámicas de formación o que técnicas pueden utilizar en un momento u otro, hasta una guía de formadores donde podemos identificar los diferentes momentos de la formación y que ellos sepan en qué momento se encuentran y los recursos y herramientas que ellos deben tener en cuenta a la hora de plantear una formación. Este año queremos impulsar sobre todo la identificación de formadores en el terreno porque en sede ya lo hemos hecho bastante fuertemente porque hemos tenido varias sesiones de formación de formadores y hemos estado hablando mucho con ellos y lo que queremos hacer es exportar el modelo un poco a las misiones para que bueno, ellos puedan identificar sus propios formadores y que a partir de ahí empecemos a construir una pequeña escuela de formadores dentro de cada misión.

3. ¿Qué es el componente formativo para ti?

Bueno, pues el componente formativo dentro de Acción contra el Hambre son todas aquellas acciones que tienen que ver con formación, todas aquellas acciones que tienen que ver con enseñar y aprender, ya puede ser dentro de la propia organización, entre los trabajadores o como transmitimos el conocimiento de unos trabajadores a otros, o ya puede ser también dentro de un proyecto concreto de una misión como se transmite ese conocimiento a nuestros beneficiarios o a nuestras contrapartes, entonces en nuestro caso, tiene un doble enfoque por un lado tenemos la parte interna que es como gestionamos la formación o como gestionamos el aprendizaje de nuestros propios trabajadores auto enriqueciéndonos de nuestros conocimientos y nuestro saber hacer y la segunda función sería como enfocamos la formación a través de los proyectos y como formamos a las comunidades para que ellos tengan la capacidad para transformar su sociedad.

4. Cómo Gestora de formación y contenido, ¿Realizabas algún tipo de ayuda a los empleados/ ellos te pedían ayuda para diseñar las actividades formativas?

En misiones es muy raro que un formador esporádico o un formador técnico o de operaciones o logista nos llame a nosotros o pida nuestra ayuda para poder dispensar una formación bien hecha, es raro, y es lo que intentamos cambiar cada día un poquito más y bueno el valor que tiene el trabajo que tú estás haciendo es muy grande porque necesitamos que se entienda que existe una figura que puede apoyarles a la hora de transmitir el conocimiento que puede apoyarles a la hora de apoyar contenido y de crear cursos y de utilizar nuevas metodologías etc.. yo creo que queda camino que recorrer y es una cuestión que va a ser muy importante de aquí en adelante para nosotros.

5. ¿Hay formadores internos?

En realidad, cuando me refiero a formadores esporádicos, me refiero a formadores dentro de la organización, es decir son personas que trabajan con nosotros en todos los departamentos pero que dada las características de su puesto tienen siempre una labor de acompañamiento o una labor de mentoring hacia sus compañeros dentro de las misiones. Hay muchos formadores dentro de cada departamento, hay muchos especialistas y muchos expertos dentro de los departamentos técnicos, de operación de logística de finanzas, tenemos muchos expertos, entonces a los formadores que me refiero no son solo formadores externo que también les damos algo de acompañamiento pero no siempre, ellos son expertos ya y vienen con su bagaje adquirido, nosotros atendemos únicamente y exclusivamente prácticamente siempre a las personas que trabajan dentro de la organización y son a los que formamos para que ellos puedan formar.

6. ¿Qué opinión tienes de la *Check List*?

Me parece una iniciativa muy interesante, me parece que si alcanzamos a aplicarla, en masa, que se repliegue esta técnica de creación de formaciones de una manera estandarizada en todas las misiones creo que nos va a ayudar mucho no solamente a identificar el componente formativo que hay dentro de los proyectos si no a valorar un poco cual es el coste de la formación dentro de la organización, cual es el coste y cuál es el beneficio entonces creo que la herramienta que has desarrollado es muy importante para poder estandarizar esto dentro de los proyectos, al igual que los años pasados hemos tratado de que nuestros proyectos tuviesen un enfoque de género y que esto se estandarizara y se insertara dentro de los proyectos creo que es muy necesario tener este enfoque formativo también dentro de los proyectos y creo que debería de ser una condición sin la cual se debería de desarrollar un proyecto, es decir, cada vez que se explicita un proyecto se debe tener en cuenta muy y mucho este componente formativo, más que nada desplegamos muchos recursos a la formación e nuestros beneficiarios y contrapartes pero no de manera explícita en ningún sitio, por eso creo que es importante.

7. ¿Crees que es una herramienta que puede facilitar el trabajo formativo en las misiones?

