



# Principios para el aprendizaje

Programas de aprendizaje de impacto, inclusivos, ampliables y sostenibles, llevados a cabo en mercados emergentes

CON EL APOYO DE

Canada 



THE GOVERNMENT  
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG  
Ministry of Finance



Norwegian Ministry of  
Foreign Affairs



**IFC**

**International  
Finance Corporation**  
WORLD BANK GROUP

*Creating Markets, Creating Opportunities*

# Acerca de IFC

La IFC, Corporación Financiera Internacional –una organización filial del Banco Mundial y miembro del Grupo del Banco Mundial–, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado en los mercados emergentes. Trabajamos en más de 100 países, utilizando nuestro capital, nuestros conocimientos especializados y nuestra influencia para crear mercados y oportunidades en países en desarrollo. Durante el ejercicio 2019, invertimos más de \$19 mil millones en compañías privadas e instituciones financieras en países en desarrollo, y de este modo potenciamos el poder del sector privado para poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida.

Para más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

© International Finance Corporation.  
Primera impresión, junio de 2020.  
Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## **DERCHOS Y PERMISOS**

El material de esta publicación está protegido por derechos de autor. IFC fomenta el uso y la distribución de sus publicaciones. El contenido de este documento puede ser utilizado libremente y copiado en otros formatos sin permiso previo, siempre que se reconozca claramente la fuente original y que el contenido no se utilice con fines comerciales. Todas las demás consultas o derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deben dirigirse a IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

## **DESCARGO DE RESPONSABILIDAD**

La IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, crea oportunidades para que las personas salgan de la pobreza y mejoren sus vidas. Fomentamos el crecimiento económico sostenible en los países en desarrollo, apoyando el desarrollo del sector privado, movilizándolo el capital privado y prestando servicios de asesoramiento y mitigación de riesgos a las empresas y los gobiernos.

Las conclusiones y juicios que figuran en este informe no deben atribuirse a la IFC o a su Directorio, ni al Banco Mundial o sus Directores Ejecutivos, ni a los países que representan; y no reflejan necesariamente sus opiniones. La IFC y el Banco Mundial no garantizan la exactitud de los datos de esta publicación y no aceptan responsabilidad por consecuencia alguna de su uso. La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida por el Convenio Constitutivo entre sus países miembros, y es miembro del Grupo del Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas comerciales son propiedad de la IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin el consentimiento expreso por escrito de la IFC. Además, “International Finance Corporation” e “IFC” son marcas registradas de la IFC y están protegidas por el derecho internacional.

# PRINCIPIOS PARA EL APRENDIZAJE

Programas de aprendizaje de impacto, inclusivos, ampliables y sostenibles, llevados a cabo en mercados emergentes

## PROPÓSITO

### INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE CONTINUO

Los cambios acelerados que se están dando en todo el mundo generan grandes oportunidades –y desafíos– para aquellos países, compañías, y personas que están preparados para satisfacer las demandas del futuro. Es fundamental que las economías emergentes consoliden el capital humano para poder competir. La inversión en capacitación y aprendizaje continuo logra esto al proporcionar a las personas las habilidades y conocimiento para maximizar su potencial. Además, esta inversión es vital en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para poner fin a la pobreza extrema y crear sociedades más inclusivas. Sin embargo, para mantenerse al ritmo de la rápida evolución de la frontera de las habilidades, el sector de la capacitación y el aprendizaje en estos mercados deberá también adaptarse.

### EL DESAFÍO DE LA NUEVA FRONTERA DE HABILIDADES

Cada año, los países contribuyen con miles de millones de dólares en asistencia para el desarrollo de capacidades. No obstante, con frecuencia, el impacto es decepcionante o no se puede medir. Muchos de los programas de capacitación, en la actualidad, no se pueden ampliar o no son rentables y los instructores a menudo cuentan con acceso limitado a herramientas y recursos para para enfrentar el desafío. Con el propósito de enfrentar esta necesidad, la IFC se ha asociado con líderes de la industria para elaborar un conjunto de Principios de Aprendizaje para proveedores de servicios de capacitación y asesoría que trabajan en los mercados emergentes, y una Guía para la Capacitación, adjunta, que lleva los principios a la acción. La guía ofrece un marco de competencias que los profesionales pueden utilizar para

diseñar y ejecutar con éxito los programas de aprendizaje y capacitación, fortalecer las empresas de los clientes y construir una fuerza de trabajo competente para el futuro.

Se hace especial hincapié en los programas dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que generan la mayoría de empleo e ingresos en las economías emergentes, para aprovechar el potencial de las mujeres emprendedoras y desarrollar el capital humano donde más se necesita, en situaciones de fragilidad, conflicto y violencia.

### PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE DE LA IFC Y GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN

Los Principios representan cualidades fundamentales que contribuyen a que un proyecto de mejora del desempeño sea eficaz y produzca impacto, mientras que la Guía ofrece pasos detallados y consejos para cada fase de un proyecto. Los instructores, educadores y proveedores de servicios de asesoría, pueden utilizar la Guía, así como los profesionales que diseñan y desarrollan experiencias de aprendizaje en diversos medios, administradores de proyectos que supervisan grandes procesos de capacitación, gerentes de relaciones, consultores de aprendizaje y cualquier persona que intente transferir conocimiento y habilidades. Tanto los Principios como la Guía pueden ser usados por empresas y organizaciones a manera de criterios de selección para identificar soluciones, planes de trabajo, o proveedores para sus proyectos de capacitación, aprendizaje y desarrollo de capacidades.

Tanto los Principios de Aprendizaje como la Guía para la Capacitación se inspiran en las mejores prácticas de una serie de instituciones y personal especialista en aprendizaje, personas expertas en iniciativas de inclusión de género y personal de la IFC y el Banco Mundial que trabajan en los mercados emergentes, incluyendo situaciones frágiles y afectadas por conflictos. Los Principios y la Guía se actualizarán con el fin de mantenerlos al día en las mejores prácticas y necesidades de la industria.

# LOS PRINCIPIOS

Los Principios para el Aprendizaje son ocho. Reflejan los cuatro elementos fundamentales de programas exitosos de capacitación y desarrollo de habilidades; deben ser de Impacto, Inclusivos, Ampliables y Sostenibles. Estos son los mismos resultados que la IFC y el Grupo del Banco Mundial se esfuerzan por lograr en todos los proyectos en los mercados emergentes.

 DE IMPACTO	 INCLUSIVO	 AMPLIABLE	 SOSTENIBLE
<p><b>1</b> Alinear los objetivos de aprendizaje y métodos de evaluación con las necesidades de desempeño y objetivos de negocio del cliente.</p> <p><b>2</b> Desarrollar programas de aprendizaje participativos que aborden las deficiencias de conocimiento y aptitudes de los participantes y aumenten su resiliencia.</p>	<p><b>3</b> Hacer frente a las deficiencias de desempeño y a los desafíos específicos de los mercados emergentes y de las situaciones frágiles y afectadas por conflictos.</p> <p><b>4</b> Crear soluciones de aprendizaje inclusivas en cuanto a género, que promuevan la igualdad de acceso a programas de desarrollo de habilidades y reduzcan las barreras a la participación.</p>	<p><b>5</b> Impulsar soluciones digitales y componentes reutilizables para diseñar programas interactivos de aprendizaje que sean eficaces en cuanto a costo y puedan ampliarse.</p> <p><b>6</b> Aplicar un enfoque sistemático y basado en competencias en el desarrollo y ejecución de programas de aprendizaje con miras a asegurar la calidad y consistencia.</p>	<p><b>7</b> Utilizar y asistir en el desarrollo de proveedores locales calificados para impartir programas de aprendizaje.</p> <p><b>8</b> Efectuar una transición efectiva de los programas de aprendizaje al cliente para promover la sostenibilidad y la resiliencia de la empresa a largo plazo.</p>

## DE IMPACTO

### PRINCIPIO 1

Alinear los objetivos de aprendizaje y métodos de evaluación con las necesidades de desempeño y los objetivos de negocio del cliente

Los profesionales de la capacitación o desarrollo de aptitudes deberían siempre colaborar muy de cerca con el cliente; por ejemplo, la empresa, la compañía u organización, con el fin de obtener un claro entendimiento sobre sus resultados de desempeño, las metas y los objetivos de negocio deseados. Todo el contenido y las actividades del programa deberían estar en consonancia con estos resultados. Se deben desarrollar métodos de evaluación para medir el éxito, y establecer acuerdos con los clientes para garantizar que los objetivos de aprendizaje concuerden con los objetivos del negocio.

## PRINCIPIO 2

Desarrollar programas de aprendizaje participativos que aborden las deficiencias de conocimiento y aptitudes de los participantes y aumenten su resiliencia.

Al desarrollar un programa de aprendizaje, los profesionales deberían consultar con el cliente y las partes interesadas pertinentes, entre otros, los participantes, para obtener un claro entendimiento de las necesidades, conocimientos y aptitudes de línea base de los participantes. Los programas de desarrollo de aptitudes deben también validar y medir las nuevas aptitudes y conocimientos que adquieren los participantes. Finalmente, las experiencias de aprendizaje deben ser interactivas y manejadas de tal forma que faciliten el éxito tanto de los facilitadores como de los participantes.

## INCLUSIVO

---

### PRINCIPIO 3

Hacer frente a las deficiencias de desempeño y a los desafíos específicos de los mercados emergentes y de las situaciones frágiles y afectadas por conflictos.

