



La Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria

Estrategia de aprendizaje y desarrollo para 2021-2023

Aprendizaje y desarrollo en la Alianza

La misión de la Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria es apoyar las iniciativas de los actores humanitarios orientadas a lograr intervenciones de protección de la niñez y adolescencia eficaces y de alta calidad en situaciones humanitarias. En el marco de su misión, la estrategia de la Alianza para 2021-2023 gira en torno al objetivo de que se reconozca y priorice la centralidad de los niños y de su protección en todo el sistema humanitario. Para lograrlo, la Alianza ha establecido las cuatro prioridades estratégicas por las que debe regirse su labor: la localización; la prevención; la integración o la colaboración intersectorial; y la rendición de cuentas ante los niños, incluida la participación de los niños.

En la estrategia para 2021-2023, la Alianza hará más hincapié en su función de fortalecimiento de la capacidad, aprendizaje y desarrollo. La decisión de priorizar estos elementos se basa en el reconocimiento de la importancia de las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad para poder implementar programas de protección de la niñez y adolescencia sólidos y de calidad en muchos contextos diferentes.

Las iniciativas de aprendizaje y desarrollo, esenciales para la misión de la Alianza, facilitan el fortalecimiento y el intercambio de los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de los profesionales humanitarios de la protección de la niñez y adolescencia que trabajan en distintos niveles y entornos, de conformidad con las competencias establecidas en el [Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria](#), con objeto de garantizar el cumplimiento de las [Normas Mínimas para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria](#). Este compromiso forma parte del objetivo a largo plazo de apoyar el desarrollo de los profesionales humanitarios con objeto de contribuir a la aplicación de las prioridades estratégicas de la Alianza y, por consiguiente, mejorar los resultados en favor de los niños y las familias en situaciones humanitarias.

En cooperación con el área de responsabilidad de protección de la niñez y adolescencia, el ACNUR y el conjunto más amplio de miembros de la Alianza, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo coordinará y dirigirá los esfuerzos de la Alianza para determinar las



carencias y los puntos fuertes en materia de capacidad; definir las prioridades y la dirección estratégica en lo que respecta al desarrollo de la capacidad; fomentar las oportunidades de compartir capacidades; aportar iniciativas y materiales de aprendizaje, tanto presenciales como a distancia; cooperar con instituciones de nivel terciario para profesionalizar al personal humanitario de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria; y brindar asesoramiento y orientación sobre el diseño y la facilitación del aprendizaje.

Nuestro objetivo es que los profesionales de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria tengan acceso y se beneficien de iniciativas de aprendizaje y desarrollo de calidad que promuevan el aumento y el intercambio de competencias.

Para lograrlo, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo se ha planteado los objetivos siguientes para el período 2021-2023:

- el aprendizaje y desarrollo se considera de una manera estratégica, estructurada y basada en competencias, a fin de garantizar su calidad y pertinencia para los profesionales de la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria;
- los actores de la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria disfrutan de un mayor acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo a nivel mundial, regional y nacional;
- los profesionales de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria tienen más oportunidades de compartir el aprendizaje a través de la convocatoria de eventos y comunidades;
- aumento de la cooperación con instituciones de nivel terciario y mejora del acceso a la educación terciaria para los profesionales de la protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria; y
- otros grupos de trabajo y equipos de tareas de la Alianza reciben apoyo para diseñar y poner en marcha actividades de calidad dirigidas al fortalecimiento de la capacidad.

El Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo trabajará con todos los grupos de trabajo, equipos de tareas e iniciativas de la Alianza para impulsar esta estrategia, y respaldará las iniciativas de desarrollo de la capacidad en todo el sector.

