

Diseño y Evaluación de una capacitación Ministerial Integral



Editado por

**Roberto Brynjolfson
Jonatán Lewis**

Sección 1: Los fundamentos de la capacitación integral*

Capítulo 1

El ministerio integral: Un viaje de capacitación

Rob Brynjolfson

Objetivos del capítulo:

Este capítulo está diseñado para ayudarle:

1. Reconocer la necesidad de una capacitación ministerial integral.
2. Elaborar un mapa mental del libro y sus objetivos.
3. Comprender el lenguaje y conceptos fundamentales sobre los que se basa este libro.

El viaje

Mi fascinación por la capacitación ministerial integral comenzó cuando participé del desarrollo de un programa de capacitación misionera en Canadá. Al principio, era un viaje sin rumbo. Los directores de WEC Internacional en Canadá (EMC: Evangelización mundial para Cristo, *Worldwide Evangelization for Christ*, WEC por sus siglas en inglés) me habían solicitado comenzar con un programa de capacitación misionera que fuese “práctico”. Al considerar este desafío, me di cuenta de que en realidad no tenía idea de cómo entrenar a un misionero, sino que lo único que podía hacer era transmitirle la educación teológica que yo había recibido. Mi consiervo Ken Getty me entregó el libro *Internationalising Missionary Training* (La internacionalización de la capacitación misionera) publicado por la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial (World Evangelical Alliance, WEA por sus siglas en inglés)², y al leerlo me convencí de que la capacitación misionera requería de métodos distintos de los que generalmente asociamos con la formación teológica. Luego, en un curso dictado por Bill Taylor llegó a mis manos el libro de Robert Ferris *Establishing Ministry Training*³, (La capacitación ministerial) y una obra de David Harley. Ambos resultaron ser excelentes recursos.⁴

La lectura de este material me ayudó a comenzar a comprender el concepto de capacitación ministerial integral, que implica que para asegurar una buena capacitación misionera es necesario entender claramente quién es un misionero, y no sólo qué sabe o qué hace. WEC Internacional había desarrollado un perfil de misionero que mis colegas y yo utilizamos como punto de partida para elaborar el perfil del misionero que queríamos que salga de nuestro centro, describiendo primero quién debe ser el misionero y luego, qué necesita hacer y saber. Este perfil se convirtió en la descripción de los resultados de nuestro programa e iba a ser la base de todo el entrenamiento en nuestro nuevo centro de capacitación misionera: Gateway Missionary Training Centre. Habíamos diseñado el entrenamiento teniendo en cuenta nuestra meta: lo que realmente se necesita lograr en la vida de un candidato a misionero. Desafortunadamente, estas ideas tan interesantes fueron más fáciles de debatir que de implementar.

² William D. Taylor, *Internationalising Missionary Training*. Reino Unido: Paternoster Press, 1991.

³ Robert Ferris, *Establishing Ministry Training: A manual for programme developers*, Pasadena: Wm. Carey Library, 1995.

⁴ Estos tres libros están disponibles en <http://www.wearesources.org>.



estructurada de tres meses, entrenamiento personalizado con un mentor, una etapa de retroalimentación y la aplicación de las experiencias de nuestra vida en comunidad.

Reflexionando sobre nuestro peregrinar, nos comprometimos con los valores de lo que llamamos capacitación ministerial integral y práctica, pero al comienzo no comprendíamos claramente el proceso que debíamos seguir para llegar al lugar que debíamos ir. Este libro, *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, nos hubiese ayudado inmensamente a comprender los fundamentos de la capacitación integral para el ministerio y nos hubiese proporcionado el enfoque y los procesos necesarios para implementar un programa con mayor confianza y efectividad. Felizmente, Gateway obtuvo la ayuda que necesitaba para realizar la transición y ofrece desde 1998 un verdadero programa integral. (El capítulo sobre las descripciones del programa integral proporciona más detalle sobre este y otros viajes).

La diagramación de nuestro curso

Este libro enfatiza la filosofía de la capacitación ministerial integral presentada por primera vez en 1995 por la Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial en su publicación *Establishing Ministry Training: A Manual for Programme Developers* (*La capacitación ministerial: una guía para el desarrollo de programas*) editado por R. Ferris y también destaca y mantiene el enfoque en el proceso del trabajo anterior. Esta obra ha sido muy útil para la comunidad de capacitadores misioneros durante los últimos doce años lo cual se evidencia en el uso de los conceptos en varias partes del mundo.

Hace dos años, en Argentina, cuando se tradujo y utilizó este libro como material de lectura para un curso de posgrado sobre diseño curricular, Jonatán y yo percibimos la ventaja de actualizar el material, racionalizar el proceso y complementarlo con material adicional sobre la filosofía de la capacitación integral y la teoría sobre educación de adultos. Al principio, creímos que esta nueva edición se limitaba sólo a una nueva versión en español, pero luego Bill Taylor nos instó a reeditarla también en inglés.

⁵ Jonatán Lewis formaba parte del equipo internacional que fundó el CCMT, Centro de Capacitación Misionera Transcultural, en Córdoba, Argentina en 1995. Dicho centro sentó sus bases en los principios del diseño de la capacitación integralministerial.

En este libro, el lector encontrará diez capítulos en dos secciones divididas en el contenido teórico y los elementos del proceso del diseño curricular para la capacitación integral. En la tercera sección se brindan recursos adicionales. La primera sección, titulada Los fundamentos de la capacitación integral, introduce al lector a los elementos fundamentales de la capacitación integral. A continuación de esta introducción, Jonatán Lewis en su capítulo “La filosofía de la capacitación ministerial integral” nos lleva a considerar una pregunta importante: “¿Cómo debemos abordar la educación desde la cosmovisión cristiana?” Presenta varios principios que deberían guiarnos al momento de diseñar e implementar la capacitación. El tercer capítulo, “Hacia una comprensión de la capacitación ministerial integral” define lo que significa el término “integral”, la base bíblica y la teoría educativa de este concepto. Luego encontramos el capítulo de Lois Fuller: “Iniciación de un programa de capacitación”, publicado en la edición anterior. Quienes planifiquen comenzar un programa de capacitación no deben dejar de leer este capítulo ya que Lois trata muchas de las preguntas fundamentales y los supuestos no analizados con los que se encontrarán los diseñadores de nuevos programas de capacitación. El último capítulo de esta sección “Diseño de la capacitación para adultos”, de Evelyn Hibbert, nos brinda información teórica sobre la educación adulta. Ha sido una incorporación crítica al libro, ya que todo programa de capacitación integral u holístico debe no sólo estar familiarizado con los principios de la educación adulta, sino también ser experto en el uso de los métodos, técnicas e intervenciones que refuercen el aprendizaje adulto.

En la segunda sección, titulada: “El proceso del diseño de la capacitación ministerial integral” se incluyen cinco capítulos organizados de la misma manera que en la primera edición del libro (Ferris 1995). Jonatan Lewis, en “Los supuestos de los interesados y el consenso”, lleva al lector a un análisis para identificar e involucrar a los interesados en la capacitación, examinando los supuestos sobre el entrenamiento y el proceso de toma de decisiones. En el siguiente capítulo, “El proceso de elaboración del perfil de resultados”, Jonatán ayuda al lector a desarrollar un perfil de resultados basado en una clara descripción de la tarea o el ministerio que se llevará a cabo. El objetivo del capítulo escrito por Steve Hoke, “Redacción de los objetivos de aprendizaje”, es escribir los resultados en forma de objetivos claros. En el capítulo 9: “Diseño de experiencias de aprendizaje”, Steve guía al lector a pasar de un objetivo de aprendizaje a la creación de experiencias de aprendizaje diseñadas para cumplir con los objetivos anteriormente expresados. Esta sección concluye con el capítulo de Robert Ferris: “Evaluación de los resultados”. Ningún proceso de diseño curricular se considera completo si no cuenta con un plan adecuado para evaluar y mejorar el programa en su totalidad.

Luego de estas dos secciones el lector encontrará una sección final con recursos adicionales. Se incluyen dos subsecciones. La primera presenta una serie de estudios de casos, un recurso muy valioso de soluciones creativas para los problemas que surgen en los programas de capacitación en distintos contextos. La segunda ofrece recursos únicos para la capacitación ministerial y para el desarrollo de la organización.

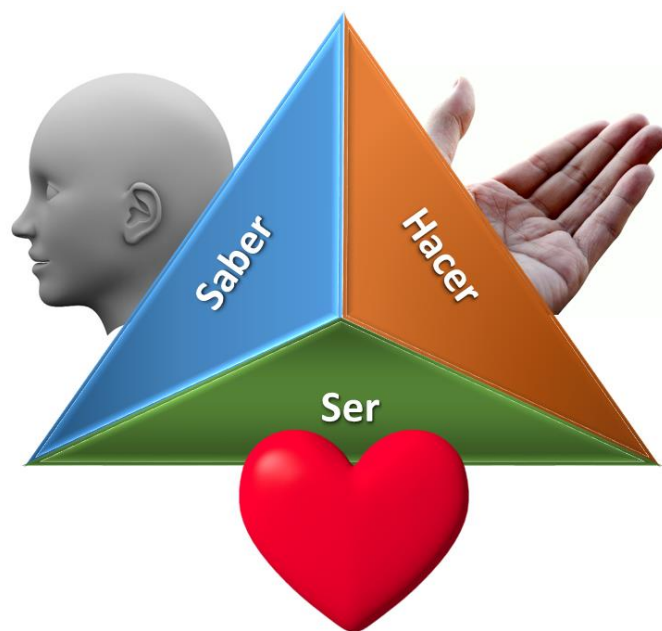
Interpretación de los símbolos

Las leyendas son piezas muy útiles para quien lee un mapa. ¿Cuántas veces nos encontramos desconcertados frente a un símbolo en el mapa o gráfico y necesitamos encontrar la leyenda que explique su significado? Las palabras son símbolos y generalmente transmiten distintos significados denotativos y connotativos según cada lector. Ignorar esto puede llevarnos a la confusión, en el mejor de los casos, y a la frustración y

sospecha en el peor de ellos. Para contrarrestar el problema, este manual utiliza ciertas expresiones que deben ser previamente aclaradas.

Capacitación integral

La capacitación integral provee una experiencia de aprendizaje que trata las necesidades de la persona en su totalidad, incluyendo el carácter, la formación espiritual, el desarrollo de las habilidades y la comprensión.



Podemos utilizar los símbolos corazón, manos y cabeza para representar estos tres aspectos interrelacionados de la capacitación. Las palabras “ser”, “hacer” y “saber” son otras formas de expresar esta tríada. De hecho, como las tríadas se destacan en nuestros debates creímos que era un símbolo adecuado y por eso aparece como el símbolo principal en la tapa de este libro. En el capítulo 3: “Hacia una comprensión de la capacitación ministerial”, se presenta la teoría educativa representada por estos símbolos. La capacitación integral ministerial comienza con la identificación de los resultados deseados: quién debe llegar a ser el aprendiz, qué debe ser capaz de hacer y comprender para ser eficaz en el ministerio. El programa utiliza métodos y contextos adecuados para alcanzar estos resultados.

Los editores de este libro eligieron incluir la palabra “integral” en el título por tres razones. Primeramente, porque se la considera sinónimo del término *holístico*. Ambos términos designan la unificación de varias partes separadas que juntas componen un todo u objeto completo. En segundo lugar, algo que es integral es necesario, obligatorio y se considera incompleto si le falta alguna parte. La capacitación ministerial que no está orientada a la persona en su totalidad es sin duda, una capacitación incompleta. Y en tercer lugar, el espíritu (*ethos*) de este libro surgió de las partes del mundo en donde la voz inglesa *holistic* se traduce de manera más precisa como “integral”. Es apropiado indicar los orígenes de este libro en su título y es importante tener presente que integral y holístico se utilizan como sinónimos en esta obra. Ambos se usan en el texto indistintamente.

El currículo

El término “currículo” en este libro abarca todas las áreas de aprendizaje y nunca se refiere sólo al aspecto académico o formal que tiene lugar en un aula. Remitimos al lector al capítulo 8, en donde Steve Hoke define acertadamente el término currículo:

Utilizaremos la palabra “currículo” en su sentido más amplio, que es: todo el contexto de aprendizaje en el cual se desarrolla el aprendizaje intencional. Cada vez que nosotros decidimos qué deberían hacer los demás a fin de capacitarlos para realizar o llegar a ser alguien diferente, estamos planificando el currículo.



En esta definición nos encontramos con una palabra clave: el currículo es *intencional*. El aprendizaje informal es necesario para fortalecer las actitudes adecuadas y fomentar el crecimiento espiritual y del carácter. Esto ocurre mayormente en situaciones de aprendizaje no controladas ni planificadas. Sin embargo se lo denomina currículo porque los diseñadores de capacitación integral ministerial saben que es a través de la interacción con la gente, las experiencias y los distintos entornos que ocurre el aprendizaje informal espontáneo. No pueden especificar cuánto aprendizaje informal se desarrollará, pero pueden proveer el contexto en el que los aprendices muy probablemente sean afectados por otras personas, sus entornos, y lo que ocurrirá. Por ejemplo, los diseñadores de la capacitación integral ministerial saben que un grupo de personas que viven juntas y comparten tareas domésticas, muy probablemente desarrollarán un conocimiento de sí mismos y generarán oportunidades de crecimiento y cambios en el carácter.

A medida que el lector avance en la lectura de este libro, una y otra vez se le recordará que la palabra currículo está utilizada en este sentido más amplio: va más allá de lo que se aprende en un aula. Por lo tanto, el currículo incluye reuniones de oración, servicios religiosos, sesiones de consejería, entrenamiento informal en el almuerzo, como así también viajes evangélicos, estudios bíblicos, adaptación a una cultura diferente durante una práctica en el extranjero o el aprendizaje de un nuevo idioma. Un capacitador calificado utiliza de manera intencional una gran variedad de métodos, procesos y contextos en el currículo para alcanzar el resultado deseado.

Basado en los resultados

Hay otro término que necesita ser definido a fin de evitar sospechas. Algunos de nosotros nos hemos encontrado con el término educación “basada en los resultados” en muchas circunstancias controvertidas y tal vez nos ha provocado frustración y molestia. Dicha situaciones ocurren cuando una autoridad externa determina que una escuela o un

programa de capacitación debe estar “basado en los resultados” para proveer certificados o permitir la matriculación. En tales casos, posiblemente nos veamos obligados a rechazar un enfoque de capacitación perfectamente útil por no contar con un proceso de presentación apropiado. Y como se dice generalmente, debemos evitar dañar lo bueno al eliminar lo malo.

La capacitación basada en los resultados es un enfoque educativo que identifica el resultado final deseado y desarrolla sistemáticamente un programa para desarrollar intencionalmente en el aprendiz los resultados expresados. Este enfoque expresa las necesidades de la capacitación por medio de declaraciones de resultados de aprendizaje que describen los objetivos en términos de quién es una persona capacitada, qué debería ser capaz de hacer y qué necesita comprender para ser y realizar dichas cosas. A veces, a los resultados se les llama competencias, pero el lector debe tener presente que estos términos no son sinónimos. Un resultado es más general, mientras que las competencias están relacionadas con el desarrollo de las habilidades y aptitudes. El vocablo “competencias” está arraigado en la educación vocacional.



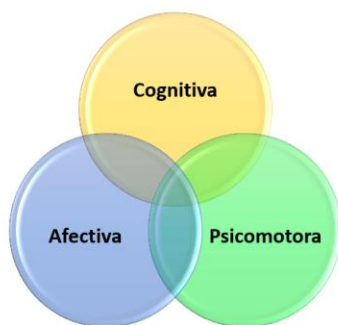
Las declaraciones de resultados de aprendizaje guían el proceso de capacitación a fin de que las intervenciones de aprendizaje ayuden a lograr los objetivos explícitos de aprendizaje. Además, sirven para evaluar el programa y brindan un criterio de evaluación del progreso del aprendiz. El sistema funciona bien cuando los responsables del programa de capacitación pueden describir, a través de un proceso de consenso, quién es una persona capacitada, las habilidades que ella ha adquirido y el conocimiento necesario para ser y realizar dichas cosas. Asegura que el proceso educativo no se base en los supuestos, sino en un proceso planificado para alcanzar un nivel de competencia previamente determinado y para definir objetivamente el nivel de logros al finalizar los estudios.

Los resultados que surgen de un proceso de consenso en el que se involucra a los interesados en un programa de capacitación, son generalmente bien aceptados y proporcionan una meta efectiva para guiar todo el proceso de diseño. La alternativa es diseñar un programa basado en la intuición y en el método de prueba y error. Aún así, la experiencia nos dice que cuando tenemos un objetivo claro en mente, no sólo es más fácil de alcanzar sino que también podremos afirmar con certeza si nuestros esfuerzos estuvieron orientados hacia la meta o no.

Aprendizaje emocional

Este manual utiliza diversas frases para referirse a los resultados del aprendizaje en el terreno emocional. Los educadores se refieren a tres áreas de aprendizaje: cognitiva, afectiva y psicomotora. La capacitación ministerial trata con las tres, pero utilizaremos una terminología diferente. En lugar de aprendizaje cognitivo, hablamos de comprensión porque refleja un desarrollo mayor que la mera adquisición de conocimientos. En vez de aprendizaje psicomotor, hablamos de aptitudes y habilidades de trabajo o ministeriales. Pero cuando nos referimos al aprendizaje emocional, generalmente buscamos un término adecuado.

TRES AREAS DE APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN EN GENERAL



TRES AREAS DE APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN MINISTERIAL



En este libro nos referimos frecuentemente al aprendizaje emocional como el desarrollo del carácter y utilizaremos los términos características, actitudes o cualidades del carácter. Según los escritores, el término “carácter” se refiere a quién es una persona e incluye la formación espiritual. “Carácter” se refiere al “ser” de la tríada “ser, saber, hacer”.

El crecimiento del carácter es la formación espiritual. El carácter cristiano comienza con una renovación y regeneración espiritual. Uno no puede formar su carácter cristiano sin fortalecer su relación con el Trino Dios. Muchos programas de capacitación hacen una distinción entre el desarrollo del carácter y la formación espiritual, pero ambas son partes esenciales del aprendizaje emocional. En este libro, se utilizan principalmente los términos carácter o rasgos del carácter y actitudes, pero el lector debe entender que el área tan importante de formación espiritual es una parte integral de la formación del carácter.

¿A quiénes está dirigido este libro?

Este libro está diseñado para todos los interesados o involucrados en la capacitación ministerial. Si bien gran parte del libro se refiere al contexto de la capacitación misionera, los principios y procesos descritos se aplican al diseño de todo tipo de capacitación ministerial. Por lo que resulta un libro útil para líderes de iglesias, agencias u organizaciones que capaciten personas para servir en la obra de Cristo.

Como el título sugiere, el libro está destinado a quienes diseñan programas de capacitación como así también a quienes deben evaluar programas de capacitación existentes. Como herramienta de diseño, satisface las necesidades de quienes están introduciendo la capacitación y buscan la mejor manera de diseñar o seleccionar un programa que cumpla con sus necesidades específicas. Hay casos en que el programa de capacitación ya existe pero necesita ser evaluado por medio de criterios expresados basados en el desempeño y los resultados.

Los principios y procesos descritos en este libro se aplican a todo tipo de capacitación ministerial.

Algunos lectores serán administradores de programas de capacitación ya existentes o instructores que consideran la manera de asegurar que la capacitación que ellos proveen

satisfaga las necesidades de la persona en su totalidad. Tal vez no estén convencidos de que el programa existente sea eficaz en la capacitación para un ministerio específico. De igual manera, una institución u organización puede estar pasando por un período de transición y el cambio de autoridad requiera reconsiderar las herramientas del programa de estudio. Otros serán instructores que tal vez no puedan cambiar un programa entero pero tendrán la oportunidad de asegurar que la capacitación que brindan está dirigida a las necesidades reales de capacitación de estudiantes ministeriales. En algunos casos, los administradores de agencias son conscientes de los temas relacionados con la deserción y permanencia en el ministerio e intentan asegurar que la orientación de los programas de capacitación que ellos ofrecen impacte realmente en la longevidad y eficacia de su personal.

Otro grupo que puede beneficiarse de este material son los instructores o consultores responsables de capacitar a capacitadores y que necesitan poner en manos de la gente un proceso factible que los prepare a diseñar sus propios programas de capacitación. A estos consultores se los llama frecuentemente para asistir en la evaluación de programas o para guiar el diseño de uno nuevo. Utilizar los procesos de diseño de la capacitación integral ministerial asegura un compromiso con el aprendizaje que apunta al desarrollo de la persona en su totalidad y su eficacia en el ministerio.

Muchos de ustedes, que leen estas palabras, son estudiantes de programas educativos o asistirán a talleres sobre cómo diseñar el currículo para la capacitación ministerial. Ustedes vienen con la carga de equipar a otros para el ministerio y ya sospechan que los métodos educativos tradicionales no producen gente eficaz para un servicio eficaz. Tal vez están buscando un proceso que puedan seguir y que los guíe hacia el diseño e implementación de un programa de capacitación para la persona en su totalidad. Creemos que este curso los ayudará a cumplir sus expectativas y les damos la bienvenida como compañeros en nuestro peregrinar.

Los aprendices pueden venir de distintas organizaciones y trasfondos ministeriales; es por eso que los animamos para que extraigan los principios y los apliquen al desafío de equipar para el ministerio, ya sea capacitando a maestros de escuelas dominicales, consejeros de campamento u obreros transculturales. Los ejercicios en este libro están diseñados para ayudarles a abordar a cada uno de ustedes sus desafíos específicos.

Nuestro compromiso

El proceso descrito en este libro refleja un gran compromiso de capacitar o equipar gente para que sean eficaces en el ministerio. El ministerio eficaz significa alcanzar los objetivos del ministerio honrando a Dios y cumpliendo con los objetivos organizativos. Es mucho más fácil dar en el blanco cuando el objetivo es claro. Un diseño de currículo orientado a los resultados mantiene el propósito esperado claramente enfocado. Estos resultados también deben considerar a la persona en su totalidad. Este compromiso tan importante hacia una efectiva capacitación ministerial reconoce que una parte muy significativa de los propósitos esperados (resultados) debería expresarse en los rasgos del carácter y las actitudes; quién es la persona y cómo se relaciona consigo misma, con Dios y los demás.



También sabemos que ciertas actitudes son importantes para todo ministerio porque ayudan a desarrollar un carácter semejante al de Cristo. Desarrollar estas actitudes puede ser un objetivo frecuentemente expresado. Otras actitudes son específicas del ministerio y cuando son expresadas como resultados se las puede abordar intencionalmente durante el programa. Los resultados más difíciles de incorporar a los programas tradicionales de capacitación son aquellos relacionados con el carácter y las actitudes, por lo que muchas veces se los pasa por alto, se los ignora o se asume que serán desarrollados por medio de un proceso espontáneo de prueba y error. Las habilidades ministeriales específicas deben ser identificadas y desarrolladas, como así también los niveles adecuados de comprensión alcanzados en áreas específicas. La información se utiliza como una herramienta para alcanzar los resultados esperados y no como algo para ser acumulado y almacenado en mentes cargadas de datos.

Enfrentar el desafío transcultural

Este libro está basado en las necesidades de capacitación de los misioneros ya que no existe reto mayor en la preparación ministerial que entrenar a una persona para el servicio transcultural. Se podría afirmar que este entrenamiento es más complejo que otro tipo de formación ministerial. Se brinda un entrenamiento menos complejo al demostrar cómo se aplican estos procesos a lo que es difícil de alcanzar. Los supervisores de las escuelas dominicales pueden utilizar los principios tratados en el libro y desarrollar un programa de capacitación según sus contextos. También podrían crear consenso entre los interesados identificados, crear un perfil del profesor ideal para una escuela dominical, escribir objetivos de aprendizaje, diseñar experiencias de aprendizaje y procurar desarrollar el programa en base a la excelencia. Los pastores responsables de la formación de líderes de células o reuniones hogareñas pueden seguir el mismo proceso. Los campamentos cristianos de verano pueden realizar lo mismo para capacitar a los consejeros o instructores de deportes acuáticos. Las aplicaciones son ilimitadas.

Este libro está basado en las necesidades de capacitación de los misioneros ya que no existe reto mayor en la preparación ministerial que entrenar a una persona para el servicio transcultural.



Una última justificación de la aplicación transcultural de este libro es el contexto cambiante del ministerio de hoy en día. Debido a la urbanización del planeta, a la naturaleza cosmopolita de la mayoría de los centros urbanos y al alcance de la influencia posmoderna en todo el mundo, hoy en día hay relativamente pocos ministerios que legítimamente no tienen necesidad de ocuparse de los asuntos interculturales de nuestros tiempos. Ningún

seminario, universidad o instituto bíblico debería preparar pastores sin tener en cuenta las necesidades interculturales del ministerio contemporáneo en una sociedad globalizada.

Como se mencionó anteriormente, fue el mundo en vías de desarrollo lo que nos condujo a la publicación de este libro. Es emocionante ver cómo surgen tantos movimientos misioneros nacionales ante la necesidad de brindar una efectiva capacitación transcultural para sus obreros. Muchos programas de capacitación han nacido en las últimas décadas con un deseo de capacitar a la persona en su totalidad para el servicio. Algunos reportan resultados satisfactorios, pero muchos otros luchan como hemos luchado nosotros. El cúmulo de experiencia en la capacitación ha provisto una base para la reflexión y ahora es tiempo de implementar un cambio.

En síntesis, este libro no sólo es útil para el diseño de nuevos programas, sino también para lograr que los programas existentes alcancen mejores niveles de eficacia. Por medio de la utilización de los procesos aquí descritos, se puede evaluar y mejorar la capacitación que ya está siendo implementada. Es una herramienta que refuerza la capacitación misionera en todos los contextos.

Conclusión

Aunque mi viaje comenzó sin un mapa, pronto uno llegó a mis manos. Doce años después, esta reedición del libro (Ferris, 1995) debería ser útil a otros al descubrir un camino conocido y transitado que indique puntos

clave y puntos de riesgo, y que anime con las historias de otros viajeros. Los capítulos fundamentales animan al lector a confiar en este mapa, demostrándole que el camino que se ha trazado es el resultado de la experiencia y la reflexión, con profundo respeto hacia la Palabra de Dios y en base a una perspectiva bíblica. El proceso guía al lector en los detalles prácticos para iniciar y perfeccionar un currículo basado en resultados. Los recursos adicionales proveen material útil para quienes aspiramos a mejorar la capacitación misionera en busca de la excelencia

Este libro no sólo es útil para el diseño de nuevos programas, sino también para lograr que los programas existentes alcancen mejores niveles de eficacia.

*Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, World Evangelical Alliance, Pasadena: William Carey Library.

Capítulo 2

La filosofía de la capacitación ministerial integral

Jonatán Lewis

Objetivos del capítulo:

Este capítulo está diseñado para:

1. Ayudarle a comprender cómo la cosmovisión modela nuestros compromisos y prácticas de capacitación.
2. Presentar una metáfora para la capacitación desde una cosmovisión bíblica.
3. Sugerir diez principios que guíen la capacitación ministerial integral.

Tal como sucede en toda construcción, un buen fundamento es esencial para la integridad de un programa de capacitación. Los programas cristianos de capacitación ministerial deben estar basados en una cosmovisión bíblica con una comprensión de los propósitos que Dios tiene para su pueblo.

En muchas partes del mundo, estos programas se basan principalmente en cosmovisiones seculares y/o humanísticas. Adoptan los modelos del mundo para capacitar para el ministerio porque se guían por los sistemas subyacentes de valores de las cosmovisiones seculares. Esto crea una disyuntiva entre lo que los cristianos dicen que creen y las prácticas que utilizan para capacitar misioneros y otros obreros. Lograr el acuerdo entre las creencias y los compromisos de capacitación de los entrenadores debe ser una prioridad fundamental para quienes diseñan programas de capacitación ministerial. Por ejemplo, en las Escrituras se explica claramente que los requisitos más importantes para el ministerio son la relación que una persona tiene con Dios y las cualidades del carácter. Aún así, muchos programas juzgan a las personas para el servicio por su desempeño académico y las recompensan según sus destrezas naturales, su inteligencia y habilidades. En esencia, así es cómo funciona el mundo.

La búsqueda de la influencia en el diseño de capacitación es direccional: de la cosmovisión a la práctica y no de la práctica a la cosmovisión. La cosmovisión es gran medida subconsciente, pero se la puede analizar y expresar a través de creencias sobre lo que es real, verdadero e importante. Las creencias se expresan de manera más tangible por medio de los valores “idealizados”, como por ejemplo: la importancia de las relaciones por sobre las cosas, el comportamiento moral, la santidad de la vida, etc. Estos valores, a su vez, modelan nuestros compromisos y prácticas. En este capítulo, reconstruiremos dicho proceso a fin de comprender su importancia en el desarrollo de programas de capacitación ministerial.



El área intermedia

En su mayor parte, la capacitación se diseña considerando que se ubica en el “área intermedia”: la zona dinámica entre las creencias y los compromisos. Esta zona es dinámica porque lo que se valora es influenciado no sólo por creencias expresadas (generalmente como ideales), sino también por presiones culturales y sociales (generalmente subconscientes y no identificadas). Para complicar las cosas, estos valores también están influenciados por nuestra naturaleza pecaminosa, con la problemática de “los deseos de la carne, los deseos de los ojos, y la vanagloria de la vida” (1 Juan 2:16). Los valores del mundo compiten con los valores cristianos. Los compromisos institucionales y personales están conformados de esta tensión dinámica: dónde y cómo invertimos el tiempo, el dinero y otros recursos.

Compromisos: dónde y cómo usamos nuestro tiempo, dinero y demás recursos

En la capacitación ministerial, aparentemente es más fácil entender y aceptar las creencias bíblicas y expresarlas como valores ideales, que permitir que las mismas influyan significativamente en los compromisos de la capacitación. En algún lugar, entre las convicciones y el diseño del programa de capacitación, hay una ruptura. Las convicciones bíblicas se confunden con las presiones sociales y culturales, y con las ambiciones personales. Todo aquello que responde a un sentido de prestigio social y a las normas y estándares establecidos por las instituciones seculares está predeterminado. En su afán de obtener reconocimiento y estatus social, muchos programas ministeriales se someten a normas académicas seculares para adquirir prestigio y aprobación. Esto raramente se logra sin sacrificar la integridad del programa. Se emplean estándares y métodos que no favorecen el desarrollo del carácter cristiano o las habilidades ministeriales, y que con frecuencia se los tratan de incluir como resultados deseados del programa de capacitación.

¿Cuáles son algunas maneras en las que su cosmovisión ha influido en sus principios de capacitación?

La buena capacitación ministerial lucha con esta tensión e intenta armonizar las creencias fundamentales derivadas de una cosmovisión bíblica con los compromisos expresados en los programas de capacitación ministerial. Los principios basados en estas creencias deben definir y sustentar los valores que modelan la capacitación. El viaje comienza con un intento consciente de expresar convicciones cristianas más profundas sobre la naturaleza del ser humano y su propósito. Luego una filosofía de educación y capacitación⁶ puede expresarse por medio de una serie de principios y normas que guíen los compromisos en el diseño y utilización de los programas de capacitación.

Los principios bíblicos y las ciencias sociales

El sistema de creencia de los cristianos evangélicos se basa principalmente en la revelación bíblica. Los creyentes esperan que estas creencias estén respaldadas por la evidencia empírica. En este sentido, la ciencia social correcta se basa en una comprensión bíblica de la naturaleza del hombre y el propósito de Dios para él en la tierra. La experimentación científica auténtica a menudo prueba que ciertos principios bíblicos observados desde hace tiempo son ciertos. Esta ciencia social es entonces útil para los cristianos. Sin embargo, los científicos sociales generalmente comienzan por la otra parte de la educación: estudian a los individuos y la sociedad, y sus teorías y principios derivan de las observaciones. Mucha de la

⁶ Se puede distinguir entre “formación”, “capacitación” y “educación” y la correlación con los sistemas de aprendizaje “informales”, “no formales” y “formales”. La palabra “capacitación” se utiliza comúnmente para referirse a la preparación ministerial por medio de sistemas educativos tanto no formales como formales.

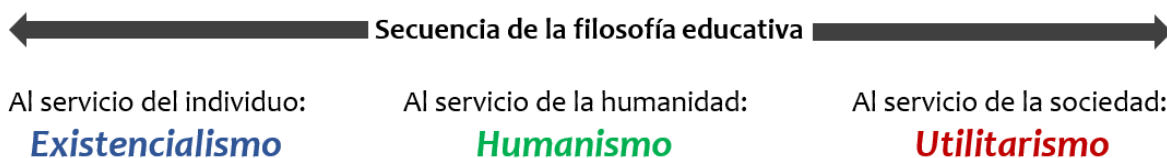
Investigación científica social supone la ausencia de Dios; promueve teorías y principios provenientes de cosmovisiones seculares, humanísticas y a menudo ateas, que sitúan al hombre o la sociedad en el centro del universo. Debido a que las filosofías de la educación carecen de esta comprensión bíblica de la centralidad de Dios y sus propósitos, no pueden proporcionar los principios sobre los cuales se puedan basar los programas de capacitación ministerial.

Por ejemplo, en un discurso de bienvenida dirigido a los ingresantes de la prestigiosa Universidad de Chicago⁷, John Mearsheimer expresó claramente los objetivos institucionales: fomentar el pensamiento crítico, expandir los horizontes intelectuales y fomentar la conciencia de sí mismo. Además aclaró: “No es sólo nuestra principal obligación evitar la enseñanza de la verdad, sino que también en esta universidad son pocos los esfuerzos que se harán para brindar los principios morales. Esta es una institución netamente amoral. Por cierto, diría lo mismo de todas las otras universidades distinguidas en este país (Estados Unidos).” En su discurso, Mearsheimer parece mofarse de la intención de Rockefeller, el patrocinador principal de la universidad, quien al referirse a la creación de la capilla, declaró explícitamente: “Así como el espíritu de la religión debería penetrar en la universidad y controlarla, este edificio que la representa debería ser la característica central y dominante de la universidad. Por lo tanto, declaramos que el ideal de la universidad está guiado por el espíritu de la religión, todos sus departamentos están inspirados por el sentimiento religioso, y todo su trabajo está dirigido a los más altos objetivos.” Obviamente, esto no es lo que ocurre en la educación pública en la mayor parte del mundo Occidental.

Dado que los capacitadores se esfuerzan por comprender cómo la cosmovisión determina las prácticas de capacitación, analizaremos a continuación tres metáforas seculares de la educación para luego presentar una metáfora útil para la capacitación ministerial.

Metáforas para la educación y la capacitación

El análisis de la filosofía educativa parece girar en torno a la pregunta: “La educación, ¿Sirve primordialmente al individuo o a la sociedad?” ¿Está dirigida al estudiante y su potencial, o a las necesidades de producción de un orden social o nacional en particular? La secuencia puede trazarse como una simple línea. Este debate generalmente influye en las políticas nacionales en relación a la oferta de la educación clásica o vocacional.



⁷ John Mearsheimer, “The Aims of Education Address” (Discurso sobre los objetivos de la educación), *The University of Chicago Record*, Volumen 32, Número 1 (Octubre 23, 1997).

Para ayudarnos a comprender mejor este análisis y hacia dónde debemos dirigirnos como capacitadores cristianos, las siguientes descripciones visuales elaboradas por el educador Herbert M. Kliebard⁸ constituyen un punto de partida útil.

Metáfora de la producción

El currículo es el medio de producción y el estudiante es la materia prima que, bajo el control de un técnico altamente capacitado, será transformada en un producto acabado y útil. El resultado del proceso de producción se diagrama cuidadosamente y con anticipación conforme a rigurosas especificaciones de diseño, y cuando ciertas formas de producción resultan ineficaces, se las desecha y se utiliza otras más eficientes. Con mucho cuidado se procura que la materia prima de una calidad o composición especial se utilice en el sistema de producción adecuado y que ninguna característica potencialmente útil de la materia prima se desperdicie.



Esta metáfora en particular se aplica a quienes poseen una visión utilitaria y consideran que la educación debe estar al servicio de los fines sociales. Deriva sus supuestos fundamentales de las ciencias del comportamiento. La capacitación es un “sistema” en el cual el estudiante pasa por un proceso con nuevos “contenidos” que le son impartidos en forma organizada para formarlo y modelarlo de manera predecible. Este enfoque parece considerar a las personas como “materias primas”: máquinas biológicas que deben ser modeladas para una utilidad funcional. En un sistema capitalista, la educación y la capacitación deben impartirse con gran eficacia y al más bajo costo posible a favor de la productividad y las ganancias. En regímenes totalitarios, se entrena al pueblo para que satisfaga los propósitos del gobierno. Este enfoque, en el peor de los casos, minimiza el valor del individuo, sin considerar su utilidad para un empleador o el estado.

Los cristianos tal vez rechacen esta filosofía manipuladora y mecánica; aunque hasta cierto punto, es importante destacar el valor de la intencionalidad, la eficacia y la calidad. Lo que se puede rescatar de esta metáfora es el deseo de que la capacitación sea eficiente y eficaz en la preparación de las personas para un ministerio útil. Sin embargo, esto no puede ser arbitrario ni a expensas del potencial, sus dones, creatividad y características particulares.

Hasta cierto punto, es importante destacar el valor de la intencionalidad, la eficacia y la calidad

⁸ Herbert M. Kliebard, “Metaphorical Roots of Curriculum Design” (“Raíces metafóricas del diseño curricular”), *Teachers College Record*, 74, No. 3 (Febrero 1972), pp. 403-404 403-404.

La segunda metáfora de Kliebard es más apropiada.

Metáfora del crecimiento

El currículo es el jardín donde los estudiantes crecerán y desarrollarán al máximo su potencial bajo el cuidado de un jardinero paciente y sabio. En el jardín crecen plantas de diversas variedades, pero el jardinero las atiende según las necesidades de cada una para que todas florezcan. Este florecimiento universal no sería posible si se descuidara a alguna de las plantas. Todas son cuidadas con mucho esmero, pero no se intenta, por deseo o capricho del jardinero, desviar el potencial inherente de cada una de ellas de su propio desarrollo o metamorfosis.

Esta metáfora asume que los individuos son simplemente una suma de potencial “bueno” que debe desarrollarse por medio del entrenamiento. Esto entra en conflicto con la cosmovisión bíblica que cree que la rebelión pecaminosa está profundamente arraigada en el corazón del hombre. Si se desarrolla simplemente el “potencial inherente” del hombre se corre el riesgo de formar seres humanos egoístas y ensimismados, de poca utilidad funcional para los demás. También parece suponer que los capacitadores no capacitan desde un llamado o normas más altas, sino que lo hacen imponiendo caprichosamente su voluntad cuando en la formación del aprendiz. Este tipo de razonamiento hace del desarrollo humano un fin en sí mismo y da lugar a una conducta arbitraria del aprendiz y una manipulación cambiante por parte del capacitador. Aparentemente, esta filosofía se basa en el humanismo. No tiene en cuenta el problema del pecado y el egoísmo, ni se considera otro fin que no sea el hombre.

Se pueden rescatar ciertos aspectos positivos de este enfoque. En la Biblia también se utiliza la imagen del “crecimiento”, por ejemplo cuando el apóstol Pablo dice que él “plantó” lo que Apolos “regó” y que “Dios ha dado el crecimiento” (1 Corintios 3:6). En Efesios 4 se recurre a la imagen de “crecer en todo en aquel que es la cabeza, esto es, Cristo” como la meta del ministerio. Es fácil establecer otras analogías como la plantación, quitar la maleza, regar, fertilizar y podar. Plantar: buscar el terreno propicio, desmalezar: extraer el pecado antes que esté fuera de control, regar: un poco cada día es mejor que inundar el terreno en un día, fertilizar: cuando y cuanto sea necesario (el suelo no puede mantenerlo no almacenarlo), y podar: ¡duele! pero es lo que nos ayuda a crecer auténticos, fuertes y fructíferos. Estas imágenes son útiles sólo si tenemos presente que el desarrollo humano no es un fin en sí mismo. La tercera metáfora de Kliebard se refiere al aspecto relacional y de las amistades.



La metáfora del "crecimiento" se adecua a las imágenes bíblicas si tenemos presente que el desarrollo humano no es un fin en sí mismo.

Metáfora del viaje

El currículo es la ruta por la que viajan los estudiantes bajo el liderazgo de un compañero y guía experimentado. Cada viajero será afectado de manera distinta por el viaje, dado que su efecto se debe, al menos, a las preferencias, intereses, inteligencia y propósito de cada uno y también a la hoja de ruta. Esta variabilidad no sólo es inevitable, sino también maravillosa y deseable. Por lo tanto, no se realiza ningún esfuerzo por anticipar el efecto exacto sobre el viajero, pero sí se pone gran empeño en diagramar la ruta para que el viaje sea lo más enriquecedor, fascinante y memorable posible.



Esta metáfora evoca la imagen antigua de los peregrinos en una peregrinación. Considera la vida como un viaje en compañía de amigos, mentores y guías. Una aventura nos espera en cada esquina. El significado se encuentra en el viaje, y no en su propósito o destino. Como aspecto positivo, hay mucho para decir con respecto al verdadero compromiso con el viaje. La idea de que el sentido está en el viaje está muy ligada a la filosofía existencialista. Aprovechar bien el día. Disfrutar intensamente del viaje ya que no existe otro propósito en la vida.

Sin embargo, tal vez el mayor riesgo de esta filosofía sea que los cristianos sí creen que el viaje tiene un destino y que además, lo que ocurre en ese viaje influye en el destino alcanzado. Como humanos, es muy fácil dejar que el viaje sea guiado por las voces de los deseos humanos, la ambición, el estatus, el materialismo y los elementos más básicos de la naturaleza humana. Inevitablemente, esto nos lleva a la desesperación. Si el destino del viaje no es conforme a los propósitos de Dios, la vida se convierte en algo distinto a lo que Dios había planeado. La peregrinación debe enriquecernos. Debemos ir acompañados. Si bien estos son elementos útiles de la metáfora, esta peregrinación debe ser guiada por una visión clara del destino.

Para los cristianos, el viaje sí tiene un destino.

Si no examinamos los supuestos subyacentes y la filosofía de la capacitación, podremos llegar a reforzar actitudes erróneas durante la capacitación, y así guiar a los aprendices a un destino incierto. Se puede afirmar que el “cómo” de la capacitación es más importante que el “qué” porque el mayor contenido del “mensaje” radica en el método mismo.

El marco relacional de la capacitación

La capacitación siempre se construye a partir de un marco relacional preexistente. Este marco es complejo porque los seres humanos somos producto de interacciones complejas. Los programas de capacitación integral tienen en cuenta la identidad del aprendiz, sus roles y relaciones. Estos elementos están relacionados de manera significativa: la *identidad* de una persona se expresa a través de los *roles*, que a su vez se expresan por medio de las *relaciones* y *funciones*.

La *identidad* responde a la pregunta: “¿Quién soy?” (El autor es un hombre de mediana edad, caucásico, miembro de una familia extensa, seguidor de Jesucristo, esposo de una sola mujer y padre de cuatro niños, ciudadano de dos países, con residencia actual en un pueblo pequeño en los Estados Unidos, miembro de una iglesia local, empleado de una agencia cristiana internacional, cuenta con educación universitaria, amigos, etc., etc.) La identidad es

polifacética y se expresa por medio de múltiples roles.

Los roles responden a la pregunta: “¿Qué se espera de mí?” Los roles son expectativas sociales bastante predecibles que hacen que los demás y yo mismo sepamos quién soy y qué debo hacer. Las expectativas en cuanto a los roles se expresan fundamentalmente por medio de las relaciones interpersonales de un individuo.

Las relaciones responden a la pregunta: “¿De qué manera me relaciono con otras personas y entidades en mi rol actual?” Son determinadas significativamente por las actitudes y habilidades necesarias para un buen funcionamiento en relación con la/s persona/s o entidades con la que se relaciona el individuo.

Debido a que las relaciones están principalmente modeladas por la *actitud* y las *habilidades* para desempeñarse conforme a las expectativas, la capacitación integral busca crear el ambiente propicio para el desarrollo de estas dos áreas íntimamente relacionadas. Intenta acelerar el crecimiento y la madurez en las relaciones esenciales por medio de la formación de actitudes correctas y el desarrollo de las habilidades personales.

Las actitudes son los bloques que forman el *carácter*, y pueden ser interpretadas como respuestas emocionales y espirituales apropiadas según las circunstancias de la vida y las interacciones con los demás. El carácter es el efecto acumulativo de actitudes (buenas o malas). El carácter de una persona es la evidencia de su crecimiento espiritual y emocional. Para los cristianos, este crecimiento implica crecer en la semejanza a Cristo y la madurez personal.

Las habilidades constituyen los bloques con los que se construye la *competencia*, que es la destreza para realizar eficazmente las tareas y funciones. Las personas enfrentan sus funciones según una diversidad de predisposiciones naturales definidas por su personalidad y constitución física. Por ejemplo, todos los adultos han alcanzado cierto nivel de destreza en la comunicación básica, pero la mayoría de ellos no son oradores competentes y no todos cuentan con una predisposición natural para ello. De hecho, la mayoría de las personas temen hablar en público. Existen programas que pueden ayudar a desarrollar habilidades para hablar en público, si esa habilidad es necesaria para cumplir con uno o más roles. Si bien no todos serán oradores extraordinarios, sí podrán ser oradores competentes.

Una matriz relacional



La capacitación ministerial consiste en ayudar a las personas a que fortalezcan y maduren en sus relaciones con los demás y con las entidades a las que sirven.



El deseo fundamental de los seres humanos es relacionarse consigo mismo. Tener una imagen “buena” o “sana” de uno mismo es importante para el crecimiento y la satisfacción personal. En el diagrama, esto se expresa por medio del tronco de una cruz.

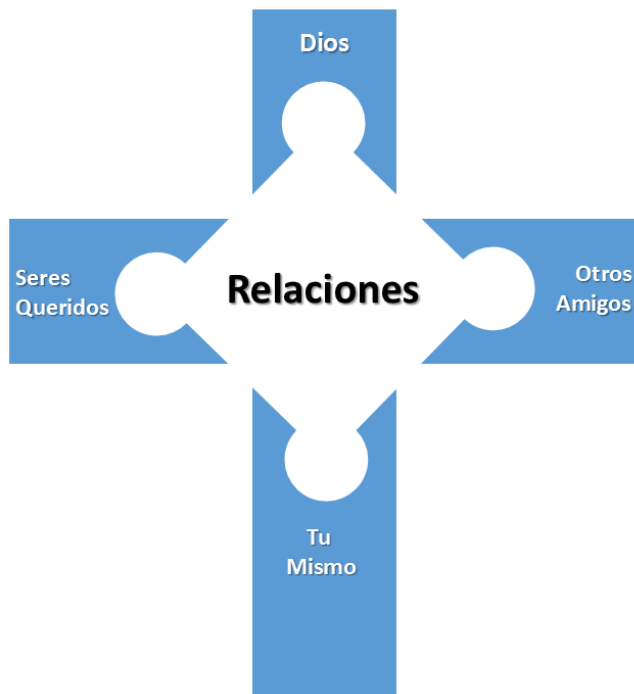


De crucial importancia para esta primera relación “interior” son las relaciones íntimas, generalmente con la familia y amigos cercanos. Estas fuentes nos alimentan y ayudan a nuestro crecimiento personal. En el diagrama, esto se representa con el brazo izquierdo de la



Las relaciones externas son todo lo demás: la comunidad social, el lugar de trabajo, los clubes, las entidades gubernamentales, etc. Esto se expresa en el diagrama por medio del brazo derecho de la cruz.

Todas las personas se desenvuelven dentro de estas tres áreas de relación, pero no todas funcionan en base a la cuarta y más importante: la relación con Dios. Ésta es la relación que lo cambia todo. Que regula y controla qué hacemos en la capacitación y cómo lo hacemos. Define nuestros objetivos y estándares, nuestros supuestos y compromisos.



¿Para quién es el servicio de la capacitación cristiana?

La mayor parte de la discusión sobre la filosofía educativa y de la capacitación parece girar en torno a la interacción entre los individuos y su contribución a la sociedad. Los regímenes socialistas y totalitarios utilizan la educación para cumplir con sus propósitos sociales. Las sociedades democráticas tienden a inclinarse a las filosofías existencialistas y humanísticas que se enfocan más en el desarrollo del individuo como un fin en sí mismo.

Nuestro análisis ha demostrado que el elemento que falta en la mayoría de las filosofías educativas más reconocidas es Dios y sus propósitos. Una filosofía cristiana comienza con Dios. Una filosofía educativa y de capacitación centrada en Dios apunta intencionalmente a aquello que Dios quiere lograr en su pueblo y a través del mismo. En términos más simples, está centrada en formar personas que amen a Dios y confíen en Él, que amen a los otros como a sí mismos, y que sirvan a la misión de Dios de extender su reino soberano a todas las naciones.