Por supuesto, creo que siempre es un desafío enfrentarse a una formación y sobre todo cuando no tienes formación didáctica o pedagógica creo que siempre es importante, siempre que nos hemos enfrentado a una formación la primera vez nunca sabemos que hacer, ni a quien llamar ni cómo hacerlo, nos pasamos la vida buscando información y quizás sería mucho más fácil y mucho más práctico para la persona que está creando una formación tener unos referentes y tener una guía sobre la cual poder realizar o poder imaginar hacer una formación, siempre es muy arduo sobre todo porque tienes las dos características. Cuando realizas una formación tienes que pensar en dos cosas, primero en tu actitud como formadora ante la formación y segundo en cómo vas a gestionar una formación, como la vas a crear, que cosas vas a tener en cuenta a la hora de realizar la formación y estas dos cosas tienen mucho peso y creo que puede crear una crisis personal cuando alguien se enfrenta a realizar una formación, primero porque si no tienes práctica y no sabes enfrentarte a un público, puede que fracase tu formación y segundo porque si

no tienes las herramientas o no cuentas con una guía tu tiempo de inversión en la ideación de esa formación va a ser mucho mayor y mucho más estresante para ti, entonces creo que es importante que se tengan en cuenta estas dos cosas, cual es la actitud de un formador ante un público y ante un público concreto como actuar tanto si son niños/adolescentes/madres /padres o un gobierno como si son trabajadores.

8. ¿Crees que se profundiza demasiado a la hora de hablar de formación en la parte práctica y poco valor a la parte del diseño de la formación?

Seguimos dos grandes líneas, primero formar a la persona para que tenga esta dimensión de enfrentarse al público de una manera muy práctica y luego todo este diseño, creo que sí que hemos atendido mucho más a sobre todo a cómo te manifestabas delante de un público y creo que se ha dejado un poco de lado lo que es el diseño programático de una sesión formativa, es por ello, que hemos puesto en marcha el proyecto, y es por esto por lo que hemos puesto en marcha la escuela de formadores y cada día más y más herramientas que les ayudan sobre todo al diseño de la formación pero una cosa no quita la otra, no debemos demonizar ni una cosa ni la otra, cada día más nos damos cuenta de que la formación en una empresa o en una organización siempre se ha basado en un power point y una persona hablando en público, vale ese gap ya lo hemos superado ese paso ya lo tenemos superado, el siguiente paso es que se realice un buen diseño de una formación y que se realice desde 0 y con tiempo suficiente como para poder realizar ajustes porque no todas las formaciones son iguales y muchas veces nos toca hacer la misma formación con diferente público y no adaptamos nada, entonces, creo que es muy importante este paso previo del diseño de la formación, creo que la *Check List* va a aportar mucha riqueza en lo que es la creación de la propia formación, de cómo se diseña y cuáles son los puntos didácticos fuertes que tienes que tratar justo antes de realizar una formación pero creo también que es importante reforzar las capacidades de nuestros trabajadores o de las personas que van a dispensar esas formaciones a confrontar un público y sobre todo no de manera magistral, si no de confrontarle de manera con metodologías, con técnicas que van más allá de lo que es lo puro y duro de lo magistral, que es lo que hemos tenido siempre.

9. ¿Qué crees que se va a conseguir al estandarizar esta herramienta?

Yo espero que sí, creo que sí, sobre todo si hacemos el esfuerzo de integrarlo como un componente más dentro de lo que es el diseño de un proyecto, hablaba antes del enfoque de género de cómo hemos conseguido o estamos consiguiendo que el enfoque de género esté cada vez más inserto dentro de los proyectos, pero tenemos que conseguir también que el componente formativo que la formación esté dentro del proyecto, de la descripción del propio proyecto. Entonces, la *Check List* yo creo que si la integramos dentro de la descripción de los proyectos creo que seguramente si logremos estandarizarla. Cada vez más le pedimos más a nuestras misiones, le pedimos más a las personas que redacten proyectos, que integren más y más cosas, pero no es una cosa banal, no es una cosa que queramos nosotros porque digamos uff la formación no siempre es importante, no la formación siempre ha sido importante, lo que pasa es que lo hemos tratado como si fuese

un componente explícito y no lo hemos puesto implícito nunca ni estandarizado nunca, por eso tenerlo en cuenta y trabajarlo como un punto a parte que tiene su propio peso, me parece que va a ser un valor añadido increíble dentro de nuestros proyectos.

10. ¿Qué retos consideras que tiene esta herramienta para que se llegue a utilizar con éxito?

