

Aprendizaje activo para el personal humanitario de primera línea: un paquete de recursos



APRENDIZAJE ACTIVO



ALNAP es una red mundial de ONG, organismos de las Naciones Unidas, miembros del Movimiento de la Cruz Roja/ Media Luna Roja, donantes, académicos, redes y consultores empeñada en aprender el modo de mejorar la respuesta a crisis humanitarias.

www.alnap.org

Acerca de las autoras

Jennifer Doherty, Oficiala Superior de Investigaciones en ALNAP, y Amelie Sundberg, antigua Oficiala Superior de Investigaciones en ALNAP, han redactado este paquete de recursos con la contribución de Alice Obrecht, Directora de Investigación e Impacto en ALNAP.

Agradecimientos

Las autoras quisieran agradecer a Christine Abbott y Cheryl Brook del Centre for Action Learning Facilitation (C-ALF), Ruth Cook y Nick Wright, de Action Learning Associates (ALA), y Francesca d'Emidio, Joanna Knight y Alice Robinson, de The Research People, su colaboración comprometida y apasionada en este proyecto.

La investigación metodológica y de casos inicial corrió a cargo de C-ALF, Grace Evans e Intrac. ALA impartió la formación sobre aprendizaje activo de los programas piloto, y The Research People se encargó del diseño y la ejecución de las labores de seguimiento y evaluación de los programas piloto.

Las apreciaciones y la participación del grupo de coordinación del proyecto fueron invaluable; muchas gracias a Sheree Bennett (IRC), Tarana Duhuat (Solidarités International), Sean Healy (MSF), Shehu Markus (CRUDAN), Emmanuelle Maisonnave (Solidarités International), Louise Mooney (Oxfam), Solomon Tarfa (CRUDAN) y Suliane Tillon (Solidarités International), así como a aquellas personas que ofrecieron voluntariamente su tiempo para probar y examinar las herramientas iniciales.

Las personas y las organizaciones que probaron por primera vez la formación sobre aprendizaje activo y el paquete de recursos fueron esenciales para revisar los recursos y convertirlos en idóneos para el personal humanitario de primera línea. Quisiéramos dar las gracias a Abdikani Abdilahi (SOSTA), Mohamed Bulle Abdille (WASDA), Nura Abubakar (MSF Nigeria), Sundus Ahmad Alsmadi (Solidarités International), Ali Regah Ahmed (Oxfam Somalia), Nasiru Muhammad Altine (MSF Nigeria), Aminu Mohammed Anka (MSF Nigeria), John Asema (MSF Nigeria), James Bamwesa (AVRD), Maryam Babangida (MSF Nigeria), Mairamou Bouba Yasmine (Solidarités International), Yoann Duprat (Solidarités International), Shilan Faisal

Hussien (Better World Organisation), Mohamed Haibe (Oxfam Somalia), Muktar Hassen (Oxfam Somalia), Omer Jama Farah (TASCO), Mawlid Kalinle (Oxfam Somalia), Shehu Markus (CRUDAN), Maryam Muhammad (MSF Nigeria), Normaliza Mohd Nasir (Mercy Malaysia), Zar Ni (Raft Myanmar), Haby Sy Savané (Solidarités International), Pavithira Selvaras (Mercy Malaysia), Stephen Tamba (SHALOM, Inc.), Aneirin Wenner (Solidarités International) y Abdirashid Yousuf (Oxfam Somalia). Las declaraciones y los ejemplos manifestados por las personas que se sometieron al programa piloto se presentan de forma anónima o con nombres alternativos a lo largo de este recurso.

Nuestro agradecimiento a Maria Gili y Danny Liu, de la Secretaría de ALNAP, por su extensa labor de comunicación. Por último, Catriona Foley, Charlotte Skinner, Justine Kavanagh y Emmeline Kerkvliet proporcionaron su asistencia de investigación durante todo el proyecto, sin la cual este recurso no habría sido posible.

Las opiniones vertidas en este informe no necesariamente reflejan los puntos de vista de las afiliadas de ALNAP.

Cita sugerida

Doherty, J. y Sundberg, A. con Obrecht, A. (2022). *Aprendizaje activo para el personal humanitario de primera línea: un paquete de recursos*. Publicación de ALNAP. Londres: ODI/ALNAP.

ISBN 978-1-913526-08-5

© ALNAP/ODI 2022. Esta publicación ha sido autorizada bajo licencia Creative Commons/Licencia No Comercial (CC BY-NC 4.0).

Coordinación de comunicaciones: Maria Gili
Corrección: Hannah Caddick y Anna Brown
Diseño y composición tipográfica: Soapbox,
www.designbysoapbox.com

En caso de comentarios o preguntas acerca de este recurso, se pueden enviar por correo electrónico a: actionlearning@alnap.org.

El propósito de este paquete de recursos

El conocimiento que posee el personal de primera línea —aquellas personas que participan directamente en la ejecución y el seguimiento de los programas— es fundamental para llevar a cabo una acción humanitaria de calidad. Estas personas adoptan decisiones y solucionan problemas a diario mientras trabajan con poblaciones afectadas por una crisis. Las interacciones que tienen con las comunidades generan información importante sobre el modo más eficaz de ejecutar los proyectos para atender las necesidades locales. Las decisiones que se toman a partir de este conocimiento empírico pueden ser tan valiosas como las decisiones que se adoptan a través de evidencias más formales y explícitas (Campbell y Knox-Clarke, 2019).

No obstante, la maximización del potencial del aprendizaje del personal de primera línea no está exenta de dificultades:

1. El personal de primera línea normalmente dispone de poco margen a título individual para tener en cuenta su propio aprendizaje. Los procesos existentes de seguimiento y evaluación tienden a atender las prioridades de las organizaciones o los donantes, y no dejan espacio para que el personal de primera línea identifique o solucione problemas por sí mismo durante la ejecución.
2. La naturaleza compleja y de rápida evolución de los contextos humanitarios conlleva que los proyectos planificados puedan tener que adaptarse para satisfacer las necesidades cambiantes de las poblaciones. Es más difícil conseguir cambios efectivos y oportunos cuando no se le saca el máximo partido al conocimiento del personal que está más próximo a las comunidades ni se respeta en el seno de una organización.
3. El conocimiento de cada miembro del personal de primera línea no se suele compartir de forma habitual con pares o colegas de puestos superiores. De este modo, las experiencias obtenidas a partir de la ejecución de un proyecto no se emplean adecuadamente para mejorar los resultados de otros proyectos en curso o futuros. El intercambio y la valoración de ese conocimiento podrían dar lugar a proyectos más eficaces y una mayor eficiencia en toda la organización.

Pese a la importancia central de este conocimiento para realizar una programación efectiva, el aprendizaje del personal de primera línea no ha dejado de recibir una financiación insuficiente (ALNAP 2003; HLA/Tanner 2016). Este paquete de recursos *tiene por objeto fortalecer el aprendizaje del personal de primera línea al introducir el “aprendizaje activo” como un enfoque directo para compartir el conocimiento y solucionar problemas en entornos vertiginosos*. El paquete está dirigido al personal de programas que ejecuta los proyectos, a las personas que desempeñan funciones de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés), y se encargan de recopilar datos y evaluar los proyectos, y a jefes de equipos o los integrantes de la dirección que trabajan con ellos.

Cualquier persona, equipo de proyecto o grupo de personal procedente de distintas organizaciones y agencias puede utilizar este planteamiento.

Este enfoque de aprendizaje activo está adaptado al personal de ayuda humanitaria. ALNAP [ha examinado](#) décadas de experiencia de personal experto y cientos de artículos de investigación para diseñar el enfoque. Este paquete de recursos incorpora las enseñanzas extraídas de un programa piloto del enfoque en el que participaron 26 personas de 12 organizaciones, incluidos personal y organizaciones locales e internacionales. Este paquete proporciona una guía paso a paso para usar el aprendizaje activo y adaptar el enfoque a las necesidades de distintas personas y organizaciones.

El enfoque de aprendizaje activo es una poderosa herramienta a disposición del personal de primera línea para que tome el control de su propio aprendizaje, o como explica una de las personas que participaron en el programa piloto:

“ ...se puede usar [el aprendizaje activo] para alcanzar el potencial de otra persona. A esa persona se le ocurren las ideas. Puedes ver qué esconden. Para la persona, es como una ‘revelación’ que la entiendan y ver qué puede conseguir... En el aprendizaje activo, la persona que modera está ahí simplemente para ‘darte un empujón’ y que te expreses, te desarrolles y saques a relucir lo mejor de ti”.¹

¿Qué se incluye en este paquete de recursos?

SECCIÓN 1

SECCIÓN 2

SECCIÓN 3

SECCIÓN 4

Una breve introducción al aprendizaje activo

Esta sección es un *pilar* del paquete de recursos. Presenta la técnica del aprendizaje activo y destaca algunos de los beneficios que este aprendizaje supone para los actores humanitarios de primera línea. Esta sección te ayudará a decidir si el aprendizaje activo es algo que quieras usar para favorecer el aprendizaje y la solución de problemas.

En el resto del paquete de recursos se proporcionan detalles sobre la manera de poner en práctica los ejercicios y el modo de adaptar el aprendizaje activo al contexto personal y de la propia organización.

[IR A...](#)

¿Qué es el aprendizaje activo?

El aprendizaje activo es un sencillo enfoque de **aprendizaje mediante la práctica**. Se centra en la solución de problemas y el aprendizaje a partir de situaciones que hayan vivido las personas **en el momento en que suceden**. De esta manera, el aprendizaje tiene lugar cuando más se necesita: se puede utilizar para realizar cambios prácticos en los proyectos y los procesos durante su ejecución.

El enfoque de aprendizaje activo **capacita a las personas** para que encuentren sus propias soluciones y generen sus propias enseñanzas. Su funcionamiento consiste en conseguir que diferentes **pares formulen preguntas** que hagan pensar detenidamente a una persona sobre las adversidades.

El planteamiento se fundamenta en **dos supuestos**:

1. Las personas aprenden mejor cuando combinan la reflexión y la acción práctica. Si participamos en un ciclo de reflexión-acción-reflexión-acción, descubriremos con el paso del tiempo las mejores maneras de solucionar nuestros problemas.
2. En lugar de intentar dar la respuesta a una pregunta inmediatamente, primero deberíamos formular más preguntas. Esto nos ayuda a comprender mejor la cuestión o el problema, y puede contribuir a que afloren respuestas útiles sin esperarlas.

El aprendizaje activo tiene lugar en **pequeños grupos** de colegas (cinco o seis es un buen número). Este formato permite mantener debates abiertos y considerar cuestiones y desafíos importantes conforme se le vayan planteando al personal profesional del ámbito humanitario a título individual. La duración de las discusiones puede variar en función de la complejidad de los temas y del tiempo disponible. No obstante, se recomienda dedicar como mínimo **45 minutos** a un ejercicio de aprendizaje activo. Las sesiones más largas pueden durar **hasta dos horas**.

¿A quién se dirige el aprendizaje activo?

No es necesario tener experiencia en el aprendizaje para utilizar este enfoque. El aprendizaje activo está dirigido a cualquier persona de cualquier área temática que tenga interés en mejorar su trabajo mientras lo desempeña, a través de la reflexión y el debate.

El paquete de recursos está orientado principalmente al personal de primera línea —quienes ejecutan o supervisan los proyectos en las comunidades— y sus directores. Sin embargo, a otros colegas les podrá resultar útil el enfoque para promover el diálogo de aprendizaje con personal de sus organizaciones. Por ejemplo, este paquete lo probaron trabajadores y trabajadoras de salud de la comunidad, coordinadores de MEAL y la alta dirección de distintas organizaciones humanitarias.

En la **Sección 3** se abordan diferentes maneras que tienen las personas, los equipos y las organizaciones de usar el enfoque para favorecer su aprendizaje.

¿Por qué le resulta útil el aprendizaje activo al personal humanitario de primera línea?

Tradicionalmente, el sector humanitario ha valorado el “conocimiento” como la información que se facilita de forma explícita en los manuales o materiales de formación publicados por las oficinas centrales, no como el conocimiento “tácito” del personal de primera línea obtenido a partir de ver, hacer e interactuar. No obstante, ese conocimiento tácito puede ser fundamental para solucionar las dificultades diarias que aparecen en los proyectos y garantizar la ejecución eficaz de los mismos.

A menudo, el conocimiento tácito no se valora ni se aplica de la mejor manera porque el personal de primera línea está demasiado ocupado como para centrarse en el aprendizaje. El aprendizaje activo es un planteamiento que puede ayudarte a maximizar el potencial del conocimiento del personal de primera línea de diversas maneras:

1. Te ofrece un espacio donde identificar lo que importa sobre la base de lo que ves a diario. Esto puede incluir aspectos que no parecen importantes para el personal que está más apartado de la ejecución de los proyectos.
2. Puede tener un efecto inmediato en los proyectos humanitarios. Esa clase de efecto no se produce cuando se estudia la situación únicamente tras la ejecución, por ejemplo, durante un proceso de evaluación formal al cabo de un año.
3. Es rápido. Contiene pasos sencillos que no exigen una gran cantidad de planificación y recursos. Incluso se puede usar en el acto cuando surge alguna cuestión o dificultad.