Cabe destacar el estrecho vínculo que existe entre las funciones de gestión del conocimiento y el aprendizaje y desarrollo, ya que comparten un interés central: mejorar el flujo de conocimientos para mejorar el desempeño. El equipo de gestión del conocimiento y el equipo de aprendizaje y desarrollo de la Alianza procurarán trabajar en estrecha colaboración, en



particular cuando los enfoques tradicionales de gestión del conocimiento fomentan el aprendizaje informal; por ejemplo, en comunidades de práctica y edición de contenidos.

Nuestro enfoque en materia de aprendizaje y desarrollo:

El término “aprendizaje y desarrollo” se refiere al proceso por el que se identifican y satisfacen las necesidades de aprendizaje de las personas, con el objetivo de mejorar su rendimiento en el desempeño de sus funciones tanto en la actualidad como en el futuro (desarrollo profesional).

Las actividades de aprendizaje y desarrollo se equiparan a menudo con el diseño y la impartición de cursos de capacitación, o con la asistencia a ellos, pero esta es solo una de las maneras en que pueden manifestarse. En el presente documento se describe el enfoque holístico que promueve el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo en dicha esfera.

Además, procuraremos incorporar la convicción de que el aprendizaje y desarrollo es un proceso conjunto; el facilitador y el participante aprenden y enseñan a la vez al relacionarse entre sí. De esta forma, y aprovechando los puntos fuertes de nuestra comunidad de profesionales, trabajaremos para deconstruir las dinámicas de poder tradicionales inherentes al fortalecimiento de la capacidad humanitaria.

El aprendizaje, más allá de la capacitación

El Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo tiene el objetivo de liderar y promover en los grupos de trabajo, los equipos de tareas y las iniciativas de la Alianza un cambio de mentalidad en favor del aprendizaje en lugar de la capacitación. Nos centraremos cada vez más en el discente en lo que respecta a la conceptualización y el diseño de nuestras actividades de aprendizaje y desarrollo, y situaremos las necesidades de los educandos en el centro de nuestras decisiones.

Este cambio se guiará por dos teorías fundamentales: el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb¹ y el modelo 70:20:10².

¹ Fuente original: David Kolb, (1984), “Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development”.

² Arets J., Jennings C. y Heijnen V. (2016), [“70:20:10 into Action”](#).



Teoría del aprendizaje

Nuestra labor en materia de aprendizaje y desarrollo se basa en la teoría del aprendizaje en adultos, en concreto en el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb.



Si bien se puede comenzar en cualquier punto del ciclo, lo más habitual es empezar con una "experiencia concreta"; es decir, que el discente participe activamente en una tarea. A esto le sigue la "observación reflexiva": dejar la tarea y revisar lo que se ha hecho y experimentado. La siguiente etapa, la "conceptualización abstracta", es el proceso de entender lo que ha sucedido; implica buscar patrones, conexiones y relaciones en diferentes situaciones. En un contexto de capacitación, suele ser en esta etapa cuando el instructor introduce la teoría. Por lo general, la última etapa del ciclo de aprendizaje consiste en poner en práctica lo aprendido a través de la "experimentación activa". Esta genera nuevas experiencias de aprendizaje, de modo que el ciclo continúa.

Según el modelo de Kolb, el proceso de aprendizaje ideal implica la aplicación de las cuatro etapas en respuesta a las demandas de la situación, lo cual está en consonancia con nuestro enfoque experiencial del aprendizaje.



Sistema de aprendizaje

El Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo aboga por el empleo del modelo 70:20:10 para el aprendizaje de adultos y procura utilizarlo:

¿Dónde ocurre el aprendizaje?