Pues retos, sobre todo la comunicación, creo que el factor de comunicación interna es muy relevante en este momento, sobre todo para explicitar cual es la importancia que tiene el componente formativo dentro de los proyectos pero no solamente eso, sino el valorar que la teoría del cambio, que la gestión del cambio de una sociedad, tiene que partir de algo que esté estandarizado de algo que se dispense si o si dentro de cada proyecto, porque como transformamos las comunidades si no las formamos, quizá puede tener una parte de ser demasiado paternalistas a la hora de querer formar a una comunidad para que su comunidad o sociedad se transforme, pero creo que aun así aunque tengamos este pequeño punto paternalista puede ser muy interesante sobre todo si formamos y capacitamos a las cabezas de esas comunidades a que puedan dispensar ellos la formación o transmitir unos conocimientos, unos saberes que creo que pueden transformar realmente la sociedad.

11. ¿Qué obstáculos crees que va a tener esta herramienta

Pues obstáculos, sobre todo como ya te decía la comunicación, creo que es un factor muy relevante, pero creo que es algo que podemos solventar, cada día más y si vamos viendo la estrategia que tiene la organización, cada día más queremos ser una organización de conocimiento y de saber y no solo de eso si no de generación de conocimiento y de transmisión de ese conocimiento, entonces creo que va a ser muy relevante en los próximos años, de hecho, el año pasado se creó un grupo internacional que es un grupo de trabajo learning, management group que es internacional y estamos unos cuantos metidos en ellos y lo que queremos es fomentar el aprendizaje dentro de nuestras misiones, pero también fomentar el aprendizaje para transformar las sociedades, entonces, si nos hemos metido en eso es porque creemos que tiene una relevancia super importante y si nos hemos metido en eso es porque creemos que vamos a ser capaces de comunicarlo, retos los de siempre, siempre que establecemos cosas nuevas dentro de la organización, pues es difícil llegar a la base que está más remota, pero creemos que el conocimiento se transmite en cascada y podemos seguir formando a las cabezas de nuestros departamentos o de nuestras misiones para que puedan transmitir la importancia del aprendizaje dentro de la organización y también hacia nuestros beneficiarios y contra partes.

El mayor obstáculo que tenemos siempre es el tiempo, el tiempo es muy importante, cada día más, vamos con demasiada prisa y queremos atender con inmediatez las necesidades de nuestros beneficiarios y de nuestras contrapartes y cada vez menos tenemos tiempo para plantearnos cambios dentro de nuestra forma de trabajar, la resistencia al cambio siempre está ahí y es algo con lo que tenemos que lidiar día a día,

pero si llegamos a transmitir y somos capaces de transmitir que estas herramientas vana a facilitar el diseño de una formación y van a facilitar su trabajo a la hora de desempeñar una formación, creo que podemos tener mucho éxito.

12. ¿Qué particularidades crees que tiene la formación en Latino América, concretamente en Guatemala, Colombia y Perú?

Bueno la formación siempre ha sido importante dentro de Latinoamérica las sociedades en Latino América siempre han tenido un especial interés a nivel formativo, no sé porque pero es de las regiones donde se le da más importancia a la formación, y creo que ha sido un buen inicio para el proyecto porque considero que están muy avanzados, a pesar de que las cosas no estuvieran explícitas o no estuvieran estandarizadas o se hiciera de una manera más tácita que otra cosa, creo que ha sido un buen punto porque ellos tiene mucho bagaje, tienen muchas lecciones aprendidas y siempre le han dado esa importancia que tiene el aprendizaje y la formación como catalizador y transformador de todo, de sociedades, de organizaciones, de países etc., creo que es bonito haber empezado con Latino América porque tiene este bagaje ya adquirido y siempre le dan mucho importancia a la formación y creo que es interesante ver su perspectiva y aprender de lo que ellos han hecho también, porque tenemos mucha formación que no traducimos nunca en algo tangible entonces, tenemos tendencia a pensar que nosotros desde la sede tenemos mucho conocimiento y mucho saber hacer a nuestras misiones y demonizamos un poco lo que ellos hacen o han hecho ya por trabajo o por su manera de trabajar, por eso creo que es interesante ver como lo hacen ellos para también transformar nosotros nuestra manera de trabajar y podernos enriquecer mutuamente, creo que esta generación de conocimiento nuclear que tenemos actualmente debería de transformarse, y debería de revertirse de alguna manera, y no solamente que fuésemos nosotros desde la sede que alimentarnos a las misiones en conocimiento y en saberes hacer si no muy al contrario enriquecernos de sus actividades, de las acciones que ellos realizan en su cotidianidad y de manera implícita y de transformándonos a nosotros mismos también y creo que ese punto es muy importante también, y creo que quizá una vez que ya hayamos estandarizado, podamos empezar a enriquecernos y a adecuar nuestras herramientas a sus necesidades.