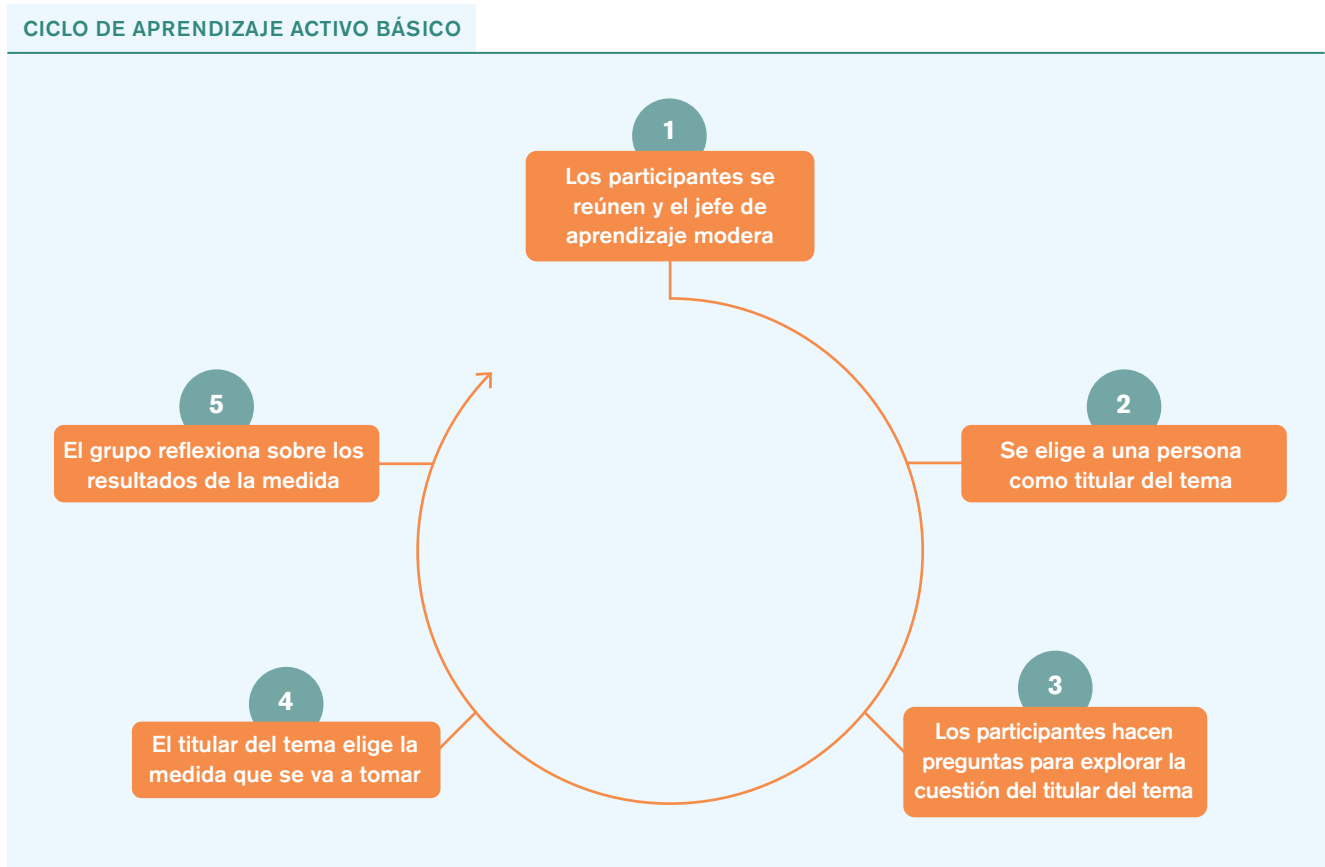
¿Qué puede ayudarte a hacer el aprendizaje activo?

Los ejemplos siguientes de resultados del aprendizaje activo demuestran su potencial. Las personas que ayudaron a poner a prueba este paquete compartieron estas valoraciones.

EL APRENDIZAJE ACTIVO PUEDE AYUDARTE A	EJEMPLO	DECLARACIÓN
<p>Estimular el aprendizaje, la reflexión y la solución activa de problemas en el equipo</p> <p>Al reservar tiempo en una reunión para preguntar a los integrantes del equipo por sus dificultades y brindarles espacio para que piensen detenidamente en su situación, se pueden fomentar un trabajo en equipo eficaz y nuevas ideas.</p>	<p>Sameera utilizó el aprendizaje activo en una reunión con su equipo y descubrió que sus integrantes estaban teniendo dificultades para reunir valoraciones de las poblaciones afectadas. Al formular más preguntas para conocer la situación y dejar espacio a todo el equipo para que pensara en soluciones, dieron con la idea de crear formularios de valoraciones para comprender, supervisar y resolver mejor los temas planteados por las poblaciones afectadas.</p>	<p>“ Cuando empezaron a compartir sus cuestiones, problemas y retos, descubrí que en realidad desconocía algunas cosas. Cuando comenzamos, elegimos el problema, empezamos a analizar las dificultades y se pusieron a hablar sobre sus soluciones, me sorprendió gratamente sus ideas tan brillantes. Antes no se les había cedido la palabra, no habían tenido la oportunidad de expresarse. Cuando lo hicieron, dieron con ideas que yo nunca había escuchado personalmente. ¡Así que el ejercicio fue todo un éxito!”.²</p>
<p>Aprender del éxito de los compañeros y las compañeras para mejorar el desempeño propio</p> <p>Al proporcionar un espacio habitual para que cada persona comparta qué le ha ido bien en el trabajo, el personal puede aprender de las experiencias positivas de sus iguales e identificar el modo de tener éxito en su desempeño propio. Entre iguales se pueden formular preguntas de sondeo para entender mejor lo que han hecho sus colegas, algo que no es posible con los manuales de mejores prácticas.</p>	<p>Durante una sesión de aprendizaje activo en línea, personal de MEAL que trabaja en distintas oficinas regionales de una ONG internacional conoció el modo en que un colega había creado un sistema que ahorra tiempo a la hora de analizar la información de seguimiento. La nueva técnica generaba información clara que podía ajustarse fácilmente cuando llegaba información nueva. El resto del personal —situado en su totalidad en otros países— no se habría beneficiado de esto de no haberse compartido los casos de éxito en una sesión de aprendizaje activo.</p>	<p>“ Siempre hay un problema. Por eso es genial cuando encuentras más ideas. Por ejemplo, [una persona participante] propuso disponer de un kit de herramientas donde se hiciera el análisis inicialmente y, seguidamente, al presionar en el botón de actualización, que todos los demás análisis se hicieran automáticamente. Estoy haciéndolo ahora mismo. Y todo esto se debe a la sesión, a la idea de esta persona y a que pusimos en marcha la propuesta de esta participante”.³</p>
<p>Crear conjuntamente soluciones para problemas colectivos con personas ajenas a la organización</p> <p>Al emplear técnicas de aprendizaje activo con personas ajenas a la organización, se pueden agrupar distintas ideas, experiencias y perspectivas para dar con las soluciones adecuadas.</p>	<p>Los moderadores y las moderadoras del ámbito de la salud de la comunidad utilizaron el aprendizaje activo con comunidades afectadas por una crisis de África Occidental para abordar el problema de la malnutrición en la población infantil. Al brindar un espacio y una estructura para que los miembros de la comunidad debatieran sus asuntos, se determinó una nueva solución que consistía en crear un suplemento más nutritivo con recursos disponibles localmente. Esta experiencia también puso de relieve el valor de escuchar los conocimientos de la comunidad.</p>	<p>“ La diferencia es que les permití explorar libremente, que se expresaran sin limitaciones y que adoptaran decisiones por sí mismos con libertad. A veces, damos por sentado determinadas cuestiones porque cuando vemos a alguien, presuponemos que esa persona no tendría nada bueno que aportar, especialmente cuando su situación no es nada favorable. Desde nuestra propia mentalidad, podemos suponer eso. (Pero recalco): Aplicar esta metodología de aprendizaje activo, sobre todo el ejercicio colaborativo, resulta muy útil. Debo enfatizar mi convicción de que todas las personas del planeta tienen su propio potencial, aunque a veces no usamos los métodos acertados o la metodología correcta para alcanzarlo”.⁴</p>
<p>Favorecer el intercambio habitual de información entre prácticas formales de MEAL</p> <p>Al celebrar sesiones breves de aprendizaje activo durante el ciclo de un proyecto, se puede compartir información útil acerca de la ejecución y el avance con más frecuencia, en lugar de únicamente durante los exámenes de mitad de período y las evaluaciones de fin de proyecto. Esto permite que el aprendizaje tenga lugar cuando la información pueda marcar la diferencia en los proyectos en curso.</p>	<p>Patrick comenzó a usar el aprendizaje activo con su equipo y descubrió que era práctico y oportuno.</p>	<p>“ [El equipo había] dejado atrás [una] manera tradicional de impartir el aprendizaje en nuestros programas humanitarios, donde organizamos una sesión una o dos veces al año. Ahora, dadas las directrices claras incluidas en el aprendizaje activo, puedo organizar una sesión rápida para cualquier tema de aprendizaje estando sobre el terreno. Esto contribuye a conseguir una solución rápida para los problemas”.⁵</p>

Los principales elementos del aprendizaje activo

En este diagrama se esquematiza de forma simple el enfoque de aprendizaje activo. En los [ejercicios de la Sección 2](#) figuran más detalles del modo exacto en que se pueden poner en marcha los distintos pasos.



El proceso básico del aprendizaje activo se puede describir en cinco pasos.

Paso 1

Personal de primera línea se reúne en un grupo para llevar a cabo el ejercicio de aprendizaje activo. Al principio, se designa a una persona como jefe de aprendizaje. Su función es moderar el proceso.

Paso 2

Cada ejercicio de aprendizaje activo se centra únicamente en una persona y el tema, el desafío o el caso de éxito que haya elegido. Esa persona es el titular del tema. Se podría acordar antes de la reunión qué persona va a ser titular del tema, ya que esto puede resultar útil si las reuniones son frecuentes y se quiere ir turnando de titular. O también se podría celebrar una ronda de propuestas para elegir un tema, como se describe en los ejercicios detallados. La persona que ejerza de titular del tema compartirá a continuación su cuestión con el grupo.

Paso 3

Quienes participan hacen preguntas al titular del tema para ayudarlo a reflexionar sobre la cuestión en mayor profundidad y a que la vea desde diferentes perspectivas. Estas preguntas deberían ayudar al titular del tema a pensar en los factores de la cuestión, cómo se siente al respecto y qué podría hacer él o ella (u otra persona) para modificar la situación o aprender de ella.

Nota: En el aprendizaje activo tradicional, las personas que participan **solo formulan preguntas y nunca ofrecen soluciones**. Esto es para ayudar al titular del tema a desarrollar sus propias habilidades de solución de problemas y reflexión. Puede que este no siempre sea el mejor enfoque para tu grupo o para el tema específico. Verás algunas variaciones en los ejercicios que permiten a los participantes ofrecer soluciones también.

¿Por qué son tan importantes las preguntas?

A menudo, las personas intentan solucionar los problemas al proponer ideas, comentarios y soluciones a la persona que tiene el problema. Al hacer más preguntas primero, en vez de apresurar el debate de las soluciones, podemos invitar a la persona afectada por el problema a que piense en aspectos de su situación que no haya tenido en cuenta. Esto a menudo es muy eficaz para generar soluciones relevantes o innovadoras. Además, ayuda a las personas a sentirse capacitadas al encontrar sus propias soluciones para el problema en cuestión y elegir los pasos siguientes.

Paso 4

Al final del ejercicio de aprendizaje activo, el titular del tema deberá elegir la medida que adoptará para abordar su cuestión o, si se trata de un caso de éxito, el modo en que podría repetir ese éxito en el futuro. Al abrirse al grupo, los demás participantes pueden exigir responsabilidades al titular del tema por la puesta en marcha de la medida acordada tras la reunión.

Hay que tratar la medida como un experimento propio

En vez de que el personal de la alta dirección delegue cualquier acción, el titular del tema elige la medida que va a adoptar en persona al final de la reunión. Puede verse como un experimento: no sabes si va a funcionar hasta que lo intentas. Una vez que hayas probado la medida, puedes reflexionar con el grupo para decidir si ha funcionado, te ha ayudado a progresar o ha planteado nuevos retos que sortear. Aunque no todas las medidas solucionarán tu asunto, reflexionar sobre los resultados puede ayudarte a desplazarte en la dirección correcta.

Paso 5

En la próxima reunión, el grupo debería reflexionar sobre el efecto de la puesta en marcha de las medidas adoptadas en la última reunión. Es posible que el problema se haya solucionado y el grupo pueda avanzar a un tema nuevo con otro titular del

tema. De no ser así, el grupo quizá necesite formular más preguntas y considerar si es necesaria una nueva medida para hacer más progresos.