Los profesionales de desempeño y aprendizaje enfrentan retos adicionales cuando trabajan en mercados emergentes y en situaciones frágiles y afectadas por conflictos. Estos pueden ser a nivel macro, y relativos, por ejemplo, al entorno económico o legal, la seguridad y la protección, las sensibilidades culturales, políticas y religiosas locales, o a la confiabilidad de la infraestructura y la tecnología. Estos desafíos pueden también ser al nivel individual y reflejar los niveles de confianza y resiliencia del participante, así como las limitaciones de presupuesto y acceso a las redes. En todo caso, deben adaptarse a las necesidades únicas de la ubicación y de los participantes del programa.

### PRINCIPIO 4

Crear soluciones de aprendizaje inclusivas en cuanto a género que promuevan la igualdad de acceso a programas de desarrollo de aptitudes y reduzcan las barreras a la participación.

Con frecuencia, en los mercados emergentes, las mujeres enfrentan importantes obstáculos para hacer negocios, tener acceso a las finanzas, o al desarrollo profesional. Los programas de inclusión de género toman en cuenta aspectos específicos que podrían limitar de forma desproporcionada la participación de la mujer. Por ejemplo, toman en cuenta las limitaciones de movilidad y seguridad proporcionando transporte seguro, se adaptan a las responsabilidades familiares programando la formación en torno al horario escolar, abordan los diferentes niveles de educación adaptando el contenido de los cursos, y ayudan a las mujeres a creer en sus propias capacidades ofreciendo actividades que fomentan la confianza en sí mismas. Estos programas también se centran en el desarrollo de habilidades ofreciendo acceso a tutoría, asesoría y redes de compañeros.

## AMPLIABLE

---

### PRINCIPIO 5

Impulsar soluciones digitales y componentes reutilizables para diseñar programas interactivos de aprendizaje que sean eficaces en cuanto a costo y puedan ampliarse.

Los programas de aprendizaje deben enfocarse en los participantes, con métodos de aprendizaje y soluciones digitales que aumenten su participación e interactividad. Los programas deberían diseñarse con componentes que puedan, en la medida de lo posible, replicarse y modificarse con facilidad para garantizar que sean rentables y ampliables.

### PRINCIPIO 6

Aplicar un enfoque sistemático basado en competencias en el desarrollo y ejecución de programas de aprendizaje con miras a asegurar la calidad y consistencia.

Seguir un proceso sistemático ayuda a mejorar el valor, impacto y calidad de las iniciativas de mejora del desempeño, demuestra responsabilidad y permite hacer comparaciones entre proyectos y organizaciones. La Guía de IFC para la Capacitación presenta un conjunto riguroso de competencias, para instructores, proveedores de servicios de asesoría, educadores y otros profesionales de desarrollo de aptitudes, adaptado específicamente a las necesidades de los mercados emergentes.

## SOSTENIBLE

---

### PRINCIPIO 7

Utilizar y asistir en el desarrollo de proveedores locales calificados para impartir programas de aprendizaje.

El uso de proveedores locales calificados y certificados ofrece beneficios a diversos niveles. Los proveedores locales a menudo cuentan con una visión detallada sobre las consideraciones y desafíos que implica el desarrollo y realización de programas de desarrollo de capacidades en mercados emergentes. Al mismo tiempo, el uso de proveedores locales puede ayudar a fortalecer el mercado de servicios de asesoría de la región y profundizar su red de recursos para impulsar un desarrollo de capacidades más amplio del sector privado.

### PRINCIPIO 8

Efectuar una transición efectiva de los programas de aprendizaje al cliente para promover la sostenibilidad y la resiliencia de la empresa a largo plazo.

Los programas eficaces de desarrollo de competencias apoyan a los participantes al aplicar las aptitudes y conocimiento adquiridos en su entorno real durante y después del programa. Los programas deben incluir planes de transición que aprovechen los recursos internos del cliente para mantener el desempeño del participante en el largo plazo.

# GLOSSÁRIO

## **Cliente**

El cliente es el contacto primario en la empresa u organización que solicita la solución de aprendizaje o desempeño.

## **Competencias**

Competencias se refiere al conocimiento, aptitudes, actitudes y valores interrelacionados necesarios para un desempeño efectivo en un área específica. Para un profesional del desempeño y el aprendizaje, existen siete competencias fundamentales interrelacionadas: Asociación con los Clientes, Evaluación de Necesidades de Desempeño, Diseño Curricular, Diseño de Experiencias de Aprendizaje, Facilitación del Aprendizaje, Apoyo para la Transferencia de Aprendizaje y Evaluación del Aprendizaje. Estas competencias también se conocen como fases del ciclo de vida del proyecto. Esto se debe a que están alineadas con las tareas que un profesional emprende para desarrollar, suministrar y manejar un producto o servicio de mejora del desempeño.