13. Para finalizar, ¿Te gustaría añadir algo que consideras relevante y no haya preguntado a lo largo de la entrevista?

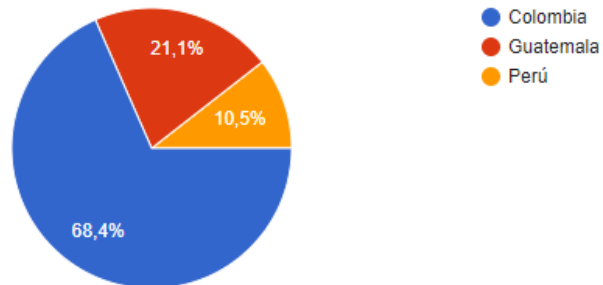
Creo que todas las preguntas que has hecho han sido muy relevantes, pero destacaría el valor que tiene el valor que tiene el proceso de enseñanza- aprendizaje dentro de una organización como la nuestra. Somos una organización que lo que quiere es salir del país, ósea, seríamos felices no trabajando en los contextos que trabajamos, y creemos que solo podemos lograrlo si transmitimos verdaderamente bien todos aquellos conocimientos y saberes hacer que tenemos dentro de la organización, somos expertos y llevamos trabajando en estos contextos en algunos más de 15 años, como te digo, seríamos felices saliendo del país, nuestro fin último es salirnos del país pero como queremos irnos, habiendo hecho nuestro trabajo y dejándoles solo el trabajo que hemos hecho lo explícito,

lo tangible, que hemos hecho un pozo, que hemos construido huertas, que hemos ayudado a gestionar las sequias de mejor manera, algo muy visible muy práctico, creo que si llegamos a superar esa capa de lo visible y si trabajamos más en lo invisible en las capacidades, lo que está en el trasfondo para transformar verdaderamente una sociedad entonces habremos conseguido nuestro fin último que es transformar una sociedad para que sea capaz de enfrentarse a los riesgos a las amenazas y a los cambios.

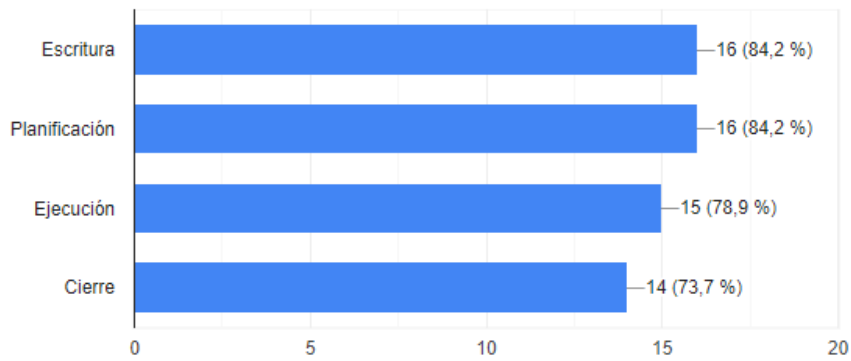
Anexo 5: Encuesta de línea de base y resultados globales

