



Red
Forestal para
el Desarrollo
Rural

documento de la red
24d
invierno 1998/99



 **odi**

Red Forestal para el Desarrollo Rural

El diseño participativo de currículos: un taller para actualizar la docencia de los guardamontes en Nepal

Philip N. Dearden

Evaluación de las necesidades de la capacitación en la forestería comunitaria en Sudáfrica

Michael Underwood



ÍNDICE DE MATERIAS	PÁGINA
El diseño participativo de currículos: un taller para actualizar la docencia de los guardamontes en Nepal <i>Philip N. Dearden</i>	1
Evaluación de las necesidades de la capacitación en la forestería comunitaria en Sudáfrica <i>Michael Underwood</i>	18

ACERCA DE LOS AUTORES

Philip Dearden posee conocimientos profesionales en ciencias del medio ambiente y desarrollo rural. Tras varios años de trabajar en Malawi y Papua Nueva Guinea se ha especializado en la capacitación para el manejo de los recursos naturales. En la actualidad ocupa el cargo de Jefe del Centro para el Desarrollo Rural y Capacitación (CRDT) en la Universidad de Wolverhampton, Inglaterra. Ha hecho muchos y variados trabajos de capacitación y asesoría en desarrollo institucional en Asia, África, el Medio Oriente, América Central y del Sur, y el Pacífico. Se le puede contactar en CRDT, University of Wolverhampton, Gorway Road, Walsall, West Midlands, WS1 3BD, Reino Unido. Tel: +44 1902 323219; Fax: +44 1902 323212. Correo electrónico: crdt@wlv.ac.uk

Michael Underwood tiene 15 años de experiencia en capacitación sobre forestería comunitaria, la que adquirió en el sur de África y en Sudáfrica. Hace poco fue nombrado el primer profesor universitario de planta en forestería comunitaria en la Universidad de Natal, Pietermaritzburg, KwaZulu-Natal. Su primer interés es en establecer programas de título y posgrado en forestería comunitaria para estudiantes locales e internacionales. Se le puede contactar en: PO Box 464, Hilton 3245, Sudáfrica. Correo electrónico: underwd@pmb.lia.net

EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE CURRÍCULOS: UN TALLER PARA ACTUALIZAR LA DOCENCIA DE LOS GUARDAMONTES EN NEPAL

Philip N. Dearden

“La silvicultura y/o la forestería tienen ante sí una ventana única de oportunidades para ... acoger una filosofía silvícola centrada en la comunidad, al mismo tiempo que retener las actividades silvícolas tradicionales centradas en los árboles. Como formadores en estos ramos es nuestra responsabilidad instigar en nuestros estudiantes este nuevo enfoque filosófico en su trabajo. Las labores silvícolas centradas en la comunidad permitirán que los forestales de todos los niveles apliquen... sus conocimientos sobre los procesos forestales físicos y biológicos al medio ambiente cultural y social en el cual trabajan.”¹

RESUMEN

Con los cambios en la forestería de Nepal, a finales de los años 80, las desventajas de los enfoques convencionales en la creación de un currículo se agudizaron y los cursos de perfeccionamiento que se impartían a gran parte del personal forestal resultaban anticuados. Con el fin de superar estas desventajas, formuló

satisfactoriamente una metodología de taller participativa, basada en el enfoque de ‘colaboración’, para la creación de un currículo que emplearía el Ministerio de Conservación Forestal y del Suelo (MFSC) en la formación de los forestales de Nepal. El uso fructífero de esta metodología participativa se puso en práctica más tarde en el Estado de Himachal Pradesh, en la India, donde se ha utilizado en el diseño de currículos para los guardamontes y guardabosques suplentes (Mahón 1995 y 1996). En este documento se examina el uso del modelo participativo de creación del currículo y se reflexiona sobre la metodología participativa con referencia al modelo de Skilbeck y los métodos empíricos de capacitación requeridos para una forestería (dasonomía) participativa provechosa.

ANTECEDENTES

A finales de la década de los años 80 la forestería comunitaria pasó a ser la estrategia más importante de la política forestal del Gobierno de Nepal. El Plan Maestro para el Sector Forestal en Nepal (HMG/N, 1988) se concentró en la forestería comunitaria y privada, con especial énfasis en el establecimiento de unidades de manejo forestal de base comunitaria denominadas ‘grupos de usuarios’. A comienzos de la

¹ Vinopal, Ed. Formando a los Técnicos Forestales del siglo XXI. (Actas de una Conferencia Internacional), Paul Smith, NY, Paul Smith College.

década de los 90 la política forestal emergente y el programa de reforma legal que estaba en trámite en Nepal presentaron un enorme reto a todo el personal del Ministerio de Conservación Forestal y del Suelo. Este fue especialmente el caso de la forestería comunitaria considerada como política gubernamental, pero que rompía con la tradición del estilo antiguo de administración forestal.

La nueva política forestal comunitaria ofrecía a los usuarios del bosque derechos de acceso y uso a largo plazo, y permitía que los usuarios locales poseyeran el 100% de los productos forestales de los bosques fiscales locales, lo que motivó e incentivó a los usuarios a proteger y administrar los bosques. Esta normativa disponía la protección y manejo de los bosques sin poner acento en el cumplimiento de la ley, sino más bien en dar libertad de acción a las personas para que las necesidades de productos y servicios forestales de la comunidad se pudiesen satisfacer localmente y en perpetuidad, asimismo que conservar el medio ambiente natural.

Este cambio en la política, que pasó de cuidar los árboles a trabajar con y mediante los usuarios de los productos arbóreos, impuso grandes cambios en las labores que se esperaba que realizara el personal del MFSC.