Este ciclo sencillo debería darte una buena idea de los pasos básicos del aprendizaje activo. No obstante, puede que te estés preguntando que cómo se ejecutan exactamente las distintas fases. En la [Sección 2](#) se ofrecen instrucciones detalladas para los tres ejercicios diferentes.

Puede que también te estés preguntando por el modo de encajar reuniones adicionales en un calendario ya de por sí apretado y de comprometerte a mantener el ciclo en funcionamiento durante más de una sesión. En la [Sección 3 figuran ideas para adaptar el aprendizaje activo](#) al tiempo y los recursos de que disponéis tanto tú como la organización. Puedes encajar estos ejercicios en tus reuniones existentes o puedes realizar un ejercicio puntual que no acarree un compromiso de tiempo habitual. También puedes adaptar los pasos para ajustarlos al tiempo de que dispongas. Por ejemplo, si el grupo no tiene tiempo de reunirse para reflexionar sobre el aprendizaje una vez que se haya puesto en marcha la medida, el titular del tema podría hablar con otro colega o alguien de la dirección. Incluso podría hacer una cierta reflexión a solas al volver a pensar en algunas de las preguntas formuladas y las medidas debatidas en la primera reunión.

Tres funciones diferentes del aprendizaje activo

Habrás observado en la descripción anterior que las personas desempeñan tres funciones diferentes en una reunión de aprendizaje activo:

1. El rol de **jefe de aprendizaje**, que organiza la reunión y modera la sesión en su totalidad.
2. El rol de **titular del tema**, que comparte su cuestión, desafío o caso de éxito para debatirlo.
3. Cuatro o cinco **participantes** que formulan preguntas útiles al titular del tema para ayudar a encontrar soluciones o extraer enseñanzas útiles.

Cada una de estas funciones tiene la misma importancia en una sesión de aprendizaje activo. En tu grupo, las personas que participan se turnan estas funciones en las distintas sesiones.

¿Crees que el aprendizaje activo funcionaría en tu caso?

¡Pues sigue leyendo!

El resto del paquete te ayudará a:

- Entender cómo moderar los ejercicios de aprendizaje activo en calidad de jefe de aprendizaje.
- Saber cómo aportar cuestiones y desafíos útiles a tus pares como titular del tema.
- Aprender a participar en el aprendizaje activo con eficacia haciendo preguntas útiles a tus iguales.
- Elegir entre tres ejercicios de aprendizaje activo para solventar dificultades y compartir conocimiento.
- Sopesar maneras de adaptar el aprendizaje activo para ajustarlo a tus propias necesidades y las de tu organización.
- Prepararte para las sesiones y mantener un registro del aprendizaje por medio de documentos sencillos.

El aprendizaje activo en la práctica: una guía paso a paso

Ahora que ya conoces los conceptos básicos del aprendizaje activo y el modo en que puede contribuir al aprendizaje tanto propio como de tu equipo, estás en disposición de entender los pasos de la implementación del aprendizaje activo con más detalles.

Esta sección contiene información que ayuda a representar las tres funciones diferentes necesarias para una reunión de aprendizaje activo (jefe de aprendizaje, titular del tema y participantes). Contiene tres ejercicios distintos de aprendizaje activo. También hay un cuadro útil en el que se explican las diferencias entre los tres ejercicios y las situaciones en las que pueden resultar de mayor utilidad.

Puedes utilizar estos recursos en línea si así lo deseas, aunque también se pueden imprimir para usarlos con facilidad en una sesión de aprendizaje activo.

[IR A...](#)

Guía para jefes de aprendizaje

- El jefe de aprendizaje es la persona que hace posible el aprendizaje activo. Organiza las sesiones y se cerciora de que los ejercicios se realicen correctamente.
- Solo hay un jefe de aprendizaje por ejercicio, aunque se puede cambiar de jefe de aprendizaje entre diferentes ejercicios y temas. Lo importante es tener a alguien que comprenda las responsabilidades y pueda moderar la sesión adecuadamente.
- El jefe de aprendizaje deberá leer esta sección antes de dirigir una sesión de aprendizaje activo de modo que tenga la preparación suficiente para moderarla.
- El jefe de aprendizaje también deberá leer la guía para titulares de temas y para participantes activos con el objeto de conseguir que todas las demás personas presentes en la reunión mantengan el hilo.
- El jefe de aprendizaje deberá leer el ejercicio que se vaya a utilizar en la sesión.

Responsabilidades del jefe de aprendizaje:

- Organizar la reunión y cerciorarse de que todas las personas que participan en ella sepan dónde y cuándo se celebra.
- Plantearse enviar algunos documentos al grupo antes de la reunión (p. ej., la guía para jefes de aprendizaje, la guía para participantes activos y el informe del titular del tema). O bien, imprimirlos y llevarlos a la reunión.
- Ayudar al grupo a acordar unas normas básicas colectivas al comienzo de la reunión y animar a todo el mundo a que las acate a lo largo de la reunión.
- Orientar a los participantes para que sigan los distintos pasos del ejercicio elegido.
- Asegurarse de que el grupo considere temas factibles y formule preguntas útiles.
- Mantener la reunión en hora invitando amablemente a los participantes a que pasen al siguiente aspecto de ser necesario.
- Propiciar una atmósfera constructiva e inclusiva para quienes participan.
- Tomar notas de las cuestiones y sugerencias relevantes que se hayan compartido y las medidas que se hayan acordado.
- Alentar al titular del tema a que complete su medida acordada después de la reunión.

Algunos de estos aspectos se explican por sí mismos, pero otros exigen más explicaciones...

Ayudar al grupo a definir unas normas básicas

Sea cual sea el ejercicio de aprendizaje activo que se utilice, un aspecto común es la necesidad de definir unas normas básicas.

Los enfoques de aprendizaje activo requieren un alto nivel de confianza.

El establecimiento de unas normas básicas es fundamental para generar confianza y crear un entorno de aprendizaje propicio.

El jefe de aprendizaje debería pedir sugerencias al grupo y acordar conjuntamente algunas normas básicas para la sesión que todas las personas accedan a adoptar y acatar. Entre los ejemplos figuran:

- **Confidencialidad:** los asuntos que se tratan en la sesión no deben salir de allí.
- Todas las personas deberían **participar** y **escuchar activamente** lo que digan los demás
- Todos deberían evitar el juicio; es seguro admitir **las necesidades, las debilidades y los errores.**
- **Puntualidad:** la actividad debe dar comienzo y finalizar a su hora.
- Los participantes deberían procurar la **inclusión** de todas las personas y que estas puedan **participar equitativamente** en el debate.

Estas normas existen para que todas las personas que participan puedan ayudar a generar un entorno propicio para el intercambio y el aprendizaje. Tu labor como jefe de aprendizaje es recordar a los participantes que todos los presentes son responsables de que los demás sientan seguridad, atención y respeto; eso no es responsabilidad tuya exclusivamente.

Dispones de más información acerca de la importancia de las normas básicas para generar espacios inclusivos y agradables en distintos contextos en la [Sección 3](#).

Los jefes de aprendizaje deben abstenerse de:

- Dar respuestas a las preguntas o soluciones a los problemas.
- Contribuir con muchas ideas, teorías, conceptos e información.
- Dominar la reunión.
- Permitir a los participantes que se desvíen de los pasos del ejercicio.

Una de las mayores dificultades de ser jefe de aprendizaje es que su función es guiar el debate, no ofrecer sus propias ideas y soluciones. Eso puede ser complicado para las personas que tienen muchas ideas. No obstante, es importante que el jefe de aprendizaje concentre sus esfuerzos en orientar a los participantes y conseguir que todo funcione correctamente. Si el jefe de aprendizaje actúa como uno de los participantes de la reunión, es muy fácil que el ejercicio se desvíe en su totalidad y se pierdan oportunidades de aprender. Otro posible inconveniente es que la aportación de un jefe de aprendizaje pueda terminar primando sobre la de otros participantes debido al poder que ostenta al orientar el debate; esto es un problema, porque se debe atribuir la misma importancia a las contribuciones de todas las personas.

¿Puede formular preguntas u ofrecer soluciones un jefe de aprendizaje alguna vez?

En casos excepcionales, podría ser necesario durante la sesión de aprendizaje activo que el jefe de aprendizaje formule sus propias preguntas (u ofrezca posibles soluciones en el ejercicio colaborativo). Esto podrá ser útil si el jefe de aprendizaje posee una experiencia y conocimientos técnicos únicos de un tema que los demás participantes no hayan tratado, o cuando esté directamente implicado en el tema que se está debatiendo.

En las sesiones normales de aprendizaje activo, esto no estaría permitido. No obstante, en un entorno humanitario, el personal de primera línea aborda cuestiones que pueden repercutir en las vidas de comunidades afectadas por una crisis. Podría haber graves consecuencias si la persona que tiene la idea más eficaz de la sala guardara silencio.

En estas ocasiones excepcionales, el jefe de aprendizaje podría formular una pregunta o dar una posible solución en la conversación si ningún otro participante ha tratado todavía ese aspecto importante en particular. O podría ofrecer seguimiento con el titular del tema fuera de la reunión. Pero cabe recordar que sumarse al debate como jefe de aprendizaje debería ser la excepción en lugar de la norma.

Guía para titulares de temas

- Los participantes deberían procurar leer esta sección antes de una sesión de aprendizaje activo como ayuda para preparar un tema útil. Puede que no se haya acordado antes de la reunión quién será la persona titular del tema. En esta situación, todos los componentes del grupo deben saber qué cabe esperar del titular del tema en caso de que deban presentar un tema.
- Como la lectura por adelantado no siempre será posible, el jefe de aprendizaje también debe conocer el contenido de esta guía y ser capaz de animar a los participantes a que elijan temas adecuados.
- Es posible que el jefe de aprendizaje quiera imprimir esta guía y compartirla con el grupo antes o durante la reunión.

Elección de un tema factible

Al comienzo de cada sesión, todos los participantes tendrán la oportunidad de plantear un tema que quieran debatir en la sesión. Es una pregunta, un desafío o un problema para cuya solución el participante necesitaría la ayuda de los demás, o podría ser un conjunto de enseñanzas aprendidas con éxito que le gustaría compartir con el grupo.

A continuación figuran ejemplos del tipo de **desafíos** o **problemas** que compartió el personal de primera línea que probó este paquete:

- “ Como equipo de MEAL, recabamos mucha información. Pero nos cuesta conseguir que el personal del programa participe en los resultados, porque está ocupado ejecutando otros proyectos. ¿Cómo compartimos este aprendizaje con ese personal para mejorar los proyectos?”.
- “ Hemos estado distribuyendo alimentos en una comunidad, pero, aun así, la población infantil sigue padeciendo malnutrición. ¿Cómo podemos cambiar esta situación?”.

A continuación figuran ejemplos del tipo de **casos de éxito** que compartió el personal de primera línea que probó este paquete:

- “ Tuvimos problemas para que los hombres participaran en los servicios de salud que prestamos a las comunidades. Pero creamos sesiones de salud únicamente para los hombres y tratamos de que se sintieran ‘especiales’, lo que ha provocado que más hombres usen los servicios”.
- “ Aunque obtenemos numerosos datos de seguimiento y evaluación para diferentes proyectos, dedicamos mucho tiempo a analizarlos para la gran cantidad de informes que tenemos que producir. Me di cuenta de que gran parte de la información que tenía que aparecer en los informes era la misma en distintos proyectos, así que creé una hoja de cálculo con fórmulas que pudieran analizar todo lo que necesitábamos. Simplemente tengo que ‘actualizar’ la página cuando llegan nuevos datos y así obtengo la información que necesito para los informes. Me ahorra mucho tiempo”.

Criterios de un “tema de aprendizaje”

- 1. El participante debe ser capaz de emprender una acción que influya en el tema.**

Ejemplo: “El hambre es un desafío enorme en Somalia” es un tema importante, pero su magnitud es demasiado amplia como para que una sola persona pueda tener mucha influencia sobre él, y no se va a solucionar con un debate de unas horas. Sin embargo, “¿Cómo puede conseguir mi equipo más eficiencia en el transporte de los envases de alimentos a las comunidades remotas?” es un tema útil. El titular del tema tiene una posible función e influencia en la situación.

- 2. El tema debe ser “propio” del participante que lo presenta. El titular debe hablar del tema a partir de su experiencia personal.**

Ejemplo: El tema que se presenta es factible en principio, pero el titular del tema no participa directamente en el problema: “Soy director de MEAL y he advertido que el equipo de vivienda está teniendo dificultades para negociar el acceso a propiedades sostenibles con los terratenientes locales”. Aunque esto describe un problema dentro de la organización, no es uno en el que pueda influir fácilmente este titular del tema desde su posición en otro equipo.