1. País

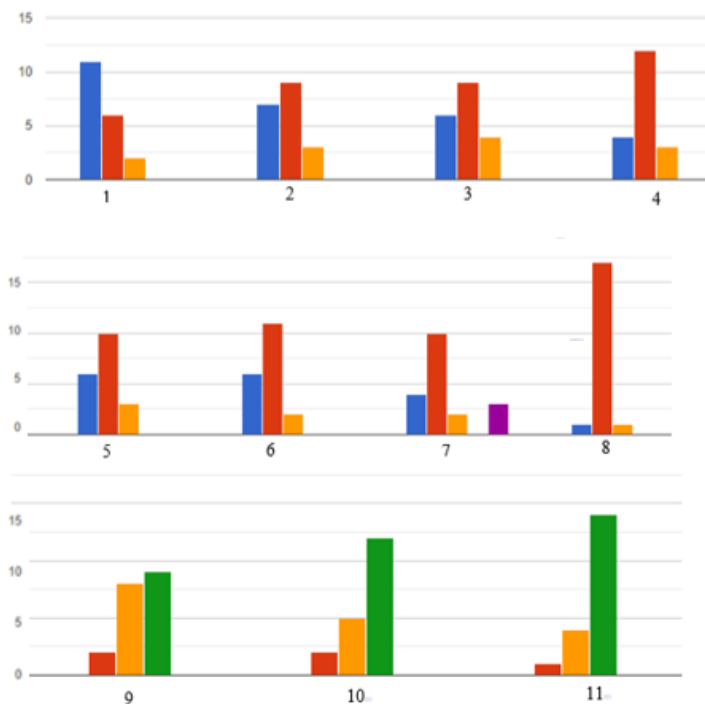
19 respuestas



2. Indica tu función/es en relación a los proyectos de la misión.



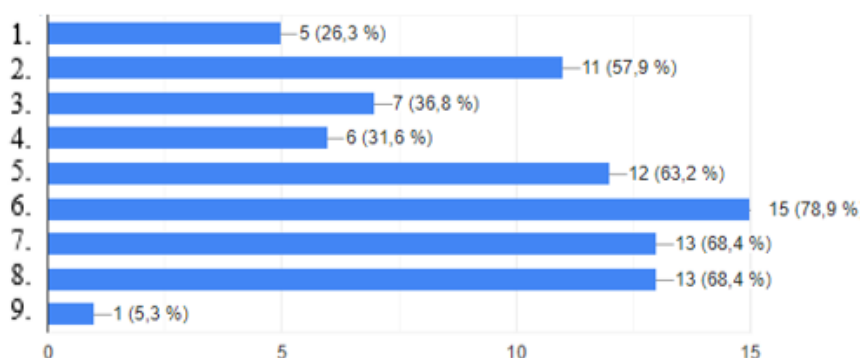
3. Indica en que fases consideras que hay que describir los siguientes componentes de la actividad formativa.



Leyenda:

1. Identificación de la necesidad formativa.
2. Los objetivos que la capacitación pretende alcanzar
3. El perfil de los destinatarios para la captación
4. Los contenidos de las actividades formativas
5. La metodología didáctica que se va a desempeñar en la capacitación
6. El detalle del presupuesto de las actividades de formación
7. Perfil docente
8. Cronograma de las actividades formativas
9. Evaluación de aprendizajes.
10. Evaluación de impacto
11. Evaluación de satisfacción

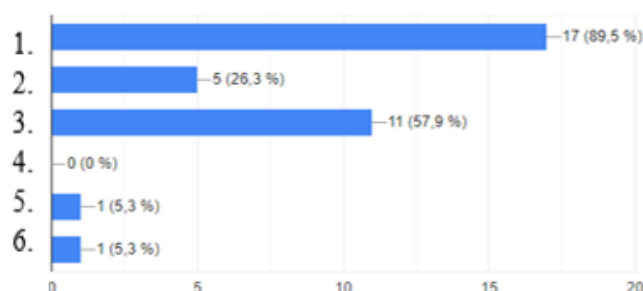
4. Indica en qué elementos crees que necesitas capacitación para trabajar el componente formativo a lo largo de la vida de un proyecto.



Leyenda:

1. Identificar la necesidad de la formación
2. Redactar objetivos generales y específicos
3. Adecuar los contenidos al perfil de los destinatarios
4. Especificar los contenidos acordes a los objetivos
5. Aplicar metodologías didácticas
6. Identificar/ diseñar instrumentos de evaluación del aprendizaje
7. Identificar/ diseñar instrumentos de evaluación del proceso de formación
8. Identificar/ diseñar instrumentos de evaluación de impacto
9. Nuevas tecnologías de aprendizaje en plataforma, seguimiento práctico del aprendizaje.

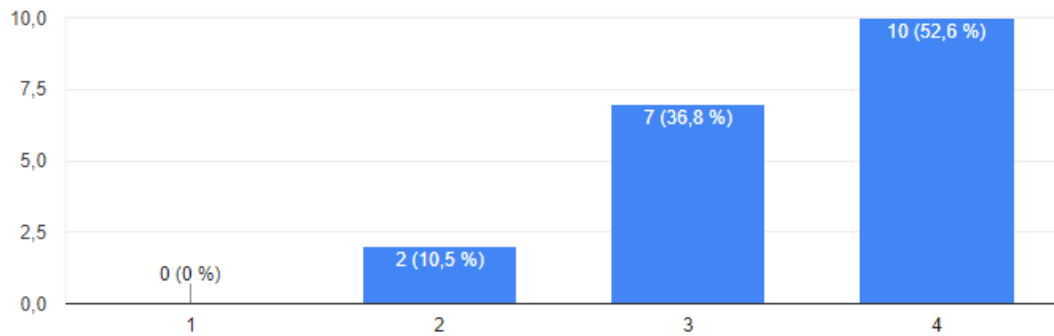
5. Indica qué elementos necesitaría la misión para mejorar el componente de formación en los proyectos.



Leyenda:

1. Capacitación sobre formación de formadores
2. Apoyo externo de empresas locales
3. Apoyo del departamento de formación en Sede
4. Tengo todo lo que necesito
5. Apoyo de los referentes misión-país.
6. Algunas técnicas de trabajo y metodologías para trabajar en web y con otros actores como empresas.

