

## SE ACORTAN LAS “DISTANCIAS” DE FORMACIÓN

**Desde hace mucho tiempo, los departamentos de recursos humanos se han esforzado por involucrar más directamente al personal en campo en las actividades de aprendizaje cotidianas.**

Pero las distancias y la limitación de recursos han impedido al personal en campo, especialmente el personal nacional, participar activamente en discusiones, formación y sesiones de estrategia y de *brainstorming*, que son normales para otros que comparten el mismo espacio.

Hoy en día, el uso creciente de la tecnología está acortando rápidamente las distancias entre campo y sede central.

En los últimos meses, los trabajadores en campo de las organizaciones afiliadas al consorcio de colaboración y aprendizaje con asistencia tecnológica, LINGOs (siglas en inglés de Aprendizaje para ONG Internacionales), han completado más de 2.500 cursos de liderazgo, gestión, seguridad, informática y gestión de proyectos, *on line*.

Seminarios “*brown bag*” basados en las sedes centrales de la agencia Ipas (women’s reproductive health agency), radicada en EEUU, cuentan hoy en día con la participación de personal de África y Latinoamérica, a través de la tecnología de reuniones virtuales.

El personal en campo, que ya no se encuentra excluido por la distancia, puede beneficiarse de experiencias breves de desarrollo personal, a través de *webinars* – seminarios *on line* –, utilizando cualquier ordenador conectado a Internet, incluido diálogo.

Sin salir de sus oficinas, directores de proyectos de 14 países compartieron el año pasado un curso de 18 horas, repartidas a lo largo de tres semanas, para aprender, con sus pares en tiempo real, sobre los desafíos y los beneficios de la gestión de proyectos para el desarrollo (ver página 5).

Durante su aprendizaje, administradores de sistemas de gestión de más de 30 agencias compartieron experiencias y conocimientos técnicos en una comunidad de prácticas, apoyada por una página *web*, accesible en todo el mundo durante las 24 horas del día.

Ha habido que superar obstáculos al cambio, incluidos problemas de conectividad, dificultades de lenguaje, tecnofobia y resistencia organizativa. Pero la tecnología – desde reuniones virtuales, portales de colaboración y material de cursos a teléfonos *web*- está creando rápidamente un espacio

compartido de aprendizaje para campo y sede central.

*Colaboración de Eric Berg, LINGOs*

<http://ngolearning.org/default.aspx> .

---

El director ejecutivo Jonathan Potter escribe ...

**¿Qué aprendemos del pasado? Un empleado del CICR declaró recientemente que las intervenciones de hoy en día, “se parecen muy poco a los esfuerzos desesperados de los cooperantes en el pasado – incluso hasta los años 80 - que a menudo eran blancos y tan bienintencionados como ingenuos, luchando por conseguir lo imposible”.**

Dejando aparte cómo el personal local y sus comunidades pueden “intervenir”, y lo hacen, más rápidamente que los “blancos”, este comentario pasa por alto la internacionalidad de la transferencia de responsabilidad y acción, del cooperante expatriado al local.

La tendencia está clara: un estudio realizado en 1966 reveló que el 70% de los puestos de trabajo humanitarios estaban ocupados por personal local; una cuenta aproximada realizada para EPN Barcelona en 2004 nos dio un 96%, dato confirmado por el informe sobre Capacidad de Emergencia del IWG (Grupo de Trabajo Inter agencias). En el estudio que realizamos en 2002 sobre personal nacional, se puso de relieve la necesidad de compilar datos personales e información sobre capacidades y de ofrecer contratos a largo plazo al personal reclutado localmente.

Esta tendencia debe continuar y continuará. La CEO de una organización afiliada, al tomar posesión de su cargo, preguntó a su consejo de administración cuánto personal había contratado localmente: la diferencia entre la respuesta que obtuvo y el dato real, al emprender su viaje de iniciación, resultó ser superior al 10%.

Mirando al futuro, descubrí una oferta de empleo de las NNUU, que decía: “Salvar vidas en territorio ignoto, enfrentar todos los desafíos”. Y, algunas veces, pagar el último precio. Apoyamos la idea de convocar un Día Humanitario Mundial, propuesta por la Fundación Sergio de Mello, para conmemorar a los cooperantes caídos como un esfuerzo concreto destinado a asegurar que el futuro nunca olvida el pasado.