Aquí aparece la metáfora bíblica del “siervo”. Los siervos prestan servicio a su Amo por medio de roles específicos y funciones. En las Escrituras, las metáforas que muestran el rol del siervo incluyen las del “pastor”, del “campesino”, del “atleta”, del “mayordomo” y la del “soldado”. Para desempeñarse eficazmente en estas áreas se necesita una capacitación que desarrolle ciertas habilidades y cualidades específicas del carácter. Cada rol del siervo requiere de distinto tipo de preparación conceptual y material.

La capacitación intencional incrementa en gran medida la disponibilidad y el uso eficaz de dicha preparación. De esta manera, una filosofía cristiana de capacitación considera que su objetivo primordial es formar siervos de Dios: capacitar y preparar al pueblo de Dios para que se comprometa profundamente con su “culto racional” (Romanos 12:1, Reina-Valera 1960). El medio es un proceso de transformación para el cual es necesario resistir a la conformidad con las actitudes y estándares del mundo, buscando ser lleno del Espíritu y generar un pensamiento, actitudes y comportamientos correctos. Esto da como resultado un estilo de vida centrado en el Reino de Dios y con propósito en el servicio. El resultado es un “sacrificio vivo”, que es santo, agradable y aceptable ante Dios para su servicio.



Metáfora para la capacitación ministerial

Hemos examinado tres metáforas de la educación que reflejan cosmovisiones existencialistas, humanísticas y utilitarias. Continuando con el formato de Kliebard, sugerimos la siguiente metáfora que refleja una cosmovisión cristiana:

Metáfora del servicio

El currículo es el proceso por medio del cual aquellos que prometen lealtad a Cristo, se convierten en siervos útiles para su servicio. El proceso depende de siervos experimentados que están a cargo de la capacitación de sus compañeros servidores, y utilizan una variedad de medios, métodos y contextos para lograrlo. Estos guías mentores reconocen el designio de Dios en la vocación, personalidad, habilidades, dones e intereses de cada individuo y trabajan conforme a ese propósito para formar aprendices que cumplan los roles y funciones específicos en la obra de Dios. Los aprendices aprenden y crecen juntos al obedecer las instrucciones para sus vidas que reciben del Maestro, y al ser diligentes en desarrollar sus dones vocacionales y habilidades. Instrucción, disciplina, interacción con compañeros servidores, experiencias de vida y mucha práctica es lo que se utiliza para lograr el desarrollo del carácter y la competencia en el servicio. La meta es crecer en la semejanza al Maestro y servirle bien. Los mentores capacitadores saben que están conduciendo bien el proceso de formación de siervos de Dios cuando sus aprendices se convierten en personas maduras, llenas de gracia, que prestan servicio eficaz a Dios.



Diez principios de la capacitación integral

Dentro de esta metáfora encontramos algunos conceptos clave que pueden ser examinados según las normas elevadas de la cosmovisión bíblica. Existen al menos diez principios correspondientes que presentamos a continuación:

1. La meta del proceso curricular es motivar y ayudar a los creyentes a crecer en la semejanza a Cristo, e incrementar su eficacia en el servicio a Él y sus propósitos.
2. El programa de capacitación incluye un proceso integrado, intencional y culturalmente adecuado que contribuye a la salud y el crecimiento en cada área de la vida.
3. El proceso de capacitación comprende y emplea una gran diversidad de métodos, medios y contextos en función del estilo de aprendizaje de los alumnos y del logro de los resultados del aprendizaje.
4. Los resultados de aprendizaje incluyen habilidades específicas, actitudes y la comprensión necesaria para la competencia en la vida y en el ministerio.
5. Los capacitadores y los aprendices asumen una responsabilidad mutua por los resultados de aprendizaje.
6. Los entrenadores son mentores (compañeros servidores comprometidos personalmente con el crecimiento del alumno) que guían el proceso de capacitación basados en su experiencia, autoridad moral y competencia para realizarlo.
7. Dios tiene un único designio para cada individuo (un llamado, un don, personalidad, inteligencia, etc.) que los aprendices, capacitadores y otros perciben y ayudan a desarrollar.
8. El aprendizaje ocurre en comunidad y depende de igual manera de la interacción con los demás aprendices, con el contexto de aprendizaje (entornos, situaciones, relaciones, etc.) y con la introducción de nuevos conceptos por parte de los mentores, maestros y guías.
9. El conocimiento no es un objetivo en sí mismo, pero en combinación con la obediencia y la práctica diligente, llevará a la comprensión, madurez y competencia.
10. El programa de capacitación y las habilidades de los mentores capacitadores se evalúan por la fidelidad y los logros de los aprendices en cada área de sus vidas y ministerios.

Un Modelo para la capacitación ministerial

La lista presentada anteriormente brinda las bases para desarrollar un modelo de ministerio basado en los conceptos y principios de una cosmovisión bíblica sólida. Debido a que el objetivo del entrenamiento es formar gente eficaz para un servicio eficaz, los dos aspectos de este objetivo no deben separarse. El ministerio eficaz es resultado de una vida

eficaz. La capacitación que intenta poner énfasis equilibrado en la formación del carácter de una persona, sus conocimientos y habilidades, es considerada capacitación ministerial “integral”.

El ministerio eficaz es resultado de una vida eficaz.

El objetivo de la capacitación es crecer en el servicio al Señor. El crecimiento es una característica inherente a los seres humanos. Dios los diseñó para que crezcan. Sin embargo, los programas de capacitación no pueden causar el crecimiento, sólo pueden establecer el entorno y las condiciones para crecer. A cada adulto se le confiere ante todo la responsabilidad de crecer. Si bien los entrenadores ayudan a los estudiantes a entender su responsabilidad, guían su aprendizaje y establecen las condiciones de crecimiento, es Dios quien causa el crecimiento.



Todos están motivados hasta cierto punto a crecer, aun cuando esa motivación surge indirectamente de una necesidad sentida. Biológicamente, un niño puede no “querer crecer”, pero el hambre lo motivará a comer y esto dará lugar al crecimiento natural. En este caso, el hambre motiva la acción que cumple una de las condiciones del crecimiento. También es inherente a los seres humanos el crecimiento espiritual y emocional, aunque no siempre sucedan. (De hecho, el crecimiento espiritual no es posible sin un nacimiento espiritual.) El hambre espiritual y emocional motiva a una persona a que alimente estas partes de su ser. Existen otros factores motivadores, como por ejemplo el deseo de hacer las cosas bien. La disciplina y la práctica son esenciales para crecer en muchas áreas, no sólo en la comprensión. En todas estas áreas existe una responsabilidad compartida para el crecimiento entre los capacitadores (padres, autoridades, maestros, entrenadores, etc.) e individuos.

El crecimiento humano sucede a través de una interacción compleja entre información y acción, y el contexto en el que estas ocurren. Se logra un crecimiento acelerado cuando se brinda información adecuada de maneras significativas, en el momento oportuno y en entornos que favorecen el crecimiento (efecto invernadero. Los programas de capacitación integral buscan alcanzar esto de manera equilibrada.

La capacitación es una ciencia. Se brinda información relevante en dosis medidas y secuencias, en el momento oportuno, utilizando técnicas y métodos de aprendizaje apropiados en el mejor entorno de aprendizaje posible. Pero la capacitación también es un arte que considera que no todo el aprendizaje puede ser programado y no todos los aprendices son iguales. La buena capacitación requiere de capacitadores hábiles y expertos.

¿De qué manera usted puede lograr (o ha logrado) fomentar la responsabilidad de los estudiantes para la capacitación en su programa?

Cuando se adoptan los principios subyacentes de la capacitación ministerial integral, se los puede aplicar hasta cierto punto a casi todos los programas de capacitación. La capacitación debe estar dirigida a la persona en su totalidad, aun cuando esté organizada en distintas partes, como por ejemplo cuando se centra en el desarrollo de una habilidad específica. Una persona preparada que no tenga la madurez para desempeñar en un rol o que no viva de manera honrada, sólo será un obstáculo para los propósitos de Dios y destruirá

el propósito de la capacitación ministerial. Una persona piadosa que es incompetente en áreas moralmente “neutras” como las relaciones interpersonales, las comunicaciones, la capacidad de adaptarse o contextualizarse, etc., puede también ser ineficaz en su servicio a Dios. La capacitación integral considera que estos tres elementos (santidad personal, madurez y habilidades) son indispensables para servir bien a Dios. Los siervos deben ser “santos” y “agradables” en su servicio a Dios (Romanos 12:1).

La capacitación ministerial integral se lleva a cabo de tal modo que vincula los diversos aspectos de la vida de una persona. Esto sólo se puede lograr por medio de una comunidad dinámica y no simplemente por la transferencia de información o el desarrollo intelectual, por valiosos que sean estos aspectos. El Señor Jesús formó una comunidad de aprendices y empleó el diálogo, la experiencia y la

reflexión para transformar sus actitudes. Utilizó los “momentos de aprendizaje” de manera excelente. Les enseñó cómo ministrar, demostrando primero las habilidades que debían desarrollar y luego enviándolos a practicarlas. Los ayudó a evaluar las experiencias por medio de la reflexión y el diálogo. Sabía que un discípulo no sería mejor que su maestro y que debía modelar las vidas y el ministerio en todos sus aspectos si deseaba que ellos practicaran lo que les enseñaba.



¿Es este modelo demasiado elevado para nuestros capacitadores y programas de capacitación? Quizás... La vida parece estar llena de muchas concesiones en las que cedemos a favor de los aspectos prácticos. Aun así, si la capacitación ministerial no está basada sólidamente en la cosmovisión bíblica, no cumplirá con el propósito por el cual se ofrece. Los diez principios bíblicos de la capacitación ministerial integral se basan en una cosmovisión cristiana. Su aplicación debe permitir que los capacitadores tengan la oportunidad de modificar o incorporar aspectos de la capacitación integral a sus programas de capacitación a fin de formar siervos que verdaderamente rindan servicio a su Amo.

Conclusión

Al examinar los enfoques seculares de la educación se puede advertir que no tienen en cuenta a Dios. No es de sorprender que la capacitación ministerial basada en estos modelos frecuentemente no desarrolle personas eficaces para un servicio ministerial eficaz. Un programa de capacitación ministerial completo requiere una base bíblica sólida. La metáfora más apropiada para guiar el desarrollo de la capacitación es la metáfora del servicio. El servicio está presente en muchos roles y ministerios, pero es el marco fundamental para el aprendiz, el capacitador y el diseño de capacitación. De la metáfora del servicio se pueden derivar principios para guiar el desarrollo de la capacitación. La aplicación de esta metáfora y sus principios puede ayudar a los capacitadores a diseñar un entrenamiento que desarrolle el carácter piadoso y la competencia en el ministerio en actitud de adoración que glorifique a Dios.

*Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, World Evangelical Alliance, Pasadena: William Carey Library.

Capítulo 3

Hacia una comprensión de la capacitación ministerial integral

Rob Brynjolfson

Objetivos del capítulo:

Este capítulo está diseñado para ayudarle:

1. Valorar la teoría educativa integral y su importancia en el diseño de una capacitación eficaz.
2. Comprender por qué y cómo la capacitación integral se ocupa del crecimiento del carácter, las habilidades y el conocimiento.
3. Familiarizarse con las tríadas educativas y su relación con el diseño de una capacitación equilibrada.

El puente antiguo que cruza un río muy ancho, ya no podía sostener el peso del tráfico que pasaba por él. Construir un arco nuevo sería imposible debido al costo, la solución más sabia parecía ser construir otro un carril. Sin embargo, agregar un carril a un puente ya terminado demandaría una reestructuración completa y un reforzamiento de los arcos, columnas y vigas. Era necesario modificar todo el puente para agregar el carril adicional. La lógica prevalece: sería muy peligroso agregar directamente un carril adicional, sin tener en cuenta la fatiga y sobrecarga que esto ocasionaría a todo el puente.



En situaciones en que los obreros cristianos, especialmente los misioneros, se encuentren uniendo culturas e incorporando el componente “transcultural” a su descripción de trabajo ministerial, lo aconsejable es encontrar una capacitación ministerial que se ocupe de la persona en su totalidad. Incluir aspectos transculturales al ministerio no sólo requiere nuevos conocimientos antes de involucrarse en un nuevo contexto; los aspectos transculturales inciden en muchas áreas en la vida de los misioneros, incluyendo su carácter, sus destrezas, y su interpretación y transferencia de conocimientos. Por lo tanto, la capacitación aislada, que no tiene en cuenta a la persona en su totalidad, pone innecesariamente en riesgo al individuo y al proyecto.

La capacitación de la persona en su totalidad, o capacitación ministerial integral, se ocupa de las necesidades de capacitación de la persona en su totalidad. Es el entrenamiento que se enfoca en quién es la persona (cuerpo, alma y espíritu), lo que debe ser capaz de realizar, y el conocimiento que necesita para lograr un desarrollo eficaz de la persona y de las habilidades. Es un enfoque desafiante, pero que cosecha los beneficios deseados no sólo en la vida del obrero cristiano vocacional, sino también en quienes tienen gran interés en el éxito del obrero; es decir, las partes interesadas (las iglesias y agencias que se benefician de los servicios que prestan estos obreros y aquellos que han invertido en su trabajo ministerial).

El impacto de la capacitación ministerial integral

Además de saber intuitivamente que la capacitación ministerial integral es el enfoque correcto, existen razones de la vida real por las que las agencias e iglesias enviadoras deberían requerir una capacitación holística, particularmente con respecto a sus candidatos a misioneros. Si bien la naturaleza del cambio transcultural que vive el misionero es diferente de los factores de estrés que afectan a otros tipos de ministros de iglesia, el estudio del éxito del misionero en cuanto a su capacitación puede proporcionar nuevos conocimientos en todas las áreas de la capacitación ministerial.

La evidencia demuestra claramente los beneficios adicionales de la capacitación ministerial integral en cuanto a la desarrollo de la resistencia y efectividad del misionero. Por ejemplo, el primer proyecto de investigación sobre la deserción misionera (ReMAP I por sus siglas en inglés:

“Reducing Missionary Attrition Project”), publicado en *Demasiado valioso para que se pierda*,⁹ indica que la capacitación ministerial que incluye principios holísticos es uno de los tres factores que contribuyen a reducir la deserción de los misioneros de carrera (salida prematura del campo misionero).

El proyecto ReMAP II se concentra en los motivos por los que los misioneros deciden continuar como misioneros de carrera. Detlef Bloecher elaboró un pre muestreo del análisis de las razones relacionadas con la capacitación ministerial por las que los misioneros permanecen en el campo, para demostrar la correlación entre el entrenamiento significativo previo a la entrada campo y la longevidad del misionero.¹⁰ Este estudio refleja una mejoría importante en la retención misionera con respecto a la duración de la capacitación en general.

¿De qué manera la capacitación ministerial integral contribuye a las razones por las cuales los misioneros permanecen en el campo? ¿De qué manera la falta de capacitación ministerial integral contribuye a que los misioneros abandonen el campo tempranamente? En primer lugar, uno debe comprender los factores por los cuales los misioneros regresan prematuramente del campo. En el primer estudio sobre la deserción (ReMAP I), la “capacitación inadecuada” figura primera entre 26 razones de abandono del servicio misionero. Entre los países de envío tradicionales esta aparece en el puesto 20, pero entre los nuevos países de envío figura en el puesto 9.¹¹ Pareciera que los nuevos países de envío perciben una mayor necesidad de capacitación adecuada. Sin embargo, Bill Taylor arriba a una conclusión distinta luego de un análisis detallado:

*Tal vez una manera mejor de tratar el tema de la capacitación sería concentrarnos en las cinco causas principales de deserción "previsible" en los países de envío tradicionales, y darnos cuenta de que estas causas están relacionadas ante todo con temas del carácter y relaciones interpersonales. Entonces, nos podemos preguntar: ¿De qué maneras nuestro entrenamiento formal y no formal capacita misioneros en estas dos dimensiones cruciales?*¹²

⁹ William D. Taylor, Editor, *Demasiado valioso para que se pierda*, (Pasadena: William Carey Library, 1997).

¹⁰ Detlef Bloecher. “Missionary Training Makes Missionaries Resilient – Lessons from ReMAP II” (<http://www.wearesources.org>, ReMAP I & II Articles and Files, cited 18 December, 2003), pp. 4-5

¹¹ Peter Brierley, “The ReMAP Research Report”, *Demasiado valioso para que se pierda*, William Taylor, Edit

Estas dos dimensiones cruciales (el carácter y las relaciones) no son fáciles de enseñar. La formación del carácter y actitudes es una tarea difícil de alcanzar en el contexto aúlico. La capacitación ministerial integral se ocupa de las necesidades de la persona en su totalidad y por lo tanto, procura desarrollar el crecimiento en estas “dimensiones cruciales.” Este sentir hace eco entre los capacitadores de misioneros en general. En 2003, durante la consulta realizada por la Red de Capacitación Misionera Internacional en Canadá, capacitadores consultores de todas partes del mundo expresaron su preocupación por encontrar mejores métodos que apunten a la necesidad de la formación del carácter.

Capacitar para la resistencia

El lado oscuro de la deserción misionera es el gasto enorme que representa para el proyecto misionero. Las corporaciones multinacionales calculan que la pérdida financiera ocasionada por el personal de nivel medio que retorna tempranamente y sin éxito de trabajos asignados en el extranjero es de cientos de miles de dólares por persona. Se tienen en cuenta los costos de capacitación, instalación, mudanzas internacionales, acomodamiento y luego, la transferencia y la reentrenamiento del personal de reemplazo. Podemos esperar que los costos para el proyecto misionero no sean tan altos con respecto a los salarios de los misioneros, pero aún si fueran un cincuenta por ciento, nuestros gastos en la deserción misionera alcanzarían millones de dólares por año.



Más significativamente, lo que nos preocupa es la pérdida humana, que como expresa Bill Taylor es “abrumadora e incalculable.”¹³ El problema del retorno anticipado es su creciente impacto. El individuo sufre y tal vez nunca se recupere de la desilusión del fracaso. Abunda la evidencia anecdótica en cuanto las dificultades que encuentran los misioneros al retornar y reorganizar sus vidas para volver a ser obreros eficaces en su tierra natal. Las iglesias se convierten en víctimas de estos problemas de deserción severa, y se encuentran a sí mismas invirtiendo en consejeros y recursos para las vidas de los misioneros que han fallado. El peor impacto, desafortunadamente, es la pérdida potencial de visión misionera en la vida de otros individuos o en la iglesia local. El pastor a cargo de las misiones de una iglesia numerosa expresó recientemente su compromiso con las misiones de corto plazo y desaprobó el envío de misioneros de carrera debido a experiencias recientes que tuvo la iglesia con tres familias que volvieron del campo. En lugar de evaluar y tratar de mejorar la capacitación previa al campo que ellos solicitaron, optó por “tirar la toalla.”

Capacitar para la eficacia

Cuando se considera la importancia de la capacitación ministerial integral, la deserción o retención es sólo una parte de la educación. De nada sirve incrementar la longevidad de obreros ineficaces. La capacitación ministerial integral busca aumentar la eficacia de los obreros transculturales, brindándoles las habilidades y cualidades del carácter que son esenciales

¹² William Taylor, *Demasiado valioso para que se pierda*, William Taylor, Editor, (Pasadena: William Carey Library, 1997), p.13.

para el éxito en el campo. Demostrar efectividad en el campo no es una tarea fácil. En primer lugar, ¿cómo se puede definir la eficacia? La longevidad no es un fin en sí mismo. A veces, las personas con las que es más difícil la congeniar, son las que permanecen en el campo más tiempo que sus consiervos; y esta longevidad contribuye al problema de la deserción. Además, la longevidad no implica una adaptación apropiada o una buena adquisición del idioma. La eficacia debe mostrar éxito en la adaptación cultural y adquisición del idioma, en las relaciones interpersonales y habilidades de comunicación, en la resolución de conflictos y en la transferencia de talentos y habilidades ministeriales a un contexto cultural nuevo.

La eficacia implica el éxito en:

- *La adaptación cultural y adquisición del idioma.*
- *Las relaciones interpersonales y habilidades de comunicación*
- *La resolución de conflictos.*
- *Transferencia de talentos y habilidades ministeriales al contexto cultural nuevo.*

La capacitación ministerial integral considera a la persona en su totalidad

La capacitación ministerial integral es definida como el entrenamiento que considera quién es la persona, lo que debe ser capaz de realizar, y el conocimiento que necesita para lograr un desarrollo eficaz de la persona y de las habilidades. El cuerpo, el alma y el espíritu son de suma importancia. La capacitación integral provee intervenciones de aprendizaje para desarrollar la comprensión, las habilidades y cualidades consideradas esenciales para un servicio eficaz en el extranjero, por medio del uso de diferentes contextos y metodologías.

Durante la consulta en Canadá, en el año 2003, la Red Internacional de Capacitación Misionera se reunió y trató los valores fundamentales y necesidades actuales de la capacitación misionera en el mundo. El área del desarrollo del carácter continúa siendo el aspecto más importante para una capacitación misionera exitosa. La capacitación ministerial integral reconoce la importancia de esta área en particular junto con el desarrollo de las habilidades transculturales y el conocimiento necesarios. La capacitación holística busca lograr el crecimiento en cada aspecto de la vida del aprendiz, poniendo particular atención en los temas que se sabe impiden la eficacia en el campo misionero.

Existe un proceso para desarrollar la capacitación ministerial integral. En primer lugar, se identifican las necesidades de capacitación determinando cómo debería ser un misionero o ministro capacitado: qué debería ser, hacer y saber. Comienza con la meta en mente, y se desarrolla a través de un proceso de consenso entre la iglesia enviadora, la agencia y el campo y, si es posible, la iglesia nacional. Los objetivos de aprendizaje es lo que los capacitadores llaman el *perfil de resultados*: es como un inventario de fotografías instantáneas del misionero ideal en las diferentes etapas de su desarrollo. Todas las actividades y objetivos de aprendizaje se desprenderán de este perfil. Todo objetivo o actividad específica de aprendizaje podrá apuntar al resultado que se espera alcanzar. Un programa de evaluación planificado para medir el entrenamiento a la luz de los resultados esperados completa y mejora el proceso.

El proceso para desarrollar un programa de capacitación ministerial es:

- *Trabajar conjuntamente con otros líderes.*
- *Elaborar una descripción de qué debería ser, hacer y saber un misionero o ministro eficiente.*
- *Diseñar objetivos y experiencias de aprendizaje.*
- *Evaluar constantemente la capacitación con respecto al resultado esperado.*

Frecuentemente, a los resultados se los denomina competencias. Los capacitadores medirán el desarrollo de las habilidades por medio de la calificación de las *competencias de habilidades*. Sin embargo, la capacitación ministerial integral busca producir crecimiento en cada área que lo necesite. Por lo tanto, los misioneros deben desarrollar sus competencias transculturales pero también, deben crecer en las *cualidades del carácter y actitudes*.

La capacitación ministerial integral enfatiza las habilidades y la formación del carácter

Los programas de capacitación basados en los resultados identifican las cualidades del carácter o actitudes, las habilidades y el conocimiento requerido para que un misionero resulte eficiente. A estas tres áreas de énfasis se les llama la tríada de la capacitación, y generalmente, se las describe metafóricamente como el corazón, las manos y la cabeza.

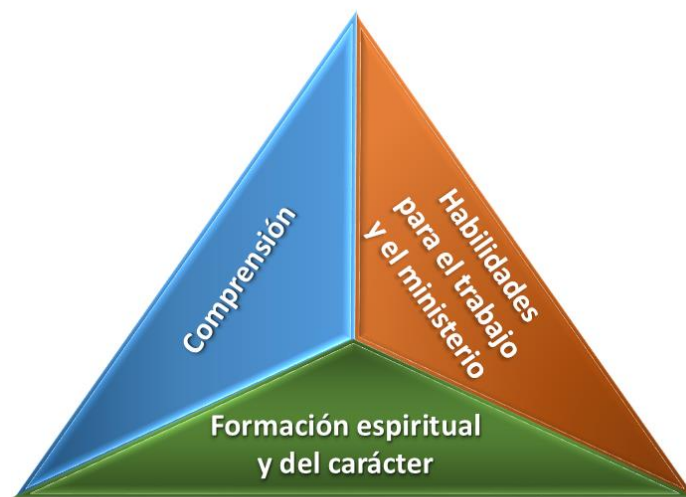


Figura 3.1: Las tres áreas de la capacitación

La pregunta sobre cómo capacitar holísticamente a un misionero depende del compromiso al trabajar en cada una de estas tres áreas. En los modelos educativos tradicionales el énfasis radica en la adquisición de conocimiento o comprensión. La palabra “educación” evoca la imagen de incómodos pupitres en fila, pizarras blancas o negras detrás del escritorio desordenado del maestro, bibliotecas polvorientas y alfombras gastadas, pilas de libros que ruegan que un curioso les saque el polvo de las tapas, y métodos educativos asociados con estas cosas o lugares. De hecho, nuestro aprendizaje académico se concentra primariamente en la obtención de ciertos resultados como la adquisición de conocimientos o comprensión, y facilita el desarrollo de habilidades como el análisis crítico y la investigación. La capacitación ministerial integral no es antiacadémica, pero sí intenta corregir la dependencia excesiva de la capacitación intelectual.

El crecimiento del carácter

Sin ignorar la cabeza, pero reconociendo la importancia del corazón y las manos, la capacitación ministerial integral destina más recursos de capacitación para las habilidades necesarias y el crecimiento del carácter. La esencia del liderazgo bíblico siempre ha puesto un

énfasis especial en la importancia del carácter y la formación espiritual como requisitos para el ministerio. Observe la siguiente lista de características que los ancianos y diáconos debían tener para servir en la iglesia del Nuevo Testamento. Tomado de 1 Timoteo 3:1-15 y Tito 1:5-9.

Requisitos para el liderazgo (ancianos y diáconos)
1 Timoteo 3:1-15 y Tito 1:5-9 (adaptado de Reina-Valera 1960)

1. Sin reproche (irreprensible) (1 Ti. 3:2; Tit. 1:6)
2. Marido de una sola mujer (1 Ti. 3:2; Tit. 1:6)
3. Prudente (1 Ti. 3:2)
4. Sobrio (Tit. 1:8)
5. Hospedador (1 Ti. 3:2; Tit. 1:8)
6. Apto para enseñar (1 Ti. 3:2)
7. No dado al vino (1 Ti. 3:3; Tit. 1:7)
8. No violento, sino amable (1 Ti. 3:3)
9. No pendenciero (1 Ti. 3:3)
10. No avaro (1 Ti. 3:3)
11. Que gobierne bien su casa, que tenga a sus hijos en sujeción con toda honestidad (1 Ti. 3:4; Tit. 1:6)
12. No un neófito (1 Ti. 3:6)
13. Que tenga buen testimonio de los de afuera (1 Ti. 3:7)
14. Honesto (1 Ti. 3:8)
15. Sin doblez (1 Ti. 3:8)
16. No codicioso de ganancias deshonestas (1 Ti. 3:8; Tit. 1:7)
17. Que tenga hijos creyentes (Tit. 1:6)
18. Retenedor de la palabra fiel (Tit. 1:9)
19. Que pueda exhortar a otros con sana enseñanza (Tit. 1:9)
20. Que pueda convencer a los que contradicen (con sana enseñanza) (Tit. 1:9)
21. No soberbio (Tit. 1:7)
22. No iracundo (Tit. 1:7)
23. Amante de lo bueno (Tit. 1:8)
24. Justo (Tit. 1:8)
25. Dueño de sí mismo (Tit. 1:8)

En esta lista hay cuatro características que no están relacionadas con las cualidades del carácter o actitudes porque son habilidades ministeriales. Estas habilidades pueden ser desarrolladas y no describen quién es una persona, sino qué puede hacer. De esta lista podemos extraer cuatro habilidades ministeriales que menciona el Apóstol Pablo. Éstas son:

- Apto para enseñar (1 Ti. 3:2)
- Que gobierne bien su casa (1 Ti. 3:4; Tit. 1:6)
- Que pueda exhortar con sana enseñanza (Tit. 1:9)
- Que pueda convencer a los que contradicen (Tit. 1:9)

El liderazgo bíblico está fundado sobre un fuerte compromiso de formar el carácter y las cualidades

espirituales y de desarrollar habilidades ministeriales, y no sobre un mero entendimiento de las Escrituras o de la teología. Si el liderazgo bíblico está basado en la formación del carácter y cualidades espirituales que se necesitan, entonces, ¿cuánto más necesitará el misionero que busca un ministerio más desafiante que liderar su propia cultura? Los perfiles del misionero que revelan las necesidades de capacitación de los misioneros muestran frecuentemente el significado crítico de la formación del carácter para un servicio eficaz.

La única manera de que estas áreas de necesidad crítica sean consideradas en los objetivos de la capacitación es sacrificando otros resultados de capacitación, bien intencionados pero menos urgentes. Cuando un obrero emprende su carrera, lo más importante es que sea maduro espiritualmente, que refleje cualidades de carácter y actitudes que posibiliten años de crecimiento y desarrollo continuos. Al comienzo de la carrera misionera es mucho más necesario poseer un buen carácter cristiano, humildad y una actitud de aprendizaje que tener posturas teológicas perfeccionadas y conocimiento filosófico.

Desarrollo de habilidades

De manera similar, el nuevo misionero necesita urgentemente habilidades para adaptarse a la otra cultura y para aprender el idioma. Las habilidades que necesita un obrero en el exterior son indispensables para una adaptación rápida y eficacia a largo plazo. Esto es mucho más necesario que un título profesional o académico.

Conocimiento y comprensión

No obstante, el conocimiento es instrumental en la adquisición de las habilidades ministeriales o en el crecimiento del carácter. Una persona necesita desarrollar cierto nivel de conocimientos para ser experto en las habilidades e incluso para crecer en las otras veintidós cualidades espirituales y del carácter. Uno no puede enseñar algo sin comprenderlo o “exhortar a otros con sana enseñanza” (Tito 1:9) sin ella. Es muy importante esta cuestión implícita sobre el desarrollo de una comprensión adecuada por parte de los líderes. Una comprensión teórica previa mejora la práctica de las habilidades. De la misma manera, la conciencia y posterior comprensión son necesarias para que un aprendiz comience a modelar la cualidad o actitud deseada. La cualidad de la humildad o la actitud de aprender necesitan ser enseñadas, luego modeladas y practicadas antes de ser aprehendidas.

Tres áreas de la educación

Los tres enfoques o áreas de la educación son formal, informal y no formal. Aunque reconozcamos fácilmente la educación formal con sus estructuras e íconos familiares, tales como el sistema escolar de grados, las aulas, el personal, la currícula y los recursos de aprendizaje, es importante mencionar otras características de la educación formal. Por ejemplo, la educación formal es jerárquica o graduada, y beneficia a la sociedad en su refuerzo de los valores y tradiciones culturales. Generalmente se la define como aprendizaje intencional, que cuenta con personal y cuerpo docente, que es financiada y planificada (generalmente conduce a un diploma).

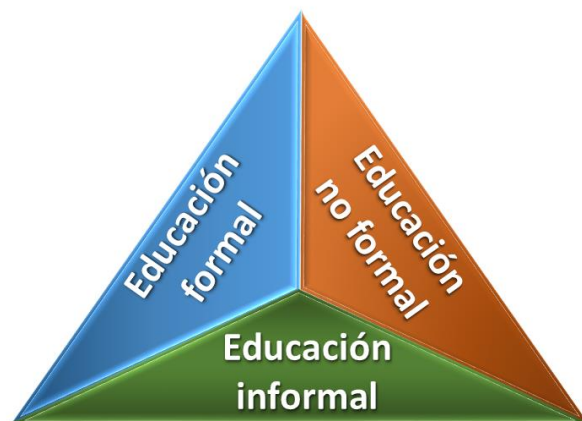


Figura 3:2: Las tres áreas de la educación

La educación no formal tiende a ser menos dependiente de las estructuras, y el avance se determina con frecuencia por las competencias y no por la evaluación del conocimiento. También es intencional, cuenta con personal, es financiada y se puede medir (aunque frecuentemente se otorgan certificados). Mucho del desarrollo profesional que ocurre en los lugares de trabajo es educación no formal. Este tipo de educación no cuenta con la misma capacidad de reforzar los valores o tradiciones. Es más flexible y por naturaleza, más accesible.

En la educación informal es donde ocurre la mayor parte del aprendizaje. Aunque por lo general no lo reconocemos, la educación informal es la responsable de la mayor parte del aprendizaje que adquirimos a lo largo de la vida. A veces se la llama socialización, y nuestras familias y amigos son los maestros que tienen mayor impacto en nuestras vidas. Por medio de este tipo de este aprendizaje es como adquirimos nuestra lengua materna. Creemos en nuestra cultura gracias a la educación informal. Por medio de ella aprendemos modales para sentarnos a la mesa. Por definición, esta educación no cuenta con personal, no es planificada, intencional ni financiada. Por naturaleza, es espontánea, y aun así ninguna otra área posee el mismo impacto para cambiar nuestra vida como el de la educación informal. Supera a las otras en cuanto a reforzar los valores y tradiciones culturales.

La capacitación ministerial integral hará uso de los tres enfoques. La educación formal se utiliza para desarrollar el conocimiento teórico necesario a fin de alcanzar los resultados deseados. El aula familiar, el dictado de clases, horas de lectura y estudio formarán parte del programa de capacitación ministerial integral. La educación no formal, el enfoque “aprender sobre la marcha”, es necesario para desarrollar y refinar las habilidades transculturales o de relaciones interpersonales. Estos enfoques son intencionales, experiencias de aprendizaje planificadas enfocadas a obtener resultados en las habilidades o competencias en el ministerio y en la vida en el extranjero. La educación informal también debe formar parte del programa de capacitación ministerial integral, porque presenta el mayor potencial para el desarrollo del carácter y las actitudes. La pregunta es: ¿Cómo se logrará esto?

La capacitación holística, con su énfasis en las tres áreas de la educación, reconoce los contextos importantes en los cuales se lleva a cabo el aprendizaje. La siguiente figura representa tres contextos comunes en los que ocurre el aprendizaje. El más conocido es la escuela y al inicio de

los programas de capacitación ministerial se depende mucho de este contexto. Con el tiempo, los capacitadores ministeriales descubren que este contexto es el mejor para lograr los resultados relacionados con la transferencia de información o logro de la comprensión. Sin embargo, es menos efectivo para el desarrollo del carácter y habilidades.



Figura 3.3: Los tres contextos de la capacitación

Es necesario agregarle otros contextos de capacitación a la fórmula de la capacitación ministerial. El contexto de trabajo es apropiado para el desarrollo de las habilidades necesarias. Los cirujanos aprenden sus habilidades de operación en el quirófano. Los misioneros sólo adquirirán las habilidades transculturales y del idioma en el contexto de trabajo ministerial en el extranjero o en un entorno transcultural. La capacitación ministerial integral valora el desarrollo de estas habilidades y proporciona el tiempo y los recursos necesarios para asistir a los aprendices en su inserción en un contexto ministerial transcultural. Cuando los recursos son limitados el contexto ministerial transcultural se puede desarrollar sin tener que realizar costosos viajes al exterior. Un centro de capacitación misionera en Argentina necesita candidatos a misioneros para las provincias del norte que tienen una gran comunidad aborigen, donde los misioneros no sólo deben adaptarse a la cultura sino también aprender el idioma para refinar y perfeccionar estas habilidades. Esto no es lo mismo que una experiencia de inmersión en la cultura en la que luego se va a trabajar, pero los objetivos de aprendizaje se pueden alcanzar sin tener que viajar al exterior.

Una de las características en común que comparten los centros de capacitación ministerial integral es el uso de la capacitación en las comunidades. Cuando se requiere que los estudiantes se unan a una comunidad de entrenamiento, este contexto adicional provee educación informal que les ayudará a alcanzar la formación del carácter y actitudes que se necesitan para el campo. La naturaleza de estas comunidades varían según el ethos de la institución y los recursos disponibles. En algunos casos los candidatos a misioneros y capacitadores viven juntos, en otros, sólo los candidatos viven juntos. Con frecuencia se solicita se requiere que los estudiantes trabajen y se ocupen de

¿Cómo ha afectado la comunidad su carácter cristiano?

las necesidades de la comunidad, por ejemplo cocinando, limpiando, construyendo o realizando otras tareas. Es en el ajetreo cotidiano de la comunidad donde se aprenden muchas lecciones acerca del carácter y actitudes.

Los educadores luchan por buscar la forma de valorar este tipo de aprendizaje que ocurre informalmente porque no es fácil de planificar y medir. Esta es una distinción muy conocida entre los distintos enfoques; por ejemplo, en el área no formal y formal las clases se planifican, mientras que en la informal, el aprendizaje es espontáneo y no planificado. Es común percibir tanto en aprendices como en capacitadores la actitud de considerar que el aprendizaje emocional no es tan significativo o importante como el cognitivo o como el desarrollo de las habilidades. El deseo de medir los resultados conduce a un mal uso del tiempo y de los recursos destinados al aprendizaje informal. Sin embargo, el éxito en el campo depende en gran medida del área emocional.

Por otra parte, el contexto de la comunidad puede ser una herramienta de aprendizaje más eficaz cuando se utilizan intervenciones planificadas. Muchas comunidades de capacitación elaboran programas de mentoreo o agrupan a los individuos a fin de aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos de aprendizaje en esta área. Las reuniones, momentos de oración y actividades en la iglesia contribuyen de manera organizada al aprendizaje informal, que no puede ser planificado o medido, pero se puede calcular razonablemente (dentro de un tiempo prudente en la comunidad) que los aprendices alcancen los resultados esperados.

Por lo tanto, el modelo de capacitación integral reflejará un intento de equilibrar el aprendizaje en las áreas cognitiva, emocional y psicomotora. Se vale de los tres enfoques de la educación informal, no formal y formal, utilizando distintos contextos maleables para obtener los resultados esperados. El tiempo y los recursos se concentran en cada una de estas áreas sin considerar a una por sobre la otra.



Figura 3:4. Capacitación ministerial integral sinérgica

La capacitación ministerial integral es sinérgica

Lamentablemente el modelo presentado anteriormente (que utiliza tres contextos diferentes para la capacitación) es costoso y difícil de proveer. La noción de capacitar a la persona en su totalidad implica acceder a recursos y oportunidades que pocas instituciones pueden costear o tienen a su disposición. Muchos centros de capacitación luchan por mantener su capacitación “in-situ”, sin mencionar el desarrollo de una representación de campo donde se puedan adquirir experiencias de inmersión cultural.

Realice una lista de los posibles recursos locales en su área para las oportunidades de capacitación sinérgica:

La capacitación ministerial integral resulta más eficaz cuando se produce por medio de alianzas sinérgicas, combinando habilidades, destinando recursos de capacitación y brindando contextos clave donde podría tener lugar el entrenamiento. Cuando preguntamos: “¿quién realiza la capacitación?”, la respuesta debería ser: “todos nosotros”, incluyendo las voces de las iglesias, agencias, campos de servicio e instituciones. Cuando los miembros de las alianzas de capacitación se reúnen para reconocer el potencial que cada uno aporta a la capacitación de obreros cristianos, se produce una riqueza de experiencias y recursos disponibles, que de manera individual sería imposible de lograr. Los centros no pueden proveer el tipo de formación del carácter que se otorga a través de un programa de discipulado bien elaborado en una iglesia local. Las oportunidades ministeriales están a disposición en las iglesias locales, donde se pueden desarrollar las habilidades ministeriales. Los seminarios e institutos de enseñanza superior proveerán la comprensión analítica y filosófica necesaria que fundamentará los conceptos misionológicos del aprendiz. Las agencias y los campos pueden proveer un calidoscopio de experiencias del ministerio transcultural donde se aprenden habilidades, se adquieren los rudimentos del aprendizaje de idiomas y se evalúa la comprensión teórica.

Conclusión

El concepto de capacitación ministerial integral puede parecer intuitivo y a la vez, un enfoque natural. Aunque su diseño parezca sencillo, su implementación es compleja. Según alguien una vez señaló: “Después de haberse dicho y hecho todo, se ha dicho más de lo que se ha hecho”. Para considerarse integral, un programa debe ser intencional en relación a los resultados de la persona en su totalidad. El programa no será eficaz si no va acompañado de un compromiso de excelencia. Los centros de capacitación ministerial encontrarán en este libro mucho más que un simple proceso para iniciar programas de capacitación ministerial. Más importante aún, los capacitadores descubrirán un recurso reutilizable y los programas de capacitación podrán ser revisados, evaluados, refinados y perfeccionados año tras año.

*Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, World Evangelical Alliance, Pasadena: William Carey Library.

Capítulo 4

Iniciación de un programa de capacitación ministerial*

LoisFuller

Objetivos del capítulo:

Este capítulo está diseñado para ayudarle:

1. Comprender los aspectos complejos relacionados con la iniciación y la mantención de un programa viable de capacitación.
2. Debatir sobre las funciones administrativas importantes en un programa de capacitación.
3. Incorporar la capacitación misionera en un contexto institucional ya existente.

La iglesia de Dios está despertando a su responsabilidad de cumplir con la Gran Comisión en el mundo entero, y a la vez están surgiendo misioneros que se ofrecen voluntariamente para el servicio desde países donde no han existido programas de capacitación misionera en el pasado. En repetidas ocasiones, los primeros misioneros lucharon y aún fracasaron a causa de problemas que se hubiesen evitado o resuelto con una mejor preparación. De la misma manera, muchos obreros en las iglesias y distintos ministerios se “agotan” porque no poseen las herramientas adecuadas para lidiar con las situaciones difíciles y batallas espirituales que enfrentan.

Actualmente se están implementando programas de capacitación ministerial en muchos países de distintas partes del mundo. Este libro plantea consideraciones y brinda información necesaria para aquellos que están dirigiendo este tipo de programas. En los próximos capítulos se tratan temas referidos al sentimiento de pertenencia a un programa, el diseño curricular y la evaluación. En este capítulo se analizarán cuestiones que conciernen a la planificación y administración. Anhelamos que este material sea de utilidad tanto para aquellos que están comenzando programas de entrenamiento nuevos, como para aquellos que están avocados a evaluar y realizar mejoras en los mismos.



Antes de comenzar

Cada uno de los integrantes del comité de capacitación tenía la certeza de que una escuela de capacitación misionera era una idea estupenda. Investigaron cómo se organizaban este tipo de instituciones en otros lugares. Luego, trataron de hacer lo mismo en su área. Seis meses más tarde, cuando el programa de entrenamiento acabó en el fracaso, nadie podía comprender el por qué. Estaban seguros de haber realizado una buena publicidad, logrado un excelente diseño curricular y contado con muy buenos recursos. Sin embargo, parecía que no habían logrado atraer la suficiente cantidad de alumnos. ¿Qué podría haber hecho el comité de capacitación de manera diferente para asegurar que su programa satisficiera las necesidades de capacitación de la mayor cantidad de alumnos?

1. Determinar quién es responsable de la capacitación

La Gran Comisión fue dada a la iglesia. La tarea de hacer discípulos en todas las naciones a la iglesia. Por lo tanto, la preparación de individuos para la evangelización mundial y el ministerio también le corresponde a la iglesia. Si bien Dios puede valerse de una persona o un pequeño grupo de individuos para despertar en otros una visión por la capacitación ministerial, es importante reconocer que un entrenamiento exitoso nunca se puede llevar a cabo como un proyecto personal.

Cuando Dios coloca un peso por el entrenamiento misionero en el corazón de uno o más creyentes, es importante que primeramente ellos busquen ganar a otros para que compartan la misma visión. Aquellos que tienen roles de liderazgo dentro de la iglesia y en ministerios locales e internacionales deberían estar dentro de los primeros que se sientan desafiados con la necesidad de brindar una preparación efectiva para la el ministerio.

Dos cosas son necesarias para implementar un programa de capacitación que resulte exitoso. En primer lugar, el proyecto debe ser el fruto de la oración incesante. “La oración eficaz del justo puede mucho” (Stg. 5:16). En segundo lugar, aquellos que animan a otros a compartir su visión por la capacitación ministerial deben estar bien informados sobre las tareas que quieren emprender. Podría ser necesario realizar un análisis previo a fin de identificar claramente las necesidades que existen. No obstante, se debe tener mucho cuidado ya que un análisis siempre parte de ciertos supuestos y también nos lleva a tomar decisiones. Cuanto más temprano se unan los líderes de la iglesia en este proceso, mayor será su sentido de *participación* y *pertenencia*. La viabilidad y efectividad del programa mejorarán cuando hombres y mujeres de Dios lo diseñen con sabiduría. Los temas sobre cómo organizar y vitalizar a estos grupos se tratan en la segunda parte de este libro.

2. Establecer la necesidad de un programa de capacitación ministerial

En el mundo comercial, cuando una compañía pretende lanzar un producto nuevo se realiza un estudio de mercado a fin de determinar de antemano si la gente va a comprar el producto o no. Una compañía comercial existe para ganar dinero, por lo tanto el análisis que llevan a cabo está diseñado para averiguar si el nuevo producto dará ganancias. La meta la capacitación ministerial, por el contrario, es que muchas personas y grupos aún no alcanzados lleguen a ser

evangelizados y discipulados como seguidores de Cristo Jesús. La capacitación no será exitosa si los alumnos no tienen el don y el llamado para el ministerio, o si se entrenan a muy pocos obreros, o si no se los prepara para que sean efectivos en el servicio.

Si ya existen otros programas de capacitación ministerial en su área, infórmese más sobre los mismos. ¿Cuáles son las metas de capacitación de estos centros? ¿Para qué nivel de compromiso en el ministerio están preparando a los alumnos? ¿De dónde provienen sus estudiantes? ¿Cómo se organizan? ¿Están proveyendo un buen servicio para la iglesia de Cristo Jesús y sus obreros? ¿Pueden unir sus esfuerzos, a fin de evitar una costosa duplicación de recursos y fortalecer el ministerio de otros programas?

Enumere los programas de capacitación existentes en su área

¿Existen grupos de personas que estarían interesadas en el servicio, pero por alguna razón, no pueden aprovechar la capacitación que se está brindando? Tal vez se está careciendo de algún tipo de capacitación. Si es necesario armar un programa nuevo, el mismo debería aspirar a satisfacer las necesidades del grupo que ha sido descuidado.

La capacitación misionera de Juventud con una Misión (JUCUM) es un ejemplo de esta filosofía. Está destinado a personas sin educación teológica formal, quienes tal vez no cuentan con los medios o el tiempo para cumplir con la extensa preparación requerida por muchas misiones occidentales, pero quienes a pesar de esto, están interesadas en el servicio misionero. Al proveer un entrenamiento corto y segmentado, sin ser demasiado exigentes en los requisitos académicos previos, JUCUM ha logrado reclutar y entrenar a un vasto ejército para la evangelización del mundo. Nunca hubiesen logrado este cometido si sólo hubieran comenzado otra escuela bíblica.

Las personas se inscriben en un programa de capacitación misionera porque ellos mismos o las agencias que los envían reconocen la necesidad de recibir un entrenamiento. Sin embargo, participarán solamente si los costos en términos de tiempo, oportunidad y dinero son accesibles. Podrían no concluir el entrenamiento si éste no mantiene su interés o no satisface sus necesidades. El análisis a realizar debería responder a estas dos preguntas:

- ¿Quiénes son las personas que reconocen (o deberían y podrían ser instruidos para reconocer) una necesidad por la capacitación ministerial?
- ¿Cómo se puede ofrecer la capacitación, de modo que los potenciales candidatos puedan y quieran aprovecharla?

Si su análisis revela que los programas de capacitación misionera que se brindan actualmente están dando un buen servicio a la iglesia y que además, satisfacen las necesidades de entrenamiento existentes, tal vez su comité de capacitación debería concentrar los esfuerzos en consolidar los programas existentes, en lugar de acumular recursos para lanzar otro nuevo.

3. Determinar el tipo de capacitación necesaria

Existen varios aspectos relacionados con la educación ministerial, incluyendo programas de entrenamiento misionero para precandidatos, para misioneros que sirven en su país y en el

extranjero, para el ministerio en la ciudad, para programas de evangelización, para la ayuda social, para el discipulado y para el ministerio de consejeros. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a enfocarse en el tipo de capacitación necesaria.

¿A qué personas se debe entrenar?

¿Poseen ya algún tipo de entrenamiento teológico? ¿Cuál es su orientación teológica (pentecostal, fundamentalista)? ¿Cuáles son sus antecedentes académicos seculares? ¿A qué grupo o grupos étnicos pertenecen? ¿Cuáles son sus valores culturales y niveles económicos? ¿Participarán familias y también personas solas o solteras? ¿Hombres y mujeres? ¿De qué edades serán? ¿Qué habilidades poseen? ¿Cuáles son sus ocupaciones? ¿Qué esperan los candidatos obtener del programa? ¿Estarán satisfechos con los resultados?

Torbellino de ideas: Haga una lista de personas, circunstancias y organizaciones que correspondan a cada una de las siguientes preguntas.