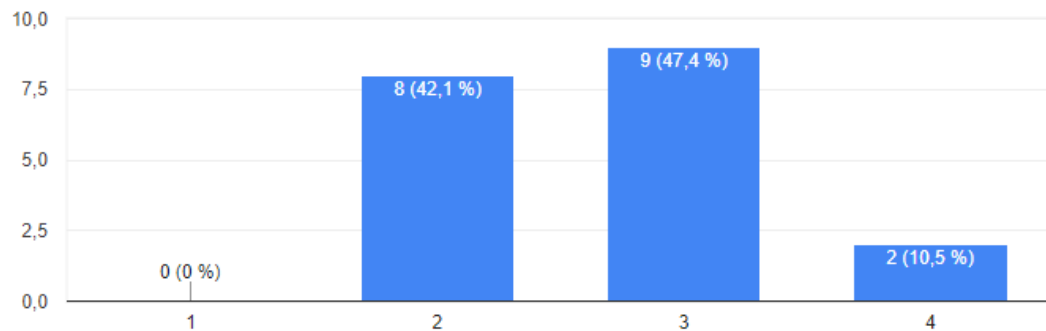
6. ¿Hasta qué punto consideras que existe una necesidad de formar a los formadores de la misión?



Leyenda:

1. Nada
2. Poco
3. Bastante
4. Mucho

7. ¿Hasta qué punto crees que el diseño de la formación en los proyectos es adecuado a las necesidades?



Leyenda:

1. Nada
2. Poco
3. Bastante
4. Mucho

8. ¿Qué destacarías como algo POSITIVO sobre las formaciones?

- Se vinculan a las actividades de los proyectos y se adaptan a las necesidades de las y los participantes.
- Se realizan acorde con las necesidades de la población con la que se trabajará
- La creación de capacidades y como esto influye en la sostenibilidad de los resultados de los procesos
- Permiten contar con modelos que agilizan el proceso incluyendo calidad
- Se cuenta con un equipo multidisciplinario que conoce variedad de temas
- Es la manera de dejar capacidad instalada sobre los procesos de proyectos
- Las formaciones han sido acordes a las necesidades encontradas en los participantes, estas se han desarrollado con diferentes metodologías las cuales han permitido además de adquirir conocimientos, compartir experiencias
- Se mejora la capacidad técnica y humana de la misión
- La aplicabilidad de cada formación en el contexto
- Son procesos que generan confianza, acercamiento entre los pobladores y conocimientos para afianzar sus habilidades
- Motiva al personal y fortalece las capacidades de los profesionales en la implantación del proyecto
- Equipos más competitivos.
- La generación de grupos para la replica y para la práctica conjunta. El realizar intercambio de experiencias entre actores que están en un mismo proceso. Destacar el conocimiento de estructuras comunitarias, municipales y de gobierno durante todo el ciclo de formación.
- Que existe esta posibilidad la cual permite optimizar el trabajo
- Que con ellas podemos contribuir a la mejora de conocimiento y prácticas en todos los niveles en los cuales desarrollamos nuestro trabajo.
- Contribuye a la adopción de comportamientos claves en los beneficiarios
- Participativo, uso de TIC, uso de ejemplos.

9. ¿Qué destacarías como algo negativo sobre las formaciones?

- Estamos débiles para la planificación de las formaciones, de acuerdo a metodologías didácticas y enfocado al aprendizaje de adultos.
- Sería importante que se diseñe un plan metodológico por área que se vaya ajustando a cada zona y necesidades de mujeres, hombres, niños y niñas. Que se puedan incluir recursos suficiente en el presupuesto, necesidad de formación de formadores.
- Los tiempos destinados a las acciones de formación en ocasiones son limitados
- Que los modelos no sean flexibles.

- La participación de los hombres es limitada. Las mujeres son quienes participan en su mayoría.
- Muchas veces es percibido como algo aburrido que demanda mucho tiempo.
- Requieren de innovación para que tengan más aceptabilidad en las comunidades con las que trabajamos.
- Si la formación solo contempla aspectos propios de la institución y no del resto de instituciones que interactúan en el país de acuerdo a la temática abordada.
- Sería importante enfatizar sobre el enfoque de género y étnico en las formaciones con mejores herramientas.
- Que hay muchas formaciones presenciales que solo están dadas para ciertos perfiles y en inglés, sería bueno diversificar perfiles e idiomas para llegar a más personas de la organización.
- Los elementos prácticos durante la formación deberían ser mayores.
- Que cada metodología debe ser acorde al contenido, y muchas veces se aplica una misma para todas.
- Son muy esporádicas a nivel de oficina territorial y se centralizan en la misión.
- Tiempo suficiente.
- La medición del aprendizaje y la medición de aplicación de conocimientos.
- Estas no se dan para todas las personas y en todas las bases, generalmente se capacita personal nuevo y no se tiene en cuenta al personal que lleva más tiempo en las bases desconociendo el conocimiento y experiencia que poseen, muchas veces esto hace que se pierda información. Se sugiere que se programen formaciones que permitan al equipo en terreno responder a los retos propios de los contextos y las misiones, ir de lo general a lo particular.
- A nivel comunitario, hay algunos miembros que participan en todas las formaciones y luego les es difícil replicar y/o apoyar a otros miembros de la comunidad ya que son los mismos. No pasa siempre pero sucede en algunas oportunidades.
- Cuando no se aplican metodologías apropiadas se desmotiva a los participantes.
- Abuso de esquemas clásicos de lectura, foros de discusión.