---

Buena comunicación, no solamente tecnología costosa, es un elemento vital para los equipos virtuales

**Algunas organizaciones gastan sumas importantes de dinero en sistemas y equipos de alta tecnología, para asegurar que sus equipos virtuales trabajen eficazmente, sin plantearse jamás la cuestión fundamental: cuán esencial es la tecnología para el éxito y el alto rendimiento de la gestión a distancia.**

O planteándolo de otro modo: si un equipo virtual no está trabajando eficientemente, ¿debería el director a distancia limitarse a aceptar que no puede rendir tanto como los equipos tradicionales, o hay maneras de hacer que los equipos virtuales sean tan eficientes como aquellos a los que tienen enfrente?

Los equipos virtuales de alto rendimiento tienen las mismas necesidades y siguen las mismas reglas que los equipos que trabajan cara a cara. Diversas monografías revelan que los directores a distancia exitosos pasan mucho tiempo en comunicación con sus equipos y aplican las buenas prácticas de gestión de forma más explícita y deliberada para crear confianza y establecer relaciones a distancia, por ejemplo: planificando actividades y conversaciones destinadas a establecer las expectativas mutuas, y explorando los antecedentes de cada uno y la vida fuera del ambiente de trabajo.

Los directores a distancia deberían pensar en todas las cosas que los colegas descubren mutuamente por “ósmosis” en un entorno de oficina y hacer seguro de que facilitan las oportunidades para conseguirlo virtualmente. Requerirá cierta creatividad por parte del director y de los miembros del equipo para encontrar el método de comunicación apropiado o la tecnología que mejor se adapte al propósito y a los individuos del equipo. El equipo completo deberá acordar cómo, cuándo, por qué razón y en qué situación quiere usar cada método de comunicación. En ciertas ocasiones, métodos de comunicación más tradicionales pueden resultar más apropiados.

Por ejemplo, los miembros de un equipo pueden decidir que prefieren usar emails para estar al día de los progresos de un proyecto, pero emplear la teleconferencia para debatir asuntos, diferencias y problemas, o colgar perfiles personales en la página de un equipo para facilitar un mejor conocimiento mutuo, y escribir cartas o tarjetas convencionales para dar las gracias o elogiar a otros miembros del equipo.

La tecnología es una herramienta de apoyo útil, pero no lo hace todo. Debe usarse de formas diferentes, más innovadoras y creativas, de forma que sea también una herramienta para desarrollar las relaciones personales. Como escribió el consultor de gestión y autor, Charles Handy: “Si hemos de beneficiarnos de la eficacia y de las otras ventajas que proporciona la

organización virtual, tendremos que redescubrir una forma de gestionar las organizaciones basada más en la confianza que en el control. Para poder funcionar, la virtualidad requiere confianza: la tecnología, por sí sola, no es suficiente”.

¿Qué más puede hacer un director a distancia? En los raros momentos en que los miembros de un equipo virtual se encuentran cara a cara, en conferencias o cursos de formación, los equipos eficientes emplean todo el tiempo del que disponen reunidos en desarrollar relaciones y resolver asuntos antes que en informar de los progresos conseguidos, lo que se puede hacer igualmente empleando otros métodos. El equipo debería planificar el uso de espacios específicos en la agenda (no sólo los descansos) para *networking*, estructurándolos a fin de garantizar el máximo uso del tiempo limitado.

Y dado que la tecnología, o la energía que requiere, no pueden estar siempre disponibles – especialmente en los países en vías de desarrollo – o al alcance de todos los miembros de forma continuada, el equipo necesita disponer de otros medios para evitar malas comunicaciones, relaciones débiles e ineficacia.

Finalmente, la tecnología avanza rápidamente y herramientas de colaboración innovadoras aparecen continuamente en el mercado, lo que se traduce en formas nuevas y potencialmente más eficaces en las que los equipos y sus directores a distancia puedan operar, siempre y cuando el departamento de informática de la organización sea capaz de soportar estos nuevos desarrollos.