En comparación, el titular del tema sí podría influir en el problema en este supuesto: “Me encargo de coordinar la educación en emergencias y he notado una baja asistencia en nuestras sesiones matinales para la población infantil. ¿Qué podría hacer para atraer a más niños y niñas a nuestro centro?”.

- 3. Si el tema es una pregunta, un desafío o un problema, debe ser posible abordarlo con las limitaciones de tiempo y de donantes del proyecto.**

Ejemplo: Quizás hayas recibido reclamaciones de la comunidad local alegando que no todo el mundo recibe los kits de asistencia para la vivienda suministrados. No obstante, no queda dinero para el proyecto, que se está terminando. Sería importante examinar las enseñanzas extraídas sobre presupuestos, compras y comunicaciones con las comunidades como parte del proyecto de MEAL. No obstante, no resulta útil hacerlo para una sesión de aprendizaje activo, porque no hay tiempo ni se tiene autoridad para adoptar ninguna medida en relación con más entregas de equipos para viviendas.

En vez de eso, podrías presentar una cuestión relacionada: “Me preocupa que las relaciones con la comunidad se hayan deteriorado y quiero aprender el modo de mejorarlas para que estemos en una buena posición para el siguiente proyecto que tenga lugar allí”. Esta es una cuestión en la que aún podrías influir mediante el uso del aprendizaje activo para analizar las estrategias de creación de confianza en la comunidad.

Puedes utilizar el [Informe del titular del tema que aparece en la Sección 4](#) para pensar detenidamente en un tema que plantear en la reunión.

Haz propios el tema y la medida que propongas

Como titular del tema, el debate al completo de la reunión se orientará hacia ti. Eres el propietario del tema que planteas. También eres el responsable de elegir y poner en marcha la medida con la que te comprometas al final de la reunión.

Las preguntas que formula el resto de los participantes te ayudarán a pensar detenidamente en la cuestión, el desafío o el caso de éxito que expongas. Podrán proporcionarte nuevas ideas que te resulten útiles. Pero deberás sentirte con confianza de estar al mando de lo que sucede con el tema que has planteado y de lo que vas a hacer tras la reunión.

Guía para participantes activos

- Los participantes deberían procurar leer esta sección antes de una sesión de aprendizaje activo como ayuda para prepararse la formulación de preguntas útiles.
- Todos los participantes son participantes activos. Como participante, deberías intervenir en el debate aunque no hagas una pregunta cada vez.
- Como la lectura por adelantado no siempre será posible, el jefe de aprendizaje también debe conocer el contenido de esta guía y ser capaz de animar a los participantes a que hagan preguntas adecuadas.
- Es posible que el jefe de aprendizaje quiera imprimir esta guía y compartirla con el grupo antes o durante la reunión.

Formulación de preguntas útiles

La función más importante de quienes participan en la sesión de aprendizaje activo es formular preguntas que ayuden al titular del tema a pensar detenida y eficazmente en la cuestión que plantee. Las preguntas de los participantes pueden conseguir que el titular del tema, en lugar de precipitarse a ofrecer soluciones, piense en la cuestión con mayor detenimiento o descubra una nueva perspectiva que pueda ayudarle a dar con una solución que no habría alcanzado por sus propios medios.

¿Qué tipos de preguntas?

En el aprendizaje activo se utilizan tres tipos principales de preguntas que ayudan a las personas a pensar en su problema de una manera nueva o diferente. Estas son las preguntas de **reflexión**, **emocionales** o de **voluntad**.

A continuación figura una lista de preguntas de ejemplo que sirven como punto de partida. Estas listas no son exhaustivas de ninguna manera; puedes dar rienda suelta a la creatividad e idear preguntas que se ajusten a tu sesión de aprendizaje activo en particular. Las preguntas están redactadas principalmente en presente, lo que ayudará con las cuestiones y los desafíos en curso. Si estás usando el aprendizaje activo para explorar los factores de casos de éxito que ya han ocurrido, puedes usar preguntas similares, pero en pasado.

Preguntas de “reflexión”

Este tipo de preguntas tratan de explorar y destapar hechos, datos, información, supuestos e historias. Puedes considerarlas preguntas de “detective”. Cuando ideas tus propias preguntas de “reflexión”, recuerda que deben tratar de conseguir más detalles acerca de los hechos de la situación del problema.

- ¿Qué has hecho hasta ahora para afrontar esta cuestión?
- ¿Qué te dicen quienes reciben la ayuda?
- ¿Intervienen distintos factores comunicativos y culturales?

- ¿Cuánto tiempo dedicas a este problema? ¿Cuánto tiempo tienes para el proyecto?
- ¿Quién más participa? ¿Quiénes son las partes interesadas en este problema?
- ¿Qué confiere importancia a este problema?
- ¿De quién necesitas ayuda? ¿Qué poder e interés tiene en el problema?
- ¿Quién tiene la capacidad de tomar decisiones con respecto a esta situación?

Preguntas “emocionales”

Las preguntas y los problemas que afrontamos en nuestro trabajo a menudo tendrán un componente motivador o “emocional”. Las preguntas “emocionales” favorecen la reflexión personal. Fomentan enfoques empáticos de la cuestión al preguntar por las emociones y cuestionar conjeturas que pudiera hacer un titular del tema. Cuando ideas tus propias preguntas “emocionales”, recuerda que deben tratar de conseguir más detalles acerca de los sentimientos de la persona respecto de la situación.

- ¿Por qué es importante para ti este desafío?
- ¿Cómo te sientes con respecto a las preguntas que te han formulado en este grupo?
- ¿Qué otros motivos podría haber para explicar por qué hicieron eso?
- ¿Te sorprenderías si los demás sintieran lo mismo/otra cosa?
- ¿Cómo te sentiste al oír eso?
- Si yo estuviera en esta situación, me habría enfadado. ¿Tú no?
- ¿Qué te impide...?
- ¿Cómo está afectando esto al equipo?

Preguntas de “voluntad”

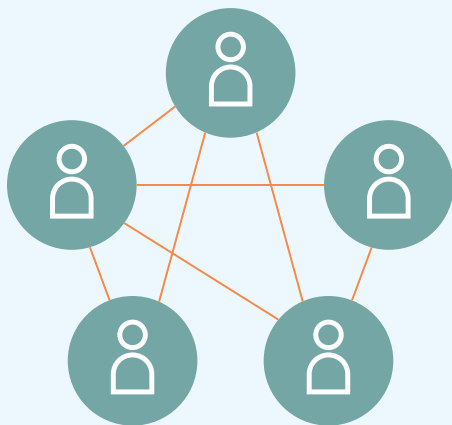
Este tipo de preguntas está relacionado con el futuro y la planificación. La idea es reflexionar, estudiar la situación, determinar el rumbo y establecer objetivos. Puedes considerarlas preguntas “proactivas”. Al idear tus propias preguntas de “voluntad”, recuerda procurar que estén orientadas a la acción.

- ¿Qué ayuda, o apoyo, podrías necesitar?
- ¿Cómo obtendrás ese apoyo?
- ¿En qué podríamos hacer más o menos?
- ¿Cómo decidirás las medidas que has de tomar?
- ¿Qué pasos puedes ver? ¿Qué harás a continuación?
- ¿Puedes describir cómo estarán las cosas dentro de un mes?
- ¿Qué alternativas existen?
- ¿Cuál sería el mejor de los casos? ¿Qué parecería “bueno”?

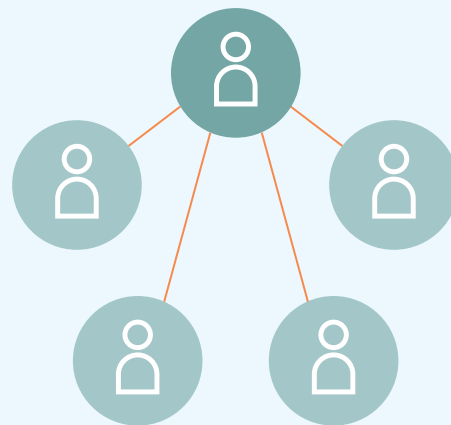
Dirigir las preguntas al titular del tema

Al debatir cuestiones o intentar solucionar problemas, las personas tienden a dirigir el diálogo hacia varios integrantes diferentes del grupo y, de hecho, se distribuye la cuestión. En una sesión de aprendizaje activo, debes dirigir todas tus preguntas al titular del tema, en lugar de a otros participantes. De esta manera, la conversación fluye en una dirección única para cada cuestión. Puedes ver esta diferencia en la figura siguiente. Una reunión de aprendizaje activo puede abordar varias cuestiones, pero siempre hay un solo titular del tema para cada una.

ENCUENTRA LA DIFERENCIA



A. Reunión/discusión de grupo focal típica



B. Sesión de aprendizaje activo




Tres ejercicios de aprendizaje activo y sus usos

Ahora que ya conoces los conceptos básicos del aprendizaje activo y las distintas funciones que se desempeñan en él, puedes obtener más información sobre los distintos ejercicios y el modo de utilizarlos. Las instrucciones paso a paso pueden ayudar por un lado a los jefes de aprendizaje a orientar las sesiones y, por otro, a los participantes a seguir el ejercicio; puedes imprimirlas para tenerlas a mano.

Los tres tipos de ejercicios de aprendizaje activo que se incluyen en este paquete son:

- Clásico
- Colaborativo
- Positivo

Todos los ejercicios funcionan mejor con un grupo de **cinco o seis personas** y requieren **al menos 45 minutos**. Cada enfoque tiene unas características ligeramente diferentes y un propósito distinto. Sírvelte del cuadro que figura a continuación para decantarte por el ejercicio que mejor se ajuste a tu reunión de aprendizaje activo. Esto dependerá de quienes participan y de lo que quieran conseguir de la reunión. Por ejemplo, puede que los compañeros y las compañeras simplemente quieran espacio para pensar detenidamente sobre una cuestión por sí mismos, o quizá estén verdaderamente bloqueados y necesiten sugerencias de otras personas, o es posible que tengan algunas enseñanzas positivas que compartir con sus colegas.

TIPO DE EJERCICIO	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	PROPÓSITO
Clásico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El titular del tema presenta una <i>cuestión</i> o <i>desafío</i> que abordar. ▪ La cuestión o desafío está en curso. ▪ Los participantes formulan <i>preguntas</i> al titular del tema para ayudarlo a <i>sortear el desafío</i>. No ofrecen posibles soluciones. ▪ El titular del tema elige una medida a partir de sus <i>propias ideas</i> como resultado del debate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular el aprendizaje. ▪ Solucionar problemas con respecto a los cuales se deben tomar medidas de inmediato que permitan corregir los programas durante la ejecución. ▪ Capacitar a cada miembro del personal para que piense y dé con sus propias soluciones, de modo que se genere confianza y se aumente la intervención.
Colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El titular del tema presenta una <i>cuestión</i> o <i>desafío</i> que abordar. ▪ La cuestión o desafío está <i>en curso</i>. ▪ Los participantes formulan <i>preguntas</i> al titular del tema para ayudarlo a <i>sortear el desafío</i>. También <i>proporcionan posibles soluciones</i>. ▪ El titular del tema elige una medida a partir de sus <i>propias ideas</i> o <i>las ideas de colegas</i> como resultado del debate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular el aprendizaje. ▪ Solucionar problemas con respecto a los cuales se deben tomar medidas de inmediato que permitan corregir los programas durante la ejecución. ▪ Dar con la solución cuando el titular del tema se ha bloqueado y necesita ideas nuevas. ▪ Fomentar el trabajo en equipo y abordar problemas en común.
Positivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El titular del tema tiene un <i>caso de éxito</i> en el que un proyecto ha ido bien o ha superado un desafío. ▪ El éxito ha ocurrido en el pasado, pero es <i>relevante para la labor en curso o futura de sus colegas</i>. ▪ Los participantes formulan <i>preguntas</i> al titular del tema para ayudarlo a <i>identificar el aprendizaje</i>. ▪ Los participantes consideran el <i>aprendizaje relevante</i> a partir del caso de éxito, que <i>podrían usar en el futuro</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartir la enseñanza extraída del pasado para usarla en proyectos presentes o futuros. ▪ Identificar los factores que hicieron funcionar las cosas. ▪ Facilitar los procesos de traspaso cuando alguien deja el equipo o la organización.

Ejercicio 1: Sesión de aprendizaje activo clásico

Utiliza este ejercicio para:

- Estimular el aprendizaje.
- Solucionar problemas que requieren medidas inmediatas.
- Capacitar a cada miembro del personal para que piense y dé con soluciones por sí mismo.

Funciones: Jefe de aprendizaje, titular del tema y participantes.

Recursos: Entre cinco y seis personas.

Opcional: Bolígrafo, papel, papelógrafo o pizarra.

Tiempo: Al menos 45 minutos.

Formularios para tomar apuntes: Informe del titular del tema; diario de aprendizaje clásico y colaborativo; y diario de ciclos de aprendizaje.