10. Si quieres realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utiliza el espacio reservado a continuación.

- Entiendo que las formaciones a las que se hace alusión en esta encuesta tienen que ver con las que se brindan a beneficiarios y/o participantes de proyecto
- Ninguna
- No
- La formación y aplicación de conocimiento en el ciclo de los proyectos permite contar con cumplimientos esperados en tiempo, forma y calidad de los mismos.
- A pesar de tener un equipo compuesto por diferentes disciplinas, sería positivo conocer metodologías diversas y dinámicas que motiven la participación y favorezcan una mayor retención, multiplicación y aplicación de los conocimientos aprendidos.
- La formación siempre es un plus para los trabajadores de Acción contra el Hambre, es parte del desarrollo profesional y una contribución de la organización como

retribución del buen trabajo desempeño, además fortalece capacidades que luego se ven reflejadas en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.

- Es necesario innovar sobre las estrategias y metodologías de formación
- No
- Es muy importante esta encuesta ya que estábamos en mora de trabajar la formación de los equipos.
- Hacer más formaciones donde se puedan compartir experiencias entre misiones
- N/A
- Que el proceso formativo debe hacer parte del diagnóstico de un proyecto, diseñando desde esa etapa, posibles temas y metodologías, que queden reflejadas en los planes de compras.
- Ampliar os cupos de personal a capacitar a nivel regional. Flexibilizar las condiciones laborales para poder realizar estudios universitarios complementarios
- Creo que los procesos de aprendizaje son diferenciados de acuerdo a tipo de proyecto y actores priorizados.
- El diseño de la formación para los proyectos debe incluir nuevas áreas como protección, asistencia humanitaria, acompañamiento psicológico y salud.
- Para la identificación y planificación de formaciones hay que tomar en cuenta el grupo objetivo de la misma, ya que ellos también conocen sus necesidades formativas.

ELEMENTOS A INCLUIR EN EL DISEÑO DE LA FORMACIÓN DE LOS PROYECTOS

Necesidad de la formación/ ¿POR QUÉ?

Identificación de la necesidad de formación y justificación dentro del proyecto

Objetivos que conseguir con la formación/ ¿PARA QUÉ?

Objetivos generales y específicos en el plan de formación

¿Cómo contribuyen los objetivos de la formación a los objetivos del proyecto?

Destinatarios/ ¿A QUIÉN?

Número de participantes

Perfil de los participantes

Mecanismo de selección de los participantes

Contenidos/ ¿QUÉ?

Temas de la formación.

¿Incluye temas transversales (ej. género)?

Metodología¹⁰/ ¿CÓMO?

¿Se describe la metodología de la formación?

Recursos/ ¿CON QUÉ?

Recursos materiales necesarios para la capacitación (aulas, materiales...)

Presupuesto para ejecutar la formación

Recursos humanos (perfil de los formadores)

Temporalización/ ¿CUÁNDO?

Cronograma de la formación

EVALUACIÓN

¿Qué evaluar?: resultados, proceso, impacto

Cronograma de la evaluación

Instrumentos

¹⁰ Expositiva, Inductiva, Deductiva, Aprender haciendo, Aprendizaje basado en proyectos, Clase invertida, MOOC/ e-learning, Comunidad de aprendizaje, Gamificación

GUÍA DE UTILIZACIÓN DE LA CHECK LIST

Necesidad de la formación/ ¿POR QUÉ?

La necesidad de la formación nace a partir de la ausencia de conocimiento en un área concreta de un sector de la población específico.

Esta necesidad de formación puede venir a demanda de una persona que conoce las necesidades o del propio contexto.

Las personas destinatarias pueden ser:

- Trabajadores
- Beneficiarios
- Stakeholders

Ejemplo: Se ha detectado inseguridad nutricional y autonomía económica en municipio de Puertos Asís, en el departamento de Putumayo

Objetivos que conseguir con la formación/ ¿PARA QUÉ?