70 % Aprendizaje experimental	20 % Aprendizaje social	10 % Aprendizaje Formal
--	--	--

Ejemplos de actividades de aprendizaje y desarrollo en cada categoría:

70% Actividades de aprendizaje experiencial	20% Actividades de aprendizaje social	10% Actividades de aprendizaje formal
<ul style="list-style-type: none"> ● Tareas exigentes ● Adscripciones ● Prácticas / suplencias ● Observación del trabajo ● Resolución grupal de problemas ● Aumento de la responsabilidad ● Aumento de la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conversaciones ● Mentoría / mentoría inversa ● Aporte y recepción de comentarios ● Participación en redes ● Reuniones informativas sobre el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos ● Módulos ● Talleres ● Aprendizaje electrónico ● Seminarios web ● Lectura

Si bien el papel de la Alianza es producir orientación técnica y materiales de aprendizaje relacionados, las actividades de aprendizaje formal por sí solas no garantizan una experiencia de aprendizaje completa y efectiva. La aplicación de este aprendizaje es responsabilidad de las agencias/miembros de la Alianza, pero es esencial que animemos y apoyemos a nuestros colegas y miembros a combinar las oportunidades de aprendizaje formal con oportunidades de aprendizaje social y experiencial que pueden tener lugar dentro de contextos y lugares de trabajo específicos.



Cabe señalar que los componentes de este enfoque se superponen; por ejemplo, el aprendizaje social puede incorporarse a las actividades de aprendizaje formal, y los programas de mentoría se pueden formalizar. Los porcentajes sirven como guía a la hora adoptar un sistema holístico de aprendizaje y desarrollo.

Las actividades de aprendizaje formal diseñadas y respaldadas por la Alianza deben diseñarse teniendo en cuenta el modelo 70:20:10 y deben apoyar el aprendizaje en el trabajo. Ellos deberían:

- Incluir actividades de aprendizaje participativo e intercambio de experiencias.
- Desafiar a los participantes
- Conectarse a los mecanismos de aprendizaje social de la Alianza
- Incluir herramientas que apoyen la aplicación del aprendizaje en la propia práctica profesional
- Fomentar la conexión y el seguimiento con los participantes unos meses después del evento de aprendizaje, para revisar el uso y la utilidad de la iniciativa de aprendizaje.

Nuestros principios en materia de aprendizaje

Nuestro sistema de aprendizaje y desarrollo se regirá por los siguientes principios y actividades conexas:

- Basado en las competencias y las necesidades
- Centrado en el discente
- De calidad
- Basado en pruebas

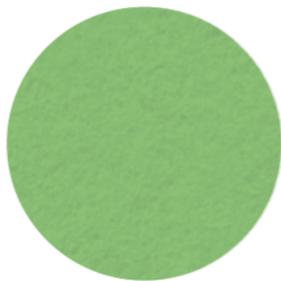
Basado en las competencias y las necesidades: Nuestras actividades de aprendizaje y desarrollo deben diseñarse para ayudar a los discentes a adquirir conjuntos específicos de aptitudes que les permitan desempeñarse eficazmente en su función, trabajo o situación. El conjunto de aptitudes o competencias requerido debe determinarse mediante una evaluación de las necesidades de aprendizaje, y utilizarse para diseñar las actividades de aprendizaje y desarrollo; en particular, la redacción de los objetivos de aprendizaje. Debe hacerse mención expresa del [Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria](#).



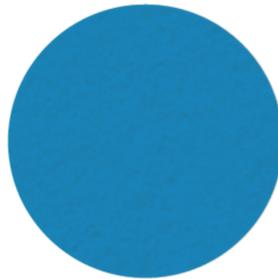
Al basar nuestras intervenciones de aprendizaje en el Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria y en las carencias específicas en materia de competencias y capacidad identificadas por los profesionales a través de los procesos de análisis de las necesidades de aprendizaje, podemos garantizar que existe una conexión con la práctica, los productos y los resultados.

La estrategia de aprendizaje y desarrollo de la Alianza se centra sobre todo en las competencias técnicas necesarias para garantizar el cumplimiento de las Normas Mínimas para la Protección de la niñez y adolescencia en la Acción Humanitaria. Los valores constituyen el fundamento de nuestras actividades, y las competencias humanitarias básicas son un elemento complementario.

