



Permagarden

Recursos Educativos
para la Capacitación de Adultos



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



El Programa de Apoyo al Rendimiento Técnico y Operacional (TOPS) es un mecanismo de aprendizaje de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) financiado por la Oficina de Alimentos para la Paz que genera, captura, difunde y aplica la información, conocimiento y prácticas prometedoras de mejor calidad en la programación de asistencia alimentaria para asegurar que más comunidades y familias se beneficien de la inversión del gobierno de EE.UU. en la lucha contra el hambre mundial. Mediante la creación de capacidad técnica; un pequeño programa de subvenciones para financiar investigación, documentación e innovación; y una comunidad de práctica en línea y en persona (la Red de Seguridad Alimentaria y Nutrición [FSN]), el Programa TOPS capacita a los encargados de la implementación de la seguridad alimentaria y a la comunidad de donantes para que hagan un impacto duradero en millones de las personas más vulnerables del mundo.

Dirigido por Save the Children, el programa TOPS es un programa del consorcio que aprovecha la experiencia de sus socios: CORE Group (gestión del conocimiento), Food for the Hungry (cambios sociales y de comportamiento), Mercy Corps (agricultura y gestión de recursos naturales) y TANGO International (seguimiento y evaluación).

Save the Children aporta su experiencia y conocimientos en la gestión de productos básicos, género, nutrición y tecnología de alimentos, así como en la administración de esta adjudicación de 20 millones de dólares estadounidenses por 5 años (2010-2015).

El Programa TOPS

c/o Save the Children USA
2000 L Street, NW, Suite 500
Washington, DC 20036

info@thetopsprogram.org

www.thetopsprogram.org

www.fsnnetwork.org

El Programa de Apoyo al Rendimiento Técnico y Operacional (TOPS) es posible gracias al generoso apoyo y contribución del pueblo estadounidense a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este informe fue creado por el Programa TOPS y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de Estados Unidos.

Programa de Apoyo al Rendimiento Técnico y Operacional (TOPS). 2015.

Recursos de TOPS para la Capacitación Educativa de Adultos de Permagarden.

Washington, DC: Programme TOPS.

Fotografía (cubierta frontal y trasera):

Thomas Cole

Agradecimientos

Los *Recursos Educativos para la Capacitación de Adultos de Permagarden*, que forman parte de las Herramientas de TOPS para Permagarden, son el resultado de una necesidad identificada de un recurso práctico y un programa de capacitación que resalta el objetivo y la ciencia del permagarden, y proporciona una guía detallada de la implementación de los componentes de permagarden en un contexto de desarrollo. El contenido de estos materiales de capacitación y su amplio conjunto de herramientas fueron adaptados y desarrollados bajo el componente de Gestión de Recursos Agrícolas y Naturales del Programa de Apoyo Técnico y de Desempeño Operacional (TOPS). Las prácticas y ejemplos empleados surgen de las capacitaciones y la metodología desarrolladas y dirigidas por Thomas Cole y Peter Jensen.

El Programa TOPS quiere agradecer a Sylvie Robert por integrar los recursos educativos para adultos LEGS en los materiales de capacitación de permagarden. Los métodos y materiales de aprendizaje para adultos son modificaciones de los Materiales de Capacitación LEGS (www.livestock-emergency.net). *Los Materiales de Capacitación LEGS* fueron producidos por el Equipo de Capacitación LEGS (David Hadrill, Emma Jowett, Tim Leyland, Sylvie Robert, Ana Urgoiti, Polly Bodgener, Mike Wekesa) y la Coordinadora de LEGS, Cathy Watson, en base a comentarios y evaluaciones de doce cursos de capacitación de instructores LEGS y más