Cómo llevar a cabo esta sesión

Paso 1 Hacer las presentaciones

El jefe de aprendizaje da la bienvenida a todos los integrantes del grupo. El jefe de aprendizaje explica el objetivo de la sesión y el proceso y los objetivos del aprendizaje activo, incluido el propósito específico del ejercicio clásico. Debería pedir a todos los participantes que se presenten y fomentar que se sientan cómodos entre ellos.

Paso 2 Definir las normas básicas

El jefe de aprendizaje facilita la creación de una lista de normas básicas del grupo. Es importante que los integrantes del grupo ideen estas normas y que todos estén de acuerdo con ellas. Consulta la [Guía para jefes de aprendizaje](#) si necesitas ayuda para definir las normas básicas.

Paso 3 Presentar los temas de aprendizaje

El jefe de aprendizaje pide a todo el mundo que comparta brevemente su tema de aprendizaje: una pregunta, un problema o un desafío. Cada introducción de un tema de aprendizaje deberá durar cinco minutos como **máximo**. El jefe de aprendizaje debería recordar a todos los presentes el modo de elegir un tema útil haciendo referencia a la [Guía para participantes activos](#).

Durante esta ronda de intercambios, nadie debería formular ninguna pregunta ni hacer ninguna interrupción. Solo si la persona que comparte el tema está agotando su tiempo, el jefe de aprendizaje deberá pedirle amablemente que concluya cuanto antes.

Paso 4 Elegir con qué tema de aprendizaje comenzar

Una vez que todo el mundo haya terminado de compartir sus temas y **antes de hacer nada más (debatir o formular preguntas)**, el grupo debe decidir si hay tiempo suficiente para debatir todos los temas, cuánto tiempo se va a asignar a cada uno de ellos o si hay que centrarse en un solo tema en el tiempo restante.

Cada uno de los temas es valioso porque un participante lo ha identificado como importante. Por lo tanto, ¿cómo deberías priorizar justamente los temas que se van a debatir?

El jefe de aprendizaje puede ayudar al grupo a elegir *conjuntamente* un tema de aprendizaje al incitarle a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tema es más “urgente”? ¿Cuáles serán las consecuencias de abordar un tema más adelante? ¿Podrías clasificar los temas en orden de urgencia o imperiosidad?
- ¿Qué complejidad tiene el tema y de cuánto tiempo dispones? Si ni siquiera sabes cuál es el problema o la pregunta realmente, es probable que necesites más tiempo. De esta manera, si acordaste reunirte en esta sesión solamente durante 45 minutos, puede que tengas que reservar este tema complejo para una sesión diferente.

Ejemplo: Si un problema está relacionado con actuar ante una repentina afluencia de refugiados y otro está relacionado con un desafío a más largo plazo —como una relación con un colaborador externo—, podrías decidir comenzar por el primero y abordar el segundo problema en la siguiente sesión.

Paso 5 Aclarar el problema

Esto conlleva una breve ronda de preguntas. Los miembros del grupo formulan preguntas para llegar a **entender el tema lo suficiente de modo que puedan plantear preguntas útiles al titular del tema**. El titular del tema responde como mejor sepa a cada pregunta.

Este paso sirve para garantizar que todos los integrantes del grupo tienen claro cuál es el problema según las explicaciones del titular del tema. Considera esto un breve ejercicio de comprobación de los hechos. El jefe de aprendizaje deberá impedir amablemente que los asistentes formulen preguntas acerca del modo en que podría abordarse la cuestión.

Puede resultar útil que el titular del tema reformule la cuestión en una frase al final de este proceso para cerciorarse de que todos lo tienen claro antes de avanzar.

Paso 6 Explorar el problema

Este paso conlleva una ronda más amplia de preguntas al titular del tema. Su objetivo es propiciar que el titular del tema piense detenidamente sobre la cuestión o su función con respecto a ella, de una manera más profunda o amplia.

Cada persona puede contribuir con preguntas, aunque no necesariamente por turnos; una persona que haya formulado una pregunta puede hacer una o varias preguntas de seguimiento si parece una consulta útil que discutir con el titular del tema. Puede que el titular del tema quiera anotar algunas de las preguntas para realizar su seguimiento.

El jefe de aprendizaje debería observar si la línea de preguntas parece útil para el titular del tema. Si alguien que hace preguntas tiene demasiado protagonismo en la sesión, el jefe de aprendizaje podrá animar a los demás a que participen con preguntas de diferente temática. No todas las personas contribuyen con preguntas en cada sesión; contribuyen al aprendizaje mediante su escucha atenta.

De ser necesario, el jefe de aprendizaje puede recordar a los participantes la variedad de preguntas útiles que pueden formular, incluidas las preguntas de reflexión, emocionales y de voluntad. El jefe de aprendizaje puede proponer consultar una copia de la [Guía para participantes activos](#) en busca de algunas

preguntas de ejemplo. Pueden usarlas para inspirarse y adaptarlas al tema que se está debatiendo.

Durante esta fase, el titular del tema tiene la libertad de responder a cualquier pregunta que, a su juicio, resulte útil. Si el titular del tema prefiere no responder, simplemente puede agradecer la pregunta y anotarla para reflexionar sobre ella en el futuro.

Paso 7 Considerar las posibles medidas

En esta fase, el jefe de aprendizaje invita a los participantes a que planteen más preguntas que ayuden al titular del tema a decidirse por las medidas que va a tomar tras la reunión.

Los participantes **no** plantean propuestas de medidas. En su lugar, el jefe de aprendizaje debería alentar a los participantes a que hagan preguntas que ayuden al titular del tema a pensar en posibles medidas y en el modo de ponerlas en práctica. Los participantes deberían recurrir principalmente a preguntas de **voluntad** para esta sección.

Las mejores medidas a menudo son específicas, medibles, viables, pertinentes y con plazos (o SMART, por sus siglas en inglés). Conforme el titular del tema propone diferentes medidas que adoptar, los participantes pueden ayudarlo a sopesar si estas cumplen los criterios SMART. Esto ayudará al titular del tema a desarrollar medidas cuya puesta en marcha sea práctica.

Paso 8 Reflexionar y decidir las medidas

El jefe de aprendizaje invita a los participantes a reflexionar y compartir lo que han aprendido de sí mismos o de la cuestión abordada durante la sesión. Pueden compartir sus propias experiencias, aunque no pueden indicar al titular del tema qué medida tomar.

Cada miembro del grupo interviene una vez y por turnos, mientras que el titular del tema escucha sus reflexiones. Los participantes también pueden ofrecerse a compartir ideas fuera de la sesión del grupo, pero el titular del tema decide si eso le resultaría útil.

El titular del tema es la última persona en hablar. Concluye indicando al grupo la medida que va a tomar para avanzar con la cuestión tras la reunión.

Paso 9 Realizar una evaluación

El jefe de aprendizaje invita a los participantes a que echen la vista atrás al debate e identifiquen qué ha ido bien y qué mejoraría aún más la siguiente reunión. Puede resultar útil apuntar las enseñanzas fundamentales como registro para el grupo o para compartir aspectos clave con otros colegas. En cualquier caso, no olvides que no debes compartir nada que sea confidencial. El titular del tema, los participantes y el jefe de aprendizaje pueden usar los formularios de la **Sección 4** para tomar apuntes, o esta tarea se podría encargar a una persona que se preste voluntaria.

Algunas variaciones

Podrías utilizar los pasos de este ejercicio de aprendizaje activo clásico en una sola reunión, o puedes organizar una serie de reuniones que utilicen el mismo ejercicio para abordar distintos temas de aprendizaje. Si mantienes reuniones habituales con el mismo grupo de personas, también puedes plantearte los siguientes aspectos:

- Dedicar algún tiempo al principio de la reunión a reflexionar sobre el progreso conseguido desde la última sesión. ¿Qué medidas de la última sesión puso en marcha el titular del tema para abordar su tema? ¿Cómo afectó esa medida a la cuestión planteada? Si es necesario, el grupo puede realizar un breve ejercicio exploratorio para ayudar al anterior titular del tema a elegir una nueva medida que tomar, por ejemplo, repetir los pasos 6, 7 y 8.
- Se pueden considerar los temas que se compartieron en la anterior sesión pero que no se llegaron a debatir. El grupo puede decidir si quiere centrarse en una de esas cuestiones planteadas anteriormente o si hay nuevos temas que quiera presentar. Cerciórate de que eliges a alguien que no haya sido titular del tema recientemente de modo que todos tengan la ocasión de abordar su tema en el transcurso de las reuniones.
- Divide los temas de gran magnitud en temas secundarios. Si en el grupo hay una cuestión compleja que comparten varios participantes, como poner en marcha un programa nuevo, podrías dividir esto y asignar partes a distintos titulares de temas. Seguidamente, podrías explorar una parte diferente del tema en distintas sesiones para que la solución de las cuestiones y los problemas más complejos sea más asequible.

Ejercicio 2: Sesión de aprendizaje activo colaborativo

Utiliza este ejercicio para:

- Estimular el aprendizaje.
- Solucionar problemas que requieren medidas inmediatas.
- Dar con la solución cuando el titular del tema se ha bloqueado y necesita ideas nuevas.
- Fomentar el trabajo en equipo y abordar problemas en común.

Funciones: Jefe de aprendizaje, titular del tema y participantes.

Recursos: Entre cinco y seis personas.

Opcional: Bolígrafo, papel, papelógrafo o pizarra.

Tiempo: Al menos 45 minutos.

Formularios para tomar apuntes: Informe del titular del tema; diario de aprendizaje clásico y colaborativo; y diario de ciclos de aprendizaje.

Cómo llevar a cabo esta sesión

Paso 1 Hacer las presentaciones

El jefe de aprendizaje da la bienvenida a todos los integrantes del grupo. El jefe de aprendizaje explica el objetivo de la sesión y el proceso y los objetivos del aprendizaje activo, incluido el propósito específico del ejercicio colaborativo. Debería pedir a todos los participantes que se presenten y fomentar que se sientan cómodos entre ellos.

Paso 2 Definir las normas básicas

El jefe de aprendizaje facilita la creación de una lista de normas básicas del grupo. Es importante que los integrantes del grupo ideen estas normas y que todos estén de acuerdo con ellas. Consulta la [Guía para jefes de aprendizaje](#) si necesitas ayuda para definir las normas básicas.

Paso 3 Presentar los temas de aprendizaje

El jefe de aprendizaje pide a todo el mundo que comparta brevemente su tema de aprendizaje: una pregunta, un problema o un desafío. Cada introducción de un tema de aprendizaje deberá durar cinco minutos como **máximo**. El jefe de aprendizaje debería recordar a todos los presentes el modo de elegir un tema útil haciendo referencia a la [Guía para participantes activos](#).

Durante esta ronda de intercambios, nadie debería formular ninguna pregunta ni hacer ninguna interrupción. Solo si la persona que comparte el tema está agotando su tiempo, el jefe de aprendizaje deberá pedirle amablemente que concluya cuanto antes.

Paso 4 Elegir con qué tema de aprendizaje comenzar

Una vez que todo el mundo haya terminado de compartir sus temas y **antes de hacer nada más (debatir o formular preguntas)**, el grupo debe decidir si hay tiempo suficiente para debatir todos los temas, cuánto tiempo se va a asignar a cada uno de ellos o si hay que centrarse en un solo tema en el tiempo restante.

Cada uno de los temas es valioso porque un participante lo ha identificado como importante. Por lo tanto, ¿cómo deberías priorizar justamente los temas que se van a debatir?

El jefe de aprendizaje puede ayudar al grupo a elegir *conjuntamente* un tema de aprendizaje al incitarle a reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tema es más “urgente”? ¿Cuáles serán las consecuencias de abordar un tema más adelante? ¿Podrías clasificar los temas en orden de urgencia o imperiosidad?
- ¿Qué complejidad tiene el tema y de cuánto tiempo dispones? Si ni siquiera sabes cuál es el problema o la pregunta realmente, es probable que necesites más tiempo. De esta manera, si acordaste reunirte en esta sesión solamente durante 45 minutos, puede que tengas que reservar este tema complejo para una sesión diferente.

Ejemplo: Si un problema está relacionado con actuar ante una repentina afluencia de refugiados y otro está relacionado con un desafío a más largo plazo —como una relación con un colaborador externo—, podrías decidir comenzar por el primero y abordar el segundo problema en la siguiente sesión.

Paso 5 Aclarar el problema

Esto conlleva una breve ronda de preguntas. Los miembros del grupo formulan preguntas para llegar a **entender el tema lo suficiente de modo que puedan plantear preguntas útiles al titular del tema**. El titular del tema responde como mejor sepa a cada pregunta.

Este paso pretende garantizar que todos los integrantes del grupo tienen claro cuál es el problema según las explicaciones del titular del tema. Considera esto un breve ejercicio de comprobación de los hechos. El jefe de aprendizaje deberá impedir amablemente que los asistentes formulen preguntas acerca del modo en que podría abordarse la cuestión.

Puede resultar útil que el titular del tema reformule la cuestión en una frase al final de este proceso para cerciorarse de que todos lo tienen claro antes de avanzar.