Estructura del marco de competencias



**Competencias
técnicas**



**Valores
esenciales**



**Competencias
Humanitarias Esenciales**

Acciones:

Para promover el principio del aprendizaje basado en las competencias y las necesidades, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo:

- traducirá y difundirá el Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria;



- proporcionará capacitación y orientación sobre el uso del Marco de Competencias para la Protección de la Niñez y la Adolescencia en la Acción Humanitaria;
- promoverá que los grupos de trabajo y los grupos de tareas empleen los análisis de la capacidad existentes a la hora de adoptar decisiones sobre las actividades de aprendizaje y desarrollo, y aportará recomendaciones sobre los puntos fuertes y las carencias;
- ayudará a los grupos de trabajo y los grupos de tareas de la Alianza a diseñar, llevar a cabo y analizar evaluaciones de los puntos fuertes y las carencias en materia de capacidad; y
- proporcionará asesoramiento técnico en materia de aprendizaje y desarrollo (mentoría) a los miembros de la Alianza que no dispongan de personal de aprendizaje y desarrollo.

Centrado en el discente: Las actividades de aprendizaje y desarrollo se centrarán principalmente en lo que el alumno debe ser capaz de hacer, y se diseñarán y llevarán a cabo mediante técnicas que lo faciliten, entre ellas la cocreación.

Las actividades fomentarán e incorporarán el aprendizaje entre pares, con objeto de promover el intercambio de capacidad (cualquier oportunidad de desarrollar la capacidad de otros actores mediante el aporte de nuestros conocimientos o nuestra experiencia). En la medida de lo posible, dicho intercambio estará al servicio de la agenda de localización y contribuirá a la descolonización de la ayuda. Capitalizará los puntos fuertes de nuestras comunidades profesionales.

Nota sobre el intercambio de capacidad

En lo relativo al aprendizaje y desarrollo, el término “intercambio de capacidad” se refiere a la transferencia de conocimientos, aptitudes y competencias entre personas y organizaciones a través de canales formales e informales. Se centra en el aprendizaje entre pares, y sugiere evitar los enfoques descendentes.

En términos institucionales, el intercambio de capacidad consiste en emparejar un exceso de capacidad con un exceso de demanda entre organizaciones o departamentos: cuando uno



de ellos tiene gran demanda de ciertas competencias, las pedirá prestadas a otra organización o departamento que dispone de mucha capacidad pero cuya demanda es baja. En nuestro sistema de aprendizaje y desarrollo utilizamos este término, pero es importante aclarar su significado cuando se emplee en otros foros.

¿Cuándo debemos hacer un intercambio de capacidad?

El intercambio de capacidad no es recomendable cuando hay que transmitir información esencial, como los detalles de una nueva política, una teoría importante relacionada con el tema o las instrucciones para un futuro ejercicio.

También es importante considerar si los destinatarios se muestran favorables al intercambio de capacidad. ¿Están los participantes dispuestos a compartir sus conocimientos y deseosos de hacerlo? ¿Se sienten seguros en el grupo, y lo bastante familiarizados con él para hacerlo? ¿Están los demás participantes dispuestos a aprender de la experiencia de otros?

¿Cómo podemos promover el intercambio de capacidad?

- Incluya el mapeo de las capacidades (puntos fuertes) en los análisis de las carencias de capacidad, a fin de identificar posibles fuentes de intercambio de conocimientos técnicos, conocimientos contextuales o aptitudes prácticas.
- Convoque a nuevos invitados que puedan compartir conocimientos y experiencias diferentes.
- Aliente a los participantes de su curso de capacitación o seminario web a continuar el intercambio; a tal fin, pregúnteles, por ejemplo, cómo seguirán compartiendo lo aprendido.

Trabajaremos para convocar eventos y comunidades de intercambio de capacidad entre los profesionales de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria; por ejemplo, comunidades de práctica, intercambio de informes sobre lecciones aprendidas o estudios de caso, informes o reuniones informativas al finalizar la actuación o el proyecto, mentoría entre pares, grupos de discusión, o aporte o recepción de sugerencias o comentarios.