Frecuentemente, hasta que no surgen los candidatos no podemos estar seguros de las respuestas a estas preguntas, pero podemos intentar predecir. Nos guste o no, las respuestas afectarán algunos aspectos del entrenamiento informal que se lleva a cabo fuera de clase, por ejemplo los alumnos pueden tratar de ejercer influencias teológicas en sus compañeros. En algunas oportunidades deberemos planificar el modo de minimizar todo resultado no deseado. Por ejemplo: Si se mezclan grupos étnicos entre quienes existe cierta animosidad, ¿cómo podemos fomentar el amor? Las características de los aprendices también determinarán, en parte, cuán efectivos serán ciertos métodos de enseñanza y cuán necesario será incluir algunas cosas en el diseño curricular, mientras que otras se pueden asumir como ya conocidas.

¿Qué tipo de colegas es probable que los candidatos tengan?

En algunas partes del mundo la mayoría de los obreros estarán trabajando con estructuras de envío internacionales, donde sus colegas en la misión pueden ser de una cultura distinta y hablar otro idioma. Estos estudiantes necesitarán ayuda para lidiar con el elemento transcultural dentro de la misión. Otros programas entrenarán a misioneros cuyos colegas comparten el mismo trasfondo. Sin embargo, todos los candidatos necesitan de las habilidades para mantener un buen relacionamiento con sus compañeros.

¿En qué áreas del ministerio es probable que trabajen los candidatos?

Especialmente en los comienzos, nuestro programa probablemente no podrá entrenar a candidatos para todo tipo de oportunidades de servicio. Puede ser que los misioneros que preparemos trabajen principalmente con grupos no alcanzados en nuestro continente. No necesitaríamos enseñar el hinduismo en un programa de capacitación en África Occidental, por ejemplo, si es que los candidatos van a trabajar con las tribus africanas no alcanzadas. El entrenamiento requerido por aquellos que van a trabajar en áreas rurales remotas puede no ser necesario para los misioneros en una zona urbana, y viceversa. Las habilidades de supervivencia y cuidado de la salud que deben desarrollar quienes son enviados a los esquimales en el frío del norte, pueden ser algo distintas que las de los misioneros que trabajen en los trópicos. Las

técnicas de aprendizaje de una segunda lengua también pueden ser distintas según el área. Algunos países son estrictos en admitir sólo a misioneros que se consideran “calificados”, académica o profesionalmente. ¿Debería la capacitación misionera ayudarles a alcanzar este status? En caso de ser así, ¿cómo se debe llevar a cabo? ¿Existe una iglesia receptora a la cual se debe escuchar en lo relacionado al tipo de misioneros que serán más útiles para ellos?

¿A qué iglesias, ministerios receptores o estructuras de envío se prestará servicio con la capacitación?

Las iglesias, ministerios receptores y grupos enviados deben ser tenidos en cuenta. ¿Cómo afecta su estructura administrativa la relación que tienen con el programa? ¿Están de acuerdo con la filosofía y el diseño curricular del programa? Si varias estructuras de envío van a utilizar el programa, ¿tendrán algunas de ellas temor de que los alumnos se cambien de una organización a otra? ¿Pueden las organizaciones confiar en el personal desde el punto de vista teológico? ¿Estarán ellos, una vez concluido el programa, dispuestos a utilizar nuestros candidatos? ¿Cómo estarán representadas las estructuras de envío en el proceso de toma de decisiones del programa? ¿Cuán comprometidos estarán a ayudarnos? ¿Hay aspectos de la tarea de entrenamiento de los cuales deberán hacerse cargo? Si la capacitación es para una sola agencia o denominación, ¿se adecuará a la estrategia general de dicha organización?

¿En qué país se encuentra establecido el programa de capacitación?

¿Existen limitaciones legales o económicas en cuanto al funcionamiento del programa? ¿Hay expectativas culturales en relación a cómo debe operar el programa y el reconocimiento que deberían recibir aquellos que lo completan? De ser así, ¿están estas expectativas en conflicto con las actitudes que el programa quiere inculcar? ¿Qué se debe hacer sobre este conflicto?

¿Quiénes están disponibles para conformar el personal del programa?

¿Qué individuos están calificados para servir como administradores y maestros? ¿Están algunos de ellos disponibles para trabajar en el programa tiempo completo? Si esto no es posible, ¿cuáles son sus horarios? ¿Podrían trabajar media jornada ayudando en el programa? ¿Quién está disponible pero aún no es calificado? ¿Qué se puede hacer para capacitar a estos miembros potenciales del personal?

La selección del personal es el factor más importante de todo programa de capacitación ministerial. Si los miembros del personal son misioneros con experiencia, cuyas vidas se distinguen por la santidad y el celo por la evangelización del mundo, estas cualidades también serán transmitidas a los alumnos. Sin embargo, la experiencia nos enseña que todo integrante del personal que carezca de estas cualidades o le interese más el reconocimiento de su nivel académico o de sus capacidades personales, aunque posea muchas otras cualidades positivas, disminuirá la efectividad del entrenamiento misionero y puede convertirse en un instrumento que desvíe al programa de sus objetivos originales.

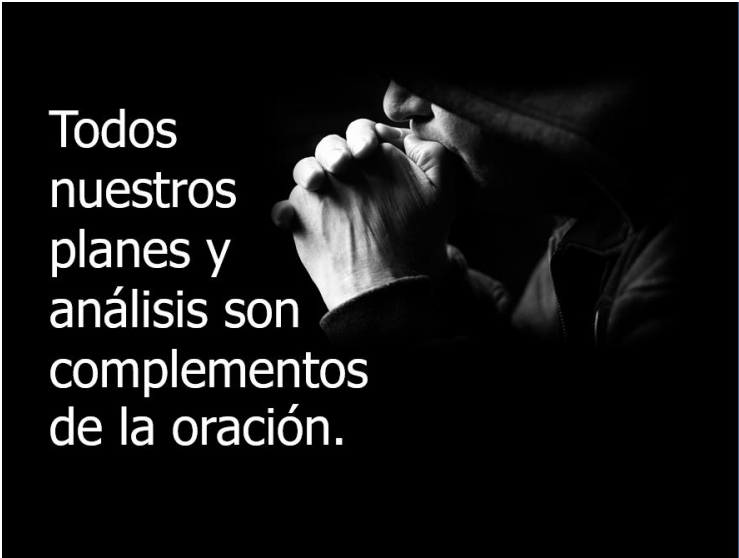
¿Qué miembros asociados o patrocinadores externos tendrán interés en el programa?

¿Deberían el personal y los donantes extranjeros ser incluidos en el programa? De ser así, ¿quiénes son y cómo pueden ser contactados e interesados en nuestro programa? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Existen condiciones que debemos considerar para recibir su ayuda? ¿Se debe adecuar el programa a normativas establecidas en algún otro lugar?

Es entendible que resulte atractiva la posibilidad de recibir apoyo financiero del extranjero, pero esto puede ser una trampa peligrosa. Recibimos informes de distintas partes del mundo sobre programas que pierden el apoyo de iglesias locales, cuando se sabe que están recibiendo ayuda económica del extranjero. En otros casos, los líderes del programa de capacitación que buscan apoyo financiero en otros países, parecen desarrollar una independencia de hermanos y hermanas en Cristo de su país, lo cual no es saludable ni conveniente. Por otro lado, en todo lugar donde el apoyo económico provenga de las iglesias a las cuales se sirve existen estructuras de rendición de cuentas. Además, el compromiso de la iglesia local crece por medio de su participación en el programa de capacitación ministerial.

4. La necesidad de oración

La razón fundamental de la capacitación ministerial es hacer discípulos en todas las naciones, para que el cielo se llene de adoradores, en obediencia al mandamiento de nuestro Señor. Nuestro propósito no debe ser otro que éste. Es la obra del Señor y llega a ser nuestra sólo porque nos hemos unido a Él. Todos nuestros planes y análisis son complementos de la oración. Le pedimos al Señor su dirección para nuestra tarea en la capacitación ministerial. Él nos guía a las fuentes de información y nos revela la importancia de los resultados de nuestro análisis. Nos da su visión para lo que debe ser realizado, y sabiduría para todas las decisiones que deben ser tomadas a lo largo del camino. Debe ser una tarea sobrenatural de principio a fin.



Todos
nuestros
planes y
análisis son
complementos
de la oración.

Elaboración de planes administrativos

Ya hemos señalado que iniciar un programa de capacitación misionera no puede y no debe ser el proyecto personal de un solo individuo. No obstante, es necesario que exista por lo menos una persona con la visión, el impulso y el compromiso para ver el sueño cristalizado. A menos que alguien exprese esta visión, la comparta y reúna a otras personas que estén preparadas para explorar las oportunidades y necesidades de capacitación ministerial, nada sucederá.

Son tantas las personas necesarias para cooperar a fin de que un programa de capacitación sea exitoso, que a menos que todos “se apropien” del proyecto, el progreso será dificultoso. Los individuos clave, cuya cooperación es necesaria, deben tomar parte en la toma de decisiones sobre el programa desde el mismo comienzo. Nos hemos referido a este grupo como el *comité de capacitación*.

Grupos sucesivos de planificación administrativa:

- *El comité de capacitación*
- *Grupo de trabajo para la toma de decisiones*
- *Junta o comité*

Una vez que es clara la necesidad de establecer un programa de capacitación ministerial y una vez que se ha definido el tipo de personas que probablemente utilicen el programa, se deben tomar decisiones. Al llegar a este punto, es prudente reunir a *un grupo de trabajo que se ocupe de la toma de decisiones*. Este grupo puede estar conformado por el comité de capacitación además de líderes de iglesias y representantes de estructuras de envío a las cuales se sirve. Si poseemos cierta cantidad de personas involucradas en las decisiones, la suma de los aportes enriquecerá nuestros planes.

Sin embargo, a medida que el proyecto continúa y se establecen los reglamentos administrativos, se puede constituir formalmente una junta o comisión. Todos los que deban opinar en lo relacionado a la dirección del programa, deben estar representados en esta comisión, incluyendo todas las estructuras de envío que cooperan con el entrenamiento misionero. La comisión establece los reglamentos y supervisa el trabajo del programa de capacitación. Generalmente se asegura que se administre bien el dinero y que se cumplan los reglamentos establecidos. Se reúnen de tanto en tanto para escuchar y deliberar sobre los informes presentados por aquellos a quienes se les ha delegado ciertas decisiones. Con el tiempo, estas personas conformarán el personal administrativo.

Tan pronto como se haya conformado la comisión, se debería elaborar algún tipo de reglamento interno para llevar a cabo el programa, y establecer una jerarquía de autoridad. Por debajo de la autoridad de la comisión, algunos programas tienen una persona encargada de supervisar las tareas diarias, como por ejemplo, un director. Otros son dirigidos por un comité de líderes o se rota la dirección entre miembros del personal.

El modo en que se controle la autoridad y las estructuras para dirigirla, afectará la atmósfera y la experiencia de aprendizaje en el programa. Si pretendemos inculcar un espíritu de servicio entre los misioneros que estamos formando, los líderes del programa deben modelar un estilo de liderazgo de servicio. Estos aspectos deben estudiarse en más profundidad, pero son parte del diseño curricular informal ya presentado en el capítulo 3.

La comisión planifica cómo recaudar los recursos espirituales, humanos, físicos y económicos necesarios para el desarrollo del programa de capacitación. Toma decisiones sobre cómo obtener miembros para el personal y estudiantes. Además, busca recursos financieros y físicos. Promueve el programa por medio de la publicidad y logra apoyo en oración. Los tres puntos importantes que deben ser considerados por la comisión se relacionan con el establecimiento de requisitos de ingreso de candidatos, la búsqueda y administración de los fondos, y el despertar de la conciencia pública y el apoyo en oración.

Tres funciones importantes del comité

1. Selección de alumnos

Las normas de selección de alumnos deben reflejar el propósito del programa de capacitación. Si el programa está dirigido a precandidatos no es necesario que el criterio de selección sea demasiado estricto. Los programas para candidatos a misioneros deben contar con un criterio de selección expresado en forma clara.

Se discute muy poco el hecho de que los candidatos a misioneros y los obreros de tiempo completo deban ser cristianos comprometidos que sientan el llamado al servicio. Deben ser emocionalmente maduros, y personalmente preparados para la capacitación que pretenden adquirir. Es difícil descubrir todas estas características con sólo una entrevista con el candidato. Necesitamos recomendaciones de la iglesia y de otros mentores espirituales que nos puedan brindar referencias del candidato. Los programas que admiten solamente alumnos enviados por organizaciones enviadoras permiten que las mismas se encarguen de evaluarlos. Pero aun en estos casos, si se poseen requisitos claros de admisión, los mismos serán de ayuda para que el personal de la organización enviadora pueda determinar en qué casos el postulante se beneficiará con el entrenamiento de nuestro programa.

Requisitos claros de admisión ayudarán a determinar en qué casos el postulante se beneficiará con el entrenamiento de nuestro programa.

Los programas de capacitación para misioneros con experiencia que ya están sirviendo en el campo deberían solicitar recomendaciones de las organizaciones en las cuales estos obreros ejercen sus ministerios. Si bien en estos casos no es tan necesario contar con requisitos de admisión, es esencial que el propósito y los objetivos del programa estén claramente estipulados.

Algunos programas hacen hincapié en el hecho de que los alumnos casados deben ser aptos no sólo como estudiantes, sino también como pareja. Esto no es tan frecuente en el caso de programas sin internado o en seminarios cortos. Sin embargo, debemos prestar especial atención en el caso de las parejas dado que en el campo misionero trabajarán



en equipo. Tanto el esposo como la esposa deben comprender claramente todo lo que implica la vida y el ministerio misionero.

Con respecto a los alumnos, ¿hay alguna duda sobre el nivel de manejo del idioma en el cual se dictan los cursos? Si es así, esto debe ser evaluado. ¿Pretendemos que los candidatos posean cierto nivel de conocimientos bíblicos? Entonces necesitamos alguna evidencia de sus logros en esta área.

¿Está nuestro programa destinado a alumnos con un cierto nivel de educación? En situaciones de aprendizaje informal y no formal puede resultar favorable que se mezclen personas de distintos trasfondos educativos, pero esto resulta más difícil en contextos de educación formal. Si es necesario que los alumnos posean un cierto nivel académico para ingresar a nuestro programa, ¿cómo afecta esto a la preparación y al reconocimiento de nuestros graduados? y ¿cómo incide en los métodos de enseñanza empleados?

2. Administración de fondos y rendición de cuentas

Son pocos los programas que no tienen preocupaciones en lo relacionado a los fondos económicos. La mayoría de los capacitadores confían en el Señor y necesitan del apoyo en oración para obtener los recursos para sus programas. A menudo los programas que mejor funcionan en este aspecto son los que reciben apoyo de una denominación o agencia misionera independiente con un buen respaldo económico. Aun los centros de capacitación que pertenecen a una denominación pueden enfrentarse con problemas si la iglesia no tiene una visión para la obra. Una de las tareas del centro es fomentar la conciencia y la visión misioneras entre sus miembros. Las personas no colaboran con los programas o proyectos que no han captado su interés. Todos los integrantes del programa, desde la junta o comisión directiva hasta los alumnos, deben orar constantemente por los fondos económicos.

Una de las tareas del centro es fomentar la conciencia y la visión misioneras entre sus miembros.

Los programas administrados en forma conjunta por varias organizaciones enviadoras experimentan mayores problemas. A menos que todos los miembros estén comprometidos con el programa, lo que debería ser la responsabilidad de todos se convierte en la responsabilidad de nadie. Las organizaciones enviadoras se pueden preguntar si no les resultaría más fácil relacionar a los candidatos con el servicio local y con su personal, si ellos mismos llevarían a cabo toda la capacitación. Les resulta difícil sacar dinero y obtener obreros de sus escasos recursos para apoyar un programa que no les pertenece completamente. Pueden sentir que otros miembros no están aportando con la parte que les corresponde, entonces ¿por qué deberían hacerlo ellos? Pueden descubrir que el programa no satisface adecuadamente las necesidades organizativas y entonces se guardan de involucrarse más. Esto podría llevar a una situación en la que el personal del programa deba lograr un mayor compromiso por parte de las organizaciones asociadas, o reestructurar su programa o hasta cerrar su centro de capacitación.

Sin embargo, los programas conjuntos pueden administrar los recursos más eficazmente ya que,

trabajando conjuntamente, éstas organizaciones pueden lograr lo que individualmente les sería imposible. Los alumnos se benefician al estar en contacto con distintas organizaciones y también la cantidad de estudiantes es mayor. Si se considera realizar un esfuerzo conjunto, es importante que desde el comienzo, los miembros asociados adopten un compromiso firme con la tarea. Esto implica llegar a un acuerdo completo y sincero en lo relacionado a las metas y reglamentos del programa.

Los programas de organizaciones más pequeñas y de menor renombre son los que parecen sufrir más económicamente. A veces la capacitación misionera no tiene el atractivo del trabajo misionero para atraer a los donantes. El programa puede carecer de reconocimiento del gobierno u otro organismo oficial, y por lo tanto los candidatos no están dispuestos a pagar cuotas muy elevadas. Estos programas necesitan vincularse con organizaciones enviadoras específicas o asociarse con algún tipo de alianza o grupo que les ayude a captar la atención de los donantes y que les provean de información para realizar ajustes y mejoras.

Existen dos fuentes de recaudación de fondos para los programas de capacitación ministerial:

- Las cuotas que pagan los alumnos o las organizaciones que los envían
- Las donaciones de la comunidad evangélica, incluyendo donaciones locales y del extranjero

El costo de los aranceles deben ser establecidos para poder solventar la mayor cantidad de gastos de la conducción del programa como sea posible, según la situación económica de los candidatos. En unos pocos casos se podría cubrir un 100 % de los gastos, pero esto es poco común aun en los países ricos. Es necesario realizar publicidad y además de concienciar sobre que implica el entrenamiento misionero a fin de atraer donaciones locales. Promuevan visitas a su programa o a sus graduados en el campo misionero. Realicen presentaciones en las iglesias y distintos grupos evangélicos.

Los donantes extranjeros generalmente se inclinan más a enviar ayuda para gastos específicos, como por ejemplo para la compra de algún equipo o la construcción de instalaciones, en lugar de suplir para gastos corrientes, como los salarios o artículos de oficina. Por lo general también quieren recibir muchos informes, fotografías, etc. En otras ocasiones pueden indicar específicamente cómo quieren que se utilice el dinero donado. A veces estas restricciones se deben a reglamentos impuestos por el gobierno de su propio país en lo relacionado a donaciones con fines caritativos. Ya sea que usted aprecie o no la actitud de estas personas, si quiere recibir las donaciones deberá respetar las condiciones bajo las cuales se las envían. Muchos destinatarios del mundo de los Dos Tercios se resienten, porque consideran este proceder como una actitud paternalista por parte de los donantes occidentales. Sin embargo, siempre que ustedes acepten grandes sumas de dinero por parte de cualquier organización o persona, entrará en juego el factor de control por parte del donante, no importa quién sea. Si no les agradan estas situaciones, eviten este tipo de donaciones. En todo caso, sólo acepten ayuda económica para proyectos que estén de acuerdo con sus propias prioridades.

Tal como se mencionó anteriormente, grandes donaciones del extranjero también pueden provocar que los donantes locales se descuiden en su apoyo al programa de

capacitación. Pueden surgir discusiones en cuanto a cómo se debe emplear el dinero. Tal vez el personal y los candidatos tengan expectativas muy altas en lo relacionado a cuáles deban ser sus ingresos. Por estas razones, la experiencia nos ha enseñado que es más seguro y prudente fomentar y cultivar el apoyo financiero local. Si se aceptan donaciones del extranjero, a cuantas más personas se puedan involucrar en la planificación del uso de la ayuda recibida, tanto mejor. Debemos cubrir toda esta situación con oraciones constantes.

En algunas ocasiones, el personal puede mantenerse buscando medios de sostén por su propia cuenta, del modo como lo hacen muchos misioneros. En otros casos, pueden ser apoyados y recibir su salario por alguna organización que coopere con el programa. De este modo serán de ejemplo para los candidatos, quienes luego se enfrentarán a la misma situación, de cómo se puede depender del Señor para el sustento personal. No obstante, es importante que los patrocinadores del programa de capacitación no disminuyan intencionalmente su apoyo para el centro. Siempre que esto ocurra, ; tal actitud está comunicando algo en lo relacionado al valor le atribuyen la capacitación ministerial !

En algunos centros ciertos proyectos de trabajo realizados por los alumnos han dado buenos resultados; por ejemplo, un proyecto de venta de leche o el cultivo de una huerta, lo cual aporta para la alimentación del alumnado.

También se debe llegar a un acuerdo en cuanto a la contabilidad del programa. Si se pueden realizar auditorías regularmente, esto aumentará la confianza de las personas que quieran colaborar y será un buen ejemplo de honestidad y responsabilidad para los alumnos.

3. Publicidad y apoyo en oración

Un programa de capacitación misionera necesita del apoyo en oración tanto como de misioneros y ministros sirviendo en el campo. Mucho de lo que se pretende lograr en la vida de los candidatos, debe ser hecho, después de todo, por el Espíritu Santo. Por lo tanto, no debemos dejar de hacer lo que sea necesario para generar la intercesión a favor de la obra. Muchos programas tienen un boletín informativo o una columna en una publicación evangélica a fin de informar sobre sus actividades. Ésta también puede ser una vía para obtener ayuda económica y reclutar alumnos. Se deberían dar motivos específicos de oración, junto con noticias sobre respuestas ya recibidas.

Los programas de capacitación deben preparar a los estudiantes para informar sobre el trabajo realizado en el centro de capacitación y darles oportunidades para compartir sus experiencias.

Además de publicidad impresa, se deben preparar a los estudiantes para informar sobre el trabajo realizado en el centro de capacitación, y se les debería dar la oportunidad de compartir sus experiencias en iglesias y diversos grupos. Se debería valorar y destacar a cada programa que haga todo lo posible por ayudar a las organizaciones enviadoras en la promoción de la obra misionera. Esto significa que los líderes deben estar dispuestos a ayudar a otros con sus propios programas de capacitación, especialmente con literatura y profesores.

Un programa de capacitación también puede organizar seminarios de oración y fomentar la formación de grupos de apoyo que oren por el programa y brinden su ayuda.

Iniciación de un Programa de Capacitación Misionera en una Institución Teológica

Establecida

Una institución ya constituida posee cierta forma de administración, además de una tradición en el diseño curricular y en su ethos, que raramente pueden ser cambiadas de la noche a la mañana. Si la obra misionera nunca ha formado una parte importante de su programa, todo esfuerzo por introducirla deberá superar una considerable inercia institucional.

El primer paso consiste generalmente en convencer a aquellos que elaboran el diseño curricular, de que el estudio de misiones es importante. Estas personas deben ser el objetivo principal de los esfuerzos por despertar la conciencia misionera a través de conversaciones personales, presentaciones, viajes al campo misionero, respuestas a inquietudes de los alumnos y aliento por parte de grandes asociaciones como COMIBAM, además de literatura relacionada con el trabajo misionero. Si el liderazgo de la institución está dispuesto a contribuir para que se lleve a cabo la capacitación misionera, se podrá lograr mucho en poco tiempo.

Por otra parte, si es escaso el apoyo para la obra misionera, aquellos que intenten incluir este tipo de formación en una escuela de teología, deberían contentarse con un trabajo más gradual. La contagiosidad de su propio compromiso y pasión por la evangelización del mundo y su continuo apoyo a la obra, ya sea local o en lugares remotos, debería constituir su estrategia más poderosa. Sin embargo, el mismo tiempo, pueden trabajar para introducir poco a poco, cursos modulares de misiones en el plan de estudios vigente. Pueden identificar materias que ya se están enseñando, las cuales podrían formar parte de un plan de estudios de misiones, como por ejemplo *Religiones del Mundo* o *Plantación de Iglesias*; y además pueden compartir recursos con los profesores que dictan estos cursos para que incluyan mayor contenido misionológico. A medida que el tiempo avanza y las demandas aumentan, pueden solicitar que el instituto otorgue un curso o título intermedio y luego otro de especialización en misiones. Algunas escuelas acostumbran a formar departamentos, y entonces se puede proponer un departamento de misiones. En otras instituciones, no se adopta esta modalidad y consecuentemente, puede ser más difícil reconocer el estatus de los cursos de misiones. Esta puede ser una oportunidad para incluir la capacitación misionera dentro de todo el diseño curricular en lugar de aislarla en un solo departamento.

Las personas interesadas en la enseñanza de misiones también deben buscar material que proporcione una perspectiva misionológica, para compartirlo con los profesores en otros departamentos, como la educación bíblica, teológica o cristiana.

Cuando adopten la visión misionera, los profesores se convertirán en nuestros mejores aliados en la preparación de misioneros.

La autora Bárbara Burns menciona las ventajas y desventajas de la capacitación misionera dentro de un instituto de teología en su artículo “Missionary Training Centers and Their to Theological Education Institutions” (“Los centros de capacitación misionera y su relación con las instituciones de educación teológica”) en *Internationalizing Missionary Training*.¹⁴ Los estudiantes de escuelas

de teología están expuestos a una variedad más amplia de estudios que les servirán de base para la capacitación misionera. También pueden obtener un conocimiento bíblico más profundo y tienen tiempo para digerir lo que están aprendiendo. La escuela también se beneficia al brindar conocimientos misionológicos que sirvan para complementar otras disciplinas. La Gran Comisión se encuentra en el corazón de la fe cristiana y, aunque suene extraño, las instituciones que separan los estudios bíblicos y teológicos de la instrucción misionera inevitablemente son conducidas a un academicismo ortodoxo y a una fe impotente. Puede llevar tiempo hasta que los profesores comprendan y estén dispuestos a integrar la capacitación misionera con las demás disciplinas, pero cuando adopten la visión misionera se convertirán en nuestros mejores aliados en la preparación de misioneros.

Algunas escuelas de teología son mejores que otras en cuanto al entrenamiento del estilo de vida que surge de las experiencias de educación informal dentro de la convivencia en el instituto. Generalmente, cuanto más aumenta la presión por obtener mayor cantidad de inscriptos, principalmente debido a razones económicas, es más difícil mantener la vida en comunidad y la atmósfera de devoción dentro de la escuela. Puede ser que sólo los profesores de misiones modelan conscientemente el estilo de vida del misionero y el celo por la obra; y si esto sucede, algunos alumnos pueden dejarse llevar por otras ambiciones o intereses. Cuando haya mucha cantidad de alumnos por cada profesor, los capacitadores de misiones tendrán un menor impacto en cada candidato. La duración del programa también es otro factor que disminuye el celo de los alumnos por la obra misionera.

Ciertas instituciones tienen tanto un período de internado, como uno de trabajo en el campo, lo que provee una oportunidad para internados en la capacitación misionera. Otras escuelas se concentran en el trabajo áulico, por lo cual es necesario realizar más ajustes y cambios para los alumnos que aspiran a la capacitación misionera. Dado que los internados en la capacitación misionera a menudo implican costos de viáticos, pueden ser necesarios ciertos esfuerzos para levantar fondos a fin de cubrir estos gastos.

Una vez que una escuela de teología haya conformado un departamento o un curso en misionología, nuestros esfuerzos pueden enfocarse en el desarrollo de un programa de capacitación misionera siguiendo pasos similares a los mencionados anteriormente.

¹⁴ William D. Taylor, “Missionary Training Centers and Their to Theological Education Institutions” (“Los centros de capacitación misionera y su relación con las instituciones de educación teológica”), *Internationalizing Missionary Training*, (Exeter, UK: Paternoster Press, 1991), pp. 251-264.

Conclusión

En el mundo de hoy se necesitan personas entregadas a la obra misionera y el servicio al Señor para cumplir el último mandamiento de Jesús. Esto probablemente implica que también necesitaremos más programas de capacitación ministerial. Sin embargo, una de nuestras limitaciones más serias es la disponibilidad de capacitadores calificados. No obstante, no debemos desanimarnos ante esta escasez, porque contar con un entrenamiento que no sea el ideal, es mejor que no poder brindar ningún tipo de capacitación. Cuando Jesús pidió a sus seguidores que oren por obreros para la mies, seguramente también se refirió a obreros que puedan a su vez preparar a otros. A medida que enfrentamos el desafío de la capacitación ministerial en todo el mundo, comprometámonos a orar para que Dios vea su obra consumada en la tierra.

*Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, World Evangelical Alliance, Pasadena: William Carey Library.



Capítulo 5

El diseño de la capacitación para adultos

Por Evelyn Hibbert

Objetivos del capítulo

Comprender los principios de la educación de adultos.

Analizar su propio programa a la luz de estos principios.

Aplicar métodos y técnicas de aprendizaje para adultos.

Toda persona que lea este libro probablemente ha completado la escuela primaria, secundaria y también algún nivel de la educación terciaria. En la mayoría de los casos, esto habrá representado por lo menos diez años en la educación orientada a niños y alrededor de tres en una institución para adultos. Si su experiencia es similar a la mía, el estilo de la educación en el contexto superior fue poco diferente del estilo de la educación primaria y secundaria. Esto significa que nuestra idea de la educación probablemente esté muy inclinada hacia un modelo que se centra en la educación de niños. Los adultos tienen diferentes necesidades, características y expectativas que los niños. Este capítulo explora tales diferencias y la manera en que los capacitadores tienen que adaptar su enfoque para facilitar el aprendizaje de los adultos.

Los adultos son diferentes de los niños. Son capaces y responsables. Esto es necesario para sobrevivir en el mundo y educar a la próxima generación. Los adultos merecen respeto. Los adultos saben cómo es el mundo y tienen alguna idea de la clase de problemas a los que se enfrentan y necesitan ayuda para resolverlos. Si están comenzando su capacitación ministerial, han tomado la decisión de renunciar a otras cosas que el mundo valora a fin de servir a Dios y su pueblo. Ya tienen una idea de lo que implica el ministerio cristiano y necesitan ayuda para aprender cómo estar preparados para ser efectivos. Es nuestra responsabilidad como capacitadores de adultos *escuchar* a los aprendices, entenderlos y ayudarlos a crecer en la comprensión, las actitudes y habilidades que los ayudarán a trabajar con Dios y su pueblo para extender el reino de Dios en la tierra.



Consideraciones transculturales en la educación de adultos

Aprender es más que adquirir conocimiento descontextualizado

La preeminencia de la noción de que el conocimiento es un fin en sí mismo ha afectado profundamente a la cultura occidental y la educación, inclusive a la educación teológica. Desafortunadamente, el mundo Occidental también se ha encargado de exportar esta noción desequilibrada de la educación a todo el mundo. Según esta visión, el conocimiento es percibido como una entidad suficiente en sí misma. Esto se conoce como *la descontextualización del conocimiento (el aislamiento del conocimiento del resto de la vida)* (Fenwick 2000). El problema que esto causa en la capacitación de ministerial es que la Verdad se define únicamente en función de una doctrina correcta, olvidando que la Verdad está encarnada en la *persona* de Jesús. Esta noción también ha fomentado el desarrollo de la adquisición del conocimiento en instituciones que están aisladas del mundo. Obviamente esto tiene serias implicancias para el entrenamiento de trabajadores cristianos cuya tarea está muy ligada a relacionarse e interactuar con los problemas diarios de la vida normal. A fin de ser efectiva, la disciplina de la educación de adultos debe asociarse con un redescubrimiento de otras dimensiones de la experiencia humana y los roles que el aprendiz, el grupo, otras fuentes de autoridad (incluso la tradición) y otros aspectos del contexto desempeñan en el aprendizaje.

Considere lo siguiente: ¿Qué es la verdad? ¿Qué es el conocimiento? ¿Cómo se relacionan? Reflexione sobre qué podría hacer para ayudar a que las personas que se capacitan integren conocimiento y verdad con la vida diaria y su experiencia ministerial.

¿Existen cosas que usted está haciendo que podrían llevar a los aprendices a pensar que la verdad se puede aprender aislada de la experiencia de vida?

Aprender no sólo depende de la palabra escrita

Muchos enfoques educativos se caracterizan por la primacía de la palabra escrita. La alfabetización es considerada un indicador del talento, la habilidad y la inteligencia. Tan dominante es la alfabetización en el pensamiento occidental que hoy en día algunos se refieren al texto de la vida. Aunque la alfabetización es importante, hay otras maneras de aprender aparte de la palabra escrita. Ésta es un área que la educación teológica ha demorado endescubrir.

¿Qué tipos de aprendizaje aparte de la lectura y la escritura conoce? ¿Qué formas de aprender se valoran en su cultura? ¿Ha considerado experimentar con algunas maneras diferentes de aprender que encuentra en su cultura? ¿Hay alguna forma de aprender que sea, en su opinión, más importante que cualquier otra?

¿Hay otras formas de aprender la Biblia aparte de leerla? ¿Se puede aprender teología sin leer libros de texto?

Cómo aprender a valorar otros puntos de vista

En cualquier situación donde un grupo de personas domina a otro, los educadores deben tener especial cuidado y examinar sus propios supuestos, evitar la marginalización e invalidación de los miembros del grupo no dominante y asegurarse de que todos los participantes tengan realmente el mismo derecho de expresarse. La dominación no surge necesariamente por tener una mayoría en términos numéricos; puede ocurrir también cuando un docente representa a un grupo que tiene un predominio cultural en relación con las otras culturas representadas en el grupo de aprendices. Es muy importante que los educadores recuerden que la inclusión no garantiza la equidad. El simple hecho de ser incluido en un grupo de aprendizaje no asegura que una persona de un grupo no dominante se exprese en las discusiones del grupo.

En contextos de aprendizaje transculturales y multiculturales, estas cuestiones son extremadamente importantes. Resulta bastante fácil adoptar puntos de vista etnocéntricos sobre el conocimiento y la educación. Por el contrario, con frecuencia adoptamos niveles de sensibilidad transcultural bastante razonables en la comunicación fuera del aula y luego, especialmente en áreas teológicas, continuamos asumiendo que nuestro patrimonio cultural (o lo que hemos aprendido, incluso la manera en que lo aprendimos) posee el monopolio de la interpretación de la verdad. Un ejemplo clásico de esto es la observación antropológica de Hiebert¹⁵ sobre el “medio excluido” del mundo Occidental según la cual el cristianismo occidental y sus maestros o capacitadores tienen dificultad para proporcionar respuestas adecuadas a preguntas y capacitación en habilidades relacionadas con el reino de los espíritus y la realidad no material.



En un contexto de aprendizaje multicultural o transcultural donde se expresa sólo una visión cultural, las personas de otras culturas se sienten ignoradas y desvalorizadas. Esto puede suceder inadvertidamente cuando se niega o ignora cualquier aspecto de la historia, la lengua o la cultura. Negar el patrimonio cultural y la realidad es negar la identidad.

¿Cuán familiarizado está usted con las diferentes culturas representadas en su programa de capacitación?

¿Conoce todas las diferentes culturas que hay en su contexto de capacitación?

¿Pueden expresarse libremente las personas que no hablan el idioma en que se realiza la capacitación? ¿Cuán seguro está de que la metodología de enseñanza y el contenido

son correctos? Considere pedirle a un observador externo que haga una valoración de sus sesiones de capacitación para evaluar en qué medida cada persona o grupo tiene igualdad para expresarse y para formularle preguntas difíciles acerca de cualquier supuesto cultural inconsciente que usted pudiera tener.

Cómo crear un buen contexto de aprendizaje multicultural

Los problemas transculturales son difíciles de resolver, especialmente porque están profundamente arraigados a supuestos inconscientes acerca de la verdad. No nos damos cuenta de nuestros supuestos inconscientes hasta que éstos son cuestionados. Debido a que estamos aferrados a ellas tan fuertemente, es natural que estemos a la defensiva cuando son cuestionadas. Para que el aprendizaje ocurra, es vital que el docente supere esta actitud defensiva y se muestre abierto a ideas y maneras de hacer cosas que son distintas de aquellas a las que está acostumbrado.

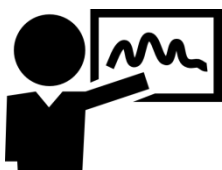
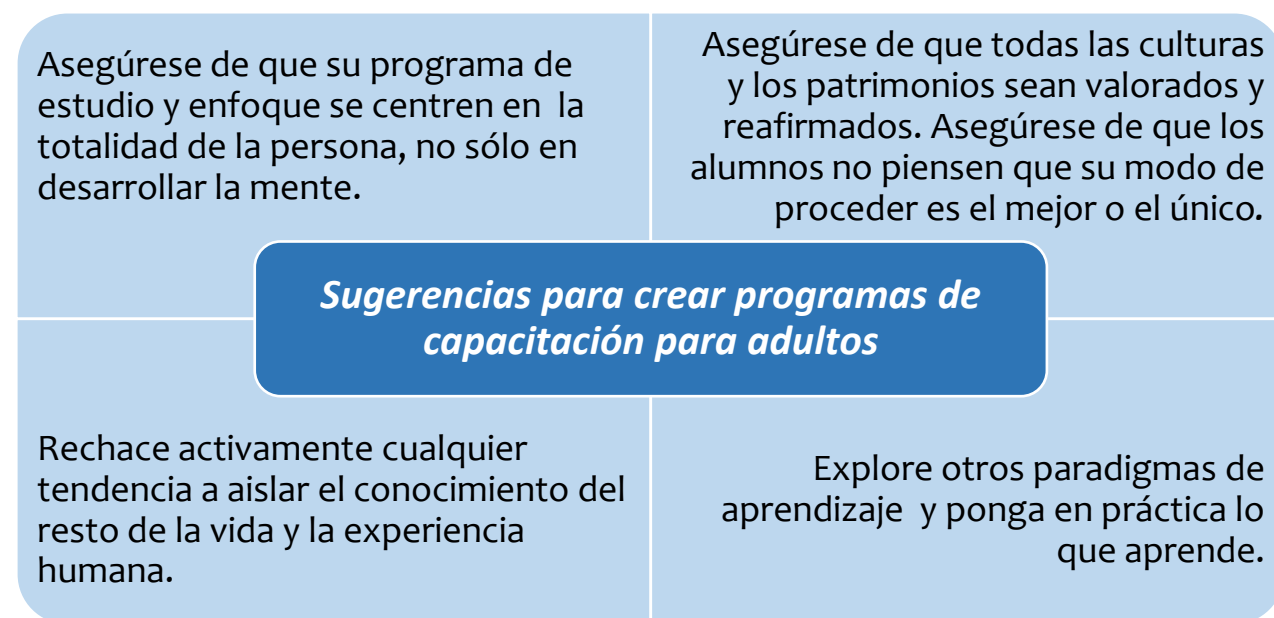
En un contexto de aprendizaje en el que hay adultos de otras culturas es esencial que el docente haga participar activamente a todos los miembros del grupo de aprendizaje y se asegure de que todos tengan las mismas oportunidades de hablar. La falta de igualdad de oportunidades de expresarse con frecuencia se agrava cuando no todos tienen completa fluidez en el idioma en el que se lleva a cabo la instrucción. Si este problema no se contrarresta, es fácil que los nativos inconscientemente actúen como si las personas con menos fluidez fueran menos maduras. Es responsabilidad del docente asegurarse de que todos los miembros consideren que las contribuciones de los demás adultos maduros son igualmente valiosas para el aprendizaje de todos.



Cuando los capacitadores de una cultura diferente a la de los aprendices deben realizar un esfuerzo extra para examinar sus supuestos inconscientes con respecto a la educación y el contenido del curso. El programa de estudios debe ser cuidadosamente examinado teniendo en cuenta las culturas de los estudiantes y una visión holística del mundo. Se deben consultar líderes de la cultura de los estudiantes sobre el contenido del curso y las suposiciones, aún en lo referido a cuestiones que parecen muy obvias para el capacitador extranjero.

Puede parecer que estoy enfatizando excesivamente estos aspectos. Con demasiada frecuencia, he observado a capacitadores de una cultura tratando a los aprendices de otra como si fueran niños que no saben nada, cuando a menudo los alumnos tienen más años y más experiencia de vida que el capacitador. Personalmente también he visto los resultados perjudiciales de la desvalorización de la cultura, la historia y el punto de vista concerniente a la verdad en las vidas de muchos adultos cristianos maduros capacitados por personas de otras culturas. Los resultados son confusión de identidad y depresión. ¡Esto se debe terminar! La educación de adultos consiste en valorar la diferencia. La cultura es una dimensión de la diferencia humana con frecuencia ignorada en los contextos de la educación de adultos.

El siguiente cuadro resume algunos principios y valores que son cruciales para el aprendizaje efectivo de los adultos en situaciones transculturales.



¿Qué hacen los buenos educadores de adultos?

Enfocarse en los aprendices

La clave para ser un educador de adultos eficaz en cualquier contexto, inclusive en la capacitación de ministros, es estar *enfocado en el aprendiz* en vez de en la transferencia de información. Tenemos una gran tentación de poner nuestras propias necesidades y deseos, incluso la necesidad de cubrir nuestro contenido y proveer experiencias de aprendizaje que sean agradables para nosotros mismos, por encima de las necesidades de los alumnos.

Algunas personas, incluidos muchos capacitadores de ministros, tienen miedo de estar enfocados en el alumno. Puede que estén preocupados por la pérdida de control y el caos resultantes. Si tienen inseguridad, también están preocupados ya que darles más libertad a las personas que se capacitan significa un mayor riesgo de que se ponga al descubierto la falta de conocimiento o competencia del docente con la consiguiente pérdida de prestigio o estatus. Éstos son miedos válidos. Pero los alumnos adultos no están subordinados a los docentes de la misma manera que lo están los niños. Nosotros no somos

omniscientes como docentes. A veces los alumnos podrían tener mejores ideas que nosotros y hasta pueden tener nuevas ideas que desafían las formas en que nosotros pensamos y hacemos las cosas. Esto debe ser considerado como algo positivo. El punto de partida para convertirse en un docente de adultos eficaz es reconocer que estamos aprendiendo todos juntos.

*¿Cómo afecta a su práctica docente su actitud hacia los alumnos?
¿Cree que necesita cambiar su actitud o su práctica?*

Examine su actitud hacia sus alumnos. ¿Los considera adultos, o como si fueran personas jóvenes inmaduras o niños? Considere honestamente cuánto piensa que saben en comparación con usted. ¿Cree que tienen algo para enseñarle? ¿Tiene miedo de sus alumnos? ¿Por qué? ¿Qué podría hacer para superar sus miedos?

Capacitar a otros para lograr objetivos

La enseñanza, como todas las actividades sociales humanas, es una tarea compleja. Frecuentemente es muy difícil identificar la dinámica de una experiencia de aprendizaje, pero uno de los aspectos más significativos es el propósito oculto del docente en el proceso, es decir la filosofía subyacente y muchas veces no expresa que gobierna el enfoque del docente. Dicho propósito puede ser positivo o negativo o una mezcla de ambos.

Hay muchas razones por las que se enseña: el deseo de ayudar a las personas a crecer en la comprensión, las habilidades, o el carácter, de ayudarlos a cumplir nuevos desafíos, o a resolver problemas. Pero los docentes además pueden enseñar por una necesidad de importancia, estatus, poder o control. En la educación de adultos, la necesidad de un docente de estar a cargo de la clase o de sentirse importante puede ser un gran obstáculo para el aprendizaje. Los adultos son miembros responsables de la sociedad que quieren ser consultados sobre asuntos relacionados con ellos mismos y que esperan que la educación los ayude a lograr sus objetivos. Un docente de adultos debe poder capacitar a otros para lograr objetivos de aprendizaje.

¿Puede identificar su propósito oculto? ¿Cuál es? ¿Qué necesidades cubre su propósito (¿Las suyas, las de sus alumnos, las de los líderes denominacionales, otras?)? ¿Dónde está el equilibrio de poderes en su contexto de capacitación? Dibuje un diagrama o cree un modelo que ilustre esto. Examine a fondo las consecuencias para su práctica docente. ¿Hay algo que deba cambiar?

*¿Cómo afecta a su práctica docente su propósito oculto?
¿Puede identificar las necesidades de sus alumnos?
¿Les ha preguntado qué piensan?*

Haga un diagrama que ilustre las relaciones de poder en su escuela o aula. Identifique los propósitos ocultos de todos los grupos. Evalúelos.

¿Hay algo que debe cambiar? ¿Cómo podría ayudar a que esto cambie?

Desarrollar contextos de aprendizaje positivos

Aprender es un proceso social. A veces parece que los docentes piensan que el aprendizaje ocurrirá a través de la adquisición pasiva del conocimiento transmitido. El aprendizaje ocurre en un contexto social. La interacción humana, aún cuando es sólo mínimamente relacional, es siempre afectada por dimensiones sociales y emocionales. Hay muchos actores diferentes y dimensiones del entorno social: el alumno, otros aprendices, el docente, el contexto institucional del docente y del alumno, los familiares y otras influencias a que reciben tanto el docente como el alumno. Todas estas relaciones afectan la manera en que el aprendiz y el docente se relacionan uno al otro y la manera en que interpretan la comunicación entre ellos. Muchas veces esta influencia es inconsciente ya que su origen se encuentra en pensamientos y actitudes no expresados.



Características de los aprendices adultos

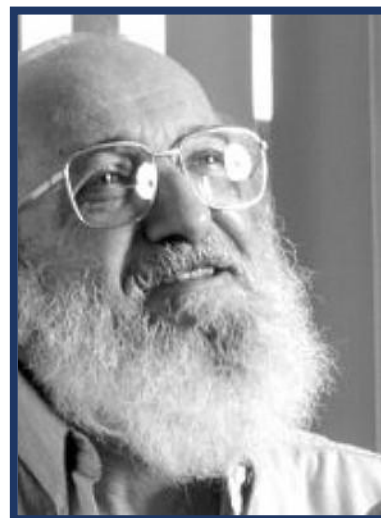
Los adultos son seres humanos capaces y con autodeterminación

¿Está logrando comunicar a sus alumnos por qué necesitan aprender lo que usted está tratando de enseñarles?

Lo más difícil de aceptar para los docentes de adultos es que sus alumnos son adultos. Esto incluye a todos los alumnos de Institutos Bíblicos y programas de capacitación ministerial. Es un error común considerar a los obreros en capacitación inmaduros y por lo tanto como si fueran niños. Los adultos son seres humanos capaces y con autodeterminación.

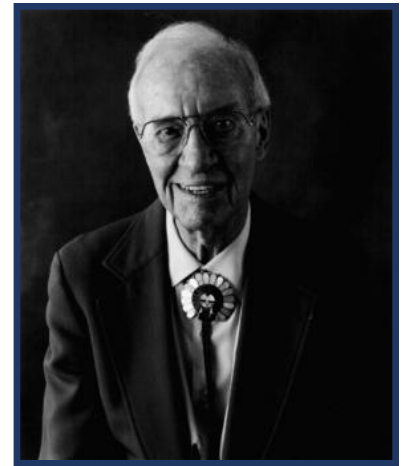
Se casan, tienen hijos, tienen familias, trabajos y otras

responsabilidades y no les gusta ser tratados como si fueran inferiores. Los adultos ya están determinando sus propios destinos y buscan ayuda para lograrlo. No son botellas vacías que esperan al docente omnisciente para que la llene. Esta visión de la enseñanza fue muy bien expuesta y criticada por el educador brasileiro, Paulo Freire,¹⁶ⁱⁱ quien se refirió a ella como el “concepto de la educación bancaria”. Freire habla de la necesidad de alejarse del concepto de que el docente es omnisciente y ofrecer el don del conocimiento a aquellos que no saben nada, y se refiere a una situación donde los estudiantes y el docente están *ambos* simultáneamente aprendiendo y enseñando.



Paulo Freire

Malcolm Knowles, el reconocido “padre” de la teoría del aprendizaje de adultos, describe en la próxima página cuatro características de los aprendices adultos:¹⁷



Malcolm Knowles

1. Los adultos deben saber por qué necesitan aprender algo antes de hacer el esfuerzo de aprenderlo.

Usted puede lograr esto a través de un número de métodos que incluyen:

- Hacer que los alumnos identifiquen sus propias necesidades y mostrar cómo la experiencia de aprendizaje los ayudará a satisfacerlas.
- Demostrar una brecha de competencia entre lo que los alumnos deben ser capaces de hacer y lo que actualmente pueden hacer.
- Hacer una dramatización para demostrar actitudes inapropiadas y/o repuestas emocionales que los alumnos necesitarán aprender a superar.
- Usar estudios de casos o narraciones que ayuden a los alumnos a comprender por qué lo que van a aprender será útil para ellos y otros.