Paso 6 Explorar el problema

Este paso conlleva una ronda más amplia de formulación de preguntas al titular del tema. Su objetivo es propiciar que el titular del tema piense detenidamente sobre la cuestión o su función con respecto a ella, de una manera más profunda o amplia.

Cada persona puede contribuir con preguntas, aunque no necesariamente por turnos. Una persona que haya formulado una pregunta puede hacer una o varias preguntas de seguimiento si parece una consulta útil que discutir con el titular del tema. Puede que el titular del tema quiera anotar algunas de las preguntas para realizar su seguimiento.

El jefe de aprendizaje debería observar si la línea de preguntas parece útil para el titular del tema. Si alguien que hace preguntas tiene demasiado protagonismo en la sesión, el jefe de aprendizaje podrá animar a los demás a que participen con

preguntas de diferente temática. No todas las personas contribuyen con preguntas en cada sesión; contribuyen al aprendizaje mediante su escucha atenta.

De ser necesario, el jefe de aprendizaje puede recordar a los participantes la variedad de preguntas útiles que pueden formular, incluidas las preguntas de reflexión, emocionales y de voluntad. El jefe de aprendizaje puede proponer consultar una copia de la [Guía para participantes activos](#) en busca de algunas preguntas de ejemplo. Pueden usarlas para inspirarse y adaptarlas al tema que se está debatiendo.

Durante esta fase, el titular del tema tiene la libertad de responder a cualquier pregunta que, a su juicio, resulte útil. Si el titular del tema prefiere no responder, simplemente puede agradecer la pregunta y anotarla para reflexionar sobre ella en el futuro.

Paso 7 Proponer posibles medidas

En esta fase, el jefe de aprendizaje invita a los participantes a proponer posibles soluciones a la cuestión presentada por el titular del tema. **Al contrario que en el ejercicio clásico, los participantes sugieren medidas que el titular del tema podría adoptar.**

Cuando se hayan propuesto varias posibles medidas, el jefe de aprendizaje debería animar al titular del tema a sopesar los pros y los contras de las distintas sugerencias. Los participantes pueden ayudar al titular del tema a pensar detenidamente en estos factores diferentes, incluida la consideración de las soluciones que parecen útiles y de las que parecen factibles.

Las mejores medidas a menudo son específicas, medibles, viables, pertinentes y con plazos (o SMART, por sus siglas en inglés). Conforme los participantes y el titular del tema proponen diferentes medidas que adoptar, el jefe de aprendizaje debería ayudarles a sopesar si estas cumplen los criterios SMART. Esto ayudará al titular del tema a desarrollar medidas cuya puesta en marcha sea práctica.

Paso 8 Reflexionar y decidir las medidas

El jefe de aprendizaje invita a los participantes a reflexionar y compartir lo que han aprendido de sí mismos o de la cuestión abordada durante la sesión, y los participantes pueden indicar qué medidas considerarían más útiles para abordar la cuestión planteada.

Cada miembro del grupo interviene una vez y por turnos, mientras que el titular del tema escucha sus reflexiones. Los participantes también pueden ofrecerse a compartir ideas fuera de la sesión del grupo, pero el titular del tema decide si eso le resultaría útil.

El titular del tema es la última persona en hablar. Concluye indicando al grupo la medida que va a tomar para avanzar con la cuestión tras la reunión. Esta puede ser una de las medidas propuestas por otro participante o podría ser una nueva medida en la que el titular del tema haya pensado como resultado del debate.

Paso 9 Realizar una evaluación

El jefe de aprendizaje invita a los participantes a que echen la vista atrás al debate e identifiquen qué ha ido bien y qué mejoraría aún más la siguiente reunión. Puede resultar útil apuntar las enseñanzas fundamentales como registro para el grupo o para compartir aspectos clave con otros colegas. En cualquier caso, no olvides que no debes compartir nada que sea confidencial. El titular del tema, los participantes y el jefe de aprendizaje pueden usar los formularios de la [Sección 4](#) para tomar apuntes, o esta tarea se podría encargar a una persona que se preste voluntaria.

Algunas variaciones

Podrías utilizar el ejercicio de aprendizaje activo colaborativo de forma puntual en una sola reunión, o puedes organizar una serie de reuniones que utilicen el mismo ejercicio para abordar distintos temas de aprendizaje.

Si mantienes reuniones habituales con el mismo grupo de personas, también puedes plantearte los siguientes aspectos:

- Dedicar algún tiempo al principio de la reunión a reflexionar sobre el progreso conseguido desde la última sesión. ¿Qué medidas de la última sesión puso en marcha el titular del tema para abordar su tema? ¿Cómo afectó esa medida a la cuestión planteada? Si es necesario, el grupo puede realizar un breve ejercicio exploratorio para ayudar al anterior titular del tema a elegir una nueva medida que tomar, por ejemplo, repetir los pasos 6, 7 y 8.
- Se pueden considerar los temas que se compartieron en la anterior sesión y no se llegaron a debatir. El grupo puede decidir si quiere centrarse en una de esas cuestiones planteadas anteriormente o si hay nuevos temas que quiera presentar. Cerciórate de que eliges a alguien que no haya sido titular del tema recientemente de modo que todos tengan la ocasión de abordar su tema en el transcurso de las reuniones.
- Divide los temas de gran magnitud en temas secundarios. Si en el grupo hay una cuestión compleja que comparten varios participantes, como poner en marcha un programa nuevo, podrías dividir esto y asignar partes a distintos titulares de temas. Seguidamente, podrías explorar una parte diferente del tema en distintas sesiones para que la solución de las cuestiones y los problemas más complejos sea más asequible.

Ejercicio 3: Sesión de aprendizaje activo positivo

Utiliza este ejercicio para:

- Compartir la enseñanza extraída del pasado para usarla en proyectos presentes o futuros.
- Identificar los factores que hicieron funcionar algo.
- Transferir conocimiento cuando alguien deja el equipo o la organización.

Funciones: Jefe de aprendizaje, titular del tema y participantes.

Recursos: Entre cinco y seis personas, bolígrafo, papel, papelógrafo o pizarra.

Tiempo: Al menos 45 minutos.

Formularios para tomar apuntes: Informe del titular del tema; diario de aprendizaje positivo; y diario de ciclos de aprendizaje.

Cómo llevar a cabo esta sesión

Paso 1 Hacer las presentaciones

El jefe de aprendizaje da la bienvenida a todos los integrantes del grupo. El jefe de aprendizaje explica el objetivo de la sesión y el proceso y los objetivos del aprendizaje activo, incluido el propósito específico del ejercicio positivo. Debería pedir a todos los participantes que se presenten y fomentar que se sientan cómodos entre ellos.

Paso 2 Definir las normas básicas

El jefe de aprendizaje facilita la creación de una lista de normas básicas del grupo. Es importante que los integrantes del grupo ideen estas normas y que todos estén de acuerdo con ellas. Consulta la [Guía para jefes de aprendizaje](#) si necesitas ayuda para definir las normas básicas.

Paso 3 Presentar los casos de éxito

El jefe de aprendizaje pide a todos que compartan brevemente su caso de éxito, una situación en la que algo saliera bien o en la que sortearan una dificultad. Cada resumen de un caso de éxito deberá durar cinco minutos como **máximo**. El jefe de aprendizaje debería recordar a todos los presentes el modo de elegir un tema útil haciendo referencia a la [Guía para participantes activos](#).

Durante esta ronda de intercambios, nadie debería formular ninguna pregunta ni hacer ninguna interrupción. Solo si la persona que comparte el tema está agotando su tiempo, el jefe de aprendizaje deberá pedirle amablemente que concluya cuanto antes.

Paso 4 Elegir con qué caso de éxito comenzar

Una vez que todo el mundo haya terminado de compartir sus casos y **antes de hacer nada más (debatir o formular preguntas)**, el grupo debe decidir si hay tiempo suficiente para debatir todos los casos, cuánto tiempo se va a asignar a cada uno de ellos o si hay que centrarse en un solo caso en el tiempo restante.

Cada uno de los casos es valioso porque un participante lo ha identificado como importante. Por lo tanto, ¿cómo deberías priorizar justamente los casos que se van a debatir?

El jefe de aprendizaje puede ayudar al grupo a elegir *conjuntamente* el grupo debe decidir si hay tiempo suficiente para debatir todos los casos, cuánto tiempo se va a asignar a cada uno de ellos o si hay que centrarse en un solo caso en el tiempo restante.

- ¿Qué caso ofrece enseñanzas de éxito más oportunas? ¿Cuáles serán las consecuencias para los proyectos en curso del aprendizaje acerca de este caso? ¿Podrías clasificar los casos de éxito en orden de urgencia o imperiosidad?
- ¿Cuánta complejidad tenían los factores de éxito de los casos? ¿De cuánto tiempo dispones para hablar de ellos?

Paso 5 Aclarar el caso

Esto conlleva una breve ronda de preguntas. Los miembros del grupo formulan preguntas para llegar a **entender el caso lo suficiente de modo que puedan plantear preguntas útiles al titular del tema**. El titular del tema responde como mejor sepa a cada pregunta.

Este paso tiene la intención de garantizar que todos los integrantes del grupo tienen claro cuál es el caso de éxito según las explicaciones del titular del tema. Considera esto un breve ejercicio de comprobación de los hechos. El jefe de aprendizaje deberá impedir amablemente que se formulen preguntas acerca de los diferentes factores que han contribuido a generar el éxito.

Puede resultar útil que el titular del tema reformule el principal factor de éxito del caso en una frase al final de este proceso para cerciorarse de que todos lo tienen claro antes de avanzar.

Paso 6 Analizar los factores del éxito

Durante este paso, se invita a los participantes del grupo a que anoten individualmente los factores que, a su juicio, hicieron posible el éxito. A partir de las contribuciones del grupo, el jefe de aprendizaje anota estos factores y los sitúa bajo dos enunciados:

1. Las acciones del titular del tema.
2. El contexto o entorno en el que tuvo lugar el éxito.

El jefe de aprendizaje los anota en un papelógrafo, una pizarra, una hoja de papel u otro método de presentación, como en la pantalla del chat o en un documento proyectado en pantalla.

Paso 7 Realizar un análisis más a fondo

Los integrantes del grupo formulan más preguntas acerca del caso seleccionado. Preferiblemente, deberán ser preguntas abiertas que ayuden a analizar los factores del éxito.

De ser necesario, el jefe de aprendizaje puede recordar a los participantes la variedad de preguntas útiles que pueden formular, incluidas las preguntas de reflexión, emocionales y de voluntad. El jefe de aprendizaje puede proponer consultar una copia de la [Guía para participantes activos](#) en busca de algunas preguntas de ejemplo. Pueden usarlas para inspirarse y adaptarlas al tema que se está debatiendo. Al contrario que en los ejercicios clásicos y colaborativos, las preguntas que se formulan en este ejercicio se centran principalmente en el pasado.

El titular del tema puede anotar todas las preguntas para realizar el seguimiento. Una vez que los participantes hayan acabado con sus preguntas, el titular del tema puede usarlas para considerar los factores del éxito más significativos y formular una respuesta al respecto.

El titular del tema comparte esta respuesta con el grupo en general y explica los motivos por los que ha identificado esos factores como los más significativos.

Paso 8 Sintetizar los descubrimientos

El jefe de aprendizaje modera una conversación entre los participantes durante la cual cristalizan y comparten su propio aprendizaje del caso de éxito planteado por el titular del tema. Esto incluye el modo en que recurrirán a él para abordar sus propias situaciones y mejorar sus prácticas personales.

Paso 9 Realizar una evaluación

El jefe de aprendizaje invita a los participantes a que echen la vista atrás al debate e identifiquen qué ha ido bien y qué mejoraría aún más la siguiente cita. Puede resultar útil apuntar las enseñanzas fundamentales como registro para el grupo o para compartir aspectos importantes con otros colegas. En cualquier caso, no olvides que no debes compartir nada que sea confidencial. El titular del tema, los participantes y el jefe de aprendizaje pueden usar los formularios de la [Sección 4](#) para tomar apuntes, o esta tarea se podría encargar a una persona que se preste voluntaria.

Algunas variaciones

Podrías utilizar el ejercicio de aprendizaje activo positivo de forma puntual en una sola reunión, o puedes organizar una serie de reuniones que utilicen el mismo ejercicio para abordar distintos temas de aprendizaje. A veces tendrás que celebrar una ronda de propuestas en la que todo el mundo comparte un caso de éxito y el grupo elige a la persona que desempeñará la función de titular del tema. En algunos casos, podrás haber identificado a un miembro del personal del que quiera aprender el resto del grupo, por ejemplo, en el caso de que alguien deje la organización. Estas son algunas variaciones que tener en cuenta, incluidas dos maneras en que el método de aprendizaje activo positivo puede ayudar a retener el conocimiento en la organización cuando se marcha el personal de primera línea:

- Un miembro del personal que se marcha a menudo celebra una reunión individual de transferencia de conocimiento con su director o su reemplazo. De esta manera, sus iguales en la organización no tienen la oportunidad de beneficiarse de su aprendizaje. En vez de eso, podrías organizar una sesión de aprendizaje activo con varios miembros del equipo para transferir ese conocimiento de una forma más amplia en la organización.
- A veces, no hay tiempo suficiente para que tenga lugar la transferencia de conocimiento antes de que alguien se marche. Para evitar la pérdida de conocimiento, se puede plantear la organización de ejercicios de aprendizaje activo positivo a intervalos regulares con el personal. Esto puede ayudar al personal de primera línea a aprender de los éxitos de los demás con mayor frecuencia durante el tiempo que trabajen juntos en lugar de hacerlo únicamente al final de su relación de trabajo.