En nuestros entornos de aprendizaje, se estimulará y alentará a los profesionales de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria a desarrollar niveles más profundos de pensamiento, comprensión y aplicación, en el marco de una comunidad segura y solidaria.



Acciones:

Para promover el principio de la centralidad del discente, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo:

- involucrará a los profesionales en la concepción y el diseño de nuevas iniciativas de aprendizaje;
- apoyará el establecimiento y el funcionamiento de una comunidad de intercambio de prácticas de protección de la niñez y adolescencia en la acción humanitaria;
- convocará eventos interinstitucionales para promover el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas;
- celebrará periódicamente sesiones “a puertas abiertas” de aprendizaje y desarrollo, con objeto de proporcionar a los miembros la oportunidad de recabar apoyo en materia de aprendizaje más allá de la capacitación.

De calidad: Las actividades de aprendizaje y desarrollo serán de alta calidad, precisas y pertinentes, y se diseñarán y llevarán a cabo teniendo en cuenta la forma de aprender de los adultos; en particular, que:

- los alumnos deben saber qué aprenderán, por qué y cómo;
- la experiencia (incluidos los errores) constituye la base de las actividades;
- el aprendizaje resulta más estimulante y útil cuando tiene un interés inmediato para el discente; y
- el aprendizaje se centra en problemas, no en contenidos.

Para que responda a las necesidades de discentes adultos, el diseño de las iniciativas de aprendizaje y desarrollo debe asentarse firmemente en la experiencia, combinada con oportunidades para reflexionar sobre nuevas ideas, analizarlas y probarlas. Por esta razón, el aprendizaje a partir de la experiencia constituye la mayor parte de nuestro enfoque de aprendizaje —el 70%—.

Acciones:

Para promover el principio de la calidad, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo:

- apoyará la coordinación, la elaboración y la implementación de nuevos contenidos educativos por parte de los grupos de trabajo y los equipos de tareas de la Alianza;



- respaldará la contextualización del aprendizaje en función de diferentes modalidades, destinatarios y contextos, incluidos los contextos de refugiados;
- proporcionará un proceso recomendado para la elaboración de nuevos cursos de capacitación;
- proporcionará orientaciones y herramientas sobre la implementación de otras iniciativas de aprendizaje.

Basado en pruebas: Una de las principales actividades del actual plan de trabajo del Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo (2021-2023) es la elaboración de un marco de seguimiento y evaluación del aprendizaje y desarrollo en cooperación con el Grupo de Trabajo de Análisis, Medición y Evidencia. A la hora de medir los resultados de las actividades de aprendizaje y desarrollo de la Alianza, se procurará tener en cuenta los cuatro niveles de evaluación del modelo de Kirkpatrick³. En este modelo, cada nivel es importante por derecho propio, y también tiene un impacto en los siguientes niveles.



Nivel 1: Reacción: ¿Reaccionan los participantes de manera positiva a la experiencia de aprendizaje?

Nivel 2: Aprendizaje: ¿Aprenden los participantes información nueva y adquieren nuevos conocimientos?

³ Kirkpatrick D. L. (1994), *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. Berrett-Koehler, San Francisco.



Nivel 3: Cambio de comportamiento: ¿Se registran cambios en el comportamiento de los participantes como resultado de lo que aprenden?

Nivel 4: Resultados: ¿Contribuyen los nuevos comportamientos a los resultados de la organización, la respuesta o la población objetivo (o influyen en ellos)?

Acciones:

Para promover el principio de la fundamentación en pruebas, el Grupo de Trabajo sobre Aprendizaje y Desarrollo:

- alentará que se tenga en cuenta este modelo de evaluación en todas las iniciativas de la Alianza en materia de fortalecimiento de la capacidad;
- elaborará un marco de seguimiento y evaluación de aprendizaje y desarrollo, en cooperación con el Grupo de Trabajo de Análisis, Medición y Evidencia.