2. Los adultos tienen autodeterminación y tienen una profunda necesidad psicológica de ser respetados por esto.

El principio fundamental cuando se trata con esta característica es proporcionar elecciones válidas y caminos alternativos de aprendizaje que conduzcan a los mismos resultados, otorgándole al alumno adulto el control de esas elecciones y esos caminos. En caso de que un alumno adulto necesite hacer algo que no elegiría naturalmente, el capacitador tiene que proveer un fundamento razonable y convencer al alumno de los beneficios de participar, en vez de intentar forzarlo a cumplir las órdenes. Las formas de proporcionar elección son:

- Proporcionar varias actividades alternativas para lograr diferentes objetivos de aprendizaje y permitir que los alumnos elijan la actividad que más les agrade
- Usar contratos de aprendizaje. Es más probable que estos se apliquen a un curso entero, pero podrían usarse para proyectos o tareas. En este método, el alumno y el docente negocian con qué objetivos de aprendizaje se trabajará, cómo el alumno logrará esos objetivos de aprendizaje, el tiempo en el que el alumno los logrará y las responsabilidades del alumno
- Comunicar claramente por qué se está usando una actividad de aprendizaje particular para lograr objetivos de aprendizaje, pero ser suficientemente flexible para escuchar los puntos de vista de los alumnos y estar preparado para adaptar o cambiar la actividad si los alumnos ofrecen un mejor enfoque

3. Los adultos traen experiencia de vida a la experiencia de aprendizaje. Esto puede ser tanto positivo como negativo cuando se trata de aprender algo nuevo.

- Un principio que yo uso es tratar de no enseñar nada que alguien del grupo ya sepa ¡especialmente si esa persona está mejor capacitada que yo en esa área! Delegue la enseñanza de diferentes áreas a los aprendices que tienen experiencia en esas áreas.
- Use la experiencia de vida de los aprendices como el punto de partida ilustrativo para el aprendizaje. Esto se puede lograr con preguntas o estimular a través del uso de narraciones o estudios de casos relacionados con lo que se está estudiando. Recuerde usarlos como punto de partida para discutir la experiencia de los aprendices en vez de como casos abstractos.
- A veces, especialmente si se están adquiriendo habilidades, o se está trabajando con actitudes, puede ser necesario crear una experiencia de vida real o una experiencia de vida simulada para ayudar a los aprendices a identificarse lo que están aprendiendo.
- A veces lo más difícil de enfrentar son las experiencias de vida negativas que afectan desfavorablemente a las reacciones de los aprendices en el contexto de aprendizaje. Es útil permitirle al alumno deconstruir la experiencia negativa a través de la discusión, las dramatizaciones o la simulación.

¿Cuánto control está permitiendo que los alumnos tengan de su aprendizaje?

*¿Cuánto conoce a sus aprendices?
¿Cuáles son sus experiencias de vida?*

4. Los adultos están preparados para aprender las cosas que necesitan para enfrentar sus experiencias de vida ahora.

Este área es quizás la más difícil para los programas de capacitación en instituciones.

Cuando la capacitación se sitúa en el contexto de los aprendices es mucho más fácil relacionarla con problemas de la vida real. Las maneras en las que la capacitación institucional puede adaptarse para satisfacer esta necesidad son:

- Proporcionar capacitación en módulos organizada en base a aspectos del ministerio en la vida real, y permitir que los aprendices realicen la capacitación cuando sientan la necesidad, en vez de hacerla de acuerdo a un orden o cronograma preestablecido.
- Si el programa no se puede reorganizar de la manera antemencionada, simule una experiencia real en el marco de la capacitación institucional o envíe a los alumnos para que tengan una experiencia auténtica fuera del mismo, con la esperanza de que esto genere la necesidad de aprender lo que se requiere.
- En algunos casos, la cuidadosa selección de aprendices asegurará que tengan la experiencia requerida y la sincera necesidad sentida relevantes para la capacitación que se ofrece.

*¿Es su intención básica en la capacitación colocar conocimiento en el “banco” de la mente de sus aprendices para consultas posteriores?
¿Puede haber algún problema con este enfoque? ¿Qué proporción de su capacitación se relaciona con la experiencia vivida de sus aprendices?*



¿Cómo aprenden los adultos?

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje

Los adultos aprenden de diferentes modos y los educadores de adultos necesitan ajustar sus estilos de enseñanza a fin de atender a las necesidades de todos los adultos en el grupo. Se han identificado tres estilos de aprendizaje principales: auditivo, visual y kinestésico¹⁸ⁱⁱⁱ pero no hay razón por la cual esta lista debería ser exhaustiva, ni tampoco es cada estilo mutuamente excluyente (cada adulto emplea una combinación de estilos, y puede cambiar de acuerdo con la naturaleza de lo que se estudia).

Aprendices auditivos

Los aprendices auditivos prefieren aprender *escuchando*. Les encanta escuchar, los atrae el sonido y los distrae el ruido. Prefieren escuchar cosas en vez de leerlas. Aprenden mejor usando preguntas y respuestas, asistiendo a clases, leyendo historias, discutiendo de a pares o en grupos y con otros enfoques auditivos incluyendo la música.

Aprendices visuales

Los aprendices visuales prefieren leer, mirar televisión y mirar fotografías, planos e historietas. Los atraen palabras tales como: ver, mirar, aparecer, representar visualmente, aclarar y resumir. Pueden tener buenas habilidades en ortografía y escritura. Puede que no hablen mucho, les disguste escuchar demasiado tiempo, y que se distraigan con el desorden o el movimiento. Los aprendices visuales aprenden a través de carteles, cuadros, gráficos, presentaciones visuales, folletos, panfletos y manuales, y una variedad de forma y color.

Aprendices kinestésicos

Los aprendices kinestésicos o táctiles prefieren aprender *haciendo*. Se mueven mucho, dan golpecitos con sus lapiceras, cambian sus asientos de lugar, quieren muchos recreos, disfrutan de los juegos y no les gusta leer. Se puede capacitar mejor a un aprendiz kinestésico por medio de actividades en equipo, experiencias manuales, juegos de roles, simulaciones, toma de notas, y relatos que involucren los sentimientos.

A todos los adultos les gusta la variedad. No es realista satisfacer las preferencias individuales de todos todo el tiempo, pero usando una cierta cantidad de enseñanza diferentes en cada sesión, preferentemente enfatizando los mismos puntos de maneras diferentes, cada aprendiz experimentará algo que le agrada, y además se proporcionará una experiencia de aprendizaje interesante y estimulante para todos. Esto significa que el capacitador tiene más trabajo de preparación y tiene que usar una variedad más amplia de herramientas educativas, contextos, enfoques, y métodos.

A los adultos les agrada tener el control de su aprendizaje

Los adultos se resistirán a ser obligados a hacer cosas que no les gustan o con aquello que están en desacuerdo. Necesitan sentirse al mando de sus vidas. Esto requiere que las estrategias de instrucción sean claras para que los aprendices adultos puedan ya sea elegir caminos alternativos para lograr los objetivos de aprendizaje o, cuando se está usando un método que les desagrada, elegir participar para aprender. A menudo se puede ayudar a los aprendices en gran medida a ver el valor de las tareas de aprendizaje que no les gustan cuando los docentes explican explícitamente el propósito de las mismas. La dramatización es una técnica educativa que proporciona un buen ejemplo de esto. Los juegos de roles son particularmente importantes para aprender acerca de actitudes y sentimientos, y ayudar a un aprendiz a experimentar la perspectiva de otra persona. La mayoría de las personas no disfrutan que se las saque de sus zonas de comodidad y de hecho, los juegos de roles pueden generar sensaciones de frustración, enojo e incomodidad.

¿Cuál es su estilo de aprendizaje? ¿Usa su enfoque de enseñanza suficiente variedad para que todos los estilos de aprendizaje sean igualmente tenidos en cuenta?

El siguiente diálogo ilustra cómo un docente podría ayudar a un aprendiz poco predispuesto a elegir participar en este tipo de aprendizaje.

A muchas personas les disgusta participar en juegos de roles ya que los hacen sentir incómodos, pero lo que estamos intentando comprender es cómo se sienten las personas cuando enfrentan prejuicios en el aula. Se trata de sentir y no de realizar una actividad cognitiva. Si experimentamos el sentimiento desagradable nosotros mismos en una dramatización, es más probable que tengamos sensibilidad hacia las personas que lo experimentan en un contexto de capacitación y por lo tanto tratemos de prevenirlo. Otra cosa que podríamos hacer es ponernos nosotros mismos deliberadamente en una situación donde somos una minoría sin ningún poder.

Eso podría ser un poco arriesgado. ¿No?
¿Qué pasaría si decidieran que yo soy el enemigo y quisieran tomarme como ejemplo?

Bueno sí, eso es muy posible y a menudo es así cómo se sienten en nuestras aulas las personas que pertenecen a minorías. Esa es una razón por la cual usamos juegos de roles—son un poco más controlables, y por lo tanto más seguros para los participantes. Podríamos además tener un debate acerca de cuán desvalorizados o incómodos podríamos habernos sentido en una situación de grupo, pero eso no es tan eficaz como experimentar el sentimiento y luego resolver cómo proceder...

Odio participar en juegos de roles. Me siento muy ridículo y poco natural cuando actúo.

Está bien, estoy dispuesto a intentar hacer una dramatización. Después si realmente tengo valor quizás podríamos ir

Knowles^{19iv} nos recuerda que los adultos llegan al momento del aprendizaje con experiencia de vida. Vienen con preguntas y opiniones. A los adultos les gusta resolver problemas. Comenzando con los problemas de la vida real, los adultos traen preguntas a la experiencia de aprendizaje y esperan encontrar respuestas a esas preguntas a través del proceso de aprendizaje. El estudio de la teoría brinda nuevas ideas y sugiere soluciones para las preguntas y los problemas. Estas soluciones luego necesitan ser aplicadas a la vida real.

Este concepto de aprendizaje a menudo se conoce como “riel

superior – riel inferior,” utilizando una vía férrea como la metáfora (cf. Plueddemann^{20v}). El riel superior representa la teoría, el riel inferior, la práctica en la vida real y los durmientes entre los rieles representan la relación entre las dos. La reflexión es el proceso de evaluación de la teoría a la luz de la práctica, y la práctica a la luz de la teoría. Sin reflexión, ni la teoría ni la práctica cambian. El siguiente diagrama describe este proceso.



Figura 5:1. El aprendizaje Riel superior – riel inferior
Fuente: Adaptación del concepto de riel superior – riel inferior de Plueddemann

Muchas personas le agregan otro paso a esta figura y la transforman en un ciclo o espiral continuo.

A veces esto se conoce como aprendizaje o investigación acción. Kolb²¹ proporcionó quizás la primera descripción de este modelo. La siguiente es una adaptación del ciclo de investigación acción de Kemmis^{22vii}.

Haga un gráfico de la enseñanza-aprendizaje específicos de su instituto en cada uno de estos diagramas. ¿Se están logrando?

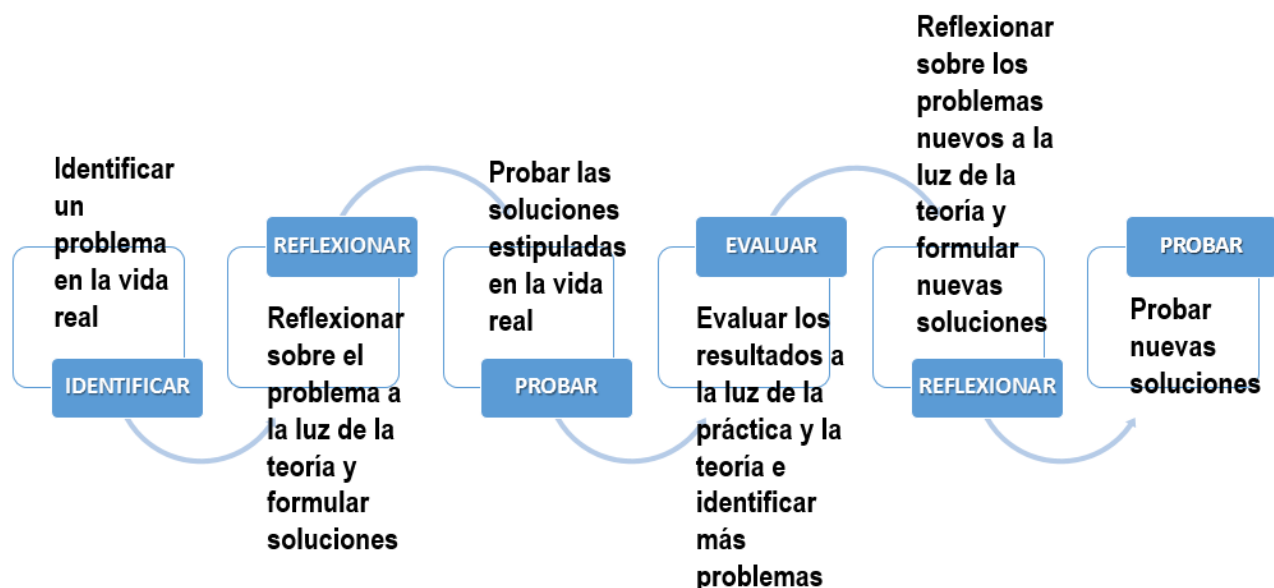


Figura 5:2: Espiral de aprendizaje reflexivo

Fuente: Adaptación del ciclo de aprendizaje de Kolb y del espiral de investigación acción de Kemmis

Para muchos, el objetivo de toda la educación es la extensión natural del ciclo antes mencionado donde se reconoce que el aprendizaje es un proceso de toda la vida llevado a cabo por *profesionales reflexivos*. Schön^{23viii} explica cómo el desarrollo de habilidades profesionales requiere un proceso comunal, interactivo y reflexivo entre capacitadores y aprendices. Él explora la dificultad de identificar exactamente qué está siendo transferido en el proceso de aprendizaje y la razón por la cual no es probable que aquellos capacitadores que no están dispuestos a reflexionar sobre su propia práctica o explorar enfoques o ideas fuera de su zona de comodidad aprendan.

Daloz^{24ix} enfatiza la importancia del mentoreo tanto individual como grupal para ayudar a los aprendices adultos a crecer y desarrollarse como personas en su área de estudio. La reflexión sobre la vida y la aplicación de lo que se está estudiando al contexto personal y social del aprendiz es una parte fundamental de dicho mentoreo.

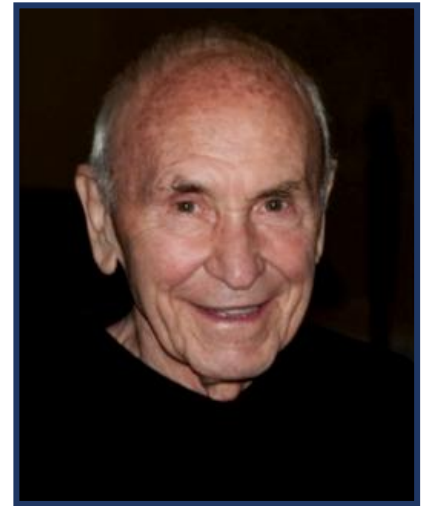
Aprender...

*reflexionar sobre la
experiencia, cambiar y
luego poner ese cambio en
práctica.*



Los adultos aprenden cuando los conceptos nuevos son congruentes con la manera en que ellos ya ven el mundo

A diferencia de los niños, los adultos ya tienen ideas establecidas acerca de la manera en que funciona el mundo. Mezirow²⁵ explicó esto en términos de sus estructuras internas, o perspectivas de significado. Éstas se conocen frecuentemente como *marcos de significado*. Cuando la experiencia o información nuevas no se comparan fácilmente con la estructura interna, ésta es aproximada al equivalente más cercano o rechazada totalmente. En un contexto educativo esto significa que es importante tratar de combinar nuevos conceptos y formas de hacer cosas con patrones establecidos y comprendidos. Si el concepto es completamente nuevo, puede llegar a ser necesario construir puentes de significado.



Jack Mezirow

Los adultos tienen diferentes motivaciones

A diferencia de los niños, los adultos pueden elegir si participarán o no en una experiencia de aprendizaje. Esto significa que es muy importante comprender la motivación de los adultos para aprender. La motivación es un área compleja. A los aprendices que están orientados al logro, es necesario proporcionarles desafíos, mientras que a aquellos que tienen miedo al fracaso, el capacitador necesita proveerles un clima de aprendizaje alentador, y de apoyo. Algunos aprendices están motivados principalmente por la interacción interpersonal dentro de un grupo. Lo más importante que debemos tener en cuenta es que diferentes aprendices estarán motivados por diferentes cosas y, como en el caso de los estilos de aprendizaje, es bueno proporcionar una variedad de actividades de aprendizaje que satisfagan las diferentes necesidades motivacionales de los aprendices.

Los adultos valoran la variedad en los métodos de enseñanza

Si la educación formal es la única experiencia de aprendizaje reconocida que los adultos han tenido, algunos estarán confundidos con un enfoque menos formal, interactivo y más creativo. El capacitador además necesita establecer el tono de la experiencia de aprendizaje como un diálogo entre pares y explicar por qué se están usando diferentes métodos de enseñanza. El hecho de que las experiencias de aprendizaje previas les hayan enseñado a los adultos a esperar un formato de aprendizaje particular no significa que no estén abiertos y no puedan apreciar otras formas de aprender.

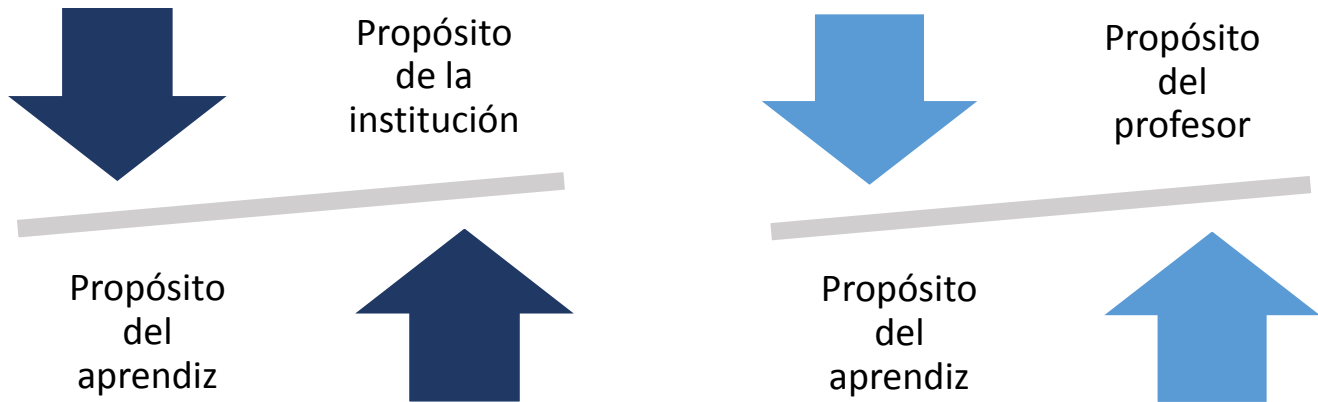
Sugerencias para diseñar programas de capacitación para adultos

- Emplee tanta variedad de métodos de enseñanza como sea posible, asegurándose de que se ponga igual énfasis en estilos de aprendizaje visuales, auditivos y kinestésicos. Cuando sea posible, incluya actividades de aprendizaje alternativas que se adapten a cada estilo y de a los aprendices la oportunidad de elegir el método de aprendizaje que más les agrade.
- Relacione la capacitación con situaciones de la vida real. Comience con la experiencia de vida, explique la teoría y luego pase a la aplicación en la vida real.
- Use un enfoque que fomente la reflexión, evaluación, experimentación y mejora continuas.
- La reflexión a menudo se realiza mejor con otras personas que pueden ayudar a proporcionar perspectivas alternativas para la misma situación. Esto se puede lograr de a pares o en grupos.
- Haga un esfuerzo por comprender los marcos de significado de los aprendices y luego construya puentes desde sus marcos hacia los conceptos nuevos.
- No ignore las dimensiones de significado emocionales, físicas y espirituales.
- Use la incomodidad física y emocional poco a poco para ayudar a los aprendices a ser más abiertos para aprender.

¿Puede haber equilibrio entre los propósitos ocultos de los aprendices y los de los capacitadores?

Según se evidencia en el análisis de cómo aprenden los adultos, el contexto de aprendizaje para los adultos no puede ser estático o monocromático en términos de un único enfoque de enseñanza. El capacitador de adultos debe satisfacer las necesidades de todos los aprendices. Realizar esto efectivamente requiere un enfoque muy diferente del estilo de enseñanza tradicional que enfatiza la presentación de contenido por parte del docente y está centrado en su persona. Requiere un enfoque más interactivo y caótico en el que los objetivos de aprendizaje son claros pero los caminos para lograrlos son negociables.

Dibuje dos balanzas. En la primera, muestre el equilibrio relativo entre el propósito de su institución y el propósito del aprendiz. En la segunda, muestre el equilibrio relativo entre su propósito y el propósito de sus aprendices. ¿Le parece que el equilibrio que ha dibujado es correcto y bueno? ¿Por qué?



Hasta el momento este capítulo ha enfatizado la importancia de permitirles a los adultos controlar su propio aprendizaje y asegurarse de que el curso satisfaga las necesidades sentidas de los aprendices. Pero esto puede no ser suficiente. Si los capacitadores proveen sólo lo que los alumnos quieren, podrían hacer que los estudiantes pierdan algunas cosas esenciales que necesitan. La experiencia más amplia de los diseñadores de currículos de estudio y los requerimientos de las partes interesadas inevitablemente harán que el curso tenga elementos que van más allá de lo que el aprendiz siente que necesita o quiere aprender. Esto implica un gran desafío para el capacitador.

El equilibrio entre las necesidades de los aprendices y los requerimientos del currículo sólo se puede lograr a través de la comunicación y la negociación. Mientras más claros sean los objetivos de aprendizaje y más claramente el capacitador pueda explicar el fundamento de los enfoques de enseñanza particulares, más fácil se logrará dicho equilibrio. Los objetivos de aprendizaje claros ayudan al aprendiz a comprender la diferencia entre el estado actual de lo que sabe, lo que es y lo que hace, y lo que se espera de un graduado capacitado. Si el aprendiz está en desacuerdo con la descripción de “capacitado,” es mucho más difícil. Se puede comenzar con las necesidades sentidas del aprendiz e intentar generar un deseo de logros mayores según los objetivos del curso.

Otra manera de lograrlo es ver al capacitador como alguien que necesita construir puentes entre las necesidades sentidas de los aprendices y el lugar al que necesitan llegar. Esto significa que el capacitador tiene que hacer un esfuerzo por comprender bien a los aprendices. Si esto no se puede lograr, no es posible forzar a los adultos a que hagan cosas que no quieren. Intentarlo puede ser perjudicial tanto para el alumno como para el docente y, en el peor de los casos, hasta abusivo emocional y espiritualmente.

El capacitador de adultos tiene que ser flexible. Puede suceder que un aprendiz adulto pueda lograr los objetivos de aprendizaje por un medio o método diferente del que el docente desea. ¿Por qué deberíamos usar el método del docente en este caso? Es muy importante ser consciente de las cuestiones de poder que están en juego entre los docentes y los estudiantes adultos. A menudo la insistencia del docente en hacer las cosas de una manera particular es simplemente un deseo de estar a cargo de la clase o de controlar a los alumnos. Los docentes adultos necesitan tener autoconocimiento, ser humildes y estar dispuestos a aprender de sus alumnos.



Conclusión

A la edad de 30 años, Alejandro Magno había conquistado el mundo conocido. En muchas culturas del mundo, los adolescentes jóvenes se casan, tienen hijos y forman un hogar. En los últimos dos siglos personas de entre 13 y 20 años aproximadamente fueron enviadas a otros países para fundar iglesias en pueblos que no tenían ninguna experiencia ni conocimiento del cristianismo. Muchos de los aprendices en la capacitación para el ministerio cristiano del mundo de hoy tienen la misma edad o son mucho mayores que sus capacitadores. Son adultos y son capaces de hacer grandes cosas. El mayor error que un educador de adultos puede cometer es olvidarse de que sus aprendices son adultos.

Si un educador de adultos respeta a sus aprendices como individuos maduros, tiene que dejar de tener el control exclusivo del proceso educativo. Usando los objetivos de aprendizaje como una base que guía el aprendizaje, el capacitador y los aprendices hacen un viaje interactivo hacia el logro de los objetivos. Si bien puede que el capacitador conozca la naturaleza de los objetivos y varias técnicas de capacitación que podrían ayudar a los aprendices a lograrlos, los aprendices son los que se conocen a sí mismos, cómo aprenden mejor y cómo se puede aplicar lo que están aprendiendo a sus propios contextos.

Para algunos capacitadores, la teoría de la educación de adultos parece prometer un terrible descenso al caos. Otros se preocupan por qué no se logren los requisitos del programa de estudio o por que la cantidad de información que tienen que compartir no sea transferida. El centro de atención del aprendizaje de adultos es el aprendiz. ¿Podemos confiar en nuestros aprendices y respetarlos lo suficiente para creer que querrán trabajar con nosotros para lograr el propósito de la capacitación?

Hay muchas dimensiones de la experiencia humana. Estas incluyen las interacciones y el contexto social, la historia personal, las emociones, la espiritualidad, la personalidad, el bagaje cultural y la experiencia, el estilo de aprendizaje y la motivación. Todos estos factores afectan cómo una persona interactuará con una experiencia de aprendizaje y cuánto podrá aprender dentro de la misma. Ningún capacitador puede esperar satisfacer todas las necesidades y orientaciones de sus aprendices, aún trabajando individualmente con cada uno; pero todos los capacitadores deberían proporcionar una situación de aprendizaje variada que tenga el potencial de satisfacer la mayoría de las necesidades de los aprendices la mayor parte del tiempo.

Si usted elige ser un educador de adultos, elige una tarea agotadora pero que también lo hará sentir muy realizado. Al esforzarse por interactuar con aprendices adultos, por comprenderlos y satisfacer sus necesidades, usted tendrá que dedicar el mismo tiempo o más a escucharlos que el que pasa hablándoles o guiándolos. A veces se sentirá vulnerable, a veces como si las cosas estuvieran totalmente fuera de control, pero también tendrá el gran privilegio de ver personas preparadas para salir a cumplir con su llamado.

Resumen

- Los adultos quieren tener el control de su propio aprendizaje.
 - Saben lo que quieren aprender,
 - Quieren poder elegir cómo aprender,
 - Quieren usar lo que aprenden ahora, y
 - Quieren que sus capacitadores puedan lograr con ellos lo que dicen.
- Diferentes adultos aprenden de diferentes maneras y a todos los adultos les gusta la variedad.
- La instrucción debería ser diseñada de acuerdo con un proceso que comienza con problemas de la vida real, reflexiona sobre éstos a la luz de la teoría y luego se asegura de poner a prueba las soluciones obtenidas en la vida real.
- Las ideas nuevas serán adoptadas más fácilmente si pueden ser relacionadas con estructuras de significado ya existentes.
- Los adultos viven en un contexto físico y social. El aprendizaje y la enseñanza necesitan interactuar activamente con estos contextos.

ⁱ 15 Paul G. Hiebert, "The Flaw of the Excluded Middle" ("El error del medio excluido"), *Missiology: An International Review*, 10 (1), (1982), pp. 35-47.

ⁱⁱ 16 Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed* (La pedagogía de los oprimidos), (New York: Continuum, 1994), p. 53.

17 Malcolm Knowles, *The Adult Learner: A Neglected Species* (El aprendiz adulto: Una Especie Ignorada), (Houston, TX: Gulf Publishing, 1990), pp. 57-63.

ⁱⁱⁱ 18 Rita Dunn and Kenneth Dunn, *Teaching Students Through Their Individual Learning Styles: A practical approach* (La enseñanza a través de los estilos de aprendizaje individuales de los alumnos: un enfoque práctico), (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978).

^{iv} 19 Knowles, 1990.

^v 20 James Plueddemann, "The Real Disease of Sunday School" ("La verdadera enfermedad de la escuela dominical"), *Evangelical Missions Quarterly* 9 (2), (1972), pp. 88-92.

^{vi} 21 David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development* (El aprendizaje empírico: la experiencia como la fuente de aprendizaje y desarrollo), (Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1984).

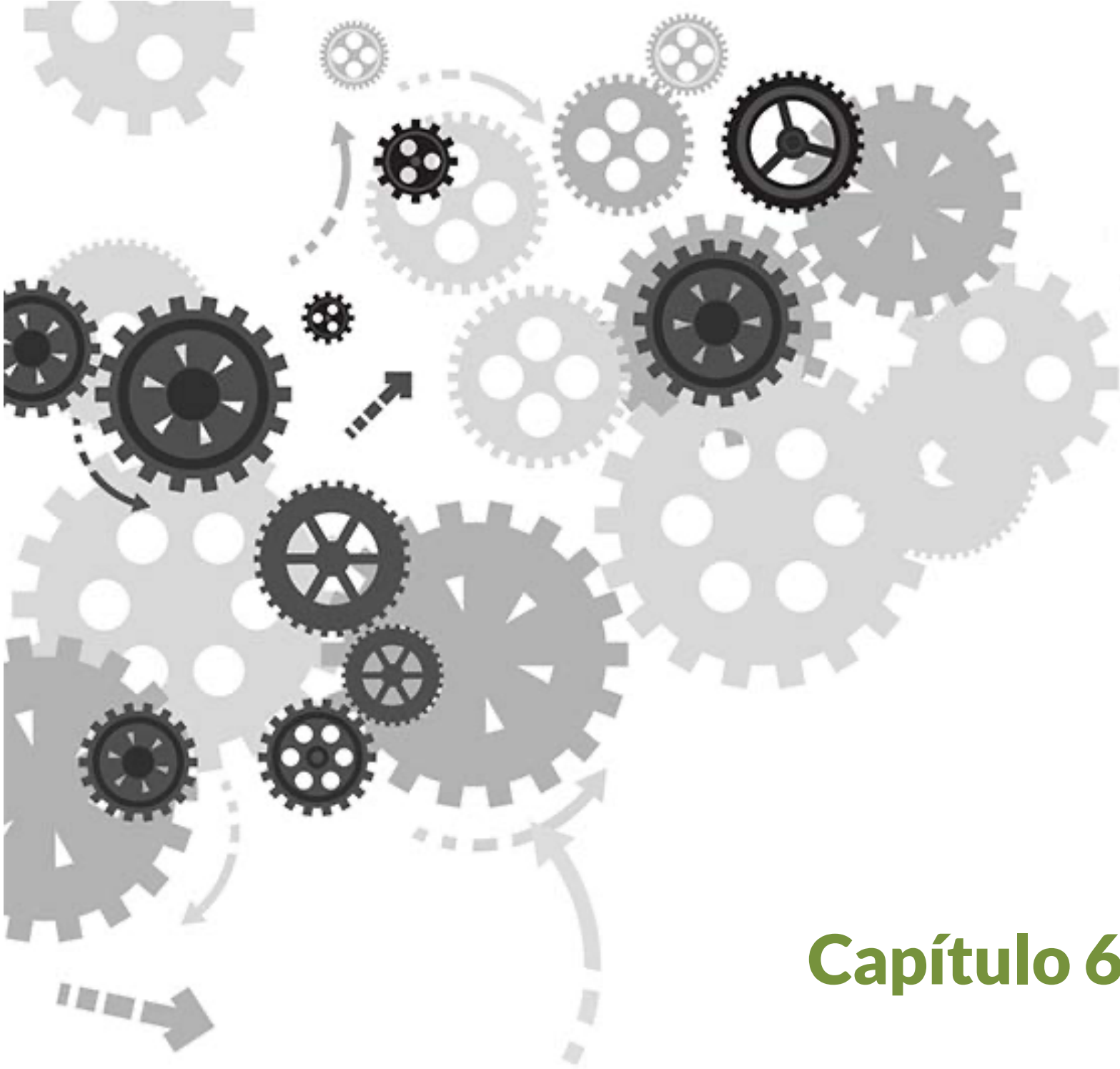
^{vii} 22 Stephen Kemmis and Robin McTaggart, *The Action Research Planner* (El planificador de la investigación acción), (Geelong, Victoria: Deakin University Press, 1998).

^{viii} 23 Donald A. Schön, *Educating the Reflective Practitioner* (Cómo educar al profesional reflexivo), (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987).

^{ix} 24 Laurent A. Daloz, *Effective Teaching and Mentoring* (La enseñanza y mentoreo efectivos), (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986).

^x 25 J. Mezirow, "How Critical Reflection Triggers Transformative Learning" ("Cómo la reflexión crítica desencadena el aprendizaje transformador"), *Fostering Critical Reflection in Adulthood*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991), pp. 1-20.

* Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). *Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral*, World Evangelical Alliance, Pasadena: William Carey Library



Capítulo 6

Los supuestos de los interesados y el proceso de la construcción del consenso

Por Jonatán Lewis
del libro: Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral

Objetivos del capítulo

Identificar a los interesados clave e incorporarlos en el diseño y/o evaluación del programa de capacitación.

Conocer los supuestos y valores de los interesados y clarificarlos en el grupo.

Utilizar el consenso como un medio para crear un sentido de pertenencia del programa en los interesados.

Un buen programa de capacitación ministerial puede tener un diseño excelente, pero evidenciar fallas significativas en su ejecución debido a la falta de apoyo por parte de líderes clave. Si estas personas influyentes no son incluidas en el proceso de diseño de la capacitación, no comprenderán completamente el programa ni lo valorarán, especialmente si se trata de un programa innovador cuyo propósito es el logro de los resultados de una capacitación integral en lugar de los valores tradicionales a los que están más acostumbrados. Si no están convencidos del valor de la capacitación, no se la exigirán a los candidatos al ministerio, aunque algunos la recomienden como una elección opcional.

Nos referimos a los líderes clave involucrados en el apoyo y envío de candidatos al ministerio como a los “interesados” o partes interesadas. En lo relacionado a la capacitación misionera, este grupo incluye a la iglesia enviadora, la agencia enviadora, y el equipo y/o iglesia receptores en el campo misionero. Dado que el programa presta servicio a cada uno de estos grupos, resulta útil ver a estos interesados como nuestros “clientes”. En el caso de otros tipos de ministerio, los interesados pueden incluir las iglesias, líderes denominacionales, líderes de organismos o grupos que trabajan independientemente de las iglesias, y capacitadores ministeriales.

Los entrenadores a menudo consideran a los estudiantes como sus clientes, ya que en muchos casos ellos son los que deciden si se capacitarán o no. Pero si pensamos en la capacitación como el desarrollo de recursos humanos para ser utilizados en el trabajo de la iglesia o la agencia, los “clientes” serían las instituciones cuyas metas de capacitación se logran por medio de estas personas. Las iglesias enviadoras y receptoras, la agencia misionera o ministerial y el equipo en el campo son los beneficiarios directos de estos recursos humanos. Aún así, en muchos casos, pautas generales y amplias sobre los requisitos de la capacitación (generalmente centrada en el estudio bíblico y teológico) hacen que el candidato deba elegir entre una variedad de opciones educativas, muchas de las cuales no están centradas en el desarrollo de competencias ministeriales específicas. Esto refuerza la idea de que el candidato es el cliente del programa capacitación y debe ser el centro del trabajo de reclutamiento del programa.

Para prosperar, los programas de capacitación necesitan alumnos. Si los beneficiarios directos, los “clientes”, permiten que el entrenamiento ministerial específico sea opcional o quede a elección del aprendiz; los candidatos optan por el camino más corto y menos costoso para ingresar al servicio. En el caso de los misioneros, esto a menudo los priva de un desarrollo adecuado de sus habilidades y actitudes para superar barreras culturales y lingüísticas que los ayudarán a tener éxito en el ministerio. Importantes estudios internacionales sobre la deserción y retención de misioneros demuestran que el entrenamiento transcultural previo a la salida al campo misionero es significativo en relación a la permanencia de los obreros en el campo.²⁶ⁱ

Este capítulo lo ayudará a identificar a los “interesados” en su programa y lo animará a convocar a estos individuos para participar de un “proceso de elaboración del perfil” (ver capítulo 7). Usted aprenderá a guiar una actividad orientada al consenso que explore las necesidades de la capacitación y genere un sentido de pertenencia genuino por el programa.



El rol de la capacitación bíblica formal

Antes de identificar a los interesados, es importante comprender el rol de la capacitación bíblica formal – incluyendo a los institutos o facultades bíblicas – en el entrenamiento ministerial. Programas de institutos bíblicos de dos a cuatro años de duración han sido comúnmente aceptados en la capacitación ministerial durante gran parte del siglo XX. Este estándar creó una relación simbiótica entre la iglesia enviadora, la agencia o denominación, y las instituciones de capacitación. En un entorno de apoyo por parte de los interesados en estos programas, los institutos bíblicos prosperaron y se multiplicaron.

Los candidatos también reconocían y aceptaban este estándar. Muchos jóvenes ingresaban a estos centros luego de terminar sus estudios secundarios. Para ser ministros del evangelio necesitaban no sólo la formación teológica y bíblica, sino también tiempo para madurar y llegar a ser adultos responsables. La



comunidad de la escuela bíblica constituía un entorno importante para desarrollar y madurar en las actitudes cristianas y el carácter. Este sistema tuvo tanto éxito, que no es sorprendente que los misioneros también fundaron institutos bíblicos en todo el mundo.

Si bien este modelo fue bastante útil durante casi todo el siglo XX, los cambios demográficos generados por el flujo de la población rural a sitios urbanos y otros factores sociológicos causaron el debilitamiento de muchas de estas instituciones. Una población más educada en América del Norte prefería candidatos con diplomas universitarios o egresados de institutos. Muchas escuelas bíblicas pudieron adaptarse a estas presiones proporcionando acreditaciones académicas, y cambiando así la capacitación vocacional ministerial básica por una educación general.

En lugares donde se impartía una capacitación bíblica formal, las escuelas bíblicas también pasaron por diversos tipos de presiones. El mantenimiento de los internados es muy costoso y las agencias misioneras han mostrado reticencia a continuar proporcionando fondos para los gastos de personal y las actividades de estos establecimientos. Los jóvenes solteros, quienes tenían más posibilidades de estudiar en estos internados, frecuentemente no eran aceptados por su comunidad para el liderazgo en la iglesias u otros ministerios. Además, pocas iglesias podían sostener a sus pastores. Por lo tanto, la capacitación ministerial en muchos casos se considera una ocupación sin porvenir. En otros casos, las escuelas bíblicas han sido simplemente un trampolín educativo asequible para jóvenes cristianos en busca de mejores oportunidades de empleo seculares. Para reducir costos, muchas escuelas bíblicas ya no tienen internados, sino que ofrecen cursos nocturnos o programas modulares. Por necesidad, estos programas se centran principalmente en la transferencia de conocimientos.

Los institutos bíblicos han sido aún más debilitados por la tendencia de crear institutos “internos” patrocinados por las iglesias locales. Esta es una alternativa popular ya que suple las necesidades institucionales de control del ethos ministerial y contenido doctrinal, como así también de los costos de mantenimiento. Aunque la calidad de estos institutos no es la misma en todas las iglesias, la capacitación brindada es generalmente efectiva dado que promueve los valores primarios de la iglesia, por ejemplo: la lealtad, las necesidades de liderazgo internas y el crecimiento organizacional.

En el área de la capacitación misionera transcultural, la presión para la capacitación “interna” también es fuerte. Sin embargo, para que la capacitación sea efectiva es necesario proveer elementos esenciales que a menudo no están al alcance de las iglesias locales o las agencias pequeñas. En los programas efectivos se necesitan personas con experiencia (misioneros, pastores y capacitadores expertos) y el contexto comunitario que favorece el crecimiento del carácter por medio del ejemplo, la práctica y la responsabilidad (rendición de cuentas). Además, el entrenamiento misionero debe incluir experiencias supervisadas en el campo misionero donde los candidatos puedan centrarse en el desarrollo de las habilidades transculturales esenciales necesarias para alcanzar la eficacia. Esto puede estar fuera del alcance o posibilidades de muchas iglesias locales e institutos bíblicos que no pueden continuar con sus estructuras de internado o que ofrecen principalmente un aprendizaje académico formal.

A pesar de estos inconvenientes, el modelo del instituto bíblico aún continúa ocupando un lugar de importancia en el paradigma de la capacitación ministerial. Pero si las iglesias e institutos bíblicos no pueden incorporar en sus programas de capacitación los elementos esenciales de responsabilidad (rendición de cuentas) ni las oportunidades de internado, deberían considerar seriamente la posibilidad de formar alianzas con programas que pueden ofrecer esto en forma complementaria. Programas de capacitación misionera que brindan un entrenamiento integral están proliferando en muchas partes del mundo. Los acuerdos y alianzas pueden producir mucha sinergia y eficiencia.

La capacitación es siempre una actividad compartida

Las alianzas más fuertes se generan cuando todos los principales interesados están involucrados en el diseño del proceso y la implementación de los programas de capacitación



necesarios para formar a candidatos bien preparados para el ministerio. Cuando esto ocurre, la capacitación es considerada como una responsabilidad compartida y cada componente de la tríada: iglesia, capacitadores y agencia, pueden asumir la responsabilidad por aspectos específicos de la capacitación del candidato. También crea el compromiso necesario para la efectividad del programa.

Uno de los desafíos que enfrentan los que diseñan el programa cuando trabajan con

los interesados es el hecho de que sus clientes potenciales pueden tener una comprensión inacabada del tipo de capacitación que es realmente necesaria para alcanzar la efectividad en el ministerio o en las misiones. Incluso cuando reconozcan estas necesidades, pueden aún evidenciar poco compromiso debido al tiempo y costos necesarios. Los clientes tienen supuestos, opiniones sesgadas y obligaciones que cumplir, lo cual puede ser una barrera para su compromiso con el programa. Por lo tanto, el diseñador del programa tiene el desafío de crear una comprensión de la necesidad de una capacitación integral y hacer que sus clientes sean sus socios y provean los recursos necesarios para lograr un nivel eficaz de capacitación.

Una de las mejores formas de crear una conciencia de las necesidades reales de la capacitación y hacer que los clientes sean nuestros socios es incluyéndolos en el análisis y desarrollo del programa. Esto implica incluirlos en el debate sobre asuntos de importancia, como así también incorporarlos en el proceso de diseño curricular por medio de una sesión de diseño de “perfil de resultados”, y en la definición de la comprensión, cualidades y habilidades que sus candidatos al ministerio necesitan para ser exitosos.²⁷ⁱⁱ Este ejercicio genera un perfil que muestra claramente la complejidad y alcance de la capacitación requerida, y es útil tanto para crear un programa nuevo como para revisar uno ya existente que pretende ser más efectivo.

Identifique y convoque

Como sugiere Lois Fuller en el capítulo sobre “Iniciación de un programa de capacitación ministerial”,²⁸ el primer paso es analizar en forma personal las necesidades y el contexto. Este análisis implica identificar a los interesados clave: los clientes potenciales que reconocen la necesidad de la capacitación y están en una posición que promueva el compromiso con el programa que se está diseñando o modificando para suplir las necesidades de la organización.

Si usted está desarrollando un programa interno para su propia agencia, iglesia o denominación, esta lista será distinta a la de quienes ofrezcan un programa de capacitación para la comunidad evangélica en general. Los principales interesados en un programa interno serán líderes ejecutivos, directores de departamentos relacionados con el programa, y líderes en el campo ministerial. También pueden incluirse a los candidatos al ministerio y al personal de capacitación. Los interesados en un programa dirigido a un grupo más amplio pueden ser pastores influyentes y/o líderes denominacionales, líderes de agencias, líderes en el campo ministerial, como así también candidatos y capacitadores.

Los interesados deben:

- Reconocer la necesidad de la capacitación.
- Estar en una posición que promueva el compromiso con un programa.

Enumere interesados potenciales para su programa de capacitación ministerial

Cuando arme esta lista, piense en convocar de 12 a 15 de estas personas clave por un día o más para la planificación y reflexión. Usted los invitará a que formen parte del diseño de un nuevo programa o de un programa ya existente. Expréseles la importancia de su participación.

Análisis de los valores y supuestos educativos

Cuando se reúna el grupo de los interesados, uno de sus objetivos será el de explorar y analizar detalladamente valores y supuestos de estos individuos en cuanto a la naturaleza y las metas de la capacitación. La mayoría de los capacitadores ministeriales están muy interesados en proporcionar una formación que ayude a los candidatos a ser *eficaces* en el ministerio. Sin embargo, algunos de los interesados en su programa pueden haber participado en prácticas y sistemas educativos que no se relacionen con el desarrollo de la efectividad en el ministerio. Aún así, estos clientes pueden aferrarse a estos modelos como la norma, porque es lo que ellos han experimentado. Por ejemplo, muchos líderes pueden ser el producto de una escuela bíblica o seminario en particular que ofrecían poco en relación a la capacitación ministerial integral. Tal vez crean que lo que recibieron durante su capacitación es todo lo que un misionero realmente necesita: conocimientos bíblicos y doctrinales, y posiblemente, alguna instrucción sobre cómo predicar o enseñar. Estos supuestos pueden ser cuestionados cuando se elabore un programa de capacitación efectivo e integral, y a menos que se logre que comprendan la necesidad de habilidades, actitudes o formación del carácter para la adaptación transcultural, será poco probable que estos individuos apoyen el programa.

Los sistemas educativos no siempre se centran en la capacitación para la eficacia.

Los sistemas educativos no siempre se centran en la capacitación para la eficacia. A menudo siguen programas institucionales o están fundados simplemente en la tradición. Todos nosotros somos el resultado de sistemas educativos que apoyan programas culturales o nacionales. Ser una persona “bien educada” o graduado de una cierta institución también nos otorga estatus. Un debate honesto con los clientes debería revelar estos valores y preferencias menos obvios pero firmemente arraigados. Estos aspectos deben reconocerse y tratarse; de otra manera, serán un obstáculo en nuestros esfuerzos para que el cliente apoye el programa. Existen también cuestiones pragmáticas que guían los sistemas educativos y crean tradiciones. En América del Norte, por ejemplo, el calendario académico se creó originalmente para suplir la necesidad de dejar libre a los niños para trabajar en las granjas en el verano cuando había más trabajo. Si bien la mayoría de los norteamericanos ya no viven en granjas y las maquinarias han reemplazado la mayor parte del trabajo manual, el calendario escolar sigue siendo el mismo. Los educadores han cuestionado este calendario, pero es difícil cambiar la tradición. En el diseño de programas de capacitación, puede ser necesario cambiar ciertos patrones establecidos y los clientes deben participar en estas decisiones para luego apoyarlas.

En muchas partes del mundo, el costo de la educación es el factor más extendido que determina su calidad y disponibilidad.

En muchas partes del mundo, el costo de la educación es el factor más extendido que determina su calidad y disponibilidad. En algunos casos, no se ofrece capacitación o es de poca calidad debido a los costos. Es una tarea muy difícil diseñar un programa de alta calidad con un presupuesto bajo. Muchos capacitadores están dispuestos a aceptar este desafío, pero los interesados en el programa también deben reconocer y aceptar el costo de la capacitación.

¿Cuáles son algunos de sus supuestos y valores en relación a la educación?

Para poder conocer los supuestos y valores de los interesados, es importante debatir algunos de los siguientes temas con ellos:

- ¿Cuáles son los objetivos específicos de la capacitación misionera (o para otro tipo de ministerio)?
- ¿Qué métodos deben emplearse para alcanzar estos objetivos?
- ¿En qué contexto o contextos se debería llevar a cabo la capacitación?
- ¿Qué relación tiene esta capacitación con las organizaciones existentes, como la iglesia local, la agencia o denominación, y la iglesia de su país?
- ¿A quién queremos capacitar y cuáles deberían ser los requisitos?
- ¿Quiénes deberían estar a cargo de la capacitación y qué requisitos deben reunir?
- ¿Quién asume el costo de la capacitación?

El debate sobre estas preguntas ayudará a los diseñadores de programas a comprender los valores de sus clientes y qué será necesario para crear o modificar un programa a fin de cumplir con sus expectativas.



Asumir el rol de facilitador

Una vez que se haya convocado al grupo de los interesados, la misión del diseñador del programa es ayudarlos a entender el alcance de la capacitación ministerial, a comprender la necesidad de la misma, y a crear el compromiso con el programa. El programa debe suplir necesidades reales, y es por ello que las opiniones de las partes interesadas son esenciales para su diseño. La persona a cargo de la elaboración del programa deberá estar preparada para permitir que este grupo participe significativamente en el diseño del mismo.

Un facilitador^{29iv} conduce este proceso hacia fines específicos. Durante dicho proceso, se debe animar a todos los participantes a expresar sus opiniones y valores. Surgirán distintas opiniones y el facilitador debería guiar el debate para consensuar todas las ideas. El consenso no quiere decir que todos estarán un 100% de acuerdo con una decisión. Para arribar al consenso es necesario un espíritu generoso que reconozca la validez de los distintos puntos de vista, y que admita que es sabio escuchar el consejo de una amplia variedad de tipos de liderazgo. La construcción del consenso es un modelo bíblico para la toma de decisiones que no siempre puede ser fácil, pero vale la pena esforzarse para lograrlo.

La toma de decisiones por medio del consenso

Consensuar es el arte de ayudar a un grupo a llegar a acuerdos colectivos. Si se logra el consenso en forma efectiva, todos los miembros del grupo compartirán la decisión tomada y brindarán su apoyo. Nadie se reserva el derecho no apoyar la decisión, aún si ésta incluye aspectos que no sean acorde a sus preferencias. El supuesto subyacente es que, guiados por el Espíritu Santo y por medio de un proceso de dar y recibir, se tomará la mejor decisión a la luz de las ideas, conocimientos y valores compartidos. Cuando se organiza un programa de capacitación nuevo o se evalúa uno existente, las decisiones que se toman tendrán un impacto en todas las partes interesadas. El consenso ayuda a que los líderes funcionen como un grupo en la toma de estas decisiones, y esto es de crucial importancia.