- Si mantienes reuniones periódicas, plantéate comenzar la reunión con distintos casos de éxito que se compartieran en la sesión anterior pero que no se llegaron a debatir. El grupo puede decidir si quiere centrarse en uno de esos casos planteados anteriormente o si hay nuevos casos que quiera presentar. Cerciórate de que eliges a alguien que no haya sido titular del tema recientemente de modo que todos tengan la ocasión de compartir su caso de éxito en el transcurso de las reuniones.

Cómo lograr que el aprendizaje activo funcione en tu caso

Ahora ya conoces todo lo necesario sobre el enfoque de aprendizaje activo, las distintas funciones y los ejercicios que puedes usar. Aunque quizás no tengas claro cómo encajar este enfoque en tu trabajo diario, o si funcionará en tu organización y contexto específicos.

En esta sección se abordan algunas opciones para adaptar el enfoque a diferentes situaciones de modo que sea más práctico. Aunque recuerda: esta lista de opciones no abarca todas las situaciones. Emplea la creatividad en tu propio planteamiento para integrar los enfoques de aprendizaje activo. Eres quien mejor conoce a tu organización y tu contexto, así que usa el aprendizaje activo de modo que funcione en tu caso.

[IR A...](#)

Diferentes maneras de usar el aprendizaje activo en el trabajo

El aprendizaje activo es un enfoque directo y superficial del aprendizaje que no necesita ni mucho tiempo ni muchos recursos. A buena parte del personal de primera línea podrá resultarles fácil de aplicar. Aunque, para algunos, puede resultar todo un desafío encontrar tiempo para mantener sesiones periódicas de aprendizaje activo con sus iguales. Puede resultar complicado conseguir que la dirección acceda a dedicar tiempo al aprendizaje, o puede ser difícil llevar a cabo una sesión participativa cuando existe una estructura jerárquica. En esta sección se proporcionan consejos sobre cómo puedes centrarte en los elementos esenciales del aprendizaje activo —utilizar preguntas que inviten a la reflexión y combinar el aprendizaje con la acción— y **conseguir que funcionen con el tiempo, el espacio y el entorno de trabajo de que dispones**.

Uso individual del aprendizaje activo

Quizá te interese el enfoque, pero nadie de la organización tenga la motivación para practicar el aprendizaje activo contigo. Para el personal de primera línea, puede resultar complicado convencer a colegas y al personal de puestos superiores para que dediquen más tiempo a tu aprendizaje. ¿Has perdido el tiempo leyendo esta guía? ¡No! Puedes usar el aprendizaje activo para cambiar tu propio enfoque con respecto al aprendizaje.

Hazte preguntas

Aunque los procesos de aprendizaje activo han dependido tradicionalmente del diálogo con los demás, puedes hacerte más preguntas que te hagan pensar detenidamente en tus propios problemas o que te permitan entender los factores del éxito que subyacen tras algún logro positivo que hayas conseguido. Utiliza algunas de las preguntas de ejemplo de la [Guía para participantes activos](#) a fin de estructurar tus ideas. También puedes usar los formularios de la [Sección 4](#) a modo de ayuda para realizar el seguimiento de tus reflexiones. El informe del titular del tema y el diario de aprendizaje positivo son especialmente útiles para la reflexión individual.

Plantea preguntas a tus pares durante una conversación

Si un compañero o una compañera menciona un problema con su trabajo, hazle preguntas al respecto con los distintos tipos de preguntas que has aprendido. O si alguien menciona que ha tenido éxito en algo que tú también quieres conseguir, pregúntale cómo lo hizo. Por ejemplo, puedes preguntarle por los cambios que hizo o quién más resultó importante para sortear la dificultad. El aprendizaje entre pares no tiene que ser formal. Puedes cambiar la manera en que interactúas para favorecer las preguntas y las reflexiones.

Haz más preguntas al personal

Si formas parte de la dirección, puedes adoptar una medida muy sencilla para fomentar la reflexión entre el personal a tu cargo con preguntas de aprendizaje activo. Si alguien de tu equipo recurre a ti con una dificultad en su trabajo, en lugar de ofrecerle soluciones sin más, puedes ayudarle a que reflexione sobre la situación por su cuenta al formularle preguntas al respecto. Por ejemplo, puedes preguntar: ¿Qué has intentado hacer? ¿Quién más podría estar afrontando el mismo desafío? ¿Qué medida sencilla podrías tomar para conseguir un cambio?

Integración del aprendizaje activo en las reuniones existentes

El aprendizaje activo que se lleva a cabo en otros sectores suele necesitar a un pequeño grupo de pares que se reúnen periódicamente simplemente para realizar ejercicios de aprendizaje activo. En el caso del personal de primera línea, puede que ya te cueste mantener reuniones esenciales con tus colegas. ¿Cómo puedes añadir todavía más reuniones, especialmente las que se centran en aprender más que en ejecutar?

Si esto resulta un desafío en tu organización, te aconsejamos que integres los ejercicios de aprendizaje activo en las reuniones existentes. La integración del enfoque os permitirá a ti y a tus colegas disfrutar de numerosos beneficios del aprendizaje activo sin sacrificar mucho tiempo. El personal de primera línea que probó por primera vez este paquete de recursos integró el aprendizaje activo en las reuniones existentes de las siguientes maneras:

Reuniones de equipo: Gran parte del personal directivo se reúne regularmente con sus equipos para prestar atención a la ejecución de los proyectos y cerciorarse de que todo discurre según lo previsto. A veces, estas reuniones se centran en solucionar retos. A menudo, el personal de puestos superiores dirige las reuniones, identifica las dificultades y propone las soluciones. Al utilizar un ejercicio de aprendizaje activo, el personal de todos los niveles puede plantear una cuestión, reflexionar sobre el tema y desempeñar un papel activo a la hora de encontrar soluciones para los desafíos. Podrías realizar una ronda rápida de aprendizaje activo clásico o colaborativo para estimular la reflexión en el seno del equipo durante estas reuniones. No tienes que incluir un ejercicio en todas las reuniones, sino quizás intentar llevar a cabo un ejercicio de aprendizaje activo en las reuniones de equipo una vez al mes.

Hitos del proyecto de MEAL: Uno de los grandes beneficios del aprendizaje activo es que puedes generar un aprendizaje más continuo entre los hitos de MEAL. Aun así, puedes experimentar con el uso de ejercicios de aprendizaje activo en esos momentos clave del ciclo de un proyecto. A menudo, las reuniones de revisión conllevan presentaciones a cargo del personal y un debate reflexivo limitado al que se suman otros miembros del equipo. Al emplear un ejercicio de aprendizaje activo en estas reuniones, habrá más personal que tenga la oportunidad de contribuir a un aprendizaje que, seguidamente, pueda ponerse en práctica en la siguiente fase del proyecto como mejoras o quedar reflejado en informes y documentos de aprendizaje, para su integración en proyectos futuros de la misma índole. Podrías utilizar ejercicios de aprendizaje activo clásicos o colaborativos para identificar y solucionar problemas durante la ejecución de un proyecto o incluso pensar en posibles cuestiones que puedan surgir durante una reunión inicial de un proyecto. También podrías utilizar un ejercicio positivo para extraer enseñanzas positivas aprendidas durante las reuniones de seguimiento y evaluación. O podrías recopilar el aprendizaje (no confidencial) de tus otras reuniones de aprendizaje activo y compartirlo aquí.

Eventos de reflexión a nivel de organización: Algunas organizaciones usan eventos de aprendizaje periódicos para reunir a numeroso personal de distintas oficinas de un país o incluso de diversos países de todo el mundo. El personal de primera línea no siempre tiene la ocasión de compartir su aprendizaje en estos entornos si el personal de puestos superiores domina los debates. Aunque estas pueden ser oportunidades útiles para que el personal de primera línea aprenda mutuamente al formularse preguntas y mantener conversaciones interactivas. El personal de puestos superiores también puede aprender de este valioso conocimiento tácito que posee el personal de primera línea. Podrías integrar un ejercicio de aprendizaje activo positivo en la agenda para alentar al personal a

que comparta su aprendizaje sobre qué ha funcionado bien en distintos contextos. Al utilizar el enfoque de formulación de preguntas, los participantes pueden extraer enseñanzas del titular del tema que les resulten más importantes a fin de comprender sus propios proyectos en sus propios contextos. O podrías recopilar el aprendizaje (no confidencial) de tus otras reuniones de aprendizaje activo y compartirlo aquí.

Debates externos: El aprendizaje activo no consiste simplemente en una herramienta que utilizar con equipos y organizaciones. Dentro del sector humanitario, el personal de distintas organizaciones comparte problemas similares o puede tener conocimientos que podrían ayudar a los demás a tener un buen desempeño. Este conocimiento no solo lo posee el personal de primera línea; las comunidades también son fundamentales para una acción humanitaria efectiva. Las personas afectadas por una crisis pueden apreciar dificultades que el personal de primera línea no haya advertido, o puede haber soluciones que las organizaciones humanitarias no se hayan planteado. Podrías utilizar los ejercicios de aprendizaje activo en grupos de trabajo de comunidades de práctica compuestos por integrantes de varias organizaciones a fin de compartir enseñanzas y solucionar problemas. También podrías tratar de realizar un ejercicio durante los debates con las comunidades para fomentar así la copropiedad de los desafíos y la cocreación de soluciones. El aprendizaje activo no requiere mucho tiempo, recursos o formación, por lo que el enfoque se puede aplicar en una gran diversidad de entornos sin planificación de antemano.

Consideración de las dinámicas de poder, la inclusión y las prácticas culturales

Lo más probable es que el aprendizaje activo produzca reflexiones útiles y nuevas ideas cuando todos los integrantes del grupo se sientan respetados y sepan que sus ideas y sus desafíos se van a valorar. Normalmente, no se escucha al personal de primera línea tanto como al personal de mayor jerarquía en la organización. Como tal, los participantes pueden tardar algún tiempo en desarrollar la voluntad de abrirse y expresarse con libertad.

La creación de la sensación de apertura y respeto mutuo puede ser todavía más complicada en contextos en los que hay una arraigada tradición de jerarquía o patriarcado. Algunas personas pueden sentirse excluidas por su género, edad o etnia. También puede ser difícil cuando determinado personal tiene una discapacidad física que podría dificultarle seguir los debates de grupo y participar en ellos. Hay cuestiones que el jefe de aprendizaje puede hacer para ayudar en este tipo de situaciones. Por ejemplo, se podrían poner en práctica estas opciones:

- Dedicar más tiempo a definir normas básicas que se centren en la inclusión y el respeto. Cerciorarte de que todo el mundo entiende las normas que se han acordado y redirigir al grupo para que se centre en esos acuerdos mutuos en caso de que no se acaten.
- Explorar alternativas para dividir los grupos. Podrá resultar útil crear grupos con distintos géneros o niveles jerárquicos de la organización para ayudar así a reducir las dinámicas de poder. Esto podría intentarse al principio para reunir de nuevo a las personas posteriormente cuando estén más habituadas al proceso de aprendizaje activo.
- Pedir a los participantes que anoten sus temas o preguntas primero, o que se pongan a debatirlos con otra persona antes de plantearlos al grupo. Esto puede

dar a la gente más tiempo para pensar y expresar con claridad lo que quiere decir antes de compartirlo ante más personas.

- Considerar de antemano si las personas con distintas discapacidades físicas pueden participar en el grupo equitativamente. De no ser así, ¿qué hay que cambiar? Por ejemplo, puede que debas cambiar la manera de sentaros para permitir a alguien que lee los labios que pueda ver a todas las demás personas con claridad.

Deberías tener en cuenta igualmente la cultura al decantarte por **ejercicios que sean adecuados**. En algunos contextos donde la modestia era importante, fue difícil que los participantes que probaron el programa manifestaran su propio éxito durante el ejercicio positivo. En vez de eso, podrá resultar útil para un jefe de aprendizaje pedir a las personas participantes que hablen sobre una vez que vieron a otra persona superar una dificultad y explorar esos factores del éxito.

Por otro lado, puede estar mal visto admitir que no hay ninguna adversidad en el trabajo, lo cual dificulta aún más el uso de los ejercicios clásicos y colaborativos. En este caso, puede que el jefe de aprendizaje tenga que trabajar en crear una cultura de confianza e intercambio en el grupo a fin de derribar algunas de esas barreras para favorecer el aprendizaje. El jefe de aprendizaje podría intentar debatir algunos de sus propios desafíos para animar a los demás a que hagan lo mismo.