## **Currículo**

Currículo puede utilizarse de forma intercambiable con “programa”. Currículo se refiere al marco para un conjunto de experiencias de aprendizaje interrelacionadas y los materiales diseñados que las acompañan, diseñados para desarrollar capacidades en el mediano y largo plazo, entre una variedad de participantes.

## **Situaciones frágiles y afectadas por conflictos (SFC)**

En situaciones frágiles y afectadas por conflictos, se padecen conflictos en curso o el legado de violencia pasada, y se enfrentan serios desafíos económicos, incluyendo infraestructura dañada, sectores privados pequeños y entornos regulatorios e instituciones débiles. Los emprendedores en situaciones frágiles y afectadas por conflictos a menudo tienen dificultades para acceder a capital y capacitación.

## **Inclusivo en cuanto a género**

El término ‘inclusivo en cuanto a género’ se refiere a programas abiertos a hombres y mujeres, pero que están diseñados para superar cualquier barrera a la plena participación de las mujeres. La implementación de programas de desarrollo de capacidades inclusivos en cuanto a género es una forma contundente de promover la igualdad de género y erradicar el sesgo de género.

La igualdad de género no es solamente un imperativo social y moral, sino también una necesidad económica. Un estudio del Banco Mundial encontró que, en todo el mundo, los países están perdiendo \$160 billones en riqueza debido a diferencias en las ganancias a lo largo de la vida entre las mujeres y los hombres. No obstante, las compañías se están dando cuenta que cerrar las brechas entre la participación económica de las mujeres y los hombres impulsa el crecimiento de los negocios y las economías y mejora la vida de las familias y las comunidades.

## **Experiencias de aprendizaje**

Las experiencias de aprendizaje son lecciones individuales cuyo propósito es ayudar a una audiencia bien definida a alcanzar un objetivo de aprendizaje específico en un corto período de tiempo (por ejemplo, minutos, horas o días). Estas pueden

hacer uso de aprendizaje electrónico, capacitación guiada por un instructor, videos, juegos, simulaciones, podcasts o cápsulas de sonido, medios sociales, foros de discusión, salas de chat, infografías, ayudas para el trabajo, listas de control, publicaciones en blogs, lecturas, pruebas, y tarjetas didácticas.

## **MYPIMES**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES), comprenden desde empresarios individuales hasta compañías con 100 empleados. Las MYPIMES son especialmente importantes en los mercados emergentes, en los cuales generan ingresos muy necesarios y crean entre el 70 y 95 por ciento de las nuevas oportunidades de empleo.

El término MYPIME puede también comprender agricultores y algunas veces se interpreta más ampliamente para incluir empresarios potenciales, por ejemplo, jóvenes desempleados y refugiados. En el contexto de las iniciativas para mejorar el desempeño, las MYPIMES pueden también representar alumnos, receptores y beneficiarios.

## **Desempeño**

El desempeño se refiere a comportamientos que producen resultados que pueden medirse e indican avance hacia un resultado, o el logro de este.

## **Profesional del desempeño y aprendizaje (profesional de capacitación)**

En este documento, un profesional de desempeño y aprendizaje se denomina al profesional de capacitación que presta servicios de mejora del desempeño a los clientes. Los profesionales en este campo pueden desempeñar diferentes roles: administradores que supervisan equipos de aprendizaje y desarrollo, instructores, entrenadores, diseñadores de instrucción que diseñan y desarrollan experiencias de aprendizaje en diferentes medios, coordinadores de proyectos que supervisan trabajos de capacitación mayores, gerentes, gerentes de relaciones o consultores de aprendizaje que evalúan una situación y sugieren si el aprendizaje puede o no abordarla y servir como puente entre los líderes de la empresa y la función de aprendizaje dentro de la organización, y los evaluadores que valoran la efectividad de la experiencia de aprendizaje.

## **Mejora del desempeño**

Un proceso estratégico que produce resultados comerciales al maximizar el desempeño/comportamiento de las personas y las organizaciones. Este proceso generalmente incluye capacitación en aptitudes y conocimientos necesarios y puede también incluir otros factores que influyen el desempeño. Estos abarcan asesoramiento y fortalecimiento, creación de incentivos, simplificación de los sistemas y procesos de trabajo, dar acceso a la información y mejorar la cultura del lugar de trabajo.

## **Soluciones de mejora del desempeño**

En esencia, las soluciones de mejora del desempeño ayudan a las personas a desarrollar aptitudes, conocimiento y actitudes necesarias para lograr ciertos objetivos. Estas soluciones aseguran que los participantes cuenten con los recursos que se requieren para desempeñar estas aptitudes. Cuando muchas personas fortalecen su desempeño individual, la organización que patrocinó el aprendizaje u otras soluciones de desempeño cumple un objetivo propio más amplio y el logro de ese ideal tiene un impacto sobre sus resultados generales.

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.  
ifc.org