*Colaboración de Cornelia Decher- Decher Learning & Development.*

*Website: [www.decherlearning.com](http://www.decherlearning.com)*

*E-mail: [cornelia@decherlearning.com](mailto:cornelia@decherlearning.com)*

Skype demuestra su valía ante el caos provocado por el ciclón en Myanmar

**Las telecomunicaciones basadas en Internet fueron una herramienta fundamental del International Rescue Committee (IRC) cuando el ciclón Nargis asoló Myanmar este año.**

El sistema Skype, que permite hacer llamadas a través de Internet gratuitamente o a muy bajo coste, el uso de *chat rooms* electrónicas y la transmisión de documentos e imágenes fue crítico para facilitar la gestión de la información y las comunicaciones entre oficinas, y desempeñó un papel crucial en los programas para rescatar a los supervivientes del ciclón.

En los dos días posteriores al devastador paso del ciclón Nargis por el

delta del Irrawaddy y la capital del país, Yangon, el IRC abrió una nueva oficina nacional y comenzó las tareas de emergencia. El equipo de respuesta a emergencias de la agencia se desplegó en Bangkok y recibió el apoyo de sus colegas de la oficina regional y la sede central que, desde allí, prestaron remotamente asistencia al equipo que ya se encontraba en Myanmar, entretanto se obtenían los visados necesarios.

Dadas la escala y la rapidez de la crisis del Nargis, y las restricciones iniciales que limitaron el movimiento de personal, las telecomunicaciones a distancia fueron esenciales, pese a que el impacto del ciclón en la infraestructura de las comunicaciones en Myanmar agravó los problemas existentes causados por la escasa conectividad a través de Internet.

Durante las operaciones de respuesta al Nargis, las autoridades de Myanmar prohibieron a las agencias de cooperación el uso de teléfonos vía satélite, de sistemas de información geográfica y de las redes globales de banda ancha, mientras que las *firewalls* bloquearon el tráfico de mensajes de texto en el país. El personal del IRC se adaptó rápidamente a estas restricciones centrándose en los servicios de email y de *chat rooms*, como Skype, y de teléfonos celulares para gestionar la situación sobre el terreno.

Con objeto de mejorar las comunicaciones, la oficina del IRC en Yangon enlazó con el equipo de apoyo en Bangkok a través de una red de email y teléfono, pero la participación de Skype también fue crítica al facilitar las conferencias entre los equipos basados en Yangon y Bangkok a través de *chat rooms*, el intercambio de documentos e imágenes clave y la posibilidad de mantener contacto permanente usando la opción “*call forwarding*” (pasar las llamadas).

Aunque el personal se hallara reunido, en tránsito o alejado del ordenador, la opción “*call forwarding*” garantizaba que el personal basado en Yangon siempre pudiera ponerse en contacto con miembros clave del equipo de apoyo en Bangkok, para atender consultas o recibir mensajes urgentes.

Ante el excesivo coste y la escasa fiabilidad de las líneas telefónicas para hacer o recibir llamadas internacionales en Yangon, Skype resultó crucial para entrevistar a la “segunda tanda” de personal de emergencia que actualmente continúa los trabajos de recuperación en Myanmar.

En su función como medio tecnológico clave para el éxito del IRC en su respuesta a esta crisis, Skype requirió de su personal una actitud flexible en cuanto a sus estilos de trabajo y un grado de paciencia en las comunicaciones desde el campo.

Siempre es difícil mantener la moral del personal, definir las prioridades del trabajo y enfrentar los asuntos urgentes durante una

emergencia, pero estas dificultades se hicieron aún más complejas trabajando a través de esta oficina virtual. Pues, si bien es productiva, la comunicación remota es a menudo una alternativa menos eficaz que la gestión cara a cara durante la respuesta a una emergencia, lo que planteó algunos desafíos en esta crisis.

La opción “*call forwarding*” de Skype requirió que todo el personal permaneciera “de guardia” 24 horas al día los 7 días a la semana, lo que permitió superar el problema de los husos horarios en las comunicaciones con las sedes centrales de Europa y EEUU durante las primeras semanas, al cabo de las cuales la dirección suspendió esta opción, consciente de que podría provocar el agotamiento del personal a largo plazo.