La toma de decisiones es a menudo determinada por las normas culturales. Los individuos de sociedades democráticas son probablemente más democráticos a la hora de tomar decisiones. Quienes viven en sociedades autocráticas pueden tender a un modelo más autocrático para tomar decisiones. De esto surge la pregunta legítima sobre la existencia de un método o forma bíblica en cuanto a la toma de decisiones. Si bien podríamos criticar algunos de los métodos usados en la Biblia, como por ejemplo echar suertes (Hechos 1:26, 1 Samuel 14:41) o consultar el Urim y Tumim (Números 27:21; Deuteronomio 33:8), aún así afirmamos que los creyentes creen en la guía divina y que cuando llevamos asuntos importantes ante el Señor, podemos confiar en que Él guiará el proceso de la toma de decisiones. También podemos asegurar que en la multitud de consejeros hay seguridad (Proverbios 11:14), y que Dios ha utilizado consejeros de todo tipo como instrumentos para proveer guía y dirección a través de los siglos.

Cristo es la cabeza de la Iglesia. Cuando los líderes se reúnen y buscan la guía del Señor, Él puede darles sabiduría y conocimiento que ayude al grupo a tomar decisiones buenas y correctas (Mateo 18:18-20). Pero esto solo puede ocurrir en un entorno de respeto y confianza mutua. Este ambiente se crea cuando cada uno de los participantes reconoce el don y la experiencia de los demás integrantes del grupo.

¿Cuáles son algunos de los desafíos y soluciones para promover una cultura de humildad en su grupo de interesados?

Por medio del consenso, trabajamos juntos para edificar el cuerpo (Efesios 4:15-16). Cuando un grupo realmente busca la voluntad del Señor, el Espíritu Santo guía las decisiones y les dará sabiduría (Santiago 1:5; 3:13-18). El consenso requiere de humildad para condescender con los demás. Sus experiencias pueden enriquecer nuestras opiniones. El análisis de porciones bíblicas clave puede ser necesario para convencernos del valor de este proceso; esto se puede realizar en un tiempo devocional o al comienzo de las reuniones.



Pasos para la construcción del consenso

1. Presente el problema (no la solución)

Su análisis le habrá revelado la necesidad de crear un programa de capacitación. No es aconsejable, sin embargo, llegar a la reunión de equipo con una respuesta o solución en mente. El consenso debe ser un proceso abierto y creativo. Rechace el impulso de buscar soluciones antes de la reunión. Una vez que haya llegado a una conclusión, puede ser difícil dejarla de lado. El consenso implica que todos tengan una actitud abierta, incluso el diseñador del programa. Busquen sinceramente la voluntad del Señor por medio de la oración grupal.

Se convocó a los directores de capacitación de algunas instituciones a una reunión para tratar asuntos y problemas frecuentes. Después de dos días de compartir sus sentimientos y definir los problemas, tendrían una sesión final para realizar una propuesta conjunta hacia la solución. Para la gran sorpresa de todos, el convocante mostró un gráfico de diversos colores que había realizado antes de las reuniones, en el que exponía la solución al problema con su programa resaltado en el medio del gráfico. Los participantes se sintieron engañados por el proceso y se desvaneció toda la confianza lograda.

2. Defina el problema

A medida que presentan los problemas, los participantes expresarán sus supuestos, opiniones y preferencias. Procure que el grupo no se aferre a los mismos y que se centren en los asuntos a tratar. Esto es muy importante porque es difícil llegar a un acuerdo cuando los miembros se centran en sus preferencias, en lugar de enfocarse en los problemas reales.

En una reunión de personas interesadas en el programa, el director de una escuela bíblica insistía en que el programa debía realizarse en las instalaciones de la escuela porque no se les estaba dando mucho uso en ese momento. Había varias razones por las que su sugerencia no era la mejor, pero no se animaban a enfrentarlo porque tenía una personalidad muy fuerte. El debate comenzó a dirigirse a un punto poco productivo a medida que las discusiones tropezaban con la propuesta del director. El facilitador guió la discusión hacia una vía más provechosa agradeciendo amablemente la “oferta” y aclarando que la reunión no tenía el propósito de decidir qué instalaciones se usarían, sino más bien qué métodos de capacitación y qué contexto serían los más apropiados para alcanzar los objetivos de la capacitación. Uno de los contextos podría ser la escuela bíblica, pero esa opción de consideraría más adelante.

3. Escuche

Consensuar es escucharse unos a otros y escuchar juntos al Señor. Escuchar es la mejor manera de mostrar respeto, y comprensión y aprecio profundos por los demás. Esto crea una atmósfera de confianza y colaboración. A medida que se generan distintas perspectivas y puntos de vista, el grupo encontrará buenas soluciones que no hubiesen descubierto de otra manera. El facilitador puede utilizar técnicas para escuchar activamente, como por ejemplo, repetir lo que un participante ha dicho sin agregar ningún detalle, a fin de reconocer y aceptar la contribución de dicha persona.

Se contrató a un asesor para facilitar un proceso grupal que conduciría a un programa de capacitación integral. A medida que avanzaba la reunión, se animaba a los participantes a que expresen sus opiniones. El facilitador interpretaba cada contribución que se hacía para así guiar el debate hacia la dirección que él quería. Mientras la reunión avanzaba, las personas sentían que no eran escuchadas y pocos continuaron participando en las discusiones. Esto provocó una gran frustración en el facilitador ya que el encuentro se tornaba cada vez menos participativo y era aparente que había pocas contribuciones para el desarrollo del proceso y los resultados esperados.

4. Genere opinions

Se pueden emplear diversas técnicas para generar opiniones y comentarios como el “torbellino de ideas” o “rondas de preguntas y respuestas”.^{30v} Durante estas sesiones, no se deben emitir juicios sobre las contribuciones de los participantes, sólo tomar nota de ellas. El objetivo de estas sesiones es generar ideas que puedan ser evaluadas una vez que se hayan considerado varias opiniones.

La directora de un programa estaba guiando una discusión con un grupo de interesados para analizar el programa a fin de realizar posibles modificaciones. Cuando surgió el primer tema sobre los objetivos de capacitación, un cliente opinó sobre la falta de practicidad en lo que se ofrecía y que el objetivo del programa debería ser producir misioneros con habilidades evangelísticas. Inmediatamente, otro cliente puso el comentario "en su lugar" argumentando que no todos los misioneros serían evangelistas. La facilitadora aceptó ambos comentarios pero recordó al grupo que por ahora, ella solamente estaba pidiendo opiniones. Sintetizó la primera sugerencia y la secretaria tomaba nota de todas las opiniones que iban surgiendo.

5. Elabore opciones

El proceso de construcción del consenso implica generar una amplia variedad de opciones y luego delimitarlas hasta llegar a una opinión convergente. Las ideas y opciones generadas en las sesiones de torbellino de ideas deberían analizarse en forma sistemática. A menudo es útil agrupar las opciones similares y analizarlas. Se deberían considerar ventajas y desventajas de cada una. El propósito de este ejercicio es delimitar la cantidad de opciones y evaluarlas según satisfagan las necesidades eficazmente o no.

Luego de una buena sesión de torbellino de ideas sobre el contexto de la capacitación, se agruparon las sugerencias en tres áreas: utilizar el programa de escuela bíblica existente, una experiencia en el campo misionero con un consejero experimentado, y una capacitación que utilizara las oportunidades ministeriales locales. Se analizaron y anotaron las ventajas y desventajas de cada una. A medida que continuaba el debate, se hizo evidente que cada uno de estos tres contextos era necesario para alcanzar los resultados propuestos. Surgió así una propuesta firme para diseñar un programa efectivo que utilizara estos tres elementos.

6. Consensuar

En casi todos los casos, la solución será una combinación creativa de distintas opciones: una trama de los mejores componentes que nos den una solución efectiva. Cuando no surge ninguna solución, u opiniones opuestas siguen frenando el proceso, el facilitador puede sugerir que el problema sea tratado por un subcomité. Si es necesario, también puede postergarse el asunto para otra reunión donde se realice una mayor consideración e investigación que esclarezca sobre el asunto.

La reunión se extendía demasiado y el facilitador trataba de que se tome una decisión sobre un asunto importante antes de despedir a los participantes. La complejidad del tema y las mentes cansadas de los participantes hacían difícil que se pueda llegar a un "acuerdo". Un interesado sugirió posponer la decisión para la sesión de la mañana, pero esto implicaba tomar tiempo de una sesión final con muchas actividades. Otra persona opinó que un grupo más pequeño podría continuar con la reunión y presentar sus sugerencias a todo el grupo la mañana siguiente. Se procedió según estas opiniones y un grupo pequeño presentó una solución al día siguiente, con la que todos estuvieron de acuerdo. Esto preparó el contexto para la sesión final, que dio como resultado un bosquejo inicial excelente para el programa.

Prueba para el consenso

Es importante evaluar el consenso, porque los miembros del grupo pueden haberse sentido presionados a apoyar una propuesta cuando en realidad no estaban de acuerdo. Estas reservas menudo se disimulan por el deseo de “continuar” en el grupo o por un sentimiento de no pertenencia que se sintió en algún momento del proceso. Una buena técnica para evaluar el consenso es pedir a los participantes que respondan algunas preguntas en trozos de papel. El facilitador recoge los papeles y la secretaria escribe las respuestas para que todos puedan verlas. Esto brinda una oportunidad para una verdadera evaluación del resultado. Éstas son algunas preguntas que se pueden utilizar:

1. ¿Puede usted apoyar la decisión o propuesta presentada?
2. ¿Qué parte de la propuesta es más importante para usted?
3. ¿Qué elementos de la decisión o propuesta quisiera cambiar para poder aprobarla en su totalidad?

En una región nueva en el envío de misioneros, una reunión de tres días con un grupo numeroso y diverso estaba terminando. Se había desarrollado un alentador perfil de nivel de ingreso del misionero y todos estaban convencidos de la importancia de crear mejores oportunidades de capacitación. Había surgido una lista de cuatro sugerencias para desarrollar una mejor capacitación en la región. Para arribar a una conclusión firme, el facilitador escribió las cuatro opciones en la pizarra y pidió a cada participante que la ordene según su importancia. La opción de crear alianzas para desarrollar un programa de capacitación regional recibió el 75 % de los puntajes más altos de los participantes y fue la base para crear un nuevo centro con socios comprometidos.



Conclusión

En un contexto tan complejo, es difícil imaginar cómo se puede desarrollar un programa que no sólo cumpla con los objetivos de la eficacia ministerial, sino que también se adecue a las variadas preferencias y valores de los clientes. Esto puede resultar más sencillo con un grupo de interesados de una misma organización que compartan una misma historia, ethos, tendencia doctrinal y prácticas religiosas. Es más difícil, sino imposible, cuando son muchas las iglesias, agencias y campos involucrados. En estos dos escenarios, el proceso de construcción de consenso ayudará a descubrir asuntos críticos, proporcionará claridad a la tarea, y ayudará a generar una actitud de compromiso en los clientes.

Definir y luego debatir los problemas es un paso preliminar importante para ayudar al diseñador del programa a conocer la variedad de preocupaciones y oportunidades. Al finalizar cada sesión, puede haber menos claridad de la que se esperaba, pero la próxima etapa, el desarrollo de un perfil de resultados (ver capítulo 7), debería ayudar a lograr un mejor enfoque del proceso. Cuando se crea el perfil, los participantes podrán tomar distancia del proceso y medir

sus compromisos en relación a los resultados esperados que ellos mismos ayudaron a definir. El resultado no está determinado por supuestos y preferencias, sino por una visión de lo que es necesario. Esto crea el contexto para que los especialistas en la capacitación elaboren un programa con la libertad necesaria para lograr los resultados deseados.

Capítulo 6:

Interesados, compromisos y toma de decisiones

1. ¿Quiénes son los verdaderos interesados en su programa de capacitación? Cuando forme un equipo de interesados para evaluar un programa, debe invitar a participar a un miembro influyente de cada grupo de interesados. ¿Quiénes son estas personas? Haga una lista de los interesados lo más detalladamente posible.
2. Analice cada uno de los compromisos educativos que propone Robert Ferris en la siguiente tabla. Comente si está de acuerdo o no con estos preceptos y cómo demuestra su compromiso en su programa actual o cómo planifica hacerlo en el programa que diseñe.

Compromisos educativos bíblicos para guiar la capacitación misionera

1. Los objetivos de capacitación deben estar determinados por los conocimientos, habilidades y cualidades requeridas para un servicio efectivo.
2. La capacitación está relacionada con la iglesia está relacionada; el aprendizaje se logra mejor en el contexto de una comunidad.
3. Las estructuras y relaciones de capacitación deben ser consistentes con los objetivos de la capacitación.
4. Las estrategias de capacitación deben ser apropiadas a los estilos de aprendizaje y forma de pensar de los alumnos.
5. Las estrategias de capacitación deben incorporar la experiencia del aprendiz y construir a partir de ella.
6. La teoría debe ser aprobada por las Escrituras.
7. La información debería ser apropiada y debe obedecerse.
8. Las habilidades de aprendizaje deben incluir información, demostración y práctica guiada.
9. Las cualidades del carácter y los valores se comunican eficazmente sólo cuando la enseñanza incluye ejemplos y reflexión.
10. La capacitación prepara al aprendiz para el ministerio efectivo y el crecimiento continuo.

3. ¿Qué estilo de toma de decisiones emplea usted o el/los líder/es de su organización? Según la información presentada en este capítulo, ¿qué estilo es el más eficaz en su estructura organizacional y contexto social? ¿Es la toma de decisiones basada el consenso una buena opción?

ⁱ 26 La Comisión de Misiones de la Alianza Evangélica Mundial llevó a cabo un estudio sobre la deserción misionera en catorce países, desde 1994 a 1997 [W. Taylor. *Too Valuable to Lose*. (Demasiado valioso para que se pierda). Pasadena, Wm. Carey Library, 1997.] Se descubrió que la capacitación misionera previa salida al campo constituía una variable significativa para reducir la deserción de los misioneros. Desde el año 2002 al 2004 se realizó otro estudio sobre la permanencia de los misioneros en el campo. En esta investigación también se descubrió que la capacitación misionera específica era una variable importante en la permanencia de misioneros a largo plazo [D. Bloecher., *Missionary Training Makes Missionaries Resilient – Lessons from ReMAP II*. (La capacitación misionera fortalece a los misioneros. Lecciones de ReMAP II. Artículo en Internet disponible en inglés: www.wearesources.org, 2003)]

ⁱⁱ 27 En el capítulo 7 (“Proceso de elaboración del perfil de resultados”) se explica cómo realizar un ejercicio de desarrollo del perfil.

ⁱⁱⁱ 28 “Iniciación de un programa de capacitación ministerial”, capítulo 4.

^{iv} 29 En circunstancias ideales, este proceso debería ser guiado por un asesor bien preparado que no pertenezca al grupo de los interesados en el programa. Esta persona debe estar familiarizada con los asuntos relacionados con la capacitación ministerial, con la conducción del proceso de elaboración del perfil, y debe comprender claramente los objetivos de la reunión. Debido a que este material se utiliza para capacitar a los facilitadores, damos por sentado que el diseñador del programa es la misma persona que guiará el proceso.

^v 30 En un ejercicio de “torbellino de ideas” se obtienen opiniones al azar de todo el grupo sobre un tema determinado. En una “ronda de preguntas y respuestas” cada miembro toma su turno para hablar sobre un tema. En ambos casos, no se emiten juicios sobre las ideas ni se las discute hasta que no se hayan escuchado todas las opiniones. A medida que cada persona habla, el facilitador debería repetir las ideas y la secretaria debe tomar nota de las mismas en forma sintetizada, para luego colocar hojas con las sugerencias en las paredes u otra superficie de la sala a la vista de todos.



Capítulo 7

Proceso de elaboración del perfil de resultados

Por Jonatán Lewis
del libro: Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral

El proceso de elaboración del perfil de resultados requiere integridad. Este proceso requiere que los participantes describan los resultados verdaderamente necesarios para alcanzar la eficacia ministerial. Supone que el ministerio eficaz es llevado a cabo por personas eficaces en todas las áreas de sus vidas. Supone además, que el desarrollo del carácter y las habilidades son más importantes que el conocimiento adquirido durante la capacitación. Por lo tanto, un perfil no sólo es una definición (o redefinición) de las áreas de contenido (conocimientos), sino que se enfoca principalmente en lo a menudo no se incluye en la capacitación planificada: las cualidades personales y habilidades ministeriales necesarias.

Una vez desarrollado el currículo, éste consistirá en una serie de materias, con objetivos, actividades de aprendizaje, planificaciones de las clases, y tareas. No obstante, el conocimiento implícito en un currículo no es un fin en sí mismo, sino más bien un medio hacia un fin cuyo propósito es alimentar un proceso. Para generar los resultados deseados, se necesita un fuerte compromiso con la interiorización y aplicación de dicha información. Por lo tanto, la eficacia de la capacitación no se mide por lo que los aprendices saben sino por su crecimiento y grado de capacitación para ser más eficaces en las tareas que realizan. La retención de información a menudo no es un buen indicador de estos resultados.

El perfil ayuda a expresar estos resultados y se convierte en una herramienta importante, tanto para el diseño de un programa como para su evaluación. Es un perfil ideal, pero no debe ir más allá de lo que se puede lograr en la vida real. De hecho, debe ser muy realista. Se debe comprobar que cada competencia descripta sea absolutamente esencial para la eficacia ministerial. No hay lugar para cosas que podrían ser “buenas” o que “podrían ser” importantes. La eficacia es un valor muy importante en el diseño de la capacitación. Por consiguiente, un perfil completo de resultados ayuda a que un programa de capacitación defina qué incluye y qué no incluye en el entrenamiento.

El perfil de resultados es un cuadro verbal. Utiliza verbos de acción para describir, en frases concisas, el carácter y/o actitudes que se desarrollarán por medio de la capacitación, como así también las habilidades deseadas y/o las competencias. El conocimiento es fundamental para el desarrollo de estos aspectos, pero como ya hemos mencionado, no es un fin en sí mismo. Sin embargo, “saber mucho” sobre un área específica con frecuencia se considera importante para la eficacia vocacional. Por ejemplo, tanto el conocimiento teológico como el bíblico generalmente se consideran esenciales para quienes desarrollan su vocación en el servicio cristiano. Este conocimiento provee el marco teórico para el ministerio.

El fruto del conocimiento bíblico y teológico es más importante que el conocimiento en sí mismo; lo que se expresa de manera tangible a través de quién es la persona y cómo se conduce en la vida y en el ministerio. Por lo tanto, un perfil de resultados puede incluir “conocimientos bíblicos” y “conocimientos teológicos” como áreas que requieren atención, pero las describirá en términos de competencias, tales como por ejemplo “hace una exégesis precisa de las Escrituras”, o una actitud como “se dedica con devoción al estudio de las Escrituras” en lugar de “sabe los libros de la Biblia en orden”.

Objetivos del capítulo

Comprender la importancia del perfil de resultados para la capacitación ministerial integral y su diseño.

Conducir un proceso que lleve a la creación de un perfil de resultados de la capacitación.

Ser capaz de utilizar el perfil en el diseño y evaluación de los programas de capacitación.



Planificación del ejercicio de elaboración del perfil

El propósito de esta sección es capacitarlo para que usted pueda desarrollar un perfil de resultados en su propio contexto institucional de capacitación. Esto requiere cierta planificación y un bosquejo de los procedimientos que se utilizarán. En primer lugar, deberá responder algunas preguntas esenciales:

1. ¿Cuánto tiempo se requiere para la elaboración de un perfil?

La experiencia ha demostrado que un análisis completo de los supuestos subyacentes y un taller de elaboración del perfil bien organizado se pueden llevar a cabo en dos o tres días si se realizan con un grupo relativamente pequeño y homogéneo (ocho a diez personas³¹¹). Cuanto más tiempo se dedique a la reflexión y al diálogo, más completo y satisfactorio será el perfil desarrollado. Cuando el taller se realiza durante al menos tres días, se logra profundizar más y generalmente los participantes se comprometen más con el desarrollo del perfil. En algunos casos, se puede comenzar la elaboración del perfil con un grupo numeroso el primer día, y luego un grupo más pequeño y comprometido puede completar el proceso: pulir los supuestos subyacentes, finalizar el perfil y comenzar a desarrollar el currículo. Por lo general, la tarea será más productiva y los participantes se centrarán más en la misma en un ambiente tranquilo, de retiro.

2. ¿Quiénes deberían estar involucrados?

La elaboración del perfil depende de la información provista por los expertos. En el caso de la capacitación misionera, los misioneros más experimentados y eficaces deben constituir la fuente de información más importante en lo relacionado a las cualidades y habilidades que deben poseer los misioneros. También se deben incluir en el proceso a los demás interesados: como por ejemplo: los líderes de agencias misioneras, pastores de iglesias enviadoras, los candidatos a misioneros y posiblemente, los líderes de iglesias locales receptoras. Se incluyen también a los responsables del diseño e implementación de los programas de capacitación.

Miembros entendidos, respetados y representativos de cada uno de los grupos mencionados deben ser invitados a participar en el taller de elaboración del perfil. Este grupo identificará los conocimientos (o comprensión), las habilidades y las cualidades del carácter que un programa de capacitación debería desarrollar. Este enfoque consensual es de suma importancia a fin de crear un compromiso general para la implementación de un programa de capacitación o para introducir cambios en el mismo. Sin este compromiso, aún un excelente programa de capacitación deberá luchar ante la falta de apoyo.

3. ¿De cuántos participantes deberán constituirse los grupos?

En circunstancias ideales, el perfil del misionero debería ser desarrollado por un grupo pequeño (ocho a doce participantes) de interesados representativos. En los grupos pequeños generalmente hay buena interacción. Sin embargo, si el grupo es muy reducido, tal

Sin el compromiso creado a partir de un enfoque consensual, aún un excelente programa de capacitación deberá luchar ante la falta de apoyo.

vez no sea lo suficientemente representativo y por consiguiente, se pierdan contribuciones e incorporaciones valiosas. Si es muy numeroso, en cambio, puede ser más difícil guiar el proceso.

En Latinoamérica y Asia, algunos talleres de elaboración del perfil se llevaron a cabo con 70 representantes internacionales de distintas denominaciones, agencias misioneras y programas de capacitación. En estos talleres los participantes se dividieron en grupos de trabajo más pequeños para las fases que requerían mayor interacción. Se eligieron coordinadores para los grupos pequeños y se los preparó antes de la realización de los talleres. Se les asignaron tareas para realizar con sus grupos pequeños sobre las que luego informaron al grupo de coordinadores, brindando de esta manera cohesión al proceso. Si bien estos talleres fueron importantes para comprender la capacitación basada en resultados, como regla general se recomienda que el proceso de elaboración del perfil no sea desarrollado con un grupo grande, y que cuando sea necesario, lo guíe solamente un facilitador experimentado.

4. ¿Quién debe guiar el proceso?

El taller de elaboración del perfil es conducido por un *facilitador*. Este facilitador no debe ser necesariamente un experto en la capacitación misionera, pero debe entender el proceso de elaboración del perfil y asegurar que del mismo resulte un perfil completo de resultados. Debe manejar bien el tiempo y el programa, y solicitar la participación de todos los miembros. El facilitador no debe ser dominante. En condiciones ideales, no es una persona con intereses en la institución y por lo tanto, no está condicionada por necesidades personales o institucionales que puedan influir en el resultado del proceso. Las personas más jóvenes pueden desempeñarse mejor por varias razones, por ejemplo: porque captan rápidamente el concepto de comprometer a los miembros del grupo en el proceso, son menos propensos a ser autoritarios, y generalmente muestran agilidad mental para mantener al grupo enfocado en la tarea asignada.

Un *secretario* ayuda al facilitador. La función principal de esta persona es escribir en carteles u otros medios adecuados los comentarios y pensamientos que surgen durante el proceso. Es importante que tenga la habilidad de escuchar atentamente y recordar bien los comentarios generados. El secretario también deberá estar dispuesto a asistir al facilitador en otras tareas relacionadas con la conducción del taller.

5. ¿Dónde se debe llevar a cabo un taller de elaboración del perfil?

Generalmente el lugar adecuado para realizar un taller de elaboración del perfil es un aula o salón de conferencias. La sala debe contar con una o más paredes vacías donde se puedan colocar tarjetas con los requisitos ministeriales. Los asientos deben acomodarse en círculo o semicírculo. Una buena iluminación, ventilación y acústica adecuada también son importantes.

6. ¿Qué se necesita para dirigir estas sesiones?

Hay varios implementos que son necesarios para conducir el taller. Los mismos incluyen:

- De 150 a 200 tarjetas o trozos de papel (cartulina o media hoja de papel tamaño estándar). Algún producto o elemento para adherirlos a la pared o a la pizarra (puede ser pegamento de silicona no graso, cinta adhesiva si no daña la pintura de la pared, chinchetas o tachuelas).
- Marcadores de punta fina.
- Un caballete con papel en blanco para la elaboración de una “memoria grupal”. Definiciones y otras producciones grupales importantes se pueden colocar en la pared para ser consultadas fácilmente. (Una pizarra, un retro-proyector o un proyector de video también pueden ser útiles.)

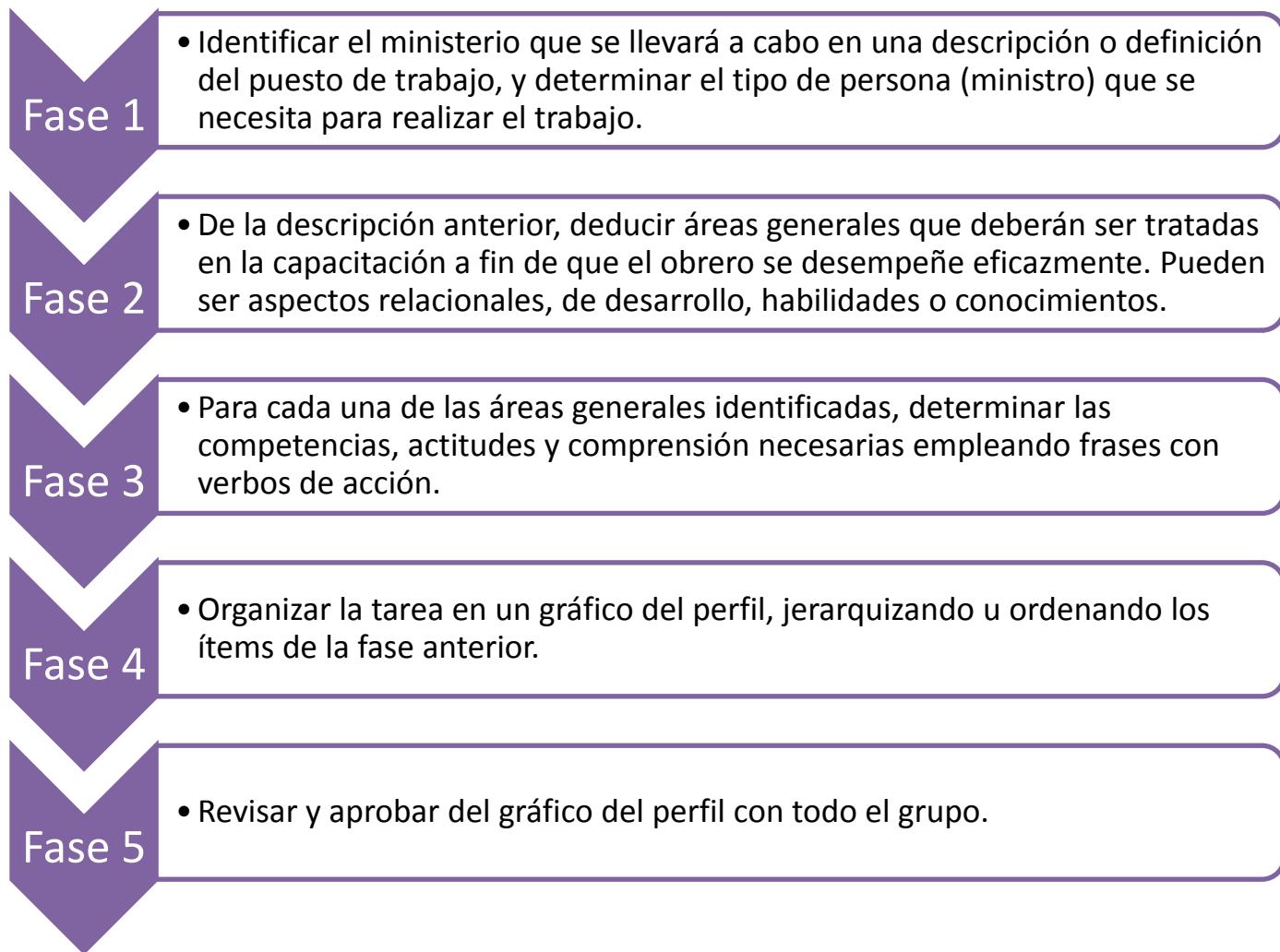
La “memoria grupal” consiste en hojas grandes de papel en las que se registran las opiniones importantes, los puntos más destacados y acuerdos consensuales que surjan en el debate grupal. A medida que avanza el taller, estas hojas se colocan en una pared o alrededor de la sala. Si es necesario se puede hacer referencia a debates anteriores. Esto ayuda a un buen desarrollo del encuentro y previene, hasta cierto punto, que se traten y vuelvan a tratar los mismos temas.



Dirección del taller de elaboración del perfil

Con el propósito de ayudarlo en la conducción del taller de elaboración del perfil, hemos incluido cada fase del ejercicio, paso por paso. Los facilitadores que conducen el proceso por primera vez pueden ensayar estos pasos para asegurarse de entender el proceso. Esto les otorgará un sentido del tiempo y de otros factores críticos para que el ejercicio resulte exitoso. No deben desilusionar a los participantes transmitiendo confusión y falta de comprensión en relación a los pasos a seguir en la elaboración del perfil ministerial o del misionero.

El facilitador guiará el taller a través de cinco pasos:



En los casos en que el grupo sea pequeño, se trabajará con todos los participantes en cada una de las fases mencionadas anteriormente. Si es un grupo numeroso (más de 12 personas) y/o se dispone de poco tiempo, se lo debe dividir en grupos más pequeños para trabajar en algunas de las fases.³²ⁱⁱ



Orientación para el ejercicio de elaboración del perfil

Facilitador: Genere expectativa acerca del proceso de elaboración del perfil. Es importante que los participantes sepan por qué están involucrados en el taller y qué resultados se espera obtener. Debe explicar los horarios a cumplir y otros asuntos administrativos. Las preguntas relacionadas con el proceso se deben responder antes de comenzar la sesión de torbellino de ideas.

Presentación de los participantes: Ayude a los participantes a que se consideren unos a otros como colegas, trabajando hacia una misma meta. Cuando no se conozcan, deles la oportunidad de presentarse. Puede ser útil realizar una actividad para “romper el hielo” y así lograr que se sientan cómodos y comiencen a participar. Hay muchas maneras de realizar esto.

Trabajo en grupo: Solicite a cada participante que comparta su “sobrenombre” (o uno que haya tenido) y que cuente por qué lo recibió. Estos sobrenombres (o los nombres de los participantes) se deben escribir en tarjetas que todos puedan ver y utilizar en las próximos debates. En esta etapa introductoria, el facilitador debería destacar el valor del aporte de cada uno a fin de animar a todos a participar. Cuando el grupo es muy numeroso, estas introducciones y actividades de presentación se deben realizar en grupos pequeños. Una vez que el grupo esté orientado y los participantes se sientan cómodos, comience el proceso de elaboración del perfil.

Facilitador: Antes de comenzar con la próxima fase, repase todas las fases del ejercicio con los participantes y lo que se realizará en cada una.

Fase 1: Describa el rol ocupacional y el ministerio

El mundo del servicio al Señor es complejo. Existen ciertas áreas del carácter y de las competencias que afectan a todos los ministerios. Algunos ejercicios de elaboración del perfil intentan describir sólo estas áreas amplias y generales de competencia. Pero, la capacitación para la eficacia en el ministerio debe ir mucho más allá de estos elementos comunes a fin de trabajar en las competencias necesarias para los ministerios específicos.

Para comenzar el ejercicio de elaboración del perfil, primero debemos generar un debate para llegar a un consenso sobre la descripción del ministerio, centrándonos en los roles ocupacionales, las expectativas y las relaciones. Estos roles y expectativas generalmente son influenciados por variables, tales como la posible duración del servicio, la diferencia cultural (en el caso de la obra misionera) y el apoyo financiero. El propósito de este debate es establecer los parámetros para el ejercicio de elaboración del perfil. Debido a que muchos ministerios requieren gente que se desempeñe en diversos roles, el grupo deberá ponerse de acuerdo en cuál de cada uno de estos diversos roles potenciales basarán el perfil.

Trabajo en grupo: Utilice las siguientes preguntas para debatir:

1. ¿Cuál es el trabajo que se debe realizar? ¿En qué se asemeja a los otros tipos de ministerios?
2. ¿De qué manera es un ministerio específico? ¿Qué tipo de relaciones primordiales se establecen con los supervisores y las entidades que representan? ¿Qué tipos de roles se necesitará para cumplir esta tarea?
3. ¿Cómo es solventado cada uno de estos roles (es voluntario, por personal pago, o

Lista de control de la orientación para el ejercicio de elaboración del perfil:

- Generar expectativa:
 - Determinar los “resultados deseados” de un programa de capacitación ministerial.
 - Revisar lo visto anteriormente para identificar los recursos, métodos y contextos necesarios para cumplir con el objetivo de la capacitación.
 - Crear un cuadro verbal con el carácter, habilidades y comprensión que se necesitan.
 - Trabajar como colegas hacia una misma meta.
- Hacer que los participantes conozcan claramente el propósito de esta actividad.
- Romperhielos (por ejemplo, compartiendo un sobrenombre).

Lista de control de la fase 1

- Elaborar un título claro para el tipo de misionero que describirá el perfil. Considerar:
 - Diferencia cultural
 - Rol ocupacional
 - Apoyo financiero
 - Duración del servicio
- Elaborar una definición detallada del tipo de misionero, quién es y qué hace. Podría incluir:
 - Cómo ingresa al campo misionero.
 - Detalles acerca del lugar de envío.
 - Cómo compartirá el Evangelio.
 - Resultados esperados o deseados.
 - Qué enseñará o ejemplificará con su vida.
 - Qué harán o comenzarán a hacer los nuevos creyentes.
 - Etc.

autónomo)? ¿Deben ser competentes en áreas específicas para lograr un tipo de apoyo?

4. ¿Cuánto tiempo se espera que estas personas permanezcan en el ministerio?

5. ¿Requiere el ministerio interacción intercultural o transcultural? ¿Qué requerirá esto de cada obrero? ¿En qué medida?

Cuando en los debates surjan roles ocupacionales muy diferentes, se deberá crear un perfil distinto para cada uno de ellos. Cuando en los debates se haya profundizado lo suficiente, se debería escribir en la pizarra o en un cartel de papel una definición descriptiva de cada rol ocupacional que esté relacionado con el trabajo (por ejemplo, obrero transcultural, personal de financiamiento local, líder administrativo, etc.).

Al especificar el trabajo que se realizará y el tipo de misionero que describirá el perfil se establecen los límites del ejercicio de elaboración del perfil. Si se aclaran estos puntos, generalmente se puede arribar al consenso con bastante rapidez, aún en un grupo numeroso. Los perfiles pueden ser bastante generales o muy específicos. Si se necesitan varios tipos de misioneros, se deberían realizar perfiles individuales para cada uno de ellos. A fin de evitar duplicación de esfuerzos, se puede identificar una serie de características esenciales que sean comunes a todos los tipos de misioneros. Luego, a partir de estas características fundamentales, desarrollen perfiles para cada uno de los roles ocupacionales (plantador de iglesias, administrador local, producción de materiales, etc.).

Fase 2: Identifique las áreas generales de los requisitos

En esta fase, el grupo deberá elaborar una lista con las áreas más importantes de los requisitos necesarios para un servicio misionero eficaz. Este proceso implica el uso del razonamiento deductivo para extraer las áreas generales de la

descripción del rol ministerial del que se elaborará el perfil. Por ejemplo, en la figura 7.1 podemos deducir que debido a que la persona descripta está involucrada en la plantación de iglesias transculturales, debería adquirir cierta competencia en el aprendizaje de otro idioma, y en la comprensión de la cultura y cómo incide en la obra misionera (además de otras sugerencias del grupo). Luego, el grupo puede concluir que dos de las áreas generales de la capacitación podrían ser “*adquisición del idioma*” y “*aprendizaje de la cultura*”. Debido a que los misioneros trabajan en la plantación de iglesias, luego de un tiempo de debate, el grupo puede llegar a la conclusión de que los candidatos a misioneros deben desarrollar cierta competencia en la plantación de iglesias en su mismo contexto cultural o en uno similar. De esta manera, puede surgir otra área general bajo el título de “*plantación de iglesias*”.

Descripción de un misionero plantador de iglesias transculturales (Obreros de carrera, sostenidos por su iglesia)

Los misioneros plantadores de iglesias transculturales son mensajeros enviados por sus respectivas iglesias a lugares donde no hay, o hay muy pocas, personas que den testimonio de Cristo. Llevan vidas ejemplares como testigos de Cristo, y comunican el Evangelio de manera que las personas que los rodean pueden comprender las implicancias personales de conocer a Cristo. Su objetivo es ver familias entregadas a Cristo Jesús. Realizan esto a través de la predicación, lo que conduce al arrepentimiento y al bautismo. Enseñan a los creyentes a obedecer todos los mandamientos de Cristo. El objetivo final de su actividad misionera es conformar un cuerpo de discípulos de Cristo obedientes que se reproduzcan, que estén capacitados para llevar adelante la tarea de evangelismo y discipulado en su propio pueblo, y que también estén deseosos y sean capaces de alcanzar a otros pueblos.

La manera más eficaz de elaborar esta lista es llevando a cabo una sesión de “torbellino de ideas” o de “generación de ideas”. El secretario escribe las sugerencias de los participantes en las tarjetas, en la pizarra o en una transparencia. Mientras el facilitador obtiene nuevas respuestas, el asistente debe ir elaborando una lista con las áreas que hayan propuesto los participantes. A medida que se discuta cada área de la definición, el facilitador deberá sintetizar el debate con precisión y el secretario incluirá dicha información en la lista para que todos la vean.

El facilitador debe continuar refiriéndose a la descripción hasta que se hayan identificado todas las áreas potenciales. Una vez que se hayan nombrado todas las áreas, el grupo debería reorganizar la lista resumiendo o ampliando áreas según sea necesario. Por lo general la cantidad de áreas no debe superar las quince. Si tiene demasiadas áreas, el proceso de desarrollo curricular no es manejable. Trabajando un poco más el grupo encontrará maneras de elaborar una lista que resulte práctica.

Ejemplo de lista de las áreas para la actividad misionera

- Adquisición del idioma
- Aprendizaje de la cultura
- Plantación de iglesias
- Relaciones con la iglesia local
- Estilo de vida puro y simple
- Buenas relaciones familiares
- Evangelismo
- Comunicación transcultural
- Disciplinas espirituales
- Discipulado
- Desarrollo del liderazgo

Lista de control de la fase 2

- Realizar una sesión de torbellino de ideas utilizando tarjetas, una pizarra o transparencias.
 - Volver a referirse a la descripción hasta que todas las áreas sean identificadas.
 - “Pulir” la lista resumiendo o agregando información.
 - No incluir más de 15 áreas generales.
- Repasar la lista con todo el grupo para asegurarse de que todos estén de acuerdo.
 - Solicitar la opinión de todos los participantes.
 - Arribar a un consenso

Una vez armada la lista, revísela con todo el grupo para asegurarse de que todos estén de acuerdo. El facilitador debería obtener comentarios u objeciones de cada participante. Para lograr el consenso debe haber concesiones por parte de todos. Es importante, sin embargo, que todos los participantes permanezcan en el proceso y que ninguno se retire por haber sentido que su opinión ha sido ignorada. En esta etapa, aún hay tiempo para realizar modificaciones que ayudarán arribar a un consenso.

Fase 3: Identifique cualidades del carácter, habilidades y competencias de conocimiento, específicas para el ministerio

Lista de control de la fase 3

- Elegir un área general sobre la cual trabajar.
- Realizar un torbellino de ideas de cualidades o habilidades específicas para el área general elegida.
- Analizar y pulir la lista de modo que se incluyan de 8 a 10 características específicas en cada área.
 - Expresarlas en conductas medibles u observables.
 - Utilizar verbos de acción.
 - Las cualidades del carácter se observan mejor a través de conductas específicas.
- Revisar la lista de las cualidades del carácter y habilidades.
 - Eliminar las duplicaciones.
 - Expresar ideas con otras palabras para transmitir conceptos más específicos.
 - Agregar áreas del carácter y habilidades que no hayan sido consideradas.

Esta fase constituye la parte central del proceso. Para cada una de las áreas generales, se deben identificar y expresar en forma breve las cualidades del carácter, habilidades y competencias personales, esenciales de dichas áreas. Finalmente, se las organizará en el gráfico del perfil, el que consta de una fila vertical a la izquierda que contiene las áreas generales y las declaraciones de los requisitos se ubican en filas horizontales, a la derecha de cada área³³ⁱⁱⁱ. En esta fase se distinguen cuatro pasos distintos:

1. *Elegir un área general sobre la cual trabajar.* No hay un orden específico que se deba seguir para tratar las áreas generales. Una que parezca simple y clara puede ser la más adecuada para comenzar. Cada área puede tomar una hora o más de análisis^{34iv}.

2. *Guiar una sesión de “generación de ideas”.* Anime a cada miembro del grupo a pensar en cualidades específicas del carácter^{35v}, habilidades o competencias personales que una persona que desempeña eficazmente el rol descrito debe desarrollar en el área elegida. Este ejercicio es similar al que se realiza para identificar las áreas generales, pero ahora nos centramos en las actitudes y habilidades específicas requeridas en dicha área. La siguiente tabla ilustra este proceso en el área general de “adquisición del idioma”.

Área general	Habilidades o cualidades específicas
Adquisición del idioma	• Demuestra habilidad en el uso de técnicas para aprender palabras y frases en otro idioma. • Comprende principios de fonética útiles para el aprendizaje del idioma. • Aprovecha cada oportunidad para practicar el idioma.

Lo más aconsejable es primeramente realizar un torbellino de ideas y procurar cubrir toda el área, en lugar de analizar cada cualidad o competencia de habilidades según se sugiere. Procure no incluir materias en la lista ni utilizar verbos que indiquen componentes del conocimiento. Estos se analizarán luego y se incluirán como objetivos de aprendizaje cuando se realicen la planificación de clases y de las materias. Fomente la participación de todos hasta que no haya más sugerencias. Es frecuente que en esta lista original surjan veinte o veinticinco sugerencias para una sola área general.

3. *Debatir sobre las habilidades y cualidades enumeradas.* Una vez que se haya realizado una lista que incluya la mayor cantidad posible de características, comience la discusión de cada ítem para determinar su relevancia en el área. Algunos puntos pueden resumirse en uno solo.

Cada ítem se debe expresar en oraciones breves sobre conductas medibles u observables. Esto implica el uso de un verbo, preferentemente un verbo que de acción. En lo posible, los ítems deben ser observables y/o medibles, lo cual es imposible sin el uso de un verbo. A medida que analizan cada ítem, usted debería preguntar: ¿Se puede observar? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se puede observar? Por medio de estas preguntas usted ayudará al grupo a pulir cada ítem, de manera tal que los mismos puedan ser útiles en el eventual diseño de un currículo que incluya o desarrolle alguna de esas cualidades o habilidades. A continuación se ilustra este principio.

Esta forma de expresarlo cambia el requisito de una habilidad pasiva a una actividad que demuestra la habilidad.

Bajo el área “relaciones con la iglesia local”, se puede identificar un requisito:

Sabe cómo informar a la iglesia acerca de la tarea misionera.

Esta competencia podría expresarse de manera más contundente:

Sabe informar exitosamente a la iglesia acerca de los esfuerzos en la tarea misionera.

Esta forma de expresarlo cambia el requisito de una habilidad pasiva a una actividad que demuestra la habilidad.

Es importante destacar que será difícil expresar con claridad en términos observables la mayoría de las cualidades del carácter, pero se podrán identificar con mayor facilidad las actitudes y conductas específicas que evidencien estas cualidades del carácter. (“Por sus frutos los conoceréis...” Mateo 7:20). El ítem “un carácter a semejanza de Cristo” es difícil de observar, pero las conductas que reflejan la semejanza a Cristo, tales como “es considerado con el prójimo”, o “sirve al prójimo de buena gana”, son más específicos y observables. Un facilitador o coordinador hábil ayudará al grupo a pensar en un verbo para cada ítem y en el modo correcto de expresarlo.

Como resultado de esta fase, se debería obtener para cada área general de requisitos, una lista de oraciones concisas que describan en términos de características observables, las cualidades o habilidades que se requieren para un servicio misionero eficaz. Cada área puede tener hasta ocho o diez de estas oraciones concisas. Sin embargo, si hay muchas más, es probable que el área sea muy amplia y si se la analiza en más detalle, seguramente se pueda dividir.

4. *Repasar la lista de las cualidades del carácter y competencias de habilidades.* Una vez que las cualidades del carácter y las habilidades para todas las áreas hayan sido identificadas y enumeradas, se las debería repasar para asegurarse de que el trabajo haya sido completado apropiadamente. Una cualidad o competencia puede ser omitida en un área si se la menciona en otra, o se la puede decir con otras palabras para expresar un concepto más específico. También pueden salir a la luz cualidades o competencias que se hayan omitido.

Cuando sea posible, exprese los requisitos en términos de habilidades o actitudes demostrables, en lugar de hacerlo por medio de oraciones más pasivas que sólo expresen “conocimiento”.

Fase 4: Elaborar el gráfico del perfil

Una vez que se hayan identificado las cualidades y competencias para cada área identificada, intenten ordenarlas o clasificarlas según su importancia. Las competencias de habilidades deberían colocarse en orden secuencial de desarrollo. De la misma manera, las cualidades del carácter deberían ordenarse por la complejidad del concepto o dificultad para lograr dicha cualidad. Es útil pensar en una secuencia de enseñanza y aprendizaje. El propósito de este ejercicio es solamente el de ayudar a revisar y completar el gráfico del perfil por medio de un orden lógico.

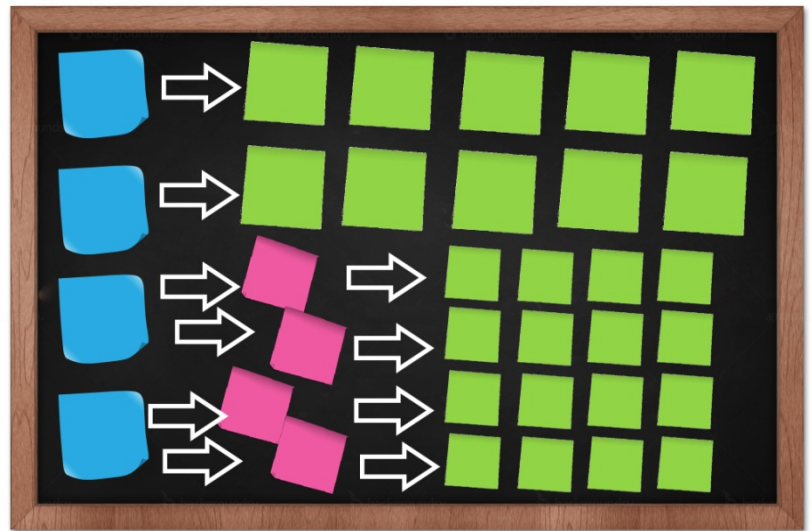
Lista de control de la fase 4

- Utilizar el diagrama de la figura 7:5 para organizar las competencias de habilidades y cualidades del carácter según la secuencia de desarrollo u orden de prioridad.
- Elaborar el gráfico del perfil.
 - Las áreas generales se ubican verticalmente en el lado izquierdo.
 - Los requisitos se colocan a la derecha del nombre de cada área.
 - Los comportamientos medibles u observables se ubican a la derecha de los requisitos.

Área general:	
Requisitos mínimos para ingresar al campo ministerial	
Resultados de la capacitación previa salida al campo	Resultados de la capacitación en el campo
1.	4.
2.	5.
3.	6.
	7.