Al final, eres quien mejor conoce tu propia cultura, a tus colegas y tu organización. Deberías sentirte con la capacidad de adaptar el enfoque de formas que incluyan efectiva y equitativamente a tus pares y colegas. Si no tienes claro qué medida adoptar, **pregunta a tus colegas y escucha sus propuestas sobre los cambios que propiciarían una participación más cómoda**.

Organización del aprendizaje activo a distancia

A veces, las personas con las que trabajas y de las que quieres aprender no se encuentran en el mismo lugar. Aun así, puedes llevar a cabo un ejercicio de aprendizaje activo con este grupo mediante el uso de una plataforma en línea para mantener vuestros debates. Por ejemplo, podríais usar Zoom, Skype, Google Meet u otras plataformas para reuniros virtualmente. De hecho, la prueba de este paquete de recursos tuvo lugar a distancia.

Estas plataformas te permiten reunir a personas de distintos lugares que poseen una gran diversidad de experiencias e ideas. Las sesiones a distancia también se pueden celebrar cuando determinadas situaciones de seguridad u otras restricciones al movimiento dificulten las reuniones físicas entre colegas.

Sin embargo, las sesiones remotas también plantean dificultades relativas a la conexión a Internet, cuestiones audiovisuales y la creación de vínculos entre quienes forman parte del grupo. Estos son algunos aspectos sobre los que pensar al llevar a cabo una sesión de aprendizaje activo a distancia:

- De ser posible, mantener las cámaras encendidas para favorecer la conexión entre personas y procurar que todo el mundo participa en la reunión. No obstante, esto no siempre es posible cuando hay una conexión a Internet de mala calidad o su velocidad es lenta.
- El jefe de aprendizaje tendrá que desempeñar una estricta función de moderación en las reuniones de aprendizaje activo que tengan lugar en línea. Cuando las personas no están sentadas juntas en una sala, puede ser más difícil saber cuándo quiere hablar alguien, si está participando en la sesión y qué

sensaciones le despierta un tema. Tendrás que llevar un seguimiento de las intervenciones y animar a la gente a que haga aportaciones.

- Una conectividad limitada puede provocar la continua salida y entrada de los participantes en la reunión o una distorsión en el sonido. Para contribuir a que todo el mundo entienda el debate durante estas posibles interrupciones, puede que el jefe de aprendizaje y el titular del tema tengan que repetir lo que se haya dicho o resumir los aspectos principales para aquellas personas participantes que se hayan perdido partes del debate.
- Podrá ser necesario pedir a las personas que escriban sus preguntas o sugerencias en la función de chat si hay problemas con el sonido.
- Cabe tener en cuenta cuestiones específicas acerca de la inclusión en los contextos de las plataformas en línea. Por ejemplo, los videos podrán ayudar a las personas a leer los labios, o se podría habilitar una transcripción en tiempo real para permitir la lectura del debate. Sin embargo, para las personas con dificultades visuales, será importante que el sonido sea nítido.
- La participación remota puede dificultar la creación de vínculos entre integrantes del grupo. Para generar confianza y apertura, puede que tengas que dedicar tiempo adicional a la presentación de quienes participan y reservar algún tiempo para que las personas se conozcan antes del ejercicio.

Simple plantillas que te ayudarán a asimilar el aprendizaje activo

En esta sección se proporcionan cuatro plantillas que te ayudarán a prepararte para las sesiones de aprendizaje activo, tomar apuntes durante una sesión de aprendizaje activo o documentar los resultados de una serie de reuniones.

Las plantillas son breves deliberadamente con el fin de poner más énfasis en los debates reflexivos y las medidas en lugar de en la documentación. No obstante, algunas notas pueden resultar útiles como recordatorios personales o para compartir aspectos clave del aprendizaje activo con otros compañeros y compañeras. No olvides que no debes compartir información confidencial.

Puedes imprimirlas y completarlas según sea necesario como participante. O bien, si estás organizando una sesión de aprendizaje activo, puede que quieras imprimirlas o enviárselas a tus colegas antes de la sesión.

[IR A...](#)

Sírvete de esta plantilla antes de acudir a una reunión de aprendizaje activo para centrarte en un tema, una oportunidad o una cuestión adecuados con respecto al cual desees adoptar medidas. La consulta de estas preguntas puede ayudarte a pensar más acerca de los detalles de tu tema de aprendizaje, así como a identificar si es el tipo de tema adecuado para el ejercicio de aprendizaje activo que vas a realizar.

Completar antes de la sesión

DESCRIBE TU TEMA DE APRENDIZAJE (PROBLEMA, OPORTUNIDAD, CASO DE ÉXITO O CUESTIÓN) EN UNA FRASE:

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTO?

Para ti:

Para los demás:

¿QUIÉN MÁS QUERRÍA VER AVANCES EN RELACIÓN CON ESTE TEMA?

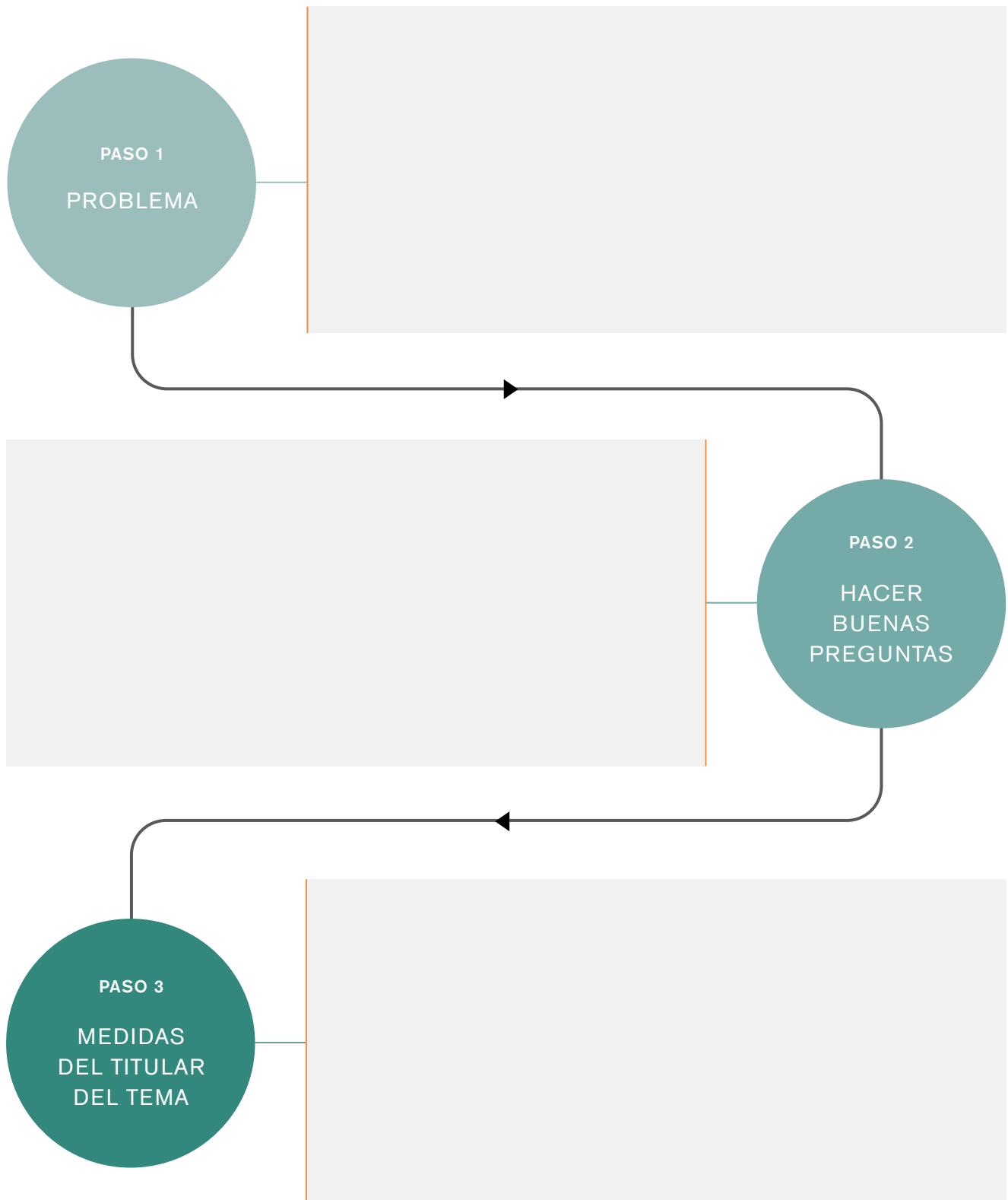
SI HAY UN PROBLEMA, ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS SI SE MITIGA O RESUELVE?

Para ti:

Para los demás:

¿CÓMO RECONOCERÁS LOS AVANCES?

Utiliza este diario para registrar la sesión de aprendizaje activo si has utilizado los ejercicios clásico o colaborativo. Puedes llevar el seguimiento de las cuestiones debatidas, los aspectos útiles planteados y los siguientes pasos que se han acordado. Incluso podrías usar este diario para pensar detenidamente en un problema propio y hacerte preguntas.



DIARIO DE APRENDIZAJE POSITIVO

Utiliza este diario para registrar una sesión de aprendizaje activo si se ha usado el ejercicio positivo. Puedes registrar el tema de aprendizaje, los factores del éxito importantes y el aprendizaje clave que podrías aplicar en el futuro. Incluso puedes usar este diario para pensar detenidamente en tus propios casos de éxito para identificar los motivos por los que triunfaron y el modo en que puedes repetir el éxito en tu trabajo futuro.

TEMA DE APRENDIZAJE

Describe en 2 o 3 frases el logro, o la fortaleza, que utilizarás para proseguir el aprendizaje.

FACTORES DEL ÉXITO

Factores relacionados con lo que hizo el titular del tema.

Factores relacionados con el contexto/entorno.

PRINCIPALES ENSEÑANZAS

¿Qué es único acerca del enfoque o la perspectiva del titular del tema que hace posible el éxito?

¿Qué lecciones podemos aplicar a situaciones o desafíos similares en el futuro?

Puede mantenerse un simple diario para realizar el seguimiento de los temas que se han debatido, así como las acciones acordadas y el progreso del aprendizaje. El diario lo puede rellenar el jefe de aprendizaje en nombre del grupo o cada asistente de la reunión. Este diario resulta útil cuando se celebran varias sesiones de aprendizaje activo como parte de una serie de reuniones.

Ciclo de aprendizaje

FECHA

LUGAR

TIPO DE EJERCICIO

PERSONAS PRESENTES

-
-
-
-
-
-
-
-

PROBLEMAS PRESENTADOS

- 1
- 2
- 3
- 4

ACCIONES ACORDADAS

- 1
- 2
- 3
- 4

ALGUNA OTRA CONCLUSIÓN PRINCIPAL

Notas finales

- 1 Fin de la entrevista piloto con personal nacional de primera línea que trabaja en el sector de la salud en Nigeria.
- 2 Fin de la entrevista piloto con personal de primera línea que trabaja en el ámbito de MEAL en Siria.
- 3 Fin de la entrevista piloto con personal de primera línea que trabaja en el ámbito de MEAL en Siria.
- 4 Fin de la entrevista piloto con miembros del personal nacional de primera línea que trabajan en el ámbito de la salud en Nigeria.
- 5 Fin de la entrevista piloto con un miembro del personal nacional de primera línea que trabaja en el ámbito de MEAL en Somalia.

Recursos relacionados

Referencias en este documento

Abbott, C., Brook, C., Evans, G., Obrecht, A. y Sundberg, A. (2019). *Action Learning and tacit knowledge: a mapping of approaches for humanitarian action*. Londres: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/action-learning-and-tacit-knowledge-a-mapping-of-approaches-for-humanitarian-action).

ALNAP (2003). *Learning by Field Level Workers: ALNAP Review of Humanitarian Action in 2003*. Londres: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/learningby-field-level-workers-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2003-fieldlevel).

Campbell, L. y Knox Clarke, P. (2019). *Beyond assumptions: How humanitarians make operational decisions*. Estudio de ALNAP. Londres: ODI/ALNAP.

Doherty, J. (próximamente). *Learning Where it Matters: Piloting action learning with frontline humanitarian staff*. Londres: ODI/ALNAP.

Tanner, L. (2016). 'Knowledge landscape report'. Londres: Humanitarian Leadership Academy. (www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report)

Para obtener más información sobre cómo emplear el aprendizaje activo en tu organización:

Contacta con ALNAP a través de: actionlearning@alnap.org.

Contacta con los proveedores de servicios de formación de aprendizaje activo, como Action Learning Associates o el Centre for Action Learning.

Publicaciones de ALNAP relacionadas

- Intercambio de conocimiento tácito en el contexto humanitario: un paquete de recursos



ALNAP

Overseas Development Institute
203 Blackfriars Road
London SE1 8NJ
Reino Unido

alnap@alnap.org