A fin de guiar las actividades de campo siguiendo el Plan Maestro, la División de Desarrollo Forestal Comunitario de Nepal del MFSC esbozó una serie de 'Directrices Forestales Comunitarias' (MFE/DANIDA 1991). En consonancia con estas directrices dejaba de ser la única responsabilidad del personal de primera línea, los guardamontes, proteger los bosques mediante la imposición de la ley. Su obligación consistiría ahora en

ayudar a la comunidad rural a formar y dirigir los grupos de usuarios para asistir a sus supervisores inmediatos – los guardabosques – en la transferencia de los bosques locales a los grupos de usuarios, y proporcionar asistencia técnica mediante la administración conjunta de los bosques transferidos. Para hacerlo con eficacia, los guardamontes necesitaban estar dispuestos a aprender de los campesinos y usuarios locales, y compartir con ellos sus responsabilidades administrativas de los bosques locales.

Esta redefinición del papel de los guardamontes presentó un reto enorme, puesto que dejaron de ser protectores forestales meramente reactivos, que mantenían a la comunidad alejada de los bosques, para convertirse en trabajadores forestales energéticos y creativos que acercan los bosques a la comunidad, y buscan integrar el conocimiento indígena y la práctica tradicional con el conocimiento técnico "moderno" y la práctica profesional. Este nuevo papel contemplaba un cambio importante de actitud y conocimiento, a la par que agregaba habilidades sociales y de comunicación a las habilidades forestales de técnicas tradicionales enseñadas antes a los guardamontes. En resumen, significó que la capacitación necesitaba ser revisada para que reflejara las nuevas realidades y responsabilidades de la forestería entre los grupos de usuarios en el terreno.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN – EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El Plan de Desarrollo de los Recursos Humanos constituía uno de los planes complementarios del Plan Maestro del MFSC, que exigía una

evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación de todo el sector y el subsiguiente diseño de nuevos currículos de capacitación que satisficieran las necesidades identificadas.

Un estudio nacional del MFSC sobre las necesidades de capacitación en el servicio, realizado en 1991 (Dearden y otros, 1991) determinó la necesidad de volver a capacitar a todo el personal del MFSC en su nuevo papel de asesores y extensionistas, además de la capacitación de perfeccionamiento mejorada y actualizada para todos los niveles de personal (ver Diagrama 1). Muchos miembros del personal del MFSC consultado en el estudio afirmaron que los cursos de perfeccionamiento para los guardamontes necesitaban de urgente actualización. Se puso de relieve el hecho que no valía la pena capacitar a los guardamontes en forestería "tradicional" en vista de que el MFSC estaba tratando de introducir la forestería comunitaria en todo el país. Varios funcionarios fueron de la opinión que capacitar a los guardamontes ahora aplicando el currículo vigente podría, a la larga, hacer más daño que bien.

A finales de 1991 la División de Capacitación del MFSC decidió que era urgente actualizar el

currículo vigente para los guardamontes, y al hacerlo resultó necesario corregirlo completamente. Se aprovechó del diseño de un nuevo currículo para introducir en la División de Capacitación del MFSC el importante proceso de diseño participativo de un currículo.

ENFOQUES PARA EL DISEÑO DEL CURRÍCULO

El diseño del currículo puede realizarse de diversas formas. Por una parte está el enfoque 'basado en la institución' o de 'hágalo usted mismo' (DIY) en que se le asigna a un solo instructor o profesor de la institución la tarea de examinar y actualizar el contenido del programa de estudios, que al momento de enseñarse pasa a ser el currículo. Un programa de estudios preliminar puede ser formulado y luego examinado por el personal de la escuela o universidad. Con frecuencia, puede ser modificado muchas veces por otros profesores o instructores antes de llevarse a la práctica.

Por otra parte está el enfoque de 'centro-periferia' o 'grupo experto' en el que se puede formar un comité de personal superior que tenga la responsabilidad de consultar a todo el

Diagrama 1 Cursos de perfeccionamiento y proveedores de capacitación para el personal del MFSC

Nivel del personal	Funcionarios forestales del distrito	Funcionarios ingenieros de montes	Guardamontes
Disposición para la capacitación de perfeccionamiento	Licenciatura en forestería/silvicultura – 3 años	Diploma en silvicultura/forestería	Curso de 3 meses para guardamontes – 2 años
Proveedores de capacitación	IOF Pokhara	IOF Hetauda	Proyectos de los donantes ONGs Cursos organizados por la División de Capacitación del MFSC

personal pertinente antes de comenzar el diseño de un currículo. Invariablemente, éste se entrega al personal subalterno o subordinado para que lo trate de interpretar y luego lo enseñe.

Ambos modelos de diseño curricular tienen sus propias desventajas fundamentales. La mayor desventaja de ambos métodos, en relación con el diseño de un nuevo currículo para los guardamontes de Nepal, es que requieren de mucho tiempo y, por consiguiente, habría existido el peligro de que cualquier currículo nuevo fuese obsoleto antes de ser introducido e impartido.

Un tercer enfoque para el diseño del currículo es el enfoque de ‘colaboración’ que, tal como se indica, consiste de una asociación entre las autoridades centrales y el personal más bien de campo. Este enfoque capitaliza en las ventajas y reduce las limitaciones de los otros dos enfoques. Dada la apremiante necesidad de diseñar un currículo para el curso de tres meses para los guardamontes, se decidió a favor de este último enfoque. Se escogió un formato de taller informal que utilizara una metodología de facilitación del aprendizaje en los adultos para emprender el proceso.

PLANIFICACIÓN DEL TALLER DE DISEÑO DEL CURRÍCULO

Una vez decidido el método que se emplearía, lo primero y más importante fue escoger a los participantes del taller. Tras un largo debate, se eligió un grupo de 14 personas, compuesto de una mezcla sensata de instructores forestales experimentados, quienes habían participado en la capacitación de guardamontes, y una gama de otro tipo de personal forestal de campo que ocupaban diversos cargos dentro del MFSC,

además de poseer experiencia sobre el terreno de las muchas zonas agroecológicas de Nepal.

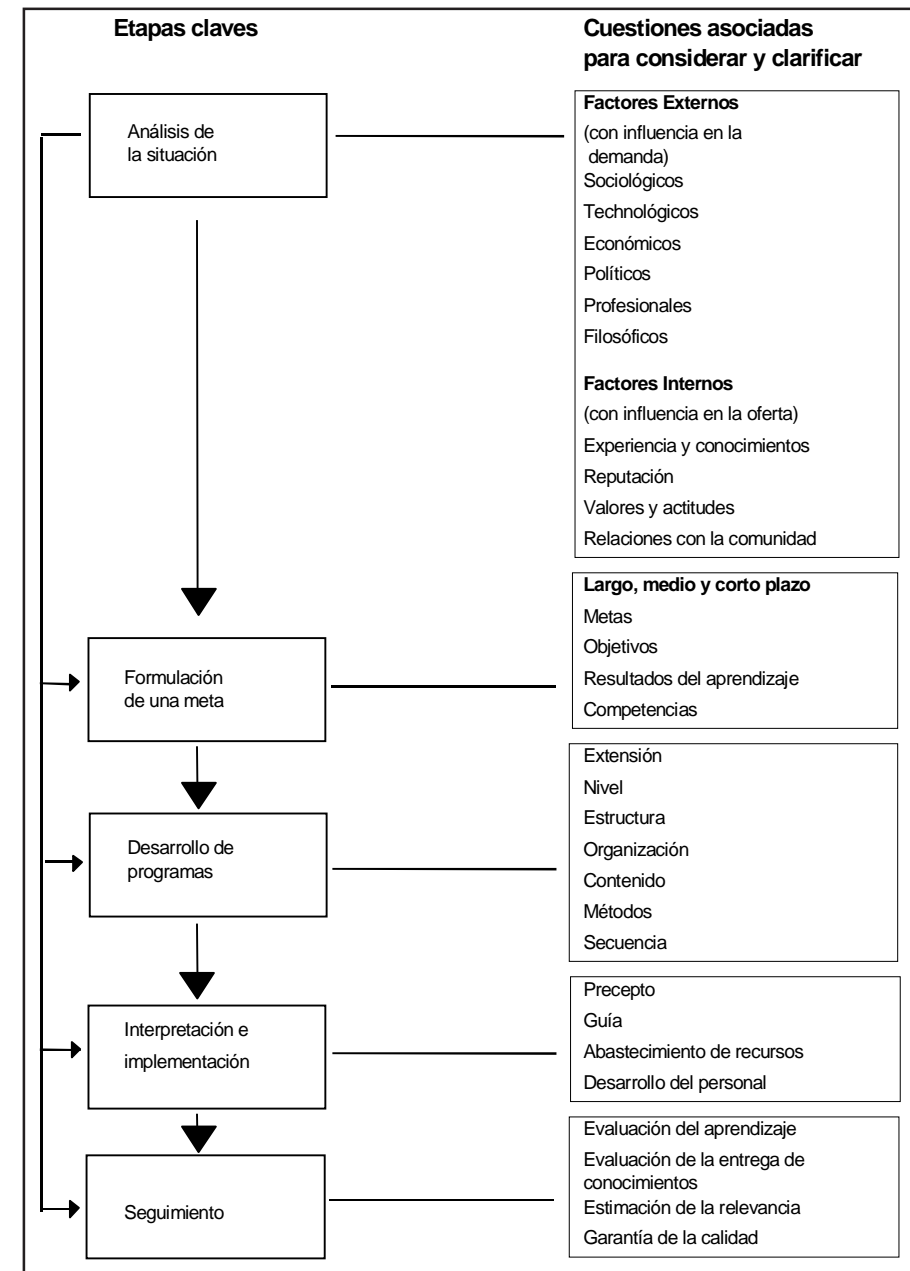
En la planificación del taller los facilitadores establecieron los objetivos claramente definidos del taller. El objetivo general del taller era: ‘Diseñar un currículo nuevo y apropiado para los guardamontes’. Además de esto, se fijaron otros objetivos específicos. Cada participante del taller debería:

- Tomar parte en una serie de ejercicios estructurados para identificar las necesidades de capacitación de los guardamontes.
- Obtener práctica en la redacción de metas y objetivos, como ayuda para la planificación del currículo.
- Analizar los programas de estudios y currículos vigentes para los guardamontes (durante los últimos años varios cursos distintos habían sido enseñados por muchos instructores).
- Debatir e integrar las ideas nuevas y presentes relacionadas con la capacitación de los guardamontes.
- Trabajar en pequeños grupos para crear asignaturas específicas que se incluirán en el nuevo currículo para guardamontes.

Con el fin de lograr estos objetivos, la estructura del taller se basó libremente en el Modelo de Análisis de Situaciones de Skilbeck (Diagrama 2). Este modelo fue escogido por su aplicación pragmática a la situación de Nepal.

Como se puede observar en el Diagrama 2, el modelo de Skilbeck consta de cinco elementos clave ordenados en una secuencia lógica de etapas con ‘bucles de reacciones’ entre cada etapa para ofrecer una revisión continua y receptiva del currículo. Estos componentes o etapas claves del modelo se muestran en el Diagrama 3.

Diagrama 2 El modelo del Currículo de Análisis de la Situación



Fuente: Skilbeck (1984)

Diagrama 3 Las cinco etapas clave del modelo de Skilbeck

1	Análisis de la situación <i>Factores externos</i> <i>Factores internos</i>	Influencias fuera de las instituciones educativas y/o de capacitación que afectan la demanda de disposiciones para la educación/capacitación Características dentro de las instituciones educativas/de capacitación que afectan su capacidad de proveer tal educación/capacitación
2	Formulación de metas	Resultados de aprendizaje anticipados
3	Desarrollo de programas	Selección de temas
4	Interpretación e implementación	Presentación del curso
5	Seguimiento	Seguimiento del curso Diagnóstico y evaluación

Cada una de las cinco etapas sugiere preguntas y aspectos por resolver. En la planificación del taller de diseño del currículo, el modelo se utilizó pragmáticamente al formular preguntas simples sobre el nuevo curso para los guardamontes, concretamente:

- ¿Que se debería enseñar?
- ¿Por qué debería enseñarse?
- ¿Cómo debería enseñarse?
- ¿Cómo se evaluará la enseñanza y, sobre todo, el aprendizaje de los guardamontes?

EL PROCESO DEL TALLER DE DISEÑO DE UN CURRÍCULO

Introducción

El taller comenzó con una charla informal ofrecida por un alto funcionario del MFSC en la que explicó cómo había cambiado la forestería en Nepal durante los últimos años y que, por lo tanto, existía ahora una urgente necesidad de actualizar el currículo del curso de tres meses para los guardamontes. El funcionario enfatizó el panorama instando a los participantes del taller a que trabajaran arduamente y pensarán

con detenimiento sobre las nuevas destrezas, conocimientos y, sobre todo, la actitud que necesitaban adoptar tanto ellos como los guardamontes.

Tras una revisión general de los objetivos y del programa proyectado para el taller, los participantes procedieron a presentarse a sí mismos. En una sesión de pequeños grupos, para ‘romper el hielo’, expresaron sus temores, preocupaciones y expectativas en cuanto a los diez días que duraría el taller.

Aumento de la toma de conciencia sobre las necesidades de capacitación

Durante los dos primeros días del taller, se exhortó a los participantes a que recapitaran sobre su propia capacitación y hasta qué punto había ésta satisfecho sus propias necesidades de capacitación. También se les instó a que reflexionaran sobre el tipo de capacitación que ellos mismos impartirían y si ésta realmente podría satisfacer las necesidades de capacitación de sus aprendices.

Otra cosa en que se hizo hincapié fue reflexionar sobre los factores externos en el análisis de la situación planteado por Skilbeck. Estos aspectos hacen referencia a cuestiones contextuales más amplias, incluyendo qué tipo de educación y sistema educacional se ofrecía en la actualidad, y lo que se deseaba. Durante el debate, surgieron otras preguntas que reflejaban aquellas formuladas por Lawton (1983) en su ‘Análisis Cultural’.

- ¿Qué tipo de ‘sociedad’ existe hoy en Nepal?
- ¿Cómo se desarrolla?
- ¿Cómo deseamos que se desarrolle?
- ¿Qué valores y principios están implicados?

Por poco tiempo se consideraron estas importantes interrogantes y se identificaron sus influencias sobre la provisión de guardamontes capacitados. Este ejercicio se llevó a cabo de forma resumida mediante el uso de un análisis sociológico, tecnológico, económico, político, profesional y filosófico, denominado ‘STEPPP’ (ver diagrama 4 a continuación).

No hay suficiente espacio para escribir un informe completo de cada factor identificado en el análisis STEPPP. Estos abarcan el aumento en el carácter profesional de los forestales, la tendencia *sociológica* hacia niveles más altos de calificación y un deseo/necesidad de mayores calificaciones, lo que ha influido el nivel de práctica. Además, las influencias *sociológicas* como, por ejemplo, el que los forestales se adiestren en labores que anteriormente se realizaban dentro de la esfera de los trabajadores en desarrollo comunitario ha resultado en que se necesite un campo más amplio de práctica.

Una influencia importante sobre el nivel de la práctica de los guardamontes era la *filosofía* de

varios proyectos forestales importantes en Nepal, que alentaban enérgicamente a los forestales a reflexionar sobre su trabajo y a evaluarlo constantemente. El ejercicio de la práctica basada en la investigación, dentro de estos proyectos, ayudó también a que se reconociera la necesidad de que los guardamontes debieran adquirir progresivamente habilidades de análisis críticos.

Una vez que se completó el análisis STEPPP se introdujo, a modo de estudio de caso, la complejidad de la capacitación y de las cosas que pueden andar mal en los cursos/talleres de capacitación. Trabajando en pequeños grupos los participantes debatieron muchos de los problemas relacionados con la identificación de las necesidades de capacitación.

El tercer y cuarto día del taller se concentraron en los métodos de evaluación de las necesidades de capacitación. Trabajando en dos grupos pequeños los participantes consideraron dos asuntos clave:

- ¿Cómo podemos establecer las necesidades de capacitación de los guardamontes?
- ¿Qué métodos podemos utilizar para recoger la información/los datos necesarios?

Se examinó una gama de herramientas de evaluación de las necesidades de capacitación (ver Recuadro 1) y se practicaron muchas de ellas mediante una serie de ejercicios de representación. Una vez practicadas varias de las herramientas, los participantes estaban preparados para la visita de observación el próximo día, con el objeto de examinar las necesidades de capacitación.

Durante la visita de observación cada participante llevó a cabo una serie de entrevistas al

Diagrama 4 Los factores STEPPP subyacentes en la capacitación de los guardamontes

Este análisis destaca la contribución de factores externos hacia la determinación del nivel de práctica profesional y el cambio hacia la forestería comunitaria participativa.	
<p>Análisis sociológico</p> <p>Un mayor número de mujeres trabaja en forestería comunitaria Un mayor número de ONG toma parte en la capacitación forestal Mayor acceso a la educación superior o universitaria La forestería y la silvicultura toman carácter profesional Mayor necesidad de personal capacitado en forestería comunitaria</p>	<p>Análisis tecnológico</p> <p>La tecnología de la información, por ejemplo, imágenes por satélite y sistemas de información geográfica Nuevo uso de la tecnología forestal La forestería se desarrolla como profesión</p>
<p>Análisis económico</p> <p>Presupuestos del MFSC muy limitados para la capacitación y acceso restringido a los cursos (tiempo, recursos, costos) Expectativas de que los guardamontes desempeñen una función de apoyo en la forestería comunitaria Las agencias donantes financian los proyectos forestales</p>	<p>Análisis político</p> <p>Nueva política forestal Reformas del MFSC Fomento de nuevas organizaciones no gubernamentales Grupos profesionales/grupos locales</p>
<p>Análisis profesional</p> <p>Necesidad de fortalecer la base educativa de la forestería y silvicultura Necesidad de desarrollar la experiencia educativa a partir de la formación escolar hasta la etapa avanzada de la práctica forestal Necesidad de que el personal del MFSC trabaje en asociación con las organizaciones rurales Necesidad de que el personal del MFSC desarrolle habilidades para el análisis crítico y la reflexión</p>	<p>Análisis filosófico</p> <p>La filosofía dominante de la profesión forestal en Nepal que conduce hacia la adopción de la forestería comunitaria Nuevo entendimiento de la psicología del proceso de aprendizaje Valores y creencias de la profesión forestal: lo que es importante y valedero</p>

Recuadro 1 Herramientas que pueden utilizarse en la evaluación de las necesidades de capacitación en Nepal

Entrevistas al personal	Debates de grupos de personal
Observaciones	Entrevistas a los aprendices
Herramientas de Evaluación de las Necesidades de Capacitación	Pruebas y exámenes
Cuestionarios	Entrevistas a grupos comunitarios
Debates de grupos de personal	

Fuente: adaptadas de Dearden, Parker y Paudyal (1992)

personal con guardamontes, guardabosques o funcionarios forestales del distrito, en uno de los tres distritos de la vecindad. También se celebraron debates de grupo estructurados, con una variedad de personal forestal de diversos cargos dentro del MFSC. Asimismo, se animó a las participantes a que formularan varias de sus observaciones sobre el terreno, algunas de las cuales identificaron las necesidades de capacitación.

Las conclusiones alcanzadas por los participantes se combinaron entonces con las conclusiones anteriores que eran más amplias y que se desprendieron de un estudio nacional sobre las necesidades de capacitación (Dearden, y otros, 1991), que utilizó un sinnúmero de herramientas de evaluación de las necesidades de capacitación, en la que tomaron parte profesionales forestales y muchos grupos comunitarios.

FORMULACIÓN DE LA META – DESARROLLO DE PRINCIPIOS PARA LA PRÁCTICA EN EL TALLER

Al término de las sesiones de análisis de la situación, los participantes estaban preparados

para considerar lo que debiera contener el nuevo currículo para los guardamontes. Con el fin de dar cabida a un diálogo constructivo durante el taller, los participantes concibieron primero una serie de principios pragmáticos para sus propios enfoques sobre el desarrollo de un currículo para los guardamontes. Estos principios se ilustran en el Recuadro 2.

Una vez formulados los principios antedichos, los participantes examinaron detenidamente las características de los guardamontes aprendices que serían capacitados bajo el nuevo currículo. Se concretaron diversas recomendaciones relativas a la elección de grupos homogéneos de guardamontes que recibirían juntos docencia. Se avino en que se incluirían estas recomendaciones en la introducción al nuevo currículo como guía práctica para los organizadores de los cursos de capacitación.

ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA – SELECCIÓN DE LOS TEMAS

Durante los cinco días de actividades para organizar el currículo, se fue orientando a los participantes en la concepción del mismo.

Recuadro 2 Principios encaminados al diseño de un nuevo currículo (formulados por los participantes del taller)

- 1 Los participantes deberán deliberar juntos sobre los varios temas y alcanzar juntos decisiones democráticas. Estas decisiones deberán ser respetadas por todos los miembros del equipo de diseño del currículo.
- 2 El nuevo currículo revisado deberá basarse firmemente en la política forestal del Gobierno de Su Majestad de Nepal (HMGN).
- 3 Para ilustrar el punto 2, el currículo deberá basarse en el papel que deberán desempeñar los guardamontes y las tareas y deberes detallados que deben realizar.
- 4 Toda la información disponible sobre el análisis de las necesidades de capacitación debe combinarse con la considerable experiencia de campo del equipo diseñador del currículo, a fin de crear un currículo apropiado que cumpla con el punto 3 anterior.
- 5 El currículo debe ser escrito con objetivos y metas de capacitación claras y comprensibles.
- 6 El currículo debe tener un equilibrio adecuado entre la teoría y la práctica para la capacitación de los guardamontes que se emplean esencialmente para realizar labores prácticas de campo.
- 7 Se deberá hacer todo lo posible por implantar el pensamiento progresivo y abierto para que el currículo satisfaga las necesidades presentes y futuras del sector forestal en Nepal.
- 8 Para que la capacitación de guardamontes que trabajan en las diversas zonas agroecológicas de Nepal sea adecuada, el currículo tendrá que ser flexible, y cuando sea apropiado, deberá contener alternativas.

El primer paso consistió en analizar lo que es en sí un currículo. Después de examinar una lista de definiciones, el grupo escogió la de Burrell (1988): “el conjunto total de influencias y acontecimientos tanto previstos como imprevistos, que afectan la experiencia de los estudiantes y que afectarán su capacidad de entender y de lograr los objetivos del curso, así como del campo de acción más amplio para el que se están formando”.

Partiendo de esta definición los participantes del taller reflexionaron sobre todos los aspectos de las experiencias de aprendizaje de los guardamontes aprendices, y no solamente sobre el programa de estudios escrito del curso.

Acuerdos sobre los principios subyacentes

Al considerar los principios subyacentes, los

participantes estuvieron de acuerdo en que, mientras más sistemática sea la planificación del currículo, más útil será el curso para que logren los estudiantes y aprendices a los objetivos que el curso encierra. Asimismo, se acordó que era necesario fomentar el desarrollo de una actitud abierta y receptiva, además de las habilidades generales de comunicación. Por ejemplo, se decidió que la docencia en forestería comunitaria debiera incluir la exploración de varios modelos de desarrollo forestal, lo que brindaría oportunidades de poner a prueba y evaluar la actual práctica forestal, a la vez que discriminar entre las teorías y las explicaciones que rivalizan.

Igualmente, la relación entre la teoría y la práctica en el nuevo currículo se analizó detenidamente. Los guardamontes equivalen al personal en el terreno, y necesitan habilidades prácticas. En vista de lo cual se decidió que, en la medida de lo posible, la docencia sería pragmática y en el terreno.

Hubo un intenso debate sobre los métodos de enseñanza que deberían emplearse. Tras este largo debate, se avino en que la docencia formal era inapropiada para que se dieran las

experiencias de aprendizaje requeridas. Se sostuvo que si se espera que los guardamontes realicen con éxito sus nuevas labores y deberes en relación con la comunidad y la forestería centrada en la colectividad, entonces necesitarían estar involucrados directamente en las sesiones de aprendizaje participativo y activo a lo largo del currículo. El reconocimiento que los guardamontes aprendices tienen sus propias preferencias de estilos de aprendizaje (Honey y Mumford, 1985), se acopló con el uso del ciclo de aprendizaje de Kolb para la planificación de las varias actividades de aprendizaje que encierra el currículo (ver Diagrama 5).

Asimismo, se avino en la necesidad de que hubiera un equilibrio de lo que Lawton (1973) ha denominado los enfoques ‘clásicos’ y ‘románticos’ para la presentación del currículo (ver Recuadro 3)

Establecimiento de los objetivos del curso

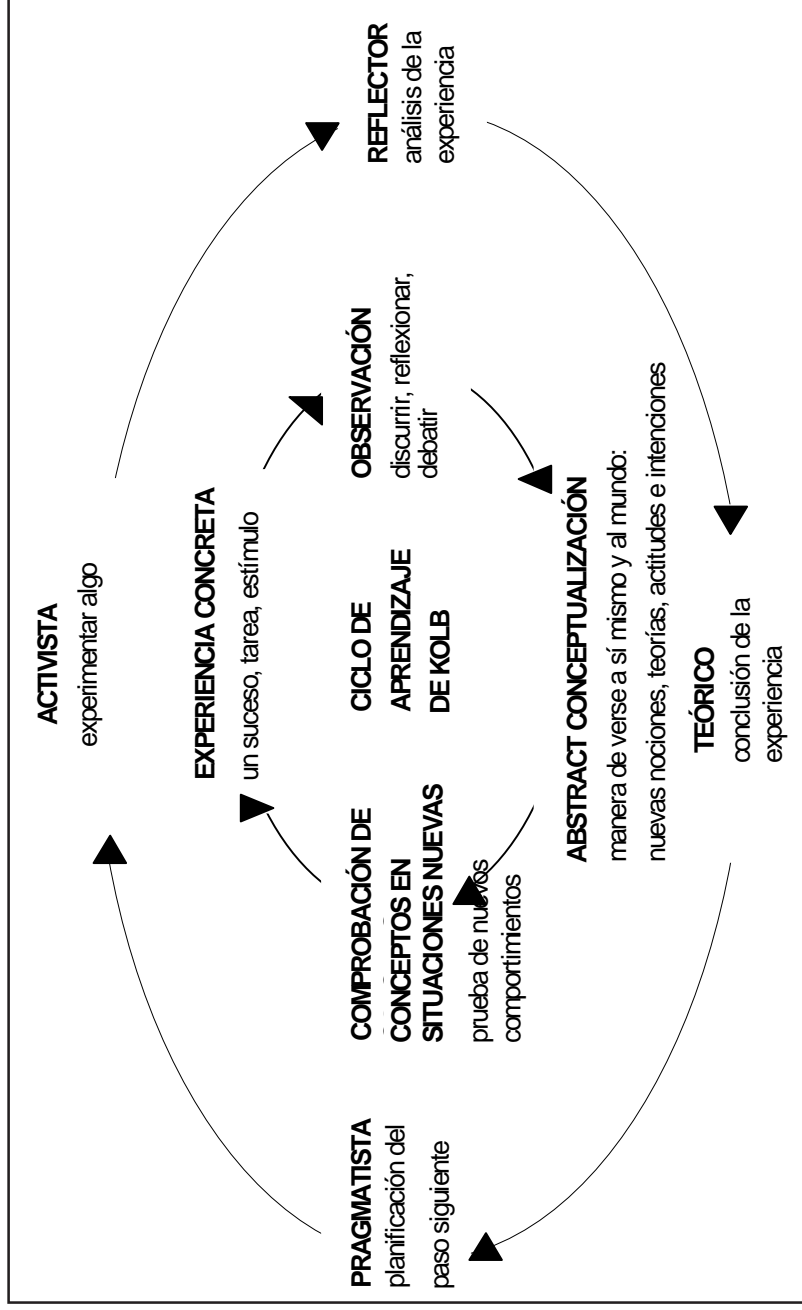
Los participantes, trabajando en grupos, produjeron primero una serie de objetivos generales del curso para el nuevo currículo de los guardamontes, los que se diseñaron sobre

Recuadro 3 Los enfoques “clásico” y “romántico” al currículo

Clásico	Romántico
Objetivos: Adquisición de conocimiento	Procesos: Actitudes y valores ‘vitales’
Contenido: Asignaturas	Experiencia: Temas y proyectos de la vida real
Métodos: Instrucción didáctica Competencia	Métodos: Participación Cooperación
Evaluación: Mediante pruebas (diseñadas por el instructor) y exámenes	Evaluación: Autoevaluación (en función del progreso personal)

Fuente: Lawton (1973)

Diagrama 5 El ciclo de aprendizaje de Kolb con adaptación para agregar los estilos de aprendizaje de Honey y Mumford



Fuente: Kolb (1984)

Recuadro 4 Objetivos para el curso de tres meses para los guardamontes del MFSC

- Al término del programa de capacitación, los aprendices podrán:*
- 1 Explicar las políticas forestales HMGN pasadas y actuales
 - 2 Establecer las labores y deberes de los guardamontes en la forestería comunitaria y nacional
 - 3 Explicar la importancia de la forestería en el ámbito nacional
 - 4 Explicar la importancia de la forestería comunitaria
 - 5 Explicar el papel de la comunidad en la forestería comunitaria
 - 6 Explicar el proceso de identificación y organización de los grupos de usuarios
 - 7 Explicar la importancia de los planes de operación forestal
 - 8 Explicar la importancia del seguimiento de los planes de operación forestal
 - 9 Aplicar las técnicas de extensión eficaces
 - 10 Realizar técnicas básicas de estudio
 - 11 Realizar técnicas básicas de medición
 - 12 Construir, mantener y operar un vivero forestal
 - 13 Ejecutar técnicas básicas de silvicultura
 - 14 Explicar las técnicas de establecimiento y administración de plantaciones de árboles.
 - 15 Identificar las causas de la degradación forestal
 - 16 Identificar los delitos forestales
 - 17 Explicar los métodos y medios de controlar los delitos forestales
 - 18 Aplicar los procedimientos para dar parte de los delitos forestales y otras actividades del desarrollo
 - 19 Aplicar medidas de control de incendios
 - 20 Ejecutar técnicas básicas de recolección
 - 21 Establecer los métodos y medios para minimizar el consumo de leña
 - 22 Aplicar las técnicas básicas de conservación del suelo y el agua
 - 23 Explicar la importancia de la conservación de la fauna y flora
 - 24 Aplicar los principios básicos de primeros auxilios

la base de las necesidades de capacitación identificadas. Para asegurarse que se pudieran evaluar con facilidad se redactaron como objetivos de comportamiento (ver Recuadro 4).

Luego se acordaron los principales temas del currículo, se agruparon en unidades de capacitación y se contrapusieron objetivos de comportamiento a las mismas. Trabajando en grupos, los participantes establecieron objetivos específicos para cada una de las

unidades de capacitación más importantes.

En la siguiente fase de desarrollo, los participantes examinaron un texto mecanografiado de los objetivos generales y específicos. Utilizando estos objetivos como base, se determinaron entonces los temas específicos para la capacitación, se los examinaron en una sesión plenaria, y, en algunos casos, se los sometieron a una profunda edición y examen. Al término del taller de diez días, se

produjo un borrador impreso de los objetivos acordados y se distribuyeron copias, con la finalidad de invitar comentarios.

INTERPRETACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Desarrollo de las recomendaciones del taller

El último día del taller se formuló una serie de diez recomendaciones sobre la interpretación y la implementación (ver Recuadro 5). Para facilitar las actividades de seguimiento del taller los participantes pusieron por escrito lo que habían aprendido en el taller, y se comprometieron en establecer algunos planes de acción personales.

El siguiente paso en el proceso de desarrollo del currículo fue someter el nuevo currículo completo a la aprobación del Jefe de la División de Capacitación. Se aprobó en un mes y el nuevo currículo se distribuyó en todo el Ministerio, para llevarlo a la práctica.

Seguimiento

Tras la conclusión del nuevo currículo para los guardamontes, la División de Capacitación lo puso en práctica de inmediato. Se distribuyeron ejemplares impresos a todos los Instructores, acompañados de directrices para su uso.

El modelo de Skilbeck nos recuerda que para evaluar el éxito de los programas y la pertinencia de los diferentes elementos, es necesario establecer sistemas, procedimientos y métodos de garantía de la calidad. Después del taller de diseño del currículo, la División de Capacitación del MFSC elaboró normas y procedimientos claros y bien documentados para el seguimiento y evaluación del curso (Tiwari, comentario personal, 1996).

Se espera que tanto los aprendices de guardamontes como los profesores o instructores se sometan a evaluaciones llevadas a cabo a mediados y a fines del curso y que los resultados de las mismas se comuniquen formalmente a la División de Capacitación.

DESARROLLO ULTERIOR DEL CURRÍCULO

En un período de dos años un total de 247 guardamontes recibieron capacitación mediante once cursos de tres meses, que se realizaron en las muchas zonas agroecológicas diversas del país. Tras un atento y prolongado seguimiento del nuevo currículo, la División de Capacitación decidió que había que incorporar otras modificaciones al mismo. En septiembre de 1993 se celebró un taller de tres días para revisar el currículo, actualizarlo y modificarlo. Utilizando la misma metodología participativa, se examinó nuevamente el currículo y se establecieron directrices adicionales para los organizadores de los cursos de capacitación.

Notablemente, estas directrices especificaban que, si fuera necesario, el curso podría impartirse sobre una base de módulos que cubriría primero asignaturas esenciales como primeros auxilios, política forestal, extensión forestal, forestería comunitaria, estudio y medición forestal, protección forestal y aprovechamiento forestal. A esto se podrían agregar otros temas sobre silvicultura, conservación del suelo y agua, y conservación de la fauna y flora. En un período de tres meses se aprobó, imprimió y distribuyó a todos los instructores de los cursos de capacitación la segunda edición del currículo para guardamontes.

Recuadro 5 Recomendaciones del taller

- 1 Habría que introducir lo antes posible el currículo para los guardamontes.
- 2 Una vez redactado en detalle, el modo de presentación del currículo para los guardamontes tendría que ser flexible, de manera que, si fuese necesario, se pudiera enseñar en bloques (por ejemplo, 2 x 6 semanas o 3 x 4 semanas).
- 3 Con el fin de introducir eficazmente el currículo para los guardamontes, la División de Capacitación debería organizar un taller de capacitación de los instructores, destinado a los instructores de los guardamontes y el personal de los Centros Regionales de Capacitación.
- 4 La División de Capacitación debería producir un Manual de Instrucción de los Guardamontes.
- 5 La capacitación de los guardamontes se debería llevar a cabo cada año en por lo menos uno de los centros o instituciones acordados. Las escuelas rurales CTEVT constituyen un lugar ideal para esto.
- 6 La División de Capacitación y Centros Regionales de Capacitación deberían recibir respaldo financiero y logístico para permitirles realizar una capacitación eficiente y, donde corresponda, un seguimiento y evaluación de la capacitación de los guardamontes.
- 7 Los Centros Regionales de Capacitación deberían actuar como enlace entre la Capacitación de los Guardamontes de los proyectos y la División de Capacitación.
- 8 Tanto la División de Capacitación como los Centros Regionales de Capacitación deberían motivar enérgicamente a los proyectos para que conduzcan, donde sea posible, cursos de capacitación para los guardamontes.
- 9 Los administradores o directores de los proyectos y los organizadores de los cursos de capacitación deberían mantener vínculos con sus Centros Regionales de Capacitación, y conseguir la aprobación de sus respectivos cursos de capacitación para guardamontes.
- 10 Después de cada uno de los cursos de capacitación de los guardamontes, deberían establecerse actividades de seguimiento para reforzar la capacitación, por ejemplo, talleres cortos.

REFLEXIONES

El primer nuevo currículo para guardamontes mostró una buena síntesis de realismo e innovación. En lugar de simplemente situar las unidades tradicionales de estudio en torno a un tema central, el nuevo currículo centró su

atención en el mundo real de los guardamontes. Inducidos por los facilitadores, los participantes del taller fueron continuamente motivados a preguntarse “¿Qué es lo que realmente hace un guardamonte?”. Mediante entrevistas directas a un grupo de guardamontes, los participantes pudieron abordar las necesidades que captaron

de los guardamontes. Esto realmente ayudó a los participantes a concentrarse en las labores y deberes reales de los guardamontes y en lo que se les debe enseñar; factor importante para la práctica de forestería comunitaria, la cual era entonces un concepto relativamente nuevo para muchos miembros del personal del MFSC.

Otro aspecto que ayudó a dirigir la atención de los participantes del taller fue el acuerdo alcanzado, a comienzos del taller, de redactar un nuevo currículo revisado en función de objetivos y metas de capacitación claramente especificados y cuidadosamente establecidos. Cada sección del currículo informa a los instructores exactamente lo que los aprendices deben ser capaces de realizar al final de la sesión de capacitación o sección del curso. Esto representa una gran ventaja para los instructores que tienen práctica en el tema y experiencia en el terreno, pero que con frecuencia no tienen experiencia en programar las sesiones de capacitación o en la organización de clases prácticas. También resulta ventajoso al evaluar a los estudiantes y en clarificar lo que se espera de los aprendices al final del curso o de cada una de las sesiones del mismo.

Otra característica del nuevo currículo es la recomendación de directrices claras sobre los métodos de capacitación que se deben utilizar para ofrecer las experiencias de aprendizaje requeridas. Nuevamente, esto ayuda a los instructores en la planificación y entrega de la sesión de capacitación. Se recomienda una amplia variedad de métodos de capacitación, entre ellos: prácticas de clase, estudios de caso, prácticas en el terreno, visitas de observación, debates de grupos y ejercicios de representación de papeles.

El uso del modelo de Skilbeck ayudó al proceso de desarrollo del currículo. Las cuestiones pragmáticas básicas que, instigadas por el modelo, tuvieron que plantearse todos los participantes, ayudó a que se centrara la atención en los asuntos clave pertinentes. Otra ventaja fundamental de haber utilizado el modelo de Skilbeck fue la forma en que ayudó a estructurar el raciocinio de los participantes en torno a la entrega de las experiencias de aprendizaje a los guardamontes aprendices. Cuando se trata de enseñar asignaturas tales como las habilidades de comunicación, el método de entrega resulta tan importante como el contenido del aprendizaje.

CONCLUSIONES

La metodología empleada en el taller permitió un alto grado de participación. Esto se evidenció especialmente ya que que los participantes escogieron las prioridades del taller, los objetivos del nuevo currículo (basado en las necesidades de capacitación acordadas y reconocidas), el contenido y los métodos de enseñanza a utilizar y las decisiones requeridas para implementar con prontitud el nuevo currículo. La metodología para capacitación de adultos empleada en el taller permitió también que el personal superior prestara la debida atención al personal de campo que, con frecuencia, era más joven y/o subalterno.

Por último, pero quizás lo más importante, es que la metodología del taller brindó un verdadero sentido de autoría del nuevo currículo a desarrollar. Todo el personal que participó en el primer taller consideró que había tomado parte en un proceso práctico y de buen aprovechamiento del tiempo, lo cual permitió que los métodos de capacitación y el contenido

del currículo para los guardamontes se adaptaran a los cambios en la política forestal en relación con la forestería comunitaria en Nepal.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de formulación del currículo aquí descrito recibió el financiamiento de FINNIDA, como parte del componente No.2 de Programa de Fortalecimiento Institucional del Sector Forestal – Desarrollo de la Capacitación en el Servicio. HMG/N/ FINNIDA, Katmandú, Nepal.

El autor desea destacar sus agradecimientos a Mike Nurse (LTS International) y a varios colegas en CRDT, en especial, Des Mahony, Bob Kowalski y Bob George, por sus importantes comentarios constructivos sobre este documento.

REFERENCIAS

- Burrell, T. (1988) Curriculum Design and Development – A Procedure Manual. Prentice Hall.
- Dearden, P. N., Parker J. H. P., Paudyal S. S. y Sayami P. (1991) Report in the In-service Training Needs of the Ministry of Forests and Soil Conservation, Nepal. Forestry Sector Institutional Strengthening Programme Component No 2, In-service Training Development. HMG/N/ FINNIDA, Kathmandu, Nepal.
- Dearden, P. N., Parker J. H. P. y Paudyal S. S. (1992) Training Needs Assessment Manual. Forestry Sector Institutional Strengthening Programme Component No 2, In-service Training Development. HMG/N/ FINNIDA, Kathmandu, Nepal.

Honey, P. y Mumford, A. (1985) The Manual of Learning Styles. Peter Honey, Berks, Reino Unido.

HMG/N (1988) Master Plan for the Forestry Sector in Nepal – Main Report. Ministry of Forests and Soil Conservation, Kathmandu, Nepal.

Kolb, D. (1984) Experiential Learning, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey

Lawton, D. (1973) *Social Change, Educational Theory and Curriculum Planning*. Hodder and Stoughton, Londres.

Lawton, D. (1983) *Curriculum Studies and Educational Planning*. Hodder and Stoughton, Londres.

Mahony, D. (1995) Report on the Forest Guards Curriculum Development Workshop. Himachal Pradesh Forestry Project, Himachal Pradesh, India. Documento de la Universidad de Wolverhampton para el Overseas Development Administration/ Gobierno de la India.

Mahony, D. (1996) Report on the Deputy Forest Rangers Curriculum Development Workshop. Himachal Pradesh Forestry Project, Himachal Pradesh, India. Documento de la Universidad de Wolverhampton para el Overseas Development Administration/Gobierno de la India.

MFE/DANIDA (1991) Guidelines for the Implementation of Community Forestry Training, Community Forestry Development Division. Kathmandu, Nepal.

Skilbeck R. (1984) in: Marsh (1992) Key Concepts of Understanding Curricula, Falmer Press.

Tiwari Sagendra, (1996) Comunicación personal.