Para facilitar este proceso, trace una línea horizontal con una marca vertical cerca de su punto medio, como muestra la figura 7:5. La marca vertical debe representar los requisitos mínimos para ingresar al campo ministerial. La línea que se extiende hacia la izquierda representa los objetivos de la capacitación ministerial previa salida al campo, mientras que la línea que se extiende hacia la derecha representa los objetivos del desarrollo profesional en el ministerio. Esta herramienta simple será de ayuda para ubicar el requisito definido en una secuencia adecuada de capacitación. Por ejemplo, dentro del área general “*adquisición del idioma*”, si la competencia

“demuestra habilidad en el uso de técnicas para aprender palabras y frases” es un requisito previo a la salida al campo (Fig. 7:3), entonces otras características como “habla el idioma que está aprendiendo con fluidez” o “lee y entiende los periódicos locales” se ubicarán a la derecha de la línea vertical, en la sección de la escala correspondiente a “en el campo”. Esta escala es útil para establecer niveles de aprendizaje, como así también para saber el orden de los resultados deseados, y en qué lugar ubicarlos en un plan de capacitación progresivo y completo.



Luego, las cualidades del carácter se clasifican en orden de prioridad ascendente, y las competencias de habilidades, en orden de complejidad ascendente. De esta manera, la cualidad o competencia más básica de cada área aparecerá primero, en el extremo izquierdo de la línea, y la evidencia más desarrollada o más importante de cada área, en el extremo derecho.

Ahora, elabore el gráfico del perfil. Coloque las áreas generales verticalmente en el lado izquierdo. Ordene la lista de requisitos de cada área clasificados según su prioridad a la derecha del nombre de dicha área.

Fase 5: Repase y apruebe el gráfico del perfil

Los participantes deben revisar el gráfico del perfil terminado. Deben realizarse las modificaciones sugeridas para que todos los integrantes del grupo estén satisfechos con el trabajo. Una vez más, es útil solicitar que cada participante exprese su aprobación del gráfico del perfil, ya sea en forma verbal o simbólica (por ejemplo: poniéndose de pie, firmando).

Cuando el gráfico haya sido aprobado, el ejercicio de elaboración del perfil se da por concluido. Todos los participantes deben recibir una copia de la versión final del perfil ministerial para compartirla con las entidades a las que representan. No obstante, en la mayoría de los casos usted debería realizar un debate con el grupo sobre quién es el responsable de la capacitación en las áreas específicas del perfil de resultados.

Lista de control de la fase 5

- Solicitar modificaciones.
- Pedir que cada participante exprese su aprobación, en forma verbal o simbólica, del gráfico del perfil.
- Entregar a cada participante una copia de la versión final del perfil para compartirla con las entidades a las que representan.
- Debatar sobre quién estará a cargo de la capacitación en las áreas específicas del perfil de resultados.



Usos del perfil ministerial

Un perfil basado en los resultados puede tener diversas aplicaciones. Se lo puede emplear en la evaluación interna de programas existentes de capacitación ministerial. Al comparar los resultados existentes con los incluidos en el perfil, se puede determinar si los programas están bien encaminados hacia el logro de los objetivos y en qué áreas deben realizarse los ajustes necesarios.

Un perfil basado en los resultados también puede ser utilizado por los candidatos, pastores, administradores de misiones y capacitadores para evaluar la disposición de un candidato para el trabajo misionero en cada etapa de su desarrollo. Cada ítem puede ser calificado por aquellos involucrados en la evaluación, y se pueden aclarar las expectativas en términos de niveles a lograr.

Cuando se desarrollan currículos individuales, los participantes deberían establecer un objetivo para el nivel de desempeño, o estándar de logros, para cada requisito. Tal vez sea necesario que algunos niveles relacionados con las características emocionales, espirituales o personales se basen en la evaluación subjetiva de los capacitadores o mentores que realicen un seguimiento de la vida y el ministerio del candidato durante un cierto tiempo. Luego puede realizarse una capacitación individual para centrarse en cada una de las áreas fuertes y débiles.

Finalmente, un perfil ministerial puede constituir la base del desarrollo de nuevos programas de capacitación ministerial, que es el uso principal propuesto en este manual. Se pueden organizar e implementar nuevos programas de capacitación para desarrollar los resultados identificados en el gráfico del perfil. Aplicar las cualidades y competencias a los currículos implica desarrollar los objetivos de aprendizaje y estrategias de enseñanza-aprendizaje apropiados.



Conclusión

Quienes han trabajado conjuntamente en el desarrollo de perfiles de capacitación ministerial afirman que la tarea de elaboración de un perfil de resultados ¡es mucho más compleja de lo que parece ser a primera vista! La experiencia áulica formal – tradicionalmente enfatizada – constituye tan sólo una pequeña parte del proceso de formación. Para que un ministro realice la obra exitosamente, mucho depende de las cualidades del carácter, de sus actitudes, habilidades relacionales y capacidad para el ministerio.

El perfil de resultados proporciona un medio para comprender el alcance de la tarea de capacitación. Además, proporciona un punto de partida basado en el ministerio para el desarrollo del currículo y la distribución de responsabilidades de la capacitación. Comprender nuestra tarea nos otorga una mayor seguridad de que alcanzaremos la meta de la capacitación.

Capítulo 7:

Elaboración de un perfil ministerial

1. Utilice el proceso sugerido para elaborar un perfil de resultados de un ministro. Limite esta actividad a un proyecto que se pueda llevar a cabo en tan sólo unas horas con el grupo con el que usted está compartiendo este curso o del forma parte en el ministerio. Los proyectos más cortos pueden incluir la elaboración del perfil de un misionero a corto plazo, un maestro de escuela dominical o un líder de algún grupo pequeño. En lo posible, seleccione su grupo siguiendo los criterios sugeridos en el capítulo anterior y procure que el perfil sea útil para evaluar la capacitación existente o para diseñar un nuevo programa de capacitación.
2. Con su grupo de compañeros (estudiantes) o colegas del ministerio, evalúe el perfil de un plantador de iglesias transcultural que se encuentra a continuación. Analice las características propuestas para cada área y clasifíquelas en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponda al valor más bajo y 5 al más alto. Ante cualquier discrepancia sobre la clasificación, se deberá debatir y aclarar el ítem en cuestión. Busque características que puedan faltar y agréguelas a la lista.

Perfil de capacitación de un plantador de iglesias transcultural

Áreas de resultados generales	Resultados esperados					
Madurez espiritual	Conoce y ama a Dios, y manifiesta los frutos del Espíritu.	Adora a Dios espontáneamente; crece en la adoración individual y grupal.	Obedece la guía de Dios; demuestra fortaleza.	Reconoce el señorío y la guía de Dios; muestra obediencia y sumisión.	Está comprometido con la evangelización mundial; tiene un claro llamado vocacional.	Crece en la práctica de los dones espirituales y en las disciplinas espirituales, especialmente en la Palabra y la oración.
Integridad familiar	Ambos esposos practican la sumisión mutua y el servicio en amor.	Expresa libremente sus sentimientos y se identifica con los demás.	Educa y capacita a sus niños con amor.	Cuida de la planificación de su tiempo y la recreación familiar.	Anima a cada miembro de la familia a crecer espiritualmente y en el ministerio.	Se relaciona con la familia o comunidad de misionera.
Servicio	Acepta el amor y perdón de Dios; crece en gracia.	Se somete en confianza y en obediencia al señorío de Cristo.	Considera a los demás como superiores a sí mismo; trabaja en el servicio para suplir las necesidades de los otros.	Presta servicio a los demás con diligencia, fidelidad y alegría.	Se preocupa por los necesitados.	Refleja a Cristo en su vida.
Adaptabilidad	Reconoce la soberanía de Dios.	Acepta con gozo las circunstancias difíciles.	Se adapta con flexibilidad a situaciones nuevas; es fuerte.	Valora las distintas personalidades y estilos de liderazgo.	Se contenta en distintas situaciones.	Sabe juzgar Entre lo que está “mal” y lo que es “diferente”.
Sensibilidad cultural	Aprecia y valora aspectos de la cultura receptora.	Es sensible a las expectativas y costumbres de la cultura receptora.	Es sensible a los modelos de aprendizaje y liderazgo de la cultura receptora.	Reconoce la importancia de aprender el idioma como parte de su ministerio.	Asume la responsabilidad de continuar aprendiendo el idioma durante toda la vida.	Valora las tecnologías adecuadas.

Compromiso con la Iglesia	Es miembro activo de una congregación local.	Refleja el amor de Cristo por la Iglesia.	Colabora y participa en el servicio de la iglesia en su país.	Practica la mayordomía en las relaciones y actividades para lograr un impacto a largo plazo en la plantación de una iglesia que se multiplica.	Valora el patrimonio de un pueblo y su iglesia, y aprende de su pasado.	
Adquisición del idioma	Reconoce la importancia de aprender el idioma.	Escucha y puede distinguir sonidos y normas del idioma.	Construye relaciones estrechas; se disciplina para practicarlo regularmente.	Asume la responsabilidad de continuar aprendiendo el idioma durante toda la vida.	Acepta los pequeños fracasos y sabe reírse de sus errores.	Utiliza el idioma en la vida, el aprendizaje y el ministerio.
Adaptación cultural y contextualización	Aprueba y valora aspectos de la cultura receptora.	Acepta las diferencias culturales; Vive el modelo de la encarnación.	Realiza una exégesis d las ciudades, culturas y comunidades.	Se familiariza con las necesidades y preocupaciones del pueblo anfitrión.	Recopila información relevante; analiza e interpreta los resultados con precisión.	Adapta su propio comportamiento y se “contextualiza” adecuadamente.
Evangelismo y Discipulado	Comparte a Cristo de maneras culturalmente apropiadas.	Conduce al pueblo a Cristo; se involucra activamente en la iglesia local.	Discipula a los nuevos creyentes en la Palabra, la oración, el testimonio y la comunión en la iglesia.	Capacita a los creyentes para que ganen a otros para Cristo y tengan compasión por los perdidos en las comunidades locales.	Motiva a los otros para que usen sus dones espirituales; se involucra en la lucha espiritual.	Es ejemplo de una participación activa en la iglesia local.
Plantación y desarrollo de iglesias	Ora estratégicamente.	Analiza el entorno social.	Construye relaciones; puede crear grupos o células de nuevos creyentes.	Desarrolla una estrategia evangelística eficaz.	Capacita a líderes de grupos pequeños para que ellos mismos capaciten a otros.	Forma una congregación que se multiplica; capacita y envía a los miembros a la obra.
Desarrollo del liderazgo	Identifica, capacita y prepara a futuros líderes.	Ayuda a los creyentes a interpretar y aplicar la Palabra en sus propios contextos.	Capacita a los creyentes en el uso de métodos apropiados para el estudio bíblico.	Capacita a otros y delega responsabilidades.	Planifica y capacita para las transiciones en asociación con los líderes locales.	Planta iglesias Que contextualizan los estilos de liderazgo bíblico.
Desarrollo del liderazgo (continuación)	Propone nuevos ministros; recluta otros para la obra en el futuro.	Utiliza conocimientos históricos para enseñar en las iglesias.	Motiva, reconoce y aprecia las contribuciones de los demás.	Aplica un estilo de liderazgo Bíblico apropiado para cada situación.	Se desempeña Como jugador de equipo y líder al servicio de los demás.	Ministra en la Palabra, obra y poder del Dios Trino.

ⁱ 31 El proceso llevará más tiempo si el grupo es más numeroso y si los integrantes pertenecen a distintas entidades. Limite el número de participantes a los más influyentes y representativos, y a quienes están involucrados en el diseño e implementación del programa y/o a la implementación de cambios en los programas.

ⁱⁱ ³² En un grupo grande la tarea se puede dividir de la siguiente manera:

Sesión previa: Prever cuántos de grupos pequeños será necesario formar. Reclutar y entrenar un coordinador para cada grupo. Los coordinadores también trabajarán con el grupo en las fases 2, 4 y 5.

Orientación: El facilitador guía a todo el grupo grande, y los coordinadores están a cargo de las presentaciones en los grupos pequeños.

Fase 1: El facilitador guía a los coordinadores y da recomendaciones a todo el grupo para realizar correcciones o ajustes, según sea necesario, y así aprobar el trabajo.

Fase 2: El facilitador guía a todo el grupo.

Fase 3: Los coordinadores guían a los grupos pequeños. El coordinador del grupo coteja las listas realizadas por los grupos pequeños. El facilitador presenta a todo el grupo las listas revisadas para que sean corregidas, según sea necesario, y finalmente aprobadas.

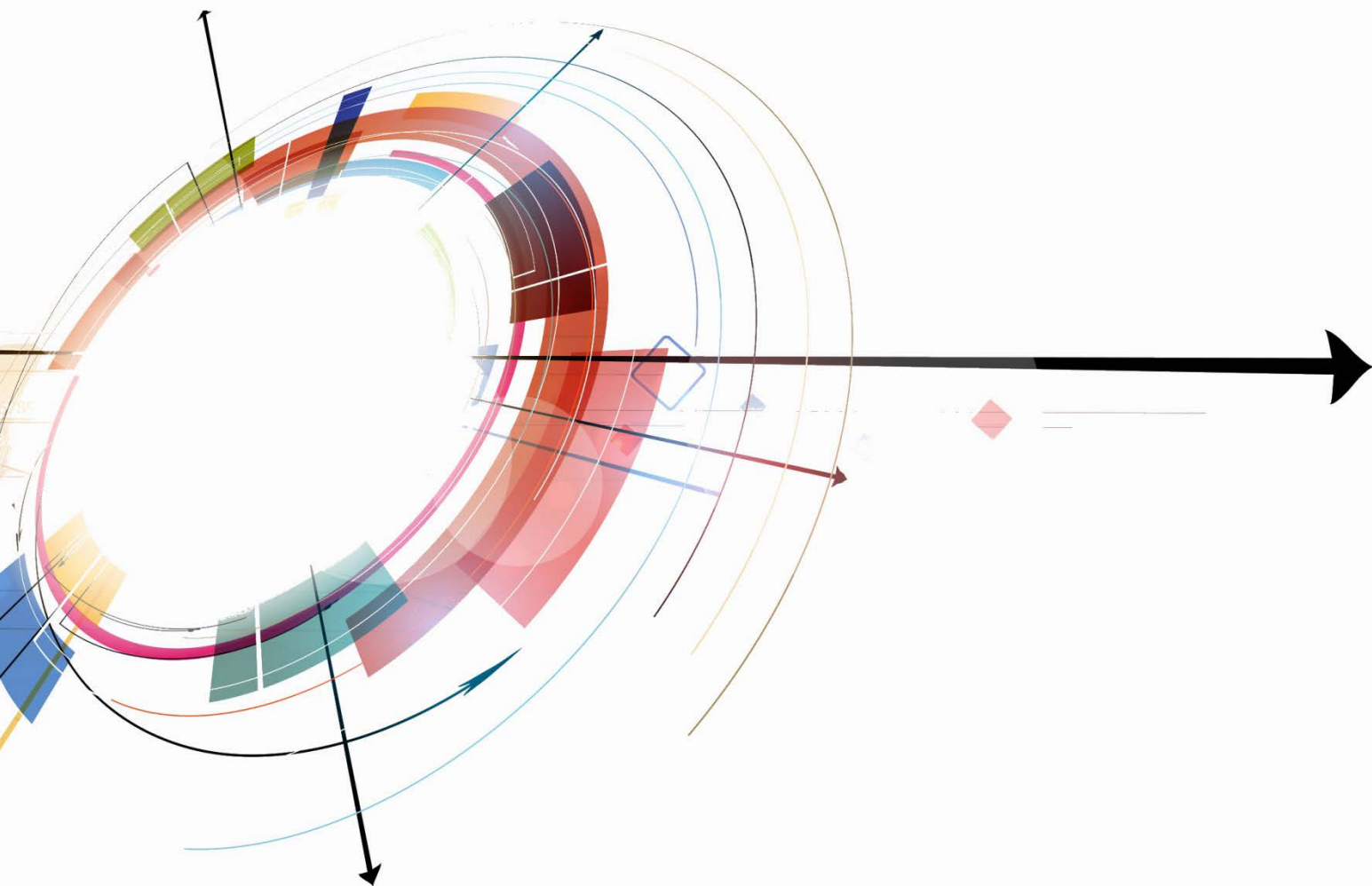
Fase 4: El facilitador guía al grupo de coordinadores.

Fase 5: El facilitador guía a todo el grupo.

ⁱⁱⁱ 33 Debido a la dificultad que representa leer columnas en letra muy pequeña, se ha modificado el formato en la mayoría de los ejemplos incluidos en este manual. Al final del capítulo encontrará un gráfico de la tabla completa.

^{iv} 34 En algunos contextos culturales, podría ser más apropiado extender el debate a todas las áreas identificadas. A medida que se analice cada cualidad y competencia, inclúyala en el área correspondiente.

^v 35 Las cualidades del carácter son difíciles de medir. Puede ser útil especificarlas en términos de actitudes ya que estas reflejan el carácter y son más fáciles de demostrar y observar. Por ejemplo, la “firmeza” puede ser una cualidad deseada del carácter y puede demostrarse en parte por una actitud de “perseverancia”. O un carácter “amoroso” se puede observar en actos que demuestran “amabilidad.” Tanto la perseverancia como la amabilidad se pueden observar fácilmente y también “enseñar” por medio de amonestación, demostración y el ejemplo.



Capítulo 8

Elaboración de objetivos de aprendizaje

Por Stephen Hoke
del libro: Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral

Objetivos del capítulo

Comprender el concepto de objetivos de aprendizaje y cómo se utilizan en programas de capacitación.

Seguir la secuencia de la planificación curricular para convertir los resultados en planes de clase.

Elaborar y utilizar objetivos de clases sólidos.

El Reverendo Owandere había sido misionero por doce años en África Occidental, y fue una gran emoción para él cuando lo invitaron a colaborar en el entrenamiento de la nueva generación de misioneros que salía de su país. Pero cuando se sentó en la sombra a planificar su curso de “Introducción a las misiones”, su ansiedad comenzó a crecer. Era tanto lo que quería decir, y tan poco el tiempo con el que contaba. Había tenido tantas experiencias, que se preguntaba cuál sería el mejor modo de poder comunicarlas. Quería compartir sus sentimientos con los jóvenes candidatos a misioneros, pero no encontraba la forma de organizar todo lo que había aprendido y experimentado en un *plan adecuado para el curso*.

Del otro lado del globo, en Manila, Rosa Macagba luchaba por superar la misma frustración al intentar planificar una clase para el nuevo centro misionero que se había fundado. Luego de haber pasado dos períodos entre un grupo humano aún no alcanzado en el sudeste de Asia, la misión a la cual pertenecía le solicitó que sea oradora y mentora de candidatos a misioneros. Rosa podía visualizar claramente el ideal de misionero que se necesitaba, y tenía muchísimas anotaciones e ideas que quería utilizar en sus cursos y presentaciones. Pero ¿cómo organizar su primera *clase*? ¿Cómo podía estar segura de que lo que ella quería comunicar iba a ser realmente útil para guiar a los candidatos hacia las metas establecidas? ¿Cómo podría enfocar sus ideas en un proceso que sería efectivo desde el punto de vista educativo?

Estos dos capacitadores enfrentan un problema típico: cómo transformar sus compromisos y metas en un plan de entrenamiento, en un currículo. En este capítulo bosquejaremos un proceso de paso por paso para que los capacitadores puedan convertir sus ideas en objetivos de aprendizaje. En el capítulo 9 le ayudaremos a transformar estos objetivos en experiencias de aprendizaje significativas. Ya sea que usted esté trabajando a un nivel más general en la planificación de cursos, o a un nivel particular en la planificación de clases específicas dentro de un curso más largo, los principios que usted aplica en el proceso, son los mismos.



Definición de objetivos de aprendizaje y su rol en el entrenamiento misionero

Definición de currículum

Para comenzar debemos determinar cómo se va a utilizar el término currículum. Este vocablo literalmente se refiere a un trayecto predeterminado a través del cual se corre una carrera, una “pista de carreras”. Tradicionalmente, se consideraba que el diseño curricular consistía en los contenidos que un estudiante debía dominar antes de avanzar. Más recientemente, este término connota la *actividad del estudiante* a medida que pasa por una serie de experiencias, las cuales comprenden contenido, habilidades y aspectos del carácter.³⁶ En este libro empleamos una definición aún más amplia que refleja nuestras supuestos y valores.

Se han sugerido varias definiciones y enfoques para referirse al desarrollo curricular, las cuales reflejan orientaciones de valores y compromisos distintivos en el área pertinente. Considere los siguientes puntos:

1. El currículum es el contenido puesto a disposición de los alumnos.
2. El currículum consiste en las experiencias de aprendizaje de los alumnos planificadas y guiadas.
3. El currículum consiste en las experiencias concretas de un estudiante o participante.
4. Generalmente, el currículum incluye tanto los materiales como las experiencias para el aprendizaje. Específicamente, el currículum consiste en las materias de estudio escritas utilizadas en la educación cristiana.
5. El currículum es la organización de las actividades de aprendizaje guiadas por un maestro con la intención de producir cambios en el comportamiento.
6. El currículum es la interface entre intenciones y operaciones; entre el por qué, el qué y el cómo de una actividad educativa.
7. El currículum es todo el conjunto de procesos utilizados para identificar las necesidades del aprendiz y cooperar con él para satisfacer tales necesidades.³⁷

Siempre que decidimos lo que otros deben realizar para capacitarlos para ser o hacer algo distinto, estamos diseñando un currículum.

Utilizaremos el término “currículum” en su sentido más amplio, es decir, como la totalidad del entorno educativo en el cual se lleva a cabo el aprendizaje intencional. Siempre que decidimos lo que otros deben realizar para capacitarlos para ser o hacer algo distinto, estamos diseñando un currículum. A continuación brindamos algunos ejemplos de currículum:

- Un misionero y su discípulo de veintidós años están almorzando juntos. Hablan sobre el trabajo, la familia y las presiones cotidianas. Leen la Biblia y oran. El misionero abraza al joven antes de que éste corra para tomar el colectivo de regreso a su trabajo.

- Más tarde, la esposa del misionero le lee una historia bíblica a sus dos niños en edad preescolar antes de ir a dormir. Hablan sobre Jesús cuando calmó la tempestad. La madre escucha a los niños que le cuentan sus miedos en relación a las pesadillas y les dice que Jesús los cuidará durante toda la noche.

Éstas son actividades planeadas para acercar tanto al nuevo convertido como a los hijos de los misioneros, a la madurez en Cristo. El currículo incluye el marco o contexto en el cual el aprendizaje se lleva a cabo (ya sea dentro o fuera, en el hogar o en el lugar de trabajo; es el contenido a disposición de los alumnos y las experiencias de aprendizaje concretas guiadas por un capacitador, mentor o asistente).

Responsabilidad Compartida

Esta definición de currículo implica que el capacitador y el alumno comparten la responsabilidad por el proceso de aprendizaje. El capacitador se hace responsable por la planificación e implementación del contenido y experiencias, mientras que el aprendiz asume la responsabilidad por participar activa e intencionalmente en el proceso de aprendizaje.³⁸

El capacitador y el alumno comparten la responsabilidad por el proceso de aprendizaje.

Otra forma útil de entender el currículo es como “la planificación educativa que conduce a la verdadera experiencia de enseñanza”.³⁹ Esencialmente, el currículo es un plan educativo; es un mapa de ruta que indica cómo llegar a donde usted quiere ir y qué debe hacer para llegar a ese lugar. Plueddemann sugiere que la planificación curricular tiene tres componentes principales: el supuesto contexto de enseñanza-aprendizaje, los resultados perseguidos en la vida de los estudiantes (lo que denominamos el “perfil”), y las actividades educativas planificadas. Por lo tanto, a fin de determinar la efectividad del entrenamiento misionero, no es suficiente con sólo evaluar los resultados de aprendizaje; también debemos evaluar las actividades educativas, incluyendo los resultados y actividades de aprendizaje propuestos en el contexto de enseñanza-aprendizaje. (En el capítulo 10 se detalla un procedimiento que aplica estos principios.)

La capacitación como ciencia y arte

La capacitación es una ciencia, un arte y un don. Como ciencia, la capacitación efectiva se basa en principios que surgen de la investigación que se puede llevar a cabo por medio del estudio y mejorar por medio de una buena implementación. Los educadores tienden a hablar bastante de este aspecto la capacitación, debido a que la “ciencia” de la capacitación se puede enseñar.

Como arte, la capacitación requiere sensibilidad relacional, intuición, flexibilidad en la incertidumbre, y buen manejo del tiempo. Estas habilidades artísticas son en su mayor parte talentos naturales, pero pueden ser desarrollados por medio del entrenamiento y la práctica. Donald Schon⁴⁰ sugiere que la habilidad de un maestro-artista eficaz depende de poner en práctica diariamente lo que uno sabe. El arte se afina bien al pensar conscientemente en

(reflexionar sobre) lo que uno está haciendo, a menudo mientras se lo hace. “Estimulados por la sorpresa [los maestros eficaces], reflexionan sobre sus acciones y sobre el aprendizaje implícito en las mismas.” Cuando un maestro- capacitador trata de comprender lo que sucede en medio del proceso de entrenamiento y aprendizaje, él o ella “también reflexiona sobre cómo se interpretaron sus acciones, interpretaciones que trata de allanar, criticar, reestructurar, e incluir en futuras ocasiones.” Schon concluye: “Es todo este proceso de reflexión en acción lo que es central al “arte” por medio del cual los practicantes enfrentan bien situaciones de incertidumbre, inestabilidad, circunstancias poco comunes y de conflicto de valores.

Además, el apóstol Pablo menciona la enseñanza como uno de los dones espirituales para la capacitación (Ef. 4: 11-12; Ro. 12:7, 1 Co. 12:28). La enseñanza conlleva un fortalecimiento espiritual especial o la capacitación del Espíritu Santo para formar o entrenar a los cristianos hacia la madurez en Cristo Jesús o la efectividad en el ministerio. La ciencia se puede enseñar, el arte puede ser desarrollado, pero un don sólo puede ejercitarse.

El proceso de la planificación curricular

Una cascada escalonada nos ayuda a visualizar el proceso de la planificación curricular (ver figura 8:1). A pesar de que no todos los planes educativos se desarrollan tan ordenadamente en una forma lineal, esta analogía ayuda a ilustrar la relación entre los componentes de este proceso.

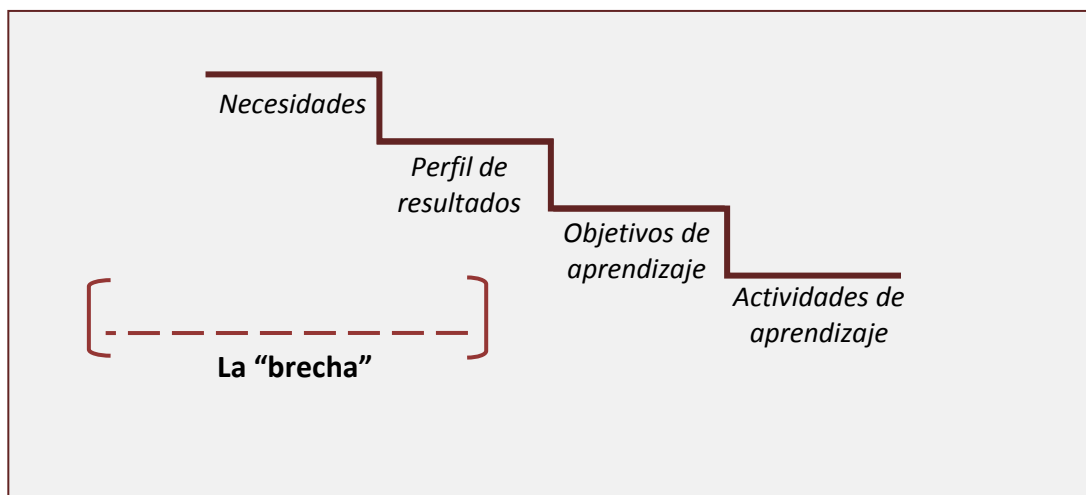


Figura 8:1 La cascada escalonada

Debido a que el aprendizaje comienza donde está el alumno, la planificación del curso y de las clases debe comenzar con las necesidades de los aprendices. ¿Qué es lo que ya saben? ¿Qué habilidades han desarrollado? ¿Qué habilidades y características del carácter ya poseen? Éste es el punto de partida o de ingreso al proceso de aprendizaje. El hecho de determinar las características del nivel de ingreso en lo relacionado a la comprensión (conocimiento), a las habilidades y al carácter, es una manera de controlar a qué nivel se van a dictar los cursos. Esto se puede llevar a cabo estableciendo aptitudes o requisitos de ingreso, o realizando un diagnóstico de los alumnos nuevos,

y adaptando el entrenamiento a sus necesidades, o bien por una combinación de ambos procedimientos. Cuando se establecen requisitos de ingreso, los estudiantes que cumplan con dichos requisitos deberían poder avanzar en el entrenamiento sin mayores dificultades. Sin embargo, aquellos que no cumplan con dichos requisitos, necesitarán clases especiales para adquirir habilidades y conocimientos básicos, como así también, un apoyo personalizado para tratar con deficiencias del carácter. Brian Massey (ver figura 8:2) sugiere otra forma creativa de evaluar a los estudiantes nuevos con relación a las metas del entrenamiento.

- Los objetivos de aprendizaje surgen de la “brecha” que existe entre la condición actual del aprendiz y el perfil de resultados.
- Las actividades de aprendizaje son estrategias para lograr los objetivos de enseñanza.

La próxima etapa en el proceso de la planificación consiste en comparar las características del nivel de ingreso de los alumnos con el perfil de resultados (ver capítulo 7). Cuando usted evalúe a los estudiantes en relación con el perfil de resultados, usted identificará una “brecha” entre el punto donde ellos se encuentran actualmente y donde deben encontrarse al finalizar el entrenamiento.

Establecer objetivos claros de entrenamiento en función de la “brecha” es la tercera etapa. Los objetivos de aprendizaje son herramientas que dividen las metas de aprendizaje más amplias y abarcadoras en pasos más cortos y fáciles de alcanzar. Los objetivos de aprendizaje emanan del perfil e indican la forma en que el alumno debe crecer.

Finalmente, las actividades de aprendizaje adecuadas son diseñadas para “cerrar la brecha”. Estas actividades ayudan a crear un puente entre los dos puntos de la brecha: entre la condición actual del aprendiz y las metas propuestas. Las actividades de aprendizaje son las *estrategias para lograr* los objetivos de instrucción y deberían surgir naturalmente de las necesidades, los resultados y los objetivos de aprendizaje que hayan sido establecidos. Además, responden a la pregunta: *¿Qué tipo de experiencias se deben proveer para que los aprendices lleguen a ser quienes deben ser y realizar lo que deben ser capaces de hacer?*

El experimento de Australia y Nueva Zelanda

Un grupo de trabajo de nueve misioneros que representaban ocho organizaciones se reunieron en Australia y Nueva Zelanda a mediados de 1994 para desarrollar un programa entre agencias misioneras de Orientación Previa a la Salida al Campo (OPSC). Su ejercicio de elaboración de perfil los condujo a un asunto que no había sido considerado en el seminario de Pasadena: cómo evaluar adecuadamente al participante que ingresa a un curso de capacitación ya diseñado. Ellos reconocieron que la “brecha” entre el punto de ingreso y el de finalización, define lo que se necesita enseñar, sin embargo era necesario establecer cómo se determinarían los puntos de ingreso y egreso.

Adaptaron la idea de la “progresión de competencia” del departamento de capacitación de una fábrica muy reconocida. Dicha progresión de competencia había sido diseñada para establecer niveles de logro dentro de cada competencia para los trabajadores. Se proveen ejemplos de niveles bajos, medios y altos, y cada persona puede evaluar su nivel actual y marcarlo adecuadamente. Los participantes de OPSC marcan, en cada una de las líneas de esta escala, su evaluación del propio nivel de competencia. Este ejercicio crea un perfil de cada participante al ingresar al programa. El participante, junto con el coordinador del curso, utiliza esta autoevaluación para desarrollar una serie de objetivos de aprendizaje para el curso, los que se registran en un contrato de aprendizaje. Una vez completado el curso, se repasan los objetivos de aprendizaje personales y se vuelven a marcar las competencias en dicha escala, nuevamente por medio de la autoevaluación. El resultado es un perfil del participante al finalizar el curso. Los tres ejemplos que se detallan a continuación ilustran los niveles de evaluación de competencia de la OPSC:

Adaptación:	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>
Identificación:	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>
Comunicación:	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>

Varias pautas se deben tener en cuenta. En primer lugar, no se supone que los niveles en la progresión de competencias, especialmente en el extremo alto, se logren únicamente como resultado del curso. Muchos solamente van a ser desarrollados por medio de la experiencia de vida transcultural, y por lo tanto, la progresión de competencia servirá al misionero como una ayuda para el repaso personal visual.

En segundo lugar, es posible que los participantes puedan descubrir que su evaluación inicial de un nivel de competencia era demasiado elevada, y consecuentemente, al momento de finalizar el entrenamiento se vean menos competentes. Pero esto es normal, y es lo que necesitamos: una comprensión realista de dónde el alumno se encuentra ahora. El curso les habrá proporcionado habilidades de crecimiento para capacitarlos en el desarrollo en esa área, junto con todas las demás.

En tercer lugar, este concepto está firmemente basado en los principios tanto de la educación para adultos como de la educación basada en las competencias: el aprendiz es el centro del aprendizaje y es el responsable del mismo. De esto se desprende la decisión de permitir que los participantes establezcan sus propios objetivos de aprendizaje, en lugar de establecerlos nosotros para los elementos del diseño curricular del curso.

Figura 8:2. Medir a los nuevos aprendices según la meta de capacitación
Fuente: Brian Massey, carta personal a William D. Taylor, 8 de agosto, 1994.

La imagen de la cascada también sirve para ilustrar el fluir natural del contenido general de un curso hacia el contenido de una clase en particular (ver figura 8:3). Un *curso*, (a veces llamado *materia*) de “Vida misionera” por ejemplo, podría incluir *unidades* sobre estudio bíblico, carácter cristiano, adaptación cultural y comunicación transcultural. Estas unidades, a su vez, serán divididas en *clases* sobre temas como el desarrollo de hábitos cristianos, una vida llena de Espíritu Santo, enfrentar el choque cultural y seguir el modelo de comunicación de Jesús. Observe cómo una *clase* fluye naturalmente de una o varias *unidades*, las cuales surgen del contenido del *curso*. Este fluir debería ser lógico, natural e interrelacionado, no forzado ni desconectado.

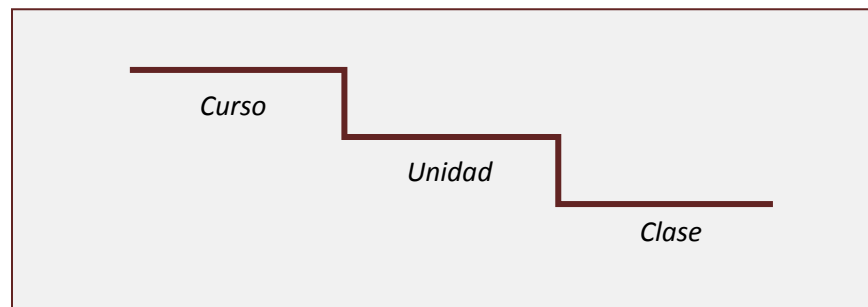


Figura 8:3 La integración natural (lógica) del contenido

Aprendizaje Equilibrado

Estamos comprometidos a brindar un aprendizaje equilibrado, el cual incluye conocimientos (*comprensión*), ser (*cualidades del carácter*) y hacer (*habilidades ministeriales*) (ver figura 8:4). Siempre que hablamos de redactar objetivos, nuestra intención es producir objetivos que promuevan el aprendizaje en cada una de las tres dimensiones, a pesar de que algunas actividades y experiencias se puedan centrar en sólo una o dos dimensiones a la vez.

Los objetivos deben promover el aprendizaje en cada una de las tres dimensiones.

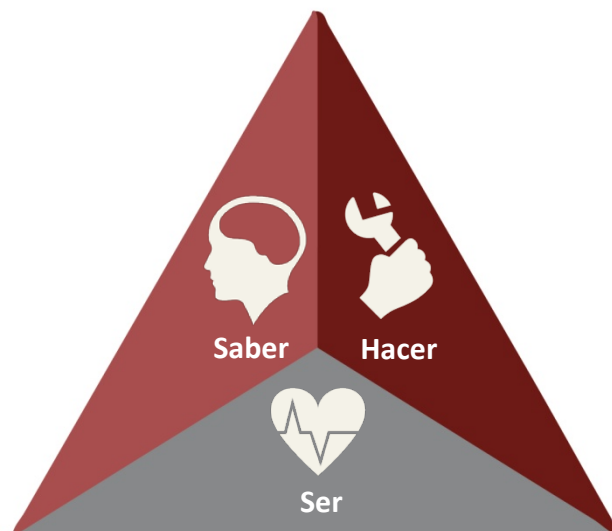


Figura 8:4. Las tres dimensiones del aprendizaje equilibrado

La primera dimensión, *la comprensión*, a menudo se puede demostrar por medio de la explicación o descripción de una verdad. *Las habilidades ministeriales* se pueden ejemplificar realizando una actividad en particular, como por ejemplo predicar, dar testimonio, construir o planificar. Sin embargo, recordemos que la tercera dimensión, *el ser*, frecuentemente no se puede medir adecuadamente por medio de la conducta o la acción. *Las cualidades interiores del carácter* son más sutiles, intangibles, y por lo tanto más difíciles de cuantificar o medir. Los valores y sentimientos son más difíciles de demostrar y medir. Esto no significa que no podamos evaluar el progreso en el área de formación del carácter, pero sí quiere decir que debemos poner en práctica el cuidado y el discernimiento al elaborar los objetivos que sean adecuados para esa dimensión del crecimiento ministerial.

Una visión equilibrada del aprendizaje evita que los planificadores del diseño curricular y los capacitadores coloquen demasiado énfasis en la mera información y el conocimiento adquirido en un contexto académico, separados de las dimensiones del ser y hacer. Cuando el crecimiento y el desarrollo se entienden desde un punto de vista bíblico, mantienen el saber y la obediencia inseparablemente relacionados. La verdad es “conocida” sólo cuando se la obedece.

El lugar de los objetivos en la enseñanza y el aprendizaje

- Los objetivos definen pasos de aprendizaje específicos.

- Los objetivos brindan respuestas acerca de lo que el aprendiz debe entender, ser o hacer.

- Los objetivos comunican al aprendiz los propósitos del capacitador.

Establecer objetivos es un paso necesario en el desarrollo del currículo para la capacitación ministerial. Es evidente que “si no aspiramos a nada, seguro no que vamos a lograr nada”. Lamentablemente, fijar objetivos es un paso con frecuencia descuidado por los capacitadores. Cuando usted considere las necesidades de aprendizaje primarias de los alumnos, debe comenzar a desarrollar objetivos específicos que las satisfagan. Algunas necesidades o tareas de aprendizaje pueden requerir más de un objetivo para cubrir adecuadamente esa necesidad. En otros casos, tal vez un objetivo servirá para satisfacer varias necesidades.

La redacción de objetivos puede ser comprendida como la definición de pasos específicos de aprendizaje a fin de crear un puente entre los dos puntos de la brecha: lo que ya existe y lo que aún no se ha logrado. El planteamiento de un objetivo responde a la pregunta: ¿Qué debe el aprendiz ser capaz de **comprender** (saber), **ser** (cualidades del carácter), o **hacer** (habilidades ministeriales)? ¿Cómo puede demostrar el alumno que ha alcanzado las metas del aprendizaje? Los objetivos describen un estado que se desea lograr en el alumno.

Un objetivo expresado significativamente es aquel que logra comunicar al aprendiz las intenciones del formador. Esto implica que el alumno comparta con el entrenador la responsabilidad del proceso de aprendizaje. No es suficiente que el maestro consigne claramente sus propósitos para un curso o una clase y luego continúe como si el aprendizaje se pudiese lograr solamente gracias a su habilidad para enseñar. El alumno debe responder a las intenciones comunicadas por el capacitador y debe participar activamente en las actividades a fin de que el objetivo sea alcanzado.

Antes de considerar instrucciones específicas para la elaboración de objetivos, es necesario hacer una advertencia. En algunas ocasiones, nuestros esfuerzos por redactar objetivos pueden ser vanos debido a que las metas que se persiguen no se pueden reducir a términos de comportamiento. Es peligroso asumir, como enseñan algunos educadores, que sólo los resultados o cualidades que se pueden observar a través de la conducta son los reales. En las Escrituras encontramos una serie de mandamientos que no están expresados en términos de conductas. Por ejemplo: El gran mandamiento en Mateo 22:37: “Amarás al Señor tu Dios con todo tu corazón, con toda tu alma y con toda tu mente”, no expresa una conducta. Mientras que las palabras de Jesús a sus discípulos: “Si me amáis guardad mis mandamientos” (Juan 14:15), parecen indicar un comportamiento, sin embargo sabemos que guardar los mandamientos no siempre revela un amor genuino (¡consideremos a los fariseos!).

Atención: Las conductas observables (por ejemplo: orar 1 hora por día) no son un objetivo.

Otro error consiste en creer que el hecho de plantear un resultado deseado en términos de comportamiento, lo transforma en un objetivo útil. A veces ocurre un cambio de “formas de lograr el objetivo” que puede ser completamente contraproducente. Supongamos que un capacitador, en un curso sobre la vida de oración del misionero, estableció como meta ampliar el rol de la oración en la vida de los alumnos. Esta es realmente una meta que vale la pena. Aun así, observe lo que sucede si expresamos el objetivo en términos de una conducta: “para la cuarta semana del curso, el estudiante deberá orar durante sesenta minutos diarios.” El orar por una hora cada día, lo cual pretendía fortalecer la comunión con Dios, se puede transformar fácilmente en un *fin* en sí mismo. ¡La cantidad de minutos que el alumno “ora” se ha convertido en una meta! Para aquellos que creen que Dios mira más las intenciones del corazón que las acciones, este es un cambio fatal.

Ted Ward sugiere que los objetivos expresados como instrucciones son los más útiles para los niveles inferiores del aprendizaje cognitivo (por ejemplo: reconocer, recordar, y comprender), pero no son tan útiles, hasta ineficaces, para los niveles más complejos (por ejemplo: evaluar, aplicar y sintetizar).^{41vi} Usted se dará cuenta de que no puede elaborar objetivos específicos para cada valor, comportamiento o aspectos del carácter que se pretende que los alumnos desarrollen.^{42vii}

En la medida en que el hecho de redactar los objetivos de aprendizaje le ayude a identificar la comprensión, la habilidad o la cualidad a desarrollar, utilice dichos objetivos como una guía para su planificación de clases. Tenga en cuenta, sin embargo, que existen ciertos conocimientos que son difíciles de cuantificar, habilidades que no podemos medir u observar fácilmente y aspectos del carácter que son imposibles de definir en términos de conductas. Cuando se encuentre con alguno de estos casos, establezca “metas de fe”^{43viii} en lugar de objetivos conductuales.

Por último, la elaboración de objetivos es una actividad dinámica y de desarrollo. Implica cambios, adiciones y perfeccionamientos a medida que el capacitador interactúa con los alumnos, su unicidad y crecimiento, y con el cambio en el contexto del ministerio o del entrenamiento. Muchas veces he considerado con orgullo los objetivos que había elaborado, sólo para luego de dos semanas de clases darme cuenta de que eran incompletos, que los verbos que había elegido ya no parecían adecuados o que los alumnos simplemente necesitaban más tiempo para otras cualidades o habilidades que lo que yo había previsto. Esta

situación me lleva a volver a escribir algunos objetivos o a redactar otros completamente nuevos que había obviado.



Elaboración de objetivos de aprendizaje claros

Los objetivos de enseñanza y aprendizaje más útiles son aquellos que se ajustan a niveles específicos:^{44ix}

- ✓ El alumno comprende lo que se espera de él.
- ✓ La acción es del alumno, no del capacitador ni de cualquier otra persona.
- ✓ El rendimiento no es ambiguo. Después de que se haya realizado un intento, es posible que el aprendiz o el capacitador expresen claramente si el objetivo se ha alcanzado. (Esto resulta más fácil cuando el rendimiento se puede medir en alguna forma significativa).
- ✓ Se utilizan términos precisos y claros que expresen acciones (siempre que sea posible y apropiado).

Existen tres ingredientes esenciales para elaborar y redactar objetivos claros. El primero es el **rendimiento** o la **conducta** (lo que usted quiere que el alumno sea capaz de realizar). El segundo es la **condición** bajo la cual se obtiene el cumplimiento del objetivo. La tercera es el **nivel de rendimiento**. Consideremos estos pasos separadamente.

Paso 1: Identificación del comportamiento deseado

En primera instancia, *identifique el rendimiento o conducta final con un término específico que indique una acción*. Lamentablemente, hay muchos verbos comunes que están abiertos a una amplia gama de interpretaciones, las cuales tienen variados significados para distintas personas. Consideremos los siguientes verbos desde este punto de vista:^{45x}

Palabras abiertas a diversas interpretaciones	Palabras de interpretación limitada
saber	escribir
comprender	recitar
comprender <i>realmente</i>	identificar
apreciar	diferenciar
apreciar <i>realmente</i>	resolver
gozar	enumerar
creer	comparar
tener fe en	contrastar

Paso 1

- Identifique el rendimiento o conducta (lo que el aprendiz debe ser capaz de hacer).
- Utilice palabras específicas que expresen acción y no requieran interpretación.
- Exprese cómo quiere que el aprendiz demuestre el rendimiento deseado.

¿Por qué razón las palabras de la izquierda generan discusiones y debates en lo relacionado a su significado y aplicación? La razón se debe a que las mismas requieren la aplicación de un juicio, en lugar de la simple observación. Siempre que los objetivos de conducta sean apropiados, es útil preguntarnos: ¿He descrito lo que el aprendiz realizará (¿término que exprese una acción!) para demostrar que él o ella ha adquirido el conocimiento, desarrollado las habilidades o evidencia las cualidades del carácter necesarias? De esta manera, la expresión que comunique mejor el objetivo será la que describa, al menos de una manera lo suficientemente clara como para evitar malos entendidos, una *conducta* que indique el aprendizaje propuesto. Evalúe los siguientes ejemplos de objetivos. ¿Cuál es el más útil para determinar si un candidato realmente valora la importancia del aprendizaje de idiomas?

Objetivos relacionados con el aprendizaje de idiomas

- A. Desarrollar una comprensión de la importancia del aprendizaje de un idioma.
- B. Al finalizar el módulo de entrenamiento, el alumno deberá ser capaz de expresar tres razones por las cuales el aprendizaje de un idioma es vital para un trabajo misionero efectivo.

Figura 8:5. Ejemplo de objetivos

Observe que el término “comprensión” puede tener diversos significados, es difícil de evaluar y no indica con precisión lo que usted quiere que el alumno sea capaz de hacer al completar un curso en el aprendizaje de idiomas. El segundo objetivo (B) se cumple sólo cuando el aprendiz es capaz de explicar *por qué* el aprendizaje de idiomas es de vital importancia para los misioneros. La habilidad de explicar un concepto a otros no solamente requiere que la persona comprenda las ideas principales, sino que además supone la habilidad de expresar las razones por las cuales el aprendizaje de idiomas es importante. Por lo tanto, “expresar” es un verbo más útil porque indica con mayor precisión lo que usted quiere que el alumno sea capaz de realizar.

Cuando los objetivos son completos y precisos, no existen dudas de lo que se persigue. La clave es utilizar términos que indiquen *acciones* y que denoten algo que se pueda medir y/u observar. Es fácil percibir que la “comprensión” es extremadamente difícil de medir. Por el contrario, palabras tales como “expresar”, “demostrar” y “resolver” son precisas y medibles.

¿Cuáles de los siguientes objetivos describe más específicamente el *resultado final*?

Objetivos que describen el resultado final

- A. El alumno aprenderá los versículos bíblicos presentados en esta clase.
- B. El alumno memorizará los versículos bíblicos presentados en esta clase.
- C. El alumno amará los versículos bíblicos presentados en esta clase.

Figura 8:6. Ejemplo de objetivos

Observe que la palabra “aprender” es un tanto ambigua, ¿quiere decir “memorizar” (como en el punto B)? o ¿“expresar el significado de”? u ¿“obedecer”? “Amar” la Palabra de Dios ciertamente es la meta suprema, y no es ambigua, sin embargo, se manifiesta de diversas formas y reconocer el amor exige un juicio. Por lo tanto, el objetivo más específico es “memorizar”.

Intente escribir algunos objetivos. ¿Cómo quisiera que un candidato demuestre lo siguiente?

Cualidad del carácter	Objetivo posible
Aceptación	
Fortaleza	
Perdón	
Gozo	
Paz	

Paso 2: Descripción de las condiciones para la conducta

El segundo elemento de un objetivo de aprendizaje es establecer las condiciones para el conducta. Después de identificar el rendimiento deseado, trate de definirlo más detalladamente *describiendo las condiciones importantes* bajo las cuales se espera que el mismo ocurra. Incluya los detalles suficientes para asegurarse de que el rendimiento sea reconocido por otra persona competente y que no se confunda con otros conocimientos, habilidades, o cualidades del carácter que los propuestos. Las condiciones pueden referirse al tiempo, el lugar, los participantes u otros aspectos de la supuesta situación. Observe como se ilustra la condición en la figura 8:5 (arriba), objetivo B.

Paso 2

- Describa las condiciones bajo las cuales se espera que ocurra el comportamiento.
- Asegúrese de que estas condiciones no indiquen resultados que no se persiguen.

Condición: Al finalizar el módulo de entrenamiento, el alumno ...
Rendimiento: ... expresar tres razones por las cuales el aprendizaje de un idioma es vital.

Ahora evalúe los siguientes objetivos. ¿Cuál es más útil para describir las condiciones bajo las cuales se pretende lograr la conducta deseada?

Objetivos relacionados con conflictos interpersonales

- A. El alumno será capaz de resolver conflictos interpersonales en el campo misionero.
- B. Dada una situación típica de conflicto interpersonal en el campo misionero, el alumno será capaz de describir como mínimo dos formas distintas, pero culturalmente apropiadas, de resolver el conflicto.

Figura 8:7. Ejemplo de objetivos

En el segundo objetivo se incluye un caso específico en el que el candidato debe resolver un conflicto interpersonal, lo cual delimita el área más amplia de la resolución de conflictos interpersonales para que sea más manejable.

- Rendimiento:** ... el alumno será capaz de describir como mínimo dos formas distintas, pero culturalmente apropiadas, de resolver el conflicto.
- Condición:** Dada una situación típica de conflicto interpersonal en el campo misionero ...

Ahora procure detectar cuál de los siguientes tres objetivos describe más específicamente las condiciones importantes:

Objetivos que describen condiciones de la conducta

- A. En un encuentro con una mujer Pokot inconversa, el alumno orará intensamente.
- B. Cuando experimente ansiedad, el alumno orará intensamente.
- C. Cuando sea atacado espiritualmente, el alumno orará intensamente.

Figura 8:8. Ejemplo de objetivos

Paso 3: Determinación del nivel

El tercer paso en la elaboración de objetivos de aprendizaje claros consiste en especificar el nivel de rendimiento aceptable. Esto se realiza por medio de una descripción del rendimiento requerido de los alumnos para ser aprobados. A continuación se proveen ejemplos de cómo se pueden consignar los niveles de rendimiento:

- Con una precisión del 80%
- De acuerdo a los planes provistos

Paso 3

- Especifique el nivel de rendimiento aceptable.
- Los niveles deben ser claros tanto para el capacitador como

- [Enumerar] como mínimo cinco características para cada uno
- En una forma apropiada culturalmente
- Conforme a los principios bíblicos

¿Cuál de los siguientes objetivos es más útil para describir las condiciones bajo las cuales se espera el comportamiento deseado?

Objetivos relacionados con la adquisición de un idioma

- A. El alumno hablará japonés fluidamente.
- B. Luego de nueve meses de estudio del idioma, el alumno será capaz de conversar a un nivel intermedio con un hablante japonés nativo sobre temas del hogar y la vida de la comunidad.

Figura 8:9. Ejemplo de objetivos

Este ejemplo nos ayuda a ver que a veces es necesario especificar varias condiciones para que se pueda demostrar el aprendizaje logrado, pero también vemos la importancia de establecer niveles claros. Considere este análisis en la figura 8:9, objetivo B:

Rendimiento:	el alumno será capaz de conversar
Condición:	Luego de nueve meses de estudio del idioma,... [conversar] con un hablante japonés nativo [conversar] sobre temas del hogar y la vida de la comunidad
Nivel:	[conversar] a un nivel intermedio

No es absolutamente necesario indicar el nivel en cada objetivo de aprendizaje. Sin embargo, siempre que tenga sentido hacerlo, y siempre que le ayude a determinar el tipo de rendimiento que se pretende lograr, trate de indicar un nivel significativo.

Procure descubrir cuál de los siguientes objetivos especifica el *nivel* o *criterio* más claramente:

Objetivos que especifican el nivel de rendimiento

- A. Luego de completado el curso, el alumno experimentará en forma efectiva una vida de oración más profunda.
- B. Luego de completado el curso, el alumno experimentará una vida de oración más profunda, de acuerdo a la evaluación del entrenador.
- C. Luego de completado el curso, el alumno experimentará una vida de oración más profunda, demostrará un creciente amor por Dios, un mayor deseo por la oración, y un incremento en el poder de intercesión.

Figura 8:10. Ejemplo de objetivos

¿Observó que los tres objetivos planteados en este cuadro incluyen niveles de rendimiento? Sin embargo, en el objetivo A la frase “de manera efectiva” ofrece poca guía para que tanto el capacitador como el aprendiz, puedan evaluar los logros en el aprendizaje. El objetivo B expresa el derecho y la responsabilidad del capacitador para juzgar el desarrollo del aprendiz. En algunos casos, esto puede ser apropiado, hasta necesario, pero es de poca ayuda para el alumno. Por otra parte, los niveles específicos incluidos en el objetivo C, pueden ser los más útiles tanto para los capacitadores como para los candidatos.



En conclusión...

Los párrafos que anteceden describen todos excepto uno de los ingredientes necesarios para la elaboración de un objetivo redactado claramente. El ingrediente que falta, se asume que está presente, pero aún así es el fundamental: El Espíritu Santo, que dirige y moldea su forma de pensar durante el proceso. A fin de asegurar la combinación adecuada de este ingrediente, cubra su evaluación, pensamientos y planificación con oración. Pida a Dios que le de discernimiento y dirección cuando tenga que tomar decisiones y redactar objetivos. A medida que Él guía sus pensamientos, usted sentirá que sus objetivos están verdaderamente siendo guiados por el Espíritu Santo.

Tres palabras más de advertencia: Primero, establezca en los objetivos algún tipo de responsabilidad. ¿Quién evaluará si un objetivo se ha cumplido, y cómo lo hará? ¿Quién es responsable por comprobar que el objetivo se haya cumplido? ¿Es apropiada la evidencia verbal (oral o escrita)? ¿Constituye el ministerio simulado (una representación o estudio de caso) un contexto confiable para la evaluación? ¿Debe realizarse un seguimiento del aprendiz en el ministerio?

En segundo lugar, involucre tantas personas como sea posible en el desarrollo y la aprobación de los objetivos. Un proceso altamente participativo puede involucrar a varios entrenadores, egresados, y aún algunos participantes actuales o futuros del curso, no sólo al capacitador.

En tercer lugar, es vital mantener una constante discusión de los objetivos de aprendizaje con sus alumnos. Esto mantendrá a los alumnos concentrados o enfocados en la meta. Comience cada unidad de instrucción enumerando los objetivos de aprendizaje, refiérase a los mismos a medida que avance con los ejercicios y repase los objetivos al concluir cada módulo. Sin una continua discusión de los objetivos es fácil que los alumnos se desvíen de lo que están haciendo o del propósito perseguido.

Capítulo 8: Ejercitación

Elaboración de objetivos de aprendizaje

Individualmente:

1. Escriba sus propios objetivos de aprendizaje.

Debajo del resultado de cada área general incluido a continuación (del *Training PROFILE of a Cross-Cultural Church Planter*: PERFIL de capacitación de un plantador de iglesias transcultural, págs. 91 y 92) elija tres de los resultados enumerados y escriba dos objetivos de aprendizaje distintos para cada uno de ellos.

Ejemplo:

Área general:

1. Madurez espiritual

Resultado 1: Conoce y ama a Dios y evidencia el fruto del Espíritu

Objetivo A: Al finalizar el período de convivencia en el internado del programa, el aprendiz evidenciará amor por el Señor demostrando la práctica de las disciplinas cristianas espirituales, y por medio de una reflexión de 1 a 2 páginas mencionará el fruto del Espíritu elegido para ser perfeccionado por medio de la oración y dará ejemplos específicos del progreso de su crecimiento.

Áreas generales

1. Madurez Espiritual

Resultado 1:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 2:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 3:

Objetivo A:

Objetivo B:

2. Integridad familiar

Resultado 1:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 2:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 3:

Objetivo A:

Objetivo B:

3. Adaptación cultural y contextualización

Resultado 1:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 2:

Objetivo A:

Objetivo B:

Resultado 3:

Objetivo A:

Objetivo B:

2. Evalúe los objetivos de aprendizaje:

Los objetivos de aprendizaje, ¿expresan claramente las dimensiones propuestas del:

- saber (comprensión),
- hacer (habilidades),
- y ser (cualidades del carácter).

¿Son los objetivos de aprendizaje lo suficientemente específicos?

- ¿Expresa el verbo la acción correcta?
- ¿Expresa la condición un marco de tiempo y contexto claros?
- ¿Se puede medir el objetivo en base a un nivel determinado?

Realice las mejoras necesarias para que los objetivos de aprendizaje sean claros, específicos, equilibrados y completos.

3. Con sus compañeros de estudio o con los que estén en el ministerio, evalúe un currículo que conozca en base a los “principios de planificación curricular” de Ralph Tyler que incluimos a continuación.

Principios de la planificación curricular

Tres principios básicos: continuidad, secuencia e integración le ayudarán en el proceso de planificación **de su** currículo y en la organización de las experiencias de aprendizaje.

Continuidad

La continuidad se refiere a la repetición o al énfasis recurrente de los elementos más destacados del currículo. El capacitador busca lograr una secuencia o conexión entre las diversas unidades de aprendizaje a fin de que exista unidad y cohesión en lo que se aprende.

- Un joven convertido puede recibir enseñanza sobre la comunión y luego ser instruido en la misma materia en un instituto bíblico o seminario.
- Los principios para el aprendizaje de una cultura que se adquieren antes de salir al campo deben ser reforzados por medio de la experiencia continua en el campo misionero y el consejo de misioneros experimentados.

Los capacitadores deben reconocer la necesidad de proveer oportunidades frecuentes para la práctica de estas habilidades.

Secuencia

La secuencia enfatiza la organización temporal de la instrucción, es decir la organización longitudinal, de manera que promueva el aprendizaje significativo. Cada experiencia debería partir de una experiencia anterior, ampliarla y profundizarla.

- Las actividades sucesivas para la preparación de un sermón deberían llevar a los aprendices a explorar temas más amplios y realizar un estudio bíblico disciplinado y más profundo. La mera repetición de una tarea siempre al mismo nivel produce poco o ningún desarrollo positivo en las actitudes, el conocimiento o las habilidades.
- El desarrollo de las habilidades de observación y aprendizaje de la cultura deben enfocarse en situaciones sociales más complejas, en la elaboración de hipótesis más amplias en cuanto al comportamiento, y en análisis más profundos.

De esta manera, un misionero que cursa segundo año no debería simplemente repetir las experiencias de aprendizaje del primer año, sino explorar el contexto cultural circundante más ampliamente y en base a conocimientos más sólidos.

Integración

La integración significa organizar la instrucción concurrente de manera tal que los temas y principios de diversas materias "encajen" en un todo. La organización de las experiencias de aprendizaje debería ayudar a los aprendices a adquirir una perspectiva holística descubriendo la manera en que distintas partes se relacionen en un todo cohesivo.

La integración de las actividades de aprendizaje implica descubrir patrones y relaciones, por ejemplo, entre la historia de la iglesia y la estrategia misionera, entre los métodos culturales y evangelísticos. La integración es el proceso de trazar vínculos entre el evangelismo y el discipulado, entre el “pastoreado” y las “habilidades de enseñanza”, entre el carácter personal (ser) y la eficiencia ministerial (hacer).

Fuente: Ralph Tyler, *Basic Principles of Curriculum and Instruction: Principios básicos del currículo y la instrucción*, (Chicago: University of Chicago Press, 1949), p. 84-8

ⁱ 36 Lois E. LeBar y James E. Plueddemann, *Education That Is Christian: La educación que es cristiana*, (Wheaton, IL: Victor Books, 1989), p. 254.

ⁱⁱ 37 Las definiciones 1-5 son de Robert W. Pasmino, “Curriculum Foundations”: “Fundamentos curriculares”, *Christian Education Journal*, Vol. 8 no. 1 (Otoño, 1987), p. 31. La definición 6 es de Ted Ward, Unpublished notes (apuntes no publicados), College of Education Doctoral Seminary (East Lansing, MI: Michigan State University, 1979), p. 1. La definición 7 es de Rodney McKean, Unpublished notes (apuntes no publicados), College of Education Doctoral Seminar, (East Lansing MI: Michigan State University, 1977), p. 1.

ⁱⁱⁱ 38 LeBar y Plueddemann, 1989, p. 280.

^{iv} 39 James Plueddemann, “Curriculum Improvement Through Evaluation”: “Mejoras curriculares por medio de la evaluación”, *Christian Education Journal*, Vol. 8 No. 1 (Otoño, 1987), p. 56-57.

^v 40 Donald A. Schon, *The Reflective Practitioner: El profesional reflexivo*, (New York: Basic Books, Inc, 1983).

^{vi} 41 Ted Ward, en una conversación personal con S. Hoke, 18 de julio, 1994.

^{vii} 42 Jarrold E. Kemp (*Instructional Design: A Plan for Unit and Course Development: Diseño de la instrucción: un plan para el desarrollo del curso y las unidades*, (Belmont, CA: David S. Lake Publishers, 1977), p. 34-38), resalta la dificultad que representa establecer objetivos en el área afectiva (actitudes, valores y apreciaciones) en términos claramente observables y evaluables. En realidad existen muchas metas de capacitación importantes que no pueden ser reducidas a objetivos medibles. Elliot Eisner (“Instruction to the Teaching Ministry of the Church,” *Course syllabus: “Instrucciones para el ministerio de la enseñanza en la iglesia”*: programa del curso, (San Clemente, CA: Chrysalis Ministries, 1969), p. 13-18), un crítico de los objetivos del comportamiento, propone el término “objetivos expresivos” para aquellos resultados específicos que no se puedan expresar claramente en términos de conductas.

^{viii} 43 James E. Plueddemann, “Behavioral Objectives, No! Faith Goals, Yes!”: “Objetivos conductuales: ¡No!, metas de fe: ¡Sí!”, *Intercom*, no. 144, (Agosto -Octubre, 1994), p. 8.

^{ix} 44 Tom W. Goad, *Delivering Effective Training: Impartir una capacitación efectiva* (San Diego: University Associates, 1982), p. 65; cf. Warren S. Benson, “Setting and Achieving Objectives for Adult Learning,” in *The Christian Educator’s Handbook on Adult Education: “Establecer y lograr objetivos para el aprendizaje de adultos”*: Manual del educador cristiano sobre la educación de adultos, ed. K.O. Gangel and J.C. Wilhoit, (Wheaton, IL: Victor Books/SP Publications, 1993), p. 192-175.

^x 45 Robert F. Mager, *Preparing Instructional Objectives: Elaborar objetivos de instrucción*, Segunda edición, (Belmont, CA: Pearson Publishers, 1975), p. 20.



Capítulo 9

Diseño de experiencias de aprendizaje

Por Stephen Hoke
del libro: Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral

Objetivos del capítulo

Entender y aplicar principios clave de aprendizaje y desarrollo en el diseño de un curso.

Ser capaz de utilizar un proceso secuencial en el diseño de la instrucción eficaz.

Aplicar los contextos, métodos y experiencias de aprendizaje más apropiados para obtener resultados específicos.

Kweku estaba entusiasmado pero también se sentía un tanto preocupado. Según estaba programado, el primer grupo de candidatos a misioneros asistiría a una sesión de tres semanas de orientación previa salida al campo misionero en el Centro de Capacitación de África Occidental, y Kweku estaba planificando las sesiones que tenía a su cargo.

Esta sería su primera oportunidad de entrenar candidatos jóvenes y su intención principal era preparar sesiones interactivas, en las cuales todos los participantes estarían comprometidos activamente y mejorarían significativamente sus habilidades y el conocimiento de ellos mismos. Kweku quería trasladar al programa de actividades diarias los objetivos que había elaborado con el equipo de entrenamiento. Se preguntaba si obtendría la efectividad que se proponía lograr en la combinación de la lectura, redacción, discusión, exploración, oración y adoración, trabajo en grupo y proyectos de aprendizaje, en un curso de instrucción significativo. Además, quería continuar construyendo sobre el diseño curricular vigente del centro de capacitación, pero pretendía agregar algún nuevo ingrediente con nuevas experiencias de aprendizaje. Cuando se sentó en la biblioteca del centro, inclinó su cabeza para pedir sabiduría y discernimiento al Gran Maestro.

Al igual que Kweku muchos capacitadores de misioneros se enfrentan con una tarea que es al mismo tiempo extraordinaria y apasionante. En todo el mundo el entrenamiento misionero tiene la oportunidad de suplir eficazmente las necesidades de los nuevos misioneros listos para salir al campo, de ser flexibles a las necesidades y recursos locales, y de contextualizar el programa de entrenamiento a la cultura del lugar. Es necesario mirar hacia atrás y volver a realizar lo que se ha hecho en el pasado, como así también, mirar hacia adelante y crear nuevos modelos de entrenamiento y experiencias de aprendizaje para la nueva generación de ministros de iglesia y misioneros transculturales.

Este capítulo está dirigido a dos grupos de personas con dos niveles de experiencia distintos. El primer grupo está constituido por aquellos con poca o ninguna experiencia en la enseñanza o en el entrenamiento, para quienes la tarea de crear un programa de capacitación misionera representa un desafío y es una experiencia totalmente nueva. En este capítulo presentamos un enfoque que lo llevará paso por paso para que el proceso de diseño sea tan claro y simple como sea posible. Procure utilizar este enfoque porque funciona. Aprenda las dinámicas básicas para el diseño de un programa de instrucción y de este modo, estará bien equipado para trabajar de modo independiente la próxima vez que se vea involucrado en esta actividad.

El segundo grupo está conformando por personas que tienen alguna o mucha experiencia previa en el entrenamiento. Usted querrá leer rápidamente este capítulo en busca de nuevas ideas para mejorar lo que ya está haciendo, o para encontrar consejos que lo ayuden a avanzar en su tarea.

Panorama general

Toda la planificación que ha realizado hasta este momento lo ha preparado para seleccionar sus propios métodos y para diseñar sus actividades de enseñanza- aprendizaje para el plan de instrucción. Sólo luego de esclarecer sus compromisos de entrenamiento, establecer metas de entrenamiento, evaluar las necesidades de los aprendices e identificar objetivos claros de entrenamiento, podrá usted diseñar de modo efectivo estrategias de capacitación apropiadas y elegir los métodos adecuados. Ahora usted debe decidir cómo lograr sus objetivos a fin de satisfacer las necesidades de sus aprendices.



Principios de aprendizaje y desarrollo

El término “experiencias de aprendizaje” hace referencia a una variedad de interacciones entre los aprendices y las condiciones del medio a las que los aprendices pueden responder. Una experiencia de aprendizaje puede llevarse a cabo en el aula, en una capilla o templo, en el mismo centro de capacitación o en un viaje al campo misionero, individualmente o en un pequeño grupo con otros alumnos.

La planificación de instrucción es un proceso creativo

Si (como se sugiere en el capítulo 8) el rol del educador-capacitador consiste en una combinación de ciencia, arte y dones, entonces el desarrollo del propio repertorio de estrategias de enseñanza y aprendizaje es un punto crítico para el éxito tanto del científico como del artista que llevamos dentro. Claramente, este proceso incluye el desarrollo de relaciones y estrategias de formación de comunidad, no meramente planes para la transferencia efectiva de ideas en la mente de los alumnos o en el papel.

Consecuentemente, el diseño y la preparación para la instrucción es un proceso creativo que sigue ciertos patrones, mientras sorprende constantemente con lo inesperado tanto al entrenador como al aprendiz. Al emplear la imagen de peregrinos para referirse a los aprendices y discípulos, Jim y Carol Plueddemann nos aconsejan a no ser excesivamente rígidos ni tampoco adoptar una actitud sesgada en este proceso de aprendizaje:

Las metas específicas son ajenas a los peregrinos que se enfrentan con peligros imprevisibles en el camino. Hay muchas experiencias precarias en el andar. Los peregrinos pueden poseer un buen sentido de orientación y destino hacia el cual se dirigen, pero no saben con exactitud dónde los conducirá el camino en un futuro cercano. Los líderes (y capacitadores) que se concentran demasiado en los objetivos medibles y de corto plazo, a menudo desaprovechan oportunidades nuevas que se presentan a su alrededor... Nos dirigimos hacia una ciudad celestial. Nos interesa el desarrollo interno del carácter de los peregrinos. Luchamos por las almas de las personas. Las cosas más importantes en la vida y la eternidad no se pueden medir fácilmente: “no mirando nosotros las cosas que se ven, sino las que no se ven, pues las cosas que se ven son temporales, pero las que no se ven son eternas” (2 Co. 4:18).⁴⁶¹

La advertencia final de los Plueddemanns provee un equilibrio útil:

Los educadores peregrinos que están profundamente comprometidos a promover el desarrollo de las personas para la gloria de Dios, no temen a los tropiezos. Sin embargo, no se trata de un tropezar irracional, sino con un propósito. Necesitamos planificar con mucho sentido común y enfocarnos claramente en una visión. Pero por alguna razón, Dios permite que la vida sea impredecible, al menos desde nuestra perspectiva. Los administradores educativos y expertos en asuntos directivos, anhelan poder estar en el control de los resultados, pero si bien Dios nos encomienda una tarea importante, Él no nos permite tener el control de nuestras vidas ni el de otras personas. Y aún así, nuestros tropiezos no ocurren sin propósito o dirección. Tropezamos guiados por la mano invisible de Nuestro Padre Celestial, quien se deleita en darnos sorpresas que nos llenan de gozo.⁴⁷

El aprendizaje se desarrolla mejor en comunidad

Aprender no es un logro primariamente individual. Es la experiencia de un grupo pequeño. Vivir y aprender juntos proporciona un contexto donde se puede desarrollar una continua interacción personal. Este es un enfoque que contempla el contexto necesario para un aprendizaje eficaz. Es una exposición de nuestras vidas en contextos no amenazantes y familiares. Cuanto más adecuadamente puedan los centros de capacitación reproducir un entorno familiar, una comunidad de aprendizaje, más fuerte será el impacto de enseñanza-aprendizaje en los alumnos. Una comunidad de aprendizaje proporciona aceptación en amor y confianza de cada miembro, alimenta el crecimiento y el proceso de desarrollo, y crea frecuentes contextos naturales. En estos contextos, las personas pueden compartir sus necesidades, reflexionar sobre la propia experiencia, hablar sobre lo que están descubriendo y ser vulnerables en admitir aquello que les resulta difícil de llevar a la práctica y de cambiar sobre ellos mismos.

La acción es esencial para el aprendizaje

Actualmente, los expertos en capacitación se inclinan por el uso de estrategias relacionadas con el aprendizaje experiencial, activo o de descubrimiento. Esto quiere decir que los aprendices participan en actividades, como por ejemplo: dramatizaciones, discusiones, experiencias prácticas, que les ayuden a descubrir cuán efectivos son en el ministerio. Por el contrario, las estrategias didácticas consisten en decir o mostrar a los aprendices lo que deben hacer. El aprendizaje se lleva a cabo por medio de la participación activa de los alumnos, no esencial o necesariamente por medio de las actividades del capacitador. Observe los índices de retención comparativos en la Figura 9:1. Esto no implica que el rol del capacitador no sea importante. Sin embargo, la influencia fundamental del capacitador radica en el diseño de un contexto que estimule y promueva el aprendizaje.

Método de instrucción	Recuerdo 3 horas después	Recuerdo 3 días después
Escuchar solamente (“contar”)	70%	10%
Observar solamente (“mostrar”)	72%	20%
Escuchar y observar (“mostrar y contar”)	85%	65%

Figura 9:1 Índice de retención de tres métodos de instrucción

a clave para una instrucción efectiva es la participación activa de los aprendices. Estrategias participativas por medio de las cuales los estudiantes asumen un rol activo en las actividades de instrucción, que implican escuchar, observar y hacer, contribuyen a una experiencia de aprendizaje más holística, en la cual se emplean varios sentidos y ambos lados del cerebro, el lógico-analítico y el sensorial-artístico.

La clave para una instrucción efectiva es la participación activa de los aprendices.

La reflexión permite un aprendizaje de desarrollo

La capacitación misionera efectiva se podrá realizar mejor en comunidades de aprendizaje caracterizadas por el amor, la aceptación y la confianza. Presentará el diálogo y la reflexión en las realidades presentes y los métodos misioneros a la luz de las verdades bíblicas y de la Gran Comisión.⁴⁸ⁱ Esta reflexión crítica, que es tan vital para el aprendizaje de adultos, se basa en tres habilidades: (1) razonamiento crítico para evaluar el presente (observar lo obvio y sondear bajo la superficie para encontrar causas y significados); (2) memoria crítica para descubrir patrones y principios del pasado, para así lograr una mejor comprensión en el presente; y (3) imaginación crítica para vislumbrar lo que Dios desea para toda la gente en el futuro.⁴⁹ⁱⁱ De este modo el entrenamiento profesional no formal de adultos, debería enfatizar la instrucción y la reflexión basadas en principios, el ejemplo y la reflexión, los estudios de casos y la reflexión, los viajes al campo y la reflexión, las experiencias de inmersión y la reflexión, la confección de diarios personales y la reflexión a través del diálogo, etc.



Una secuencia de planificación para la instrucción⁵⁰ⁱⁱⁱ

Planificar la instrucción resulta ser fácil para algunos entrenadores, mientras que para otros es una tarea más lenta y trabajosa. Describimos a la enseñanza como una ciencia, un arte y un don. Para algunos, la planificación de instrucción es el resultado natural del “arte” de enseñar, para otros es el trabajo disciplinado de la enseñanza como “ciencia”. El diseño de las experiencias de aprendizaje, tal como se presenta en este capítulo, tiene mucho más que ver con el arte de las relaciones humanas y el desarrollo de una comunidad, que con la mera ciencia de conectar piezas en un todo. La ciencia está ahí, pero frecuentemente, el arte es lo que predomina.

A pesar de que no todos planificarán la instrucción en una forma secuencial, es útil trazar una secuencia simple de actividades que fluyan de un modo lógico de principio a fin. En la Figura

9:2, los pasos principales están conectados con flechas más gruesas que indican la secuencia, y las flechas finas indican la interacción entre los distintos pasos mientras se desarrolla el proceso creativo.

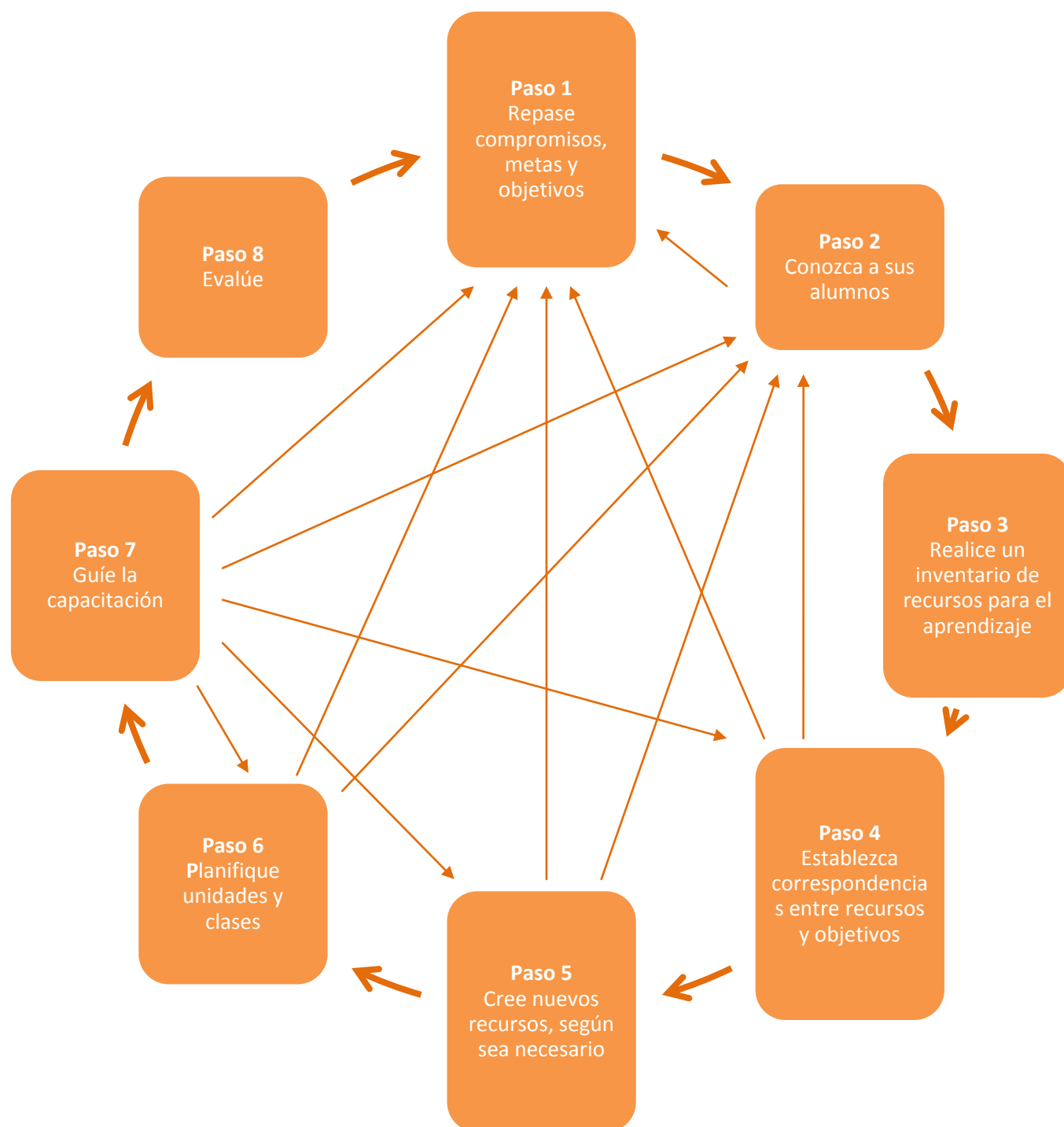


Figura 9:2. La secuencia de planificación para la instrucción

Paso 1: Repasar compromisos, metas y objetivos

Es prudente comenzar repasando los compromisos y metas colocándolos en primer lugar en su tarea de planificación. Un repaso del perfil del misionero o del ministerio tiene la misma importancia que el hecho de mantener una perspectiva amplia, un panorama completo. Es muy fácil que cuando diseñamos instrucciones, “perdamos de vista el bosque a causa de los árboles”.

Si bien una visión general es importante, no vamos a progresar demasiado en el diseño de experiencias de aprendizaje, a menos que también tengamos presente en forma bien clara los objetivos de la clase. El repaso de estos objetivos es el último paso en nuestra preparación para la tarea de planificación de clases. Considere las siguientes formas prácticas de repasar sus objetivos:

Paso 1

- Mantenga una perspectiva amplia.
- Tenga presente en forma bien clara los objetivos de la clase (repase, enfóquese y debata).
- Oren juntos como equipo de capacitación.

- **Repase y enfóquese:** Vuelva a leer sus compromisos y metas de entrenamiento, y pase tiempo en oración, ya sea solo o con el equipo de entrenamiento. Hágase las siguientes preguntas:
 - ¿De qué manera los compromisos de entrenamiento afectan nuestra comprensión de este objetivo?
 - ¿De qué manera las metas de entrenamiento afectan nuestra comprensión de este objetivo?
 - ¿Qué contexto de aprendizaje es el más conducente para lograr este objetivo?
 - ¿Qué actividades específicas de aprendizaje nos ayudarán a lograr este objetivo, concebido en términos de nuestros compromisos y metas de entrenamiento más amplias?
- **Repase y debata:** Realizar este repaso con colegas suyos en un grupo pequeño les permitirá cuestionar y agudizar el razonamiento mutuo. En este contexto familiar, podemos hacernos preguntas como las siguientes:
 - ¿Somos claros y estamos de acuerdo sobre cuál debe ser el *enfoque* de esta unidad o clase?
 - ¿Estamos de acuerdo que las actividades planificadas son las adecuadas para nuestros objetivos, metas y compromisos?
 - ¿Existen otros modos más apropiados que los planificados para lograr los objetivos?

Paso 2: Conocer a sus alumnos

El entrenamiento de transformación se enfoca en las necesidades de los alumnos que ingresan en nuestros programas y además, pretende adecuar el entrenamiento al nivel de educación, a las habilidades y a la madurez de los mismos. Esta evaluación se puede realizar cuando los alumnos solicitan la inscripción en nuestros programas o en el momento de ingreso. La misma se puede llevar a cabo por medio de un análisis de la experiencia de los alumnos, de sus certificados analíticos y de su testimonio. La evaluación continua a lo largo del período de entrenamiento, a fin de comprobar cómo progresan los alumnos. Es fácil y natural lograr el conocimiento mutuo cuando los capacitadores y aprendices forman parte de “comunidades de aprendizaje”.

Existen dos razones íntimamente relacionadas por las cuales es esencial el conocimiento de nuestros alumnos. Primero, cada alumno es único. Segundo, el aprendizaje, especialmente la formación, está basado en la relación. Mi esposa, quien da clases a treinta niños de quinto grado en la escuela pública de nuestra localidad, constantemente me cuenta acerca de lo importante que es saber aprovechar los distintos trasfondos, intereses y experiencias de sus alumnos. Estos niños representan ocho grupos étnicos distintos, sus padres varían entre pobres y ricos, algunos han viajado por el mundo, y todos traen una variedad de experiencias de vida que es fascinante. ¿Cuánto más importante es para los capacitadores ministeriales el hecho de considerar a sus alumnos no sólo como recursos, sino también como destinatarios?

Paso 2

- Evalúe a los estudiantes cuando ingresen al programa de capacitación y durante el período el entrenamiento.
- Los aprendices son tanto recursos como destinatarios.

Paso 3: Realizar un inventario de sus recursos

Tanto los científicos como los artistas se ven limitados en sus actividades por los medios disponibles. Los capacitadores pueden ampliar su visión de lo que tienen a disposición, al identificar los recursos que están fácilmente disponibles en su comunidad: individuos, sucesos y lugares (históricos, culturales y religiosos). Asegúrese de incluir los recursos de las congregaciones locales y de las agencias misioneras afiliadas.

El modelo de Cristo ilustra este aspecto. Examine cómo sus encuentros con la gente – mujeres, niños, escribas, fariseos, profetas, mendigos y leprosos – estuvieron incorporados en sus enseñanzas. Enumere los eventos naturales de la vida que Jesús transformó en contextos de entrenamiento: casamientos, funerales, fiestas, cosechas, comidas, compras, la observancia del sábado, la oración, la recaudación del diezmo y reuniones de negocios. Cuente los distintos lugares en los cuales enseñó: patios de templos, casas de familias, mercados, campos, barcos de pesca, laderas y cumbres de montañas, sinagogas. Del mismo modo, los capacitadores que saben lo que tienen disponible a nivel local, pueden proveer una combinación más rica de experiencias de entrenamiento.

Paso 3

- Individuos.
- Sucesos.
- Lugares.

Paso 4: Establecer correspondencias entre recursos y objetivos

Paso 4

Usted está ahora preparado para determinar qué actividades de entrenamiento mejor se adecuan a sus objetivos de aprendizaje. Puede adoptar una actividad que ya existe, adaptar algo que ya ha sido publicado o combinar distintas actividades en una clase integradora. La clave consiste en relacionar o conectar experiencias de aprendizaje y métodos con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Cada actividad debería ser diseñada para lograr un objetivo específico, de entrenamiento y de desarrollo. Los objetivos que usted ha escrito le indican los métodos y las actividades adecuados. Ahorrar tiempo al centrarse en el método más efectivo para alcanzar sus objetivos, implica administración y de efectividad en la enseñanza. ¿Qué actividades ayudarán al logro de los objetivos?

- **Comience por lo general, continúe con lo específico:**

Inicialmente, piense en términos generales para identificar varias formas alternativas de lograr los objetivos. Considere actividades que ya se están desarrollando en su área según lo incluido en su inventario de recursos locales de aprendizaje (ver el paso 3). Considere cada actividad para determinar cómo se adecuará a su situación.

Por ejemplo, si un objetivo dice que los alumnos analizarán la cultura anfitriona, los métodos apropiados podrían incluir informes de observación, viajes de visita a distintos grupos étnicos, estudios de caso de distintos grupos humanos o culturas, además de investigaciones e informes que describan la cultural asignada.

- **Divida y una:**

Luego de haber repasado sus metas y objetivos generales para toda la unidad, divida el aprendizaje en partes más pequeñas para la instrucción diaria o de cada clase.

- **Grafique sus objetivos y experiencias:**

Un gráfico es una forma útil de presentar sus objetivos y posibles experiencias de aprendizaje, además le puede ayudar a unir o relacionar visualmente distintas experiencias de aprendizaje con objetivos particulares. Para emplear la ficha de trabajo presentada en la Figura 9:3, realice una lista de sus objetivos para la unidad o la clase en la columna de la izquierda. En la segunda columna, anote toda necesidad o característica específica de sus alumnos que pueda influenciar lo que usted enseñe o cómo lo enseñe. En la tercer columna, realice una lista de tantas formas distintas y creativas (es decir, métodos y estrategias) de lograr cada objetivo como pueda, incluyendo aquello con lo que se cuenta y lo que debe ser diseñado. En la cuarta columna, escriba sólo la experiencia de aprendizaje que utilizará para lograr cada objetivo.

- Parta de todos los recursos disponibles y escoja el que mejor se aplique al objetivo. Realice esto enumerando recursos, estableciendo relaciones entre ellos y los objetivos, y graficando objetivos y experiencias.
- Utilice una lista de control para evaluar la actividad.

Objetivos de aprendizaje	Necesidades de los aprendices	Posibles recursos de aprendizaje	Experiencias de aprendizaje seleccionadas
1.			
2.			
3.			

Figura 9:3. Ficha de trabajo para unir recursos y estrategias con objetivos y aprendices

Una vez que haya graficado la información de este modo, trace líneas que unan los recursos y las actividades de aprendizaje a la derecha, con el objetivo particular en la izquierda que usted piensa que es el más adecuado. Este ejercicio visual le ayudará a descubrir qué experiencias de aprendizaje está utilizando con más frecuencia y cuáles no se han empleado todavía.

Al unir las actividades de aprendizaje con los objetivos de entrenamiento, se pueden aplicar cuatro pruebas para guiar el proceso de planificación. Una simple lista, como la sugerida en la Figura 9:4, le puede ayudar a aplicar estas pruebas.

Lista de control para seleccionar actividades de aprendizaje

1. ¿Es apropiada:
 - según los objetivos de entrenamiento?
 - según la etapa de desarrollo de los alumnos?
 - según las habilidades del capacitador?
 - según el tamaño del grupo?
 - según el contexto?
 -
2. ¿Está centrada en el aprendizaje?
3. ¿Es novedosa?
4. ¿Es acorde a los compromisos y metas de entrenamiento?

Figura 9:4. Lista de control para seleccionar actividades de aprendizaje

1. ¿Es apropiada?

La naturaleza de los objetivos de entrenamiento, el conocimiento, las habilidades, el carácter, la competencia lingüística de los alumnos, las habilidades del capacitador, el tamaño del grupo, el tamaño del aula o la ubicación del lugar donde se lleva a cabo la capacitación, y la disposición del contexto de aprendizaje, todos influyen en la elección de métodos y actividades.

- Jesús realizó con sus doce discípulos frecuentes viajes misioneros, intercalados con pequeños sermones, demostraciones y sesiones informativas^{51iv}. En otras ocasiones, se dirigió a miles de personas en las laderas de montañas, las cuales fueron sus anfiteatros naturales. Aprovechó los momentos de comer para tener diálogos más íntimos, a puerta cerrada. Su método de enseñanza siempre estuvo de acuerdo con sus objetivos de aprendizaje y aprovechó con creatividad el contexto natural, como así también el tamaño y la composición del grupo.

Las experiencias de aprendizaje deben ser apropiadas al nivel de los alumnos; ni muy difíciles, ni muy fáciles. El capacitador debe comenzar por donde se encuentran los aprendices, no por donde piensa que deberían estar. No se puede obligar a los alumnos más allá de sus capacidades ni forzarlos a realizar algo que supere sus habilidades actuales. El capacitador debe además, evaluar la disposición de los alumnos para las tareas a realizarse.

- En el enfoque A2L (adquisición de segunda lengua)^{52v} se anima a los alumnos a “aprender un poco; utilizarlo mucho”. Esto lleva a los principiantes en el estudio de un idioma a una variedad de experiencias de aprendizaje transculturales apropiadas a su nivel de desarrollo.

2. ¿Está centrada en el aprendizaje?

Al diseñar experiencias de aprendizaje que promuevan el mismo, enfóquese en el alumno aprendiendo, antes que en el maestro enseñando. Un modo simple de asegurar un enfoque en el alumno consiste en utilizar el gerundio (las terminaciones *ando*, *endo* del verbo) cuando se especifica un método. Su descripción de la experiencia de aprendizaje podría expresarse de la siguiente manera:

- En esta unidad, los alumnos están analizando estudios de casos, observando la vida del pueblo, entrevistando a los miembros de la comunidad, escribiendo diarios personales, guiando discusiones, predicando, dando clases, escribiendo informes y diseñando proyectos de desarrollo comunitario.

*Cuéntame y me
olvidaré;
Muéstrame y tal
vez recordaré;
Involúcrame y
comprenderé.*

- Proverbio chino

Un enfoque en el aprendiz también implica que él o ella obtendrán satisfacción en el cumplimiento del objetivo. Si las experiencias seleccionadas no son agradables o si resultan poco satisfactorias, es poco probable que se logre el aprendizaje.

- Los nuevos candidatos a misioneros pueden ver la importancia de aprender un idioma, por ejemplo, cuando esto les permite hacer nuevas amistades o evangelizar entre sus amigos.

En general, lo mejor es comenzar la capacitación misionera por las experiencias de la vida, ya que ésta fue la forma como frecuentemente el Señor impartió sus enseñanzas. Cuando Él no conocía a la gente, comenzaba por donde ellos se encontraban. Tomaba como punto de partida las preguntas que le hacían y así los ayudaba a crecer. Jesús no le dijo inmediatamente a Nicodemo cómo entrar en el Reino de Dios, sino que despertó su curiosidad para que él mismo

le hiciera las preguntas que provocaran la respuesta que Jesús quería darle. Tampoco le dijo a la mujer en el pozo que él mismo era el Mesías, hasta que la llevó a pensar en el agua física, el agua de vida y la verdadera adoración.^{53vi}

3. ¿Es novedosa?

En la capacitación misionera para el ministerio transcultural, los capacitadores a menudo utilizan ciertos métodos en combinaciones frecuentes: observación y discusión, análisis de un estudio de caso y discusión, descubrimiento y discusión, disertaciones cortas y debates de aplicación, etc. El debate puede ser la actividad de aprendizaje más común, pero debería ser utilizada en distintas formas y en combinación con varias otras actividades de enseñanza o de descubrimiento.

Tradicionalmente, dar clases o conferencias era el método más usado para presentar información nueva en poco tiempo. Sin embargo, el material de las conferencias no es siempre el que mejor se recuerda, y este método se puede complementar fácilmente como actividades como: proyección de películas, videos, representaciones y estudios de casos, que presenten la nueva información en formas másasequibles.

4. ¿Es acorde a los compromisos y metas de entrenamiento?

Siempre que se elaboren experiencias de aprendizaje, se debe procurar el equilibrio de las tres dimensiones al mismo tiempo: el conocimiento, las habilidades y el desarrollo del carácter. Si bien ciertas actividades y experiencias pueden enfocarse en sólo una o dos dimensiones al mismo tiempo, no se olvide de incluir actividades que integren estas tres dimensiones.

Los capacitadores ayudan a que se logre un verdadero cambio en el carácter y las actitudes cuando combinan cuidadosamente el aprendizaje *sobre* Dios con un genuino y directo aprendizaje *de* Dios. Esto ocurre cuando los capacitadores reconocen la forma en que la verdad debe sentirse y obedecerse, como así también,comprenderse.

- Bob Pierce, el evangelista compasivo y quien fue el fundador de Visión Mundial, movido por la necesidad de los niños huérfanos de la guerra de Corea, una vez oró: “Que mi corazón sea quebrantado con las cosas que quebrantan el corazón de Dios”.

Cada actividad de aprendizaje también debe ser consistente con los compromisos que guían el programa de capacitación y con las metas propuestas. Una estrategia que infringe algún principio enseñado en otra parte del programa, es siempre la opción equivocada, independientemente de su eficacia en el logro de un objetivo de entrenamiento específico.

Paso 5: Crear nuevos recursos, según sea necesario

Existe una gran variedad de estrategias de entrenamiento. Ferris señaló: “La pobreza de nuestros repertorios individuales, es el testimonio de la efectividad con la cual permitimos que nuestras propias experiencias limiten nuestra imaginación y nuestra práctica”.^{54 vii} Para que la capacitación misionera sea más efectiva, la nueva generación de capacitadores y facilitadores debe desarrollar métodos de enseñanza más creativos y diversos que los de sus antecesores.

Sería conveniente poder bosquejar un proceso fácil de seguir, paso por paso, para crear experiencias de aprendizaje que ayuden al logro de los objetivos de entrenamiento. Pero desafortunadamente, la creatividad no se puede reducir a una fórmula. Tal vez, el estímulo más útil para fomentar la creatividad es una valoración de la variedad de opciones de entrenamiento que el capacitador y el ejecutor del programa tienen a disposición.

Las estrategias de entrenamiento misionero se pueden clasificar en dos categorías⁵⁵:

Estrategías basadas en las actividades aula	Estrategías basadas en el campo misionero
Disertación	Observación del campo y reflexión
Diálogo	Formación guiada por el capacitador
Estudio de Casos	reflexión
Representación	Tareas de campo guiadas y reflexión
Simulaciones estructuradas	Ministerio en el campo y reflexión
Investigación y reflexión	

Figura 9:5. Categorías de estrategias de capacitación misionera

Tradicionalmente, la capacitación basada en las actividades áulicas dependía de las disertaciones, respuestas a preguntas, escritura en el pizarrón, demostraciones y utilización de materiales audiovisuales. Los alumnos trabajaban individualmente leyendo el texto, resolviendo problemas, escribiendo informes, utilizando la biblioteca y otros recursos bibliográficos, además de ocasionalmente ver películas o videos, o escuchar grabaciones. La interacción entre capacitadores y alumnos, y entre los propios alumnos, a menudo ocurría por medio de discusiones o actividades en grupos pequeños, proyectos de los estudiantes e informes.^{56 viii}

Las experiencias de aprendizaje para adultos basadas en el aula también pueden incluir representaciones, estudios de casos, teatralización, fichas de trabajo, juegos, simulaciones, proyectos, evaluaciones escritas breves, presentaciones, trabajo en grupos pequeños, relatos, entrevistas y sketches. La lista es casi infinita. El proceso de crear y seleccionar experiencias de aprendizaje requiere de la aplicación, tanto del arte como de la evaluación cuidadosa. El punto crítico para los capacitadores consiste en seleccionar experiencias que “se adecuen” al objetivo de aprendizaje.

Paso 5

- Recorra a la creatividad y a la diversidad.
- Aplique la capacitación áulica o en el campo, o una combinación de ambas.

Para la formación en la madurez espiritual de los candidatos y luego durante el período de servicio, las estrategias de aprendizaje basadas en el aula podrían ser útiles para el conocimiento sobre la santidad, sin necesidad de experimentarla en forma práctica. Sería preferible emplear un método de *disciplina* y una estrategia de *ejemplos con reflexión* que tenga lugar en la vida y el ministerio, en el campo misionero o cerca del centro de capacitación.

En una estrategia de disciplina, cada candidato es guiado por un creyente maduro. La disciplina incluirá el estudio bíblico, la reflexión en oración y la discusión de las metas de desarrollo del carácter, a medida que cada cualidad es modelada por el discipulador. Esta estrategia requiere de exposición a la vida entre el discipulador y el candidato. Dos programas que incorporan este tipo de discipulado para la madurez espiritual son el programa JIFU de la Escuela de Teología China de Graduados en Hong Kong y la Facultad Cristiana para Todas las Naciones (*All Nations Christian College*) en Ware, Hertfordshire, Reino Unido. Sin duda hay muchos otros ejemplos en otros continentes.^{57ix}

No obstante, la instrucción basada en el aula constituye un buen complemento para la disciplina. Materias sobre la vida y el trabajo misionero, biografías de misioneros, la vida de Cristo, y el ministerio misionero en Hechos, son algunas de las tantas que proveen oportunidades para la reflexión sobre los principios del vivir cristiano y los modelos históricos de santidad y poder espiritual. Sin embargo, para lograr las metas de desarrollo del carácter, las actividades de aprendizaje y reflexión se deben centrar en las cualidades del carácter a desarrollarse.

Para desarrollar habilidades de comunicación transcultural, se podrían emplear tanto las estrategias basadas en el aula como las del campo misionero. Las estrategias áulicas pueden incluir estudios de casos, representaciones y simulaciones culturales, además de disertaciones breves y debates sobre las habilidades a desarrollarse. Los capacitadores deben poseer una amplia experiencia transcultural para poder ilustrar y demostrar eficazmente los principios y las habilidades que enseñan. Las estrategias basadas en el campo misionero pueden incluir incursiones en el aprendizaje del idioma de la comunidad, aventurarse en el vecindario como “detectives culturales” para observar y reflexionar sobre lo visto, observar a los locales que comunican aspectos culturales e idiosincrásicos de la comunidad en forma efectiva, y practicar habilidades no verbales como reverencias, gestos y formas de escuchar.



Se podría realizar una sesión informativa de las oportunidades de observación y ministerio en el campo misionero, de acuerdo a los principios discutidos en el aula. Viajes misioneros frecuentes a comunidades urbanas o rurales, como así también una o más inmersiones en el campo misionero, serán de beneficio para varias áreas del diseño curricular, siempre y cuando se realicen un sesiones informativas adecuadas.

Paso 6: Planificar unidades y clases

Ahora usted está preparado para realizar sus planes de capacitación. La planificación de actividades de aprendizaje para cada sesión puede reforzarse utilizando una “hoja de planificación de clase” (incluida al final de este capítulo). Si usted recién comienza a enseñar, esta puede parecer una disciplina innecesaria. Con el paso del tiempo, sin embargo, verá que usted mismo desarrolla una mejor destreza en preparar clases que satisfagan las necesidades de sus alumnos y que cumplan con sus objetivos de entrenamiento.

Un modelo simple de tres fases le ayudará a secuenciar las actividades de una forma que lleva naturalmente de una fase a otra.^{58x}

Reflexione

Comience toda experiencia de aprendizaje, ya sea clases, viajes o debates, con un breve tiempo de reflexión. Utilice ejercicios y actividades simples que ayuden a los alumnos a pensar en el tema, recordar lo que ya saben y repasar sus experiencias pasadas que se relacionen con el tema. Esto se puede realizar empleando alguna de las siguientes actividades:

- *Preguntas:* ¿Escribieron los alumnos sus respuestas a una preguntainicial?
- *Citas:* ¿Pensaron los alumnos sobre el significado de una cita interesante?
- *Estadísticas:* Pida a los alumnos que escriban por dos minutos sobre sus repuestas a las estadísticas
- *Apuntes de reflexión de una página:* Utilice apuntes de una página que contengan preguntas, casos o pasajes bíblicos para el debate.
- *Ejercicios que clarifiquen los valores:* ¿Situaron los alumnos los diez valores más importantes de su cultura en relación a los diez valores principales del reino de Dios?
- *Fichas de 10 x 15 cm. para preguntas de reflexión:* ¿Escribieron los alumnos en una ficha de 10 x 15 cm. sus ideas sobre un asunto, tema o dilema?
- *Ejercicios de Diario Personal:* Dé cinco minutos a sus alumnos para que anoten una lección recientemente recibida del Señor.

Estas y otras actividades pueden ser utilizadas como ejercicios introductorios para el razonamiento, ayudan a que los aprendices se den cuenta de todo lo que ya saben y enfocan su concentración en el tema a tratar.

Paso 6

- Comience cada experiencia de aprendizaje con un momento de reflexión.
- Ayude a los aprendices descubrir información nueva, significados, habilidades y cualidades del carácter.
- Ayude a los aprendices a aplicar lo aprendido a sus vidas.

Descubra

Durante la segunda fase de la experiencia de aprendizaje, los capacitadores ayudan a los aprendices a que descubran por ellos mismos información, teorías y significados nuevos, además de guiarlos en el desarrollo de nuevas habilidades y aspectos del carácter. Esta fase se enfoca en asistir a los alumnos para que obtengan información nueva o para que la organicen en formas distintas y más significativas.

Se puede emplear una variedad de distintos tipos de actividades para estimular el aprendizaje individual y grupal. Los métodos de enseñanza abarcan desde la tradicional disertación hasta las discusiones, juegos, simulaciones, foros, paneles, períodos de preguntas y respuestas, presentaciones multimedia para introducir un tema, viajes al campo misionero, entrevistas, ejercicios de observación, módulos de estudio autodidacta, etc.

Proyecte

En la tercera fase, se asiste a los alumnos para que puedan aplicar a su vida en forma específica lo que han adquirido de los tipos generales de aprendizaje. Se les puede pedir que piensen a futuro, es decir, que proyecten cómo aplicarán el aprendizaje, qué cambios necesitarán realizar, qué actividades deberán cambiar o adaptar, y que escriban pautas o formas de aplicación personal de principios teóricos.

Actividades de “proyecto” incluyen aquellas que estimulan y guían a los alumnos para un mutuo compartir, como por ejemplo: grupos de discusión, torbellino de ideas, preguntas y respuestas, discusiones abiertas, elaboración de planes de acción, etc.

La meta de la elaboración de un diseño curricular eficaz abarca mucho más que el logro individual de objetivos de entrenamiento. La meta suprema es formar a individuos como un todo, de toda la iglesia, para llevar todo el evangelio a todo el mundo. A fin de que esta meta se cumpla de modo eficaz, los candidatos a misioneros necesitan ayuda para integrar su aprendizaje en una trama cohesionada de conocimientos y vida basados en las Escrituras. Los capacitadores deben ayudar a los alumnos a “reconectar” las piezas de sus experiencias de entrenamiento, sintetizando las partes en un todo.

La meta suprema es formar a individuos como un todo, de toda la iglesia, para llevar todo el evangelio a todo el mundo.

Paso 7: Guiar la capacitación

Usted estará deseoso de guiar la capacitación luego de haber invertido tanta energía en la planificación de la instrucción. Pronto se dará cuenta de lo importante que es la articulación entre la planificación y la instrucción. La planificación realizada paso por paso, puede hacer que el proceso de enseñanza-aprendizaje parezca simple y sencillo. Pero en realidad, la buena enseñanza y el aprendizaje efectivo pueden resultar extremadamente complejos y desordenados. La complejidad del aprendizaje (dada su naturaleza relacional) y nuestra incapacidad en anticipar futuras interacciones, inevitablemente causa que aún los mejores diseños de instrucción fracasen, si se implementan de modo inflexible.

La enseñanza es una vocación activa, y los capacitadores profesionales la enfocan de una forma interactiva y reflexiva. Cuando enseñamos, constantemente realizamos una “lectura” de la clase. Tratamos de ver si alguien no comprende nuestras instrucciones, si alguno está emocionalmente ausente, o si algún alumno necesita decir algo que no hayamos anticipado. Hemos aprendido a esperar sorpresas. Debemos estar dispuestos a modificar o abandonar actividades y objetivos planeados, para aprovechar oportunidades de aprendizaje imprevistas. A menudo suspendemos nuestra lección para responder y expandir la pregunta de un alumno. También permitimos que los alumnos compartan alguna experiencia reciente, para así introducir de una forma más relevante el camino para el logro de nuestras metas de entrenamiento. Hablamos, escuchamos, lloramos, reímos, oramos, adoramos, y a menudo ninguna de estas cosas figura en nuestros planes de clases. Este enfoque es lo que Plueddemann⁵⁹ denomina “tropezar con propósito”.

No obstante, el plan es un punto de partida útil. Los capacitadores talentosos, luego de años de experiencia, pueden entrar al aula sólo con la Biblia y sus vidas como el libro de texto. Sin embargo, para la mayoría de nosotros, los planes de clases nos ayudan a centrarnos en lo que es importante, en los principios que se deben aprender en esa sesión y en cómo vamos a enfocar el tema. La planificación de clases es una disciplina tremendamente útil para que los entrenadores se enfoquen en la instrucción y para asegurar que las experiencias de aprendizaje estén de acuerdo con los objetivos de entrenamiento.

Paso 7

- Las clases planificadas ayudan al capacitador a centrarse en lo que es importante.
- Esté preparado para realizar cambios en sus clases en base a:
 - Lo que sienten sus alumnos.
 - Oportunidades inesperadas.
 - Preguntas de los alumnos.

Paso 8: Evaluar la capacitación

¿Cómo evaluará usted la efectividad de cada experiencia de aprendizaje y cómo estará seguro de que el aprendizaje es exitoso? La continua evaluación y adaptación continuas pueden mejorar la efectividad de todo plan de capacitación y de las experiencias de entrenamiento que lo componen. Considere de antemano cómo evaluará la efectividad de cada experiencia de aprendizaje:

- ¿Qué resultados específicos perseguirá a fin de determinar el éxito?
- ¿Quién será el responsable de la evaluación?
- ¿Cuándo (y para qué fecha) se realizará la evaluación?
- ¿A quién debe informar el observador o evaluador?

Paso 8

- Evalúe la eficacia de lograr los objetivos de aprendizaje.
- Planifique de antemano cómo y cuándo se realizará la evaluación.

Considere este paso final de evaluación como un medio para descubrir la forma de mejorar. No caiga en la trampa de pensar que la evaluación consiste en *examinar a los alumnos*, como en una libreta de calificaciones, o una nota que indique aprobado o desaprobado. Lo que usted pretende descubrir es *cómo ser eficaz* en el logro de *sus objetivos de entrenamiento*. Por medio del método de prueba y error, usted será capaz de determinar qué experiencias de aprendizaje son las más adecuadas para lograr los objetivos y cuáles no producen en los alumnos los resultados deseados.

En el capítulo 10 presentaremos pautas específicas para evaluar sus clases y el programa de capacitación.



Conclusión: Extensión de la variedad de roles y habilidades de los capacitadores

La competencia profesional en la enseñanza es una habilidad que va en aumento para cumplir eficazmente con una variedad de roles, incluyendo los de consejero, facilitador, director de instrucción, diseñador de currículo, instructor académico, evaluador y mentor. Gran parte de la efectividad de la enseñanza consiste en dominar la variedad de enfoques didácticos apropiados para cada rol^{60xii}. Joyce sugiere que la propia “competencia en el entrenamiento se expande de dos modos: primero, por el incremento en la variedad de estrategias de enseñanza que tenemos la capacidad de emplear; y segundo, por ser cada vez más hábiles en el uso de esas estrategias”.^{61xiii}

Lamentablemente, no existe una fórmula para unir o relacionar las actividades de aprendizaje con los objetivos. Lo que puede funcionar para un capacitador en una clase o con un grupo de estudiantes, puede no ser lo adecuado en otra situación. Usted necesita saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de métodos alternativos y de diversos materiales y diseños curriculares. Esta familiaridad la desarrollará a través de la experiencia y la práctica. Sólo entonces, podrá realizar la selección que *mejor* se adecue a los objetivos propuestos, según las características y necesidades de los alumnos.

Ejercicio 9:1

Identificación y diseño de experiencias de aprendizaje

1. Inventario: Realice una lista de los tipos de experiencias de aprendizaje que se utilizan actualmente en su centro o programa de capacitación.
2. Seleccione *cuatro* experiencias de aprendizaje empleadas con más frecuencia y evalúe la efectividad de cada una de ellas en términos del propósito, las metas y/u objetivos de su programa.

Experiencia de aprendizaje	Efectividad
----------------------------	-------------

- | | |
|----|--|
| a. | |
| b. | |
| c. | |
| d. | |

3. Identifique como mínimo tres experiencias de aprendizaje *adicionales*, que podrían desarrollar las competencias para las cuales elaboró objetivos de aprendizaje en el ejercicio 8:1.

- | | |
|----|--|
| a. | |
| b. | |
| c. | |

4. A partir de las experiencias de aprendizaje enumeradas en los puntos 2 y 3, identifique cinco experiencias que prometen producir la menor cantidad de consecuencias negativas y el mayor número de resultados positivos, en su contexto cultural. Esté preparado para explicar su lista a un colega.

- | | |
|----|--|
| a. | |
| b. | |
| c. | |
| d. | |
| e. | |

ⁱ 48 Thomas Groom, *Christian Religious Education: Educación religiosa cristiana*, (New York: Harper and Row, 1980), p. 184-195.

ⁱⁱ 49 Groom, p. 185-1

ⁱⁱⁱ 50 La secuencia de planificación presentada a continuación está enfocada en clases individuales o en sesiones de capacitación. La planificación del currículo de capacitación o de una unidad deben preceder a la planificación de las experiencias de aprendizaje. La planificación curricular debe estar guiada por los principios de continuidad, secuencia e integración. Se incluye una explicación de estos principios en la sección “Principios de la planificación curricular” en la página 109 (Versión Inglesa).

^{iv} 51 Nota del traductor: “sesiones informativas” corresponde a la traducción de “debriefing”, voz inglesa que significa: interrogar a una persona luego de que haya realizado una tarea asignada, a fin de obtener información sobre los resultados de la misma. En el contexto de la capacitación misionera, “debriefing” implica facilitar la discusión de un grupo después de hacer un ejercicio o actividad, con el propósito de ayudarlos a analizar dicha experiencia, incluyendo aspectos emocionales, a fin de arribar a conclusiones concretas de aprendizaje.

^v 52 Este enfoque de aprendizaje consiste en guiar a los aprendices en la adquisición de un idioma por medio de la repetición de términos y frases escuchados varias veces, tal como lo hace un niño cuando adquiere su materna. Esta técnica de capacitación es ofrecida por ILV (Instituto Lingüístico de Verano), Wiclyffe Internacional y COMIBAM, para el mundo Latino

^{vi} 53 James E. Plueddemann, “Behavioral Objectives, No! Faith Goals, Yes!”, “Objetivos conductuales: ¡No!, metas de fe: ¡Sí!”, *Intercom*, no. 144, (Agosto -Octubre, 1994), p. 56-57.

^{vii} 54 Robert W. Ferris, *Renewal in Theological Education: Strategies for Change: Renovación en la educación teológica: estrategias para el cambio*, (Wheaton, IL: Billy Graham Center, 1990), p. 6. 55 Ferris, 1990, p. 6

^{viii} 56 J.C. Galvin y D.R. Veerman, “Curriculum for Adult Education,” : *El currículo para la educación de adultos*, en *The Christian Educator’s Handbook on Adult Education: Manual del educador cristiano sobre la educación de adultos*, ed. K.O. Gangel and J.C. Wilhoit, p. 178-189, (Wheaton, IL: Victor Books/ SP Publications, 1993), p. 184.

^{ix} 57 cf. Ferris, 1990.

^x 58 Ted Ward, apuntes no publicados, College of Education Doctoral Seminary (East Lansing, MI: Michigan State University, 1975).

^{xi} 59 Plueddemann, 1991, p. 3.

^{xii} 60 Marlene D. LeFever, *Creative Teaching Methods: Be an Effective Trainer: Métodos de enseñanza creativos: sea un capacitador eficaz*, (Elgin, IL: David C. Cook Publishing, 1990); Detoni, 1993, p. 113-119.

^{xiii} 61 Bruce R. Joyce, *Selecting Learning Experiences: Linking Theory and Practice: Seleccionar experiencias de aprendizaje: relacionar la teoría y la práctica*, (Washington DC: Association for Supervision and Curriculum Development, 1978), p. 3.



Capítulo 10

Evaluación de resultados

Por Robert Ferris

Brynjolfson, R., Lewis, J. (2006). Diseño y evaluación de la capacitación ministerial integral, World Evangelical Alliance,

Es común que las personas que no son educadores consideren al desarrollo del programa como una actividad inicial, algo que se debe abordar una sola vez al comenzar un programa de capacitación nuevo. No obstante, todos aquellos involucrados en el entrenamiento, entienden que el desarrollo del programa es un proceso continuo. A fin de que los programas de entrenamiento continúen siendo vitales, relevantes y efectivos, deben progresar en su desarrollo.

La evaluación es el paso que cierra el círculo del desarrollo del programa. Tal como se ha explicado en este manual, este desarrollo comienza con la aclaración de compromisos de entrenamiento, y luego se emplea un proceso de dos pasos (incluyendo el desarrollo de un perfil del ministerio) para identificar las metas. El programa de capacitación se concreta cuando las metas son convertidas en objetivos específicos y se las implementa por medio de las experiencias planificadas y estructuradas. Sin embargo, no nos podemos detener aquí. Necesitamos considerar el efecto de nuestra capacitación y preguntarnos cómo puede ser mejorada. Ésta es la tarea de evaluación. Al examinar los resultados del entrenamiento e identificar las implicaciones para una futura instrucción, la evaluación da el cierre al desarrollo del programa. Un repaso disciplinado de las experiencias y los resultados de entrenamiento, nos puede ayudar en la reconsideración de compromisos, metas, objetivos y estrategias del entrenamiento.



Tres Aspectos de la Evaluación

Toda evaluación debería incluir tres aspectos distintivos del programa de capacitación: procesos del entrenamiento, resultados del entrenamiento y administración de recursos.

Los procesos del entrenamiento incluyen todas las actividades intencionales y las relaciones por medio de las cuales el programa de capacitación pretende moldear la comprensión, el carácter y las habilidades del aprendiz. Esto puede incluir selección de alumnos, instrucción durante las clases, entrenamiento en el centro de capacitación (por ejemplo: supervivencia, higiene, salud, trabajo en la huerta o jardín, construcción de casas u otros edificios, mecánica), entrenamiento en el campo misionero (por ejemplo: orientación comunitaria, evangelismo, plantación de iglesias), demostración o modelación por parte del capacitador, discipulado o consejería, inmersión transcultural, vida en el internado, grupos de adoración y oración, recreación, vida comunitaria, consejería personal, y guía para el ministerio o la carrera. Por favor, considere estos aspectos como una sugerencia y no como una lista exhaustiva, ya que los procesos de entrenamiento evaluados en cualquier programa deberían ser aquellos que han sido empleados en el mismo.

Una vez identificados los procesos de entrenamiento, se debería examinar a cada uno en particular a fin de comprobar su consistencia con los compromisos y metas del programa y con la administración de los recursos. Esta tarea puede simplificarse utilizando una tabla sencilla (ver Figura 6.1) en la cual se provee de espacio suficiente para registrar observaciones y conclusiones.

Al utilizar esta tabla, enumere los procesos de entrenamiento en la primer columna, escriba comentarios sobre la conveniencia de cada factor del proceso en la segunda columna, y en la tercera, anote las conclusiones y recomendaciones.

Procesos de Entrenamiento	Comentarios sobre la Consistencia con los Compromisos, Metas y Administración	Nivel de satisfacción y Pasos recomendados para Mejorar
Selección de alumnos		
Instrucción durante las clases		
[Etc.]		

Figura 6:1 Tabla Modelo para el Registro de los Resultados del Proceso de Evaluación

Existen dos tipos de **resultados de entrenamiento**, cada uno de los cuales requiere un método de evaluación diferente. Los **resultados propuestos** deberían ser evaluados de acuerdo a las metas y los objetivos de entrenamiento. Si se han establecido las metas del entrenamiento (como se explicó en el capítulo 3) y si se han definido los objetivos de las clases (según lo expuesto en el capítulo 4), entonces éste es un ejercicio sencillo. Sin embargo, al igual que en el caso de los procesos del programa, una tabla simplificaría la tarea (ver Figura 6:2).

Nivel de (Compromiso, Meta u Objetivo)	Evidencia de Logro (Ventajas y Desventajas)	Nivel de Satisfacción y Pasos recomendados para Mejorar
Objetivos determinados por el nivel de rendimiento		
El entrenamiento se relaciona con la iglesia y está basado en la comunidad		
[Etc.]		

**Figura 6:2 Tabla Modelo para el Registro de las Conclusiones de
Evaluación de Resultados Propuestos**

Utilice esta tabla de igual modo que la anterior. Enumere las metas de entrenamiento (o los objetivos de clase) en la primera columna y luego anote evidencias del logro de las metas u objetivos en la segunda. Dado que es muy difícil que todas las metas se logren con la misma efectividad, en la tercera columna se deberían registrar observaciones y recomendaciones para mejorar el programa de entrenamiento.

Los **resultados no propuestos** son bastante distintos de los propuestos. Si bien toda actividad individual o grupal tiene efectos imprevistos, especialmente en una actividad tan compleja como la de enseñanza-aprendizaje, éstos a menudo son ignorados por evaluadores inexpertos. A pesar de esto, los resultados no propuestos pueden incrementar favorablemente o mitigar trágicamente los efectos de un programa que, en términos del sistema, logra todos (o la mayoría) los objetivos planteados.

- Se diseñó una experiencia de vida en un “barrio bajo” para enseñar a los aprendices misioneros, habilidades de supervivencia en situaciones de ministerio urbano. No obstante, anualmente, el personal de entrenamiento observaba que las semanas vividas en estos barrios, producían fuertes lazos de amistad entre los candidatos. Esta amistad persistía a lo largo del programa de entrenamiento y durante sus carreras de misioneros.

Un peligro en la identificación de objetivos específicos para el entrenamiento es la tendencia a producir un tipo de “visión túnel”. Al igual que las personas sin visión periférica, vemos sólo aquello que tenemos delante. Como ellos, también nuestro peligro o bendición más grande, se puede hallar justo fuera de este limitado campo visual. Para resolver

este problema, necesitamos proponernos a ampliar nuestra área de enfoque. En lugar de concentrarnos solamente en el logro de las metas, necesitamos preguntarnos: “¿Qué otros efectos positivos o negativos está produciendo nuestro entrenamiento?”

El solo hecho de hacernos esa pregunta, constituye el primer paso en la evaluación de los resultados no propuestos. La pregunta misma es crucial. Sólo en la medida en que identifiquemos los resultados no propuestos de nuestro entrenamiento, estaremos en condiciones de corregir nuestros programas, a fin de capitalizar y aumentar los resultados positivos, o disminuir o eliminar resultados negativos.

El procedimiento de evaluación de resultados no propuestos es igual que el utilizado para evaluar los procesos del programa. En primer lugar, se debe producir una lista de resultados no propuestos, tanto positivos como negativos. Esto puede implicar realizar un torbellino de ideas con el personal del centro, encuestar a los alumnos actuales, entrevistar a las iglesias relacionadas con el centro y a líderes en misiones. Una vez confeccionada una lista responsable, se deberían examinar los resultados identificados en relación con los compromisos del programa y metas de entrenamiento. (Una tabla similar a la presentada en la Figura 6:1 es muy útil, pero en lugar de incluir en la primer columna los procesos de entrenamiento, haga una lista de los resultados no propuestos que haya identificado.) Frecuentemente, la identificación de este tipo de resultados conduce al descubrimiento de ideas importantes para una mejora inmediata del programa.

Por último, los evaluadores deben considerar la administración de los recursos del programa. Como cristianos, no poseemos nada. Todo lo que tenemos nos ha sido encomendado por Dios. Somos los administradores, los responsables por el modo en que utilicemos los recursos confiados por Dios a cada uno de nosotros. Una vez más, debemos pensar desde una perspectiva amplia. Los recursos incluyen aspectos económicos y bienes físicos (tierras, edificios y equipamiento), pero también incluye al personal y a los recursos del medio ambiente. Si nos tomamos unos minutos para reflexionar, podremos elaborar una lista respetable de individuos, organizaciones y puntos de interés religioso y cultural que se encuentren en el entorno del centro de capacitación, y así podrán utilizarse para fortalecer el entrenamiento misionero.



Procedimientos de Evaluación

Todo procedimiento que nos capacite para reflexionar con suficientes conocimientos sobre el entrenamiento, en términos de nuestros compromisos, metas de entrenamiento y administración de recursos, puede ser considerado como una “evaluación del programa”. Si bien el tiempo y la energía invertidos en la evaluación pueden variar, es útil tener en cuenta la variedad de estrategias que los evaluadores del programa tienen a su disposición, ya sea que éstos formen parte del personal del centro o que constituyan un equipo o una persona externa.

Los **exámenes** del conocimiento o las habilidades de los aprendices son la forma más frecuente para evaluar la efectividad y el logro de las metas y objetivos de entrenamiento. Siempre que se utilicen estas pruebas, los evaluadores deberían asegurarse de que la información o las habilidades evaluadas son consistentes con los objetivos de aprendizaje establecidos. Sin embargo, también es importante que los capacitadores y evaluadores reconozcan que los exámenes tomados en el centro de capacitación proporcionan sólo una medida indirecta e intermedia de la disposición del aprendiz para el ministerio. La meta final de la información impartida y el entrenamiento de habilidades, es la formación del carácter cristiano y una creciente efectividad en el ministerio que continúe toda la vida.



Las **exposiciones** como las carpetas del capacitador o de los alumnos, o productos que demuestren las habilidades de los aprendices, otorgan un segundo tipo de evidencia de la efectividad del programa. Un jardín puede proveer evidencia convincente del dominio de principios de cultivo. Una vestimenta confeccionada por un alumno puede ser muestra de la efectiva preparación en ministerios que preparan para vivir con los recursos propios. Una grabación

de un sermón dado por un alumno, o de un estudio bíblico, puede documentar efectivamente el dominio de las habilidades de enseñanza y predicación. Del mismo modo, una declaración doctrinal evidencia la comprensión, por parte del alumno, de las verdades bíblicas básicas. Cuando se examinan varias exposiciones similares, producidas por diferentes aprendices, los evaluadores tienen la posibilidad de observar la efectividad del programa de capacitación.

Métodos de **preguntas directas** incluyen entrevistas y cuestionarios. Generalmente se prefieren las entrevistas, excepto en los casos en que las personas a ser entrevistadas están muy esparcidas geográficamente o cuando es mucha la cantidad de alumnos. A menudo, los métodos de preguntas directas son las formas más útiles de obtener información sobre los individuos y sus opiniones. Las preguntas directas pueden ser empleadas para reunir informes personales, informes de pares (es decir, de uno o más amigos), informes de capacitadores o supervisores, como así también del equipo de ministerio o de la congregación (es decir, juicios colectivos en contextos del ministerio). Dado que no es posible evaluar o exponer las cualidades del carácter, las preguntas directas es casi el único medio para comprobar el logro de las metas de desarrollo. Informes producidos por los equipos del ministerio o de la congregación, también representan un indicador útil del desarrollo de las habilidades para el ministerio. A veces hemos sentido que nos hubiésemos informado mejor sobre un programa de capacitación si hubiésemos entrevistado a cuatro alumnos en sus contextos de ministerio, que estando cuatro días en el centro de capacitación.



Por último, algunos aspectos del programa sólo se pueden evaluar por la **observación directa**. Particularmente en los casos en que se evalúan los procesos del programa y la administración de los recursos, los evaluadores necesitarían observar los procedimientos del entrenamiento, las relaciones interpersonales, los informes institucionales,⁶²ⁱ instalaciones (es decir, edificios y equipamiento), además de los recursos del medio ambiente.

Dos Tipos de Evaluación

Hay dos maneras en las que podemos evaluar el entrenamiento: en forma continua y en forma periódica. La evaluación continua provee un raudal de información, a menudo imprecisa y frecuentemente informal, sobre la efectividad del ministerio. La evaluación periódica, por otra parte, nos proporciona una evaluación más amplia y más sistemática de la efectividad del programa de capacitación. En la mayoría de los casos, tal vez no sea de mucha utilidad programar una evaluación periódica con más frecuencia que una vez cada cinco o siete años. Sin embargo, si su programa tiene ya siete años y no se ha realizado ninguna evaluación periódica, creemos que la aplicación de la misma sería una disciplina de mucho valor. Este capítulo le provee una guía para conducir evaluaciones continuas y periódicas de la capacitación misionera.

Evaluaciones Continuas

La evaluación puede y tal vez debería tener lugar en cualquier momento durante un programa de entrenamiento. No obstante, por lo general evaluamos el entrenamiento diariamente, al concluir una unidad y al finalizar cada ciclo del programa. Por supuesto que el grado de formalidad de estas evaluaciones puede diferir, pero los medio empleados son similares y los criterios aplicados son los mismos.

Diariamente, al concluir cada sesión de entrenamiento, un capacitador sabio se preguntará: “¿Cómo nos fue hoy?” Este es el momento para tomar nota de las partes de la clase que fueron particularmente efectivas o inefectivas, incluyendo especialmente experiencias positivas o discusiones que generaron nuevas ideas, problemas enfrentados por los alumnos, ilustraciones que no ilustraron, demostraciones o explicaciones que debieron ser más claras, etc. La evaluación diaria, por lo general, depende de la valoración subjetiva que el capacitador realiza de la experiencia de entrenamiento, a la luz de los compromisos que guían los objetivos y actividades planificados para el día.

Los capacitadores que se tomen el tiempo para realizar estas notas, se darán cuenta de que las mismas serán de una ayuda incalculable en el futuro.

La evaluación **al concluir cada unidad del entrenamiento** (clases, período de internado o cursos) es a menudo más formal. Generalmente se recibe alguna medida (por ejemplo: una nota, nivel de fluidez, etc.) como parte de la finalización de la unidad. Si bien tendemos a considerar estas medidas como la evaluación de los alumnos, también es útil considerarlas como una indicación de la efectividad del programa. Suponiendo que los requisitos de ingreso son los apropiados, la capacitación efectiva debería resultar en un alto nivel de rendimiento de los

alumnos. Cuando los alumnos fracasan en el aprendizaje, es prudente concluir que el capacitador también ha fracasado. Además, es útil complementar los informes del logro del aprendizaje con la evaluación que el entrenador realiza de cada unidad, respecto de los compromisos de entrenamiento y los objetivos de la unidad.

También es de utilidad solicitar a los alumnos que evalúen cada unidad del programa a medida que sean completadas. Recomendamos el uso de una ficha de evaluación en la cual figuren los compromisos de entrenamiento y donde los alumnos deban clasificar (de mayor a menor, en una escala de cinco puntos), cuán efectivamente cada compromiso se ha demostrado en esta unidad. En una segunda sección de esta ficha, se enumeran los objetivos de la unidad y los alumnos deben estimar en qué medida se logró cada objetivo. Una tercera sección puede consistir en la enumeración de actividades o temas específicos incluidos en la unidad, solicitando una evaluación de la efectividad de los mismos en cuanto al logro de los objetivos de dicha unidad. Descubrimos además que es útil incluir una cuarta sección, en la cual se invita a los alumnos a realizar comentarios o sugerencias adicionales. A menudo los alumnos no tienen nada que agregar, pero otras veces esta sección proporcionará una retroalimentación alentadora y productiva.⁶³ⁱⁱ

Por lo general, las evaluaciones de los estudiantes confirman la valoración subjetiva del capacitador, pero en ciertas ocasiones, ellos identificarán áreas débiles ignoradas por el maestro. Los capacitadores que no están acostumbrados a este tipo de evaluaciones realizadas por los alumnos, pueden sentirse un tanto inquietos. Sin embargo, al someternos a la evaluación de nuestros alumnos demostramos humildad y disposición a aprender de ellos. Además de los conocimientos ganados para fortalecer nuestros programas de capacitación, estas evaluaciones constituyen un ejemplo positivo muy fuerte para los propios alumnos.

Al finalizar cada ciclo del programa, comúnmente una vez al año, es muy provechoso para el personal del centro, realizar una revisión del ciclo completo, evaluando la fidelidad del personal a los compromisos de entrenamiento y el logro de las metas propuestas. La finalización de un ciclo, proporciona una ocasión particular propicia para una revisión global del programa. El reflexionar sobre el estado de preparación para el ministerio de los recién graduados, le da una oportunidad al personal de entrenamiento para evaluar los resultados de la capacitación en formas bien específicas. Al discutir la efectividad de cada unidad del programa y la articulación de las mismas, surgen nuevas formas de cómo mejorar cada unidad o cómo refinar el programa como un todo.

Todo programa de capacitación saludable cuenta con un plan sistemático de evaluación continua. Éste es el único medio con el que cuenta el personal para asegurarse de que se identifique y se trabaje en las áreas débiles, como así también de que se realicen continuas mejoras en el programa. Los métodos pueden variar, pero la evaluación continua siempre se orienta hacia tres consideraciones: (1) fidelidad a los compromisos del programa, (2) logro de los objetivos del programa y (3) administración de los recursos. La evaluación continua es el camino más seguro y más corto hacia una mejora del programa.

Evaluación Periódica

Ocasionalmente es útil dar un paso al costado y observar nuestros programas de entrenamiento de una forma holística bajo una nueva perspectiva, para intentar verlos como

otros lo ven. La evaluación formal del programa es una ciencia. A pesar de que existen varios enfoques, el que mejor se adecua a los compromisos y valores de los capacitadores para el ministerio ha sido denominado “evaluación sensible”.^{64 iii} Este enfoque es sensible en la medida en que la evaluación tenga en cuenta las repuestas de varios grupos de personas relacionadas con el programa de capacitación.

La evaluación sensible procede de una serie de suposiciones que los capacitadores para el ministerio pueden aceptar. Su visión de la realidad es holística, su postura es participativa, su meta es la mejora del programa, su interés es aprender de las respuestas y evaluaciones, y sus supuestos son sensibles a los valores educativos y morales (Guba y Lincoln 1983, p. 313-323).

Definición de Términos

Antes de proceder a una descripción de este enfoque de evaluación periódica, debemos definir tres términos y distinguir cinco grupos. Si bien la evaluación periódica no necesita ser compleja, sería útil aclarar desde el comienzo la utilización de estos términos.^{65 iv}

El **“mérito”** es la presencia de valores ampliamente aprobados entre los educadores de un determinado tipo, en este caso, los capacitadores de misioneros. Cuando se hayan codificado los valores compartidos, como en listas de niveles de acreditación, la evaluación del “mérito” es bastante simple. Los capacitadores de misioneros raramente se dispusieron a reflexionar en forma conjunta sobre los valores y compromisos que guían sus programas de entrenamiento.^{66 v} Ante la ausencia de una declaración de valores fundada de forma más amplia, se pueden utilizar los propios compromisos del programa de capacitación, aclarados y reconocidos a través del proceso descrito en el capítulo 1 de este manual.

La **“valorización”** consiste en la presencia de valores específicos a un programa y su contexto. Los mismos son los factores que hacen que un programa de capacitación misionera sea bien determinado. La “valorización” incluye, pero va más allá de, las metas establecidas en un programa de entrenamiento. Es una función de las necesidades y expectativas de los que conforman el programa, es decir, iglesias, instituciones teológicas, agencias misioneras e individuos a los cuales se sirve. La “valorización” también tiene que ver con la adecuación del programa a los contextos culturales de donde provienen los candidatos y hacia los cuales serán enviados.

La **“integridad”** se relaciona con la forma en que se lleva a cabo la evaluación periódica. Consiste en la adecuación de los procedimientos empleados y en la seriedad con la cual se implementa la evaluación.

Además de estos términos es necesario identificar cinco grupos que son importantes en el proceso de evaluación periódica.

El **personal del centro de capacitación misionera** es la comunidad de capacitadores que lo conforman. En algunos casos se conoce al personal como el “cuerpo docente” del centro. Generalmente, se considera parte del personal tanto a los capacitadores de tiempo completo, como a los de tiempo parcial. En la mayoría de las ocasiones no es conveniente considerar como parte del personal a los capacitadores que no estén viviendo en el centro, quienes participan

ocasionalmente de los programas de entrenamiento.

El **administrador o director del centro** es el responsable de dirigir las actividades y tareas diarias. Si bien su rol puede ser como el “primero entre los iguales”, los integrantes del personal del centro son responsables ante él o ella.

La **comisión directiva** está conformada por un grupo pequeño de creyentes maduros, quienes están fuera del centro pero comprometidos con su misión, ante quienes el director del centro es responsable. Si el centro de capacitación pertenece a una iglesia, denominación, asociación o agencia misionera, la comisión puede ser un comité encargado de la supervisión del mismo. Aun cuando esté organizado como un ministerio independiente, generalmente se admite que el director necesita un grupo definido a quienes se puede dirigir para buscar consejo y apoyo. Si el centro de capacitación es un ministerio independiente, la comisión directiva puede ser un cuerpo constituido legalmente. En estos casos, la comisión puede poseer el título de toda propiedad que pertenezca al centro y ser responsable del nombramiento del director y del personal. No es aconsejable, en la mayoría de los casos, que familiares del director o integrantes del personal del centro formen parte de la comisión directiva.

El **equipo de evaluación** consiste en dos o tres personas, una de las cuales también forma parte del personal del centro, quienes tienen a su cargo la conducción de la evaluación periódica. Por lo menos uno de los miembros de este equipo debe estar familiarizado con los procedimientos de la investigación social. A fin de evitar conflictos surgidos de algún tipo de interés, no se debería designar al director como integrante de este equipo.

El **comité guiador de la evaluación** es un grupo representativo de los “interesados” en el centro de capacitación.^{67vi} Es conveniente que este comité no tenga más miembros de los que sean necesarios. Por regla general, es suficiente con un representante de cada grupo de interesados elegido cuidadosamente. El personal del centro también es un grupo de interesados y debe ser representado en el comité guiador de la evaluación.

El Procedimiento de Evaluación

Una evaluación periódica del programa del centro de capacitación se puede implementar como un proceso de diez pasos.

1. La decisión de realizar una evaluación periódica debe ser tomada por la comisión directiva del centro. Podría ser conveniente, sin embargo, que el director recomiende la necesidad de una evaluación periódica. Cuando la comisión autorice la evaluación de los programas del centro, también debería designar al equipo de evaluación.

2. La primera tarea del equipo de evaluación consiste en identificar a los grupos de interesados en el programa del centro de capacitación. La comisión directiva, el director y el personal deben ser consultados con respecto a la lista de los grupos interesados, dado que si se ignora a algún grupo importante, la credibilidad de la evaluación se verá afectada. Al mismo

tiempo, es aconsejable encontrar un individuo, como así también a un suplente, quien pueda representar los intereses de cada uno de estos grupos. (El suplente será requerido sólo en caso de que el individuo designado no pueda participar.) Cuando se reúna a los representantes de los grupos interesados, ellos conformarán el comité guiador de la evaluación.

3. El equipo de evaluación debería convocar a una reunión del comité guiador de la evaluación. El programa de esta reunión consiste en identificar los factores relevantes a la “valorización” del programa de capacitación. Luego de que se repasen las metas de entrenamiento propuestas, cada miembro del comité debería considerar lo siguiente: (a) el propósito del centro de capacitación; (b) cuestiones o asuntos relacionados con el diseño, la operación o el impacto de los programas de entrenamiento; y (c) las fuentes de evidencia identificadas en relación con la efectividad del centro en satisfacer las necesidades y expectativas de los representantes de los grupos de interesados. Con varias perspectivas sobre la mesa, ahora el trabajo del comité guiador de la evaluación es el de negociar cualquier diferencia que exista, a fin de producir una declaración coherente de los factores pertinentes a la valorización del programa. Esto es esencial para la continuidad del trabajo del equipo de evaluación.

4. El equipo de evaluación debe seguidamente desarrollar una estrategia para evaluar los objetivos propuestos del programa, su “mérito” y su “valorización”. Se debería garantizar al equipo de evaluación pleno acceso a los informes conservados en el centro. Serán de vital importancia para la evaluación los datos reunidos en las entrevistas o encuestas al personal, administradores, alumnos y grupos interesados elegidos. También se debe prestar especial atención a las fuentes de evidencia identificadas por los miembros del comité guiador de la evaluación en su primera reunión.

5. Se debería convocar al comité guiador de la evaluación a una segunda reunión, a fin de revisar la estrategia de evaluación desarrollada por el equipo de evaluación. Seguidamente a la presentación de la estrategia propuesta, la discusión debería enfocarse en la adecuación de la misma y en las correcciones que deban realizarse. Al cierre de la reunión, el comité guiador de la evaluación debería asegurar al equipo de evaluación que la estrategia corregida es una forma aceptable de enfocar la evaluación del programa de capacitación. Si esto resulta imposible de realizar, se deben repetir los pasos 4 y 5.

6. El equipo de evaluación debería continuar con la evaluación de acuerdo con la estrategia aprobada por el comité guiador de la evaluación. Se deberían analizar los resultados y preparar un informe referido al logro de los objetivos propuestos por el centro, y a la “valorización” y el “mérito” del programa de capacitación. El equipo de evaluación también debería identificar todo ajuste a realizar en el personal, instalaciones, o diseño del programa, según lo indiquen las conclusiones a las que se arribaron.

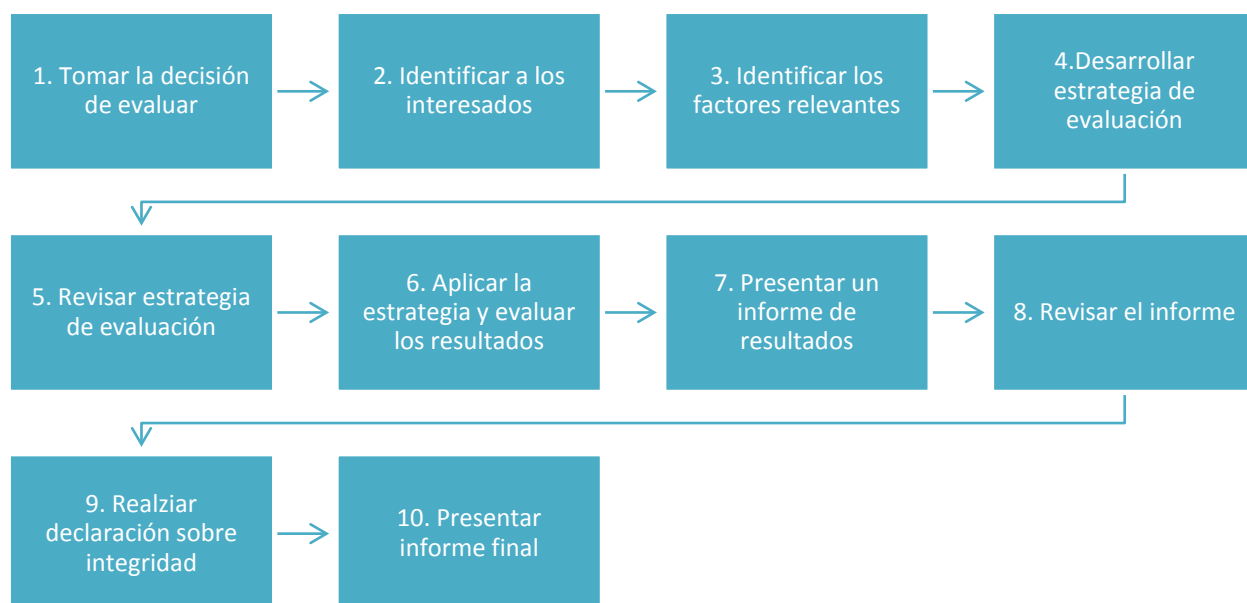
7. Se debería convocar al comité guiador de la evaluación a una tercera reunión para analizar el informe volcado por el equipo de evaluación. Este equipo debería presentar su informe sección por sección, dando lugar a que los miembros del comité guiador puedan cuestionar los resultados, interpretaciones o recomendaciones presentados. El equipo de evaluación y el comité guiador deben considerar en forma conjunta las objeciones realizadas por cualquier miembro de este segundo grupo. Si existen nuevas perspectivas que permitan

una reinterpretación de la evidencia obtenida, y si todos los miembros del comité guiador de la evaluación las aceptan, se puede corregir el informe en esta reunión. Si algún miembro objeta la forma en la que se obtuvo o interpretó la evidencia, o las fuentes de las cuales se la obtuvo, el equipo de evaluación debe defender su procedimiento en forma satisfactoria para el comité guiador, o debe reunir otras evidencias que respondan a las inquietudes expresadas. Cuando el comité esté de acuerdo que el informe presentado por el equipo de evaluación refleja adecuadamente el “mérito” y la “valorización” del programa de capacitación, la tarea del comité guiador de la evaluación se da por concluida.

8. El equipo de evaluación debería revisar su informe, de acuerdo a lo aprobado por el comité guiador, juntamente con el director y el personal del centro. A diferencia del comité, el director y el personal no tienen la prerrogativa para solicitar que se corrija el informe de evaluación, a pesar de que se observe que se ha omitido algún tipo de información. Esta revisión se concede como una gentileza, ya que el director y el personal serán los responsables de implementar toda recomendación realizada por la comisión directiva e incluida en el informe.

9. El equipo de evaluación debería esbozar una declaración sobre la “integridad” del proyecto de evaluación, describiendo los procesos y estrategias empleados, y señalando específicamente y justificando toda desviación del enfoque bosquejado aquí.

10. El equipo de evaluación debería presentar su informe completo a la comisión directiva, haciendo referencia al “mérito” y la “valorización” del programa de capacitación y a la integridad del proyecto de evaluación. Una vez que este informe sea aprobado por la comisión directiva, el trabajo del equipo de evaluación se da por concluido. La comisión directiva es entonces responsable de determinar cuáles de las recomendaciones incluidas en el informe deberían implementarse y de proveer lo necesario para ello.



A pesar de que este proceso puede parecer complejo, en la práctica es fácil de implementar. Los problemas más difíciles surgen cuando varios grupos de interesados tienen una comprensión muy distinta del propósito del centro. A pesar de la complejidad de negociar estas diferencias, el centro no puede progresar en medio de tal división. En estos casos, *el logro de un común acuerdo en lo relacionado a la misión del centro de capacitación sería el producto más importante de la evaluación*. Cuando existan diferencias, es crucial para el trabajo del equipo de evaluación, que los integrantes eviten la parcialidad; ellos pueden ayudar a la negociación, pero deben permanecer imparciales. Los interesados mismos deben resolver toda diferencia; luego, el equipo de evaluación puede proceder sobre la base de los acuerdos ya negociados.

Mucho dependerá de designar a las personas correctas para que conformen el equipo de evaluación y de proveerles el tiempo y los recursos necesarios para realizar su trabajo. No es dable esperar que los miembros de este equipo cumplan con sus responsabilidades, si al mismo tiempo deben ocuparse de todas sus tareas habituales. El presupuesto necesario para financiar el proyecto de evaluación dependerá de la distribución geográfica de los miembros del comité guiador y de las estrategias de evaluación empleadas. Si se pueden reducir a un mínimo los gastos de viático del comité, y si el equipo de evaluación puede recaudar sus datos sin necesidad de viajar largas distancias (por ejemplo, realizando un muestreo de la opinión de los alumnos por medio de encuesta por correo electrónico o postal, en lugar de entrevistas personales), la evaluación periódica no tiene que ser costosa. Es irreal, sin embargo, asumir que la evaluación no implica costo alguno.

El costo de la evaluación debe ser estimado en relación con los beneficios que otorga. La evaluación periódica es la forma más efectiva de asegurar que el centro de capacitación esté cumpliendo su misión, como así también de que esté brindando un buen servicio a sus varios interesados. Es además, el modo más efectivo de identificar las áreas en las cuales el programa puede y debería ser mejorado. En otras palabras, nos provee información esencial para el desarrollo continuo del programa de capacitación misionera. Nunca nos hemos encontrado con una comisión directiva que se lamentó por el tiempo y los recursos invertidos en la evaluación periódica, pero sí conocemos a varios que han realizado cambios importantes en sus programas basándose en la información obtenida por medio de esta evaluación, empleando el proceso descrito en este manual.



Conclusión

Cuando no se evalúa el entrenamiento, los directores y personal de los centros de capacitación no poseen una base actualizada sobre la cual mejorar sus programas. Sin embargo, una evaluación del programa “cierra el círculo” de su desarrollo. En este capítulo se han descrito los procesos tanto para la evaluación continua, como para la periódica. En ambas formas, se comparan las metas y los métodos de entrenamiento con los compromisos asumidos. La evaluación periódica amplía el ámbito de investigación y análisis para asegurar que los interesados en el centro estén recibiendo un buen servicio. Los resultados de la evaluación del programa otorgan una perspectiva para reevaluar los compromisos y las metas del mismo. De esta manera, el “círculo” del desarrollo del programa se cierra, y se abre un camino para una mejora continua y significativa de la capacitación misionera.

ⁱ 62 Los informes institucionales que se pueden examinar pueden incluir algunos o todos los siguientes: actas y documentos oficiales, reglamentos, informes del personal, informes de admisión de alumnos, informes de la evolución de alumnos, informes de los alumnos, registros y balances financieros, planes de ingresos y desarrollo, y planes de desarrollo y mantenimiento de la propiedad.

ⁱⁱ 63 En el apéndice H se incluye una ficha de evaluación modelo, la cual ilustra este procedimiento

ⁱⁱⁱ 64 Este término fue acuñado por Stake (1983). También se lo identifica como “evaluación naturalista”, por su atención a las interacciones en contextos naturales (Guba y Lincoln 1983). Consultar el apéndice I para obtener un panorama más amplio de la evaluación del programa educativo.

^{iv} 65 Los conceptos y términos descriptos han sido tomados de las fuentes citadas en el párrafo anterior, con una sola excepción. La “integridad” es un factor reconocido por un grupo de educadores designado para desarrollar un esquema para la acreditación de la Educación Teológica por Extensión en Asia (Ferris y otros 1986). Ferris (1989) provee una descripción completa de ese proyecto.

^v 66 Este tipo de proyecto se está llevando a cabo en India (Swamidoss 1994).

^{vi} 67 En el capítulo 2 se introdujo el concepto de los “interesados”. Los lectores que no están familiarizados con el uso específico de este término en nuestro contexto, podrían repasar esa sección antes de continuar.