El objetivo general debe de ser formulado siempre de forma clara y concisa, Un buen objetivo debe ser concreto y significativo.

El objetivo siempre tiene que estar redactado en función de lo que el destinatario de nuestra formación va a conseguir, y no de los objetivos del formador.

Ejemplo: Mejorar la seguridad nutricional y autonomía económica en primera infancia y madres gestantes y lactantes en Puerto Asís, Colombia

¡No te olvides de iniciar siempre con un infinitivo!

Destinatarios/ ¿A QUIÉN?

Debes informarte sobre el público de la formación. Conocer el número de personas y un perfil general del público (género, edad, nivel educativo...)

esta información te ayudará a detallar el contenido y la metodología.

Cuanto más detalle tengas de tu público, más adaptado harás tu programa formativo.

Ejemplo: 50 personas (25 mujeres y 25 hombres), técnicos en seguridad alimentaria. Trabajadores de Acción contra el Hambre España.

Cuidado con ir demasiado al detalle, piensa en lo que te va a resultar útil conocer de tu público.

Contenidos/ ¿QUÉ?

El contenido es el conjunto de conceptos, procedimientos y actitudes que se quieren transmitir y que el objetivo general engloba, es decir, lo que vas a transmitir en la formación. Busca contenidos adecuados y actualizados.

Trabaja de forma transversal la perspectiva de género.
¡Enriquecerás tu formación!

Cantidad no significa calidad, asegúrate de que aquellos contenidos que selecciones sean significativos para tu público

Ejemplo: Conceptos básicos sobre la desnutrición a familias, desde un enfoque de género.

Metodología/ ¿CÓMO?

Teniendo en cuenta todo lo anterior, escoge la metodología que consideres que puede ayudar al aprendizaje de tu público.

Existen múltiples metodologías, no te conformes con lo fácil. Puedes escoger metodología, expositiva, inductiva, aprender-haciendo, clase invertida, colaborativa, buenas prácticas...)

Ten en cuenta que retenemos mejor los conceptos cuando experimentamos con ellos.

Ejemplo: Para trabajar la seguridad alimentaria en una comunidad en Perú, trabajaré de forma teórico-práctica recetas de cocina que incluyan alimentos con nutrientes adecuados para niños menores de 5 años.

Recursos/ ¿CON QUÉ?

Los recursos didácticos son un apoyo a nuestra formación. tienen el poder de enriquecer nuestra intervención.

Los recursos pueden ser tanto materiales o humanos. Debemos de escogerlos acorde al contenido que queramos desarrollar y cómo queremos desarrollarlo.

Utilizar los recursos adecuadamente ayuda a que nuestra formación tenga más calidad.

Temporalización/ ¿CUÁNDO?

La distribución de la formación debemos realizarla teniendo en cuenta el volumen, la importancia, la dificultad, la distribución teórica y práctica de los contenidos y las actividades propuestas. Debemos estimar el tiempo que queremos invertirle a cada contenido y a cada actividad para que la formación no se quede a la mitad.

Las actividades o contenidos que creas que pueden ser más densos no los dejes para el final de la sesión, o tu público atenderá al 100%

Un cronograma nos va a servir, además, como comprobación de que vamos cumpliendo nuestros objetivos.

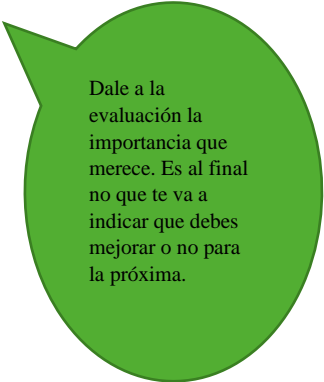
EVALUACIÓN

Procura que realizar los tres tipos de evaluación (Resultados, proceso e impacto). Podrás conocer aquellas partes en las que debes mejorar tu formación

La evaluación nos proporciona información valiosa para mejorar tanto el contenido del programa como la capacidad de transmitir conocimientos.

Debes intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Cómo se va a evaluar?
- ¿Qué finalidad tiene la evaluación (sumativa o formativa)?
- ¿Cuándo se debe evaluar?
- ¿Quién va a evaluar?



Dale a la evaluación la importancia que merece. Es al final no que te va a indicar que debes mejorar o no para la próxima.



La calidad de un programa formativo surge principalmente de:

- Concretar la necesidad y el objetivo que se quiere conseguir
- Información detallada de las personas destinatarias, los contenidos, la estrategia y los recursos
- Una evaluación con fines de autoaprendizaje y rendición de cuentas.