*Colaboración de la Coordinadora de RRHH de la IRC Emergency Operation, Shannon McGuire.*

Lanzamiento de un nuevo directorio global de consejeros

**Un nuevo directorio de consejeros interesados en proveer servicios para los cooperantes del sector humanitario y de desarrollo, publicado recientemente, estará pronto disponible en la forma de una base de datos accesible *on line*.**

El directorio CARD (Counsellors Assisting Relief and Development) ha sido compilado por el Headington Institute, que proporciona apoyo psicológico y espiritual para el personal de ayuda humanitaria y de desarrollo, mediante asistencia socio psicológica, formación, recursos docentes y consultoría, en todo el mundo.

Al registrarse los consejeros, el Headington Institute realiza un sondeo *on line* para recopilar información sobre los perfiles personales, incluidos su ubicación, su formación y su educación académica, sus áreas de conocimientos, los idiomas que hablan, sus cualificaciones y las licencias que poseen, así como su seguro de responsabilidad profesional.

El directorio CARD cuenta con 182 consejeros, provenientes de 41 países y capaces de proveer servicios en 47 lenguas.

En su versión original, el directorio CARD estaba disponible para descargar gratuitamente, en formato Microsoft Excel, desde la página del Headington Institute. Los interesados podían entonces usar la función de búsqueda para encontrar, en su zona, un consejero apropiado a sus necesidades.

El directorio CARD está siendo actualizado para convertirlo en una

base de datos completamente dinámica, accesible *on line*, que lo hará más fácil para navegar y usar, y estará disponible próximamente. El registro y utilización del directorio seguirán siendo gratuitos.

Con el fin de promocionar el directorio CARD, el Headington Institute ha celebrado una serie de seminarios interactivos *on line*, también llamados *webinars*, para debatir e introducir CARD y facilitar la comunicación de los consejeros registrados con sus pares en sus respectivas regiones.

En 2007, el Headington Institute y People in Aid unieron fuerzas para convocar un simposio internacional de un día de duración en Baltimore: “*The heart of humanitarian relief: Managing people effectively in a complex global environment*”. La próxima colaboración similar será una conferencia sobre protección de personal y simulación, a celebrar en Washington DC los días 6 y 7 de noviembre.

*Directorio CARD: [www.headington-institute.org](http://www.headington-institute.org).*

*Wellbeing Symposium: [info@peopleinaid.org](mailto:info@peopleinaid.org).*

El aprendizaje clave se encamina *on line* para ahorrar costes

### **¿Qué forma tienen el aprendizaje asistido por tecnología y la colaboración?**

Tienen la forma de los gestores de proyectos Jessan Catre of CRS-Filipinas y Malka Older of Mercy Corps-Indonesia.

Ambos coincidían en que unos mejores conocimientos básicos de gestión de proyectos podrían mejorar el rendimiento de su programa, pero sabían que la formación tradicional de gestión de proyectos no satisfacía los singulares requisitos del sector de desarrollo.

Lamentablemente, los costes de transporte, alojamiento, profesores de formación y materiales, hacían este nivel de desarrollo profesional inalcanzable.

Usando tecnología y contenidos de PM4NGOs y LINGOs, Malka y Jessan recibieron la formación que necesitaban, incluyendo:

- \* Un curso de aprendizaje *on line*, de 18 horas de duración, con pares en 13 países para compartir desafíos y aprender unos de otros.
- \* Un curso cara a cara, creado por una ONG con pares de nueve agencias, provenientes de ocho países distintos.
- \* Dos *Webinars* por mes sobre gestión de proyectos, impartidos por practicantes en campo.
- \* Cursos en formato MP3, descargados para escucharlos en teléfonos

celulares.

\* Módulos gratuitos de *e-learning* de los principales proveedores de formación.

\* El examen para obtener el mundialmente reconocido certificado CAPM, del Project Management Institute.

Como resultado de la colaboración de Oxfam, World Vision, Plan International, Mercy Corps, CRS y Care, y de las plataformas de tecnología de LINGOs, miles de gestores de proyectos de agencias tienen hoy acceso a facilidades similares de aprendizaje y colaboración.

*Colaboración de Eric Berg, LINGOs <http://ngolearning.org/default.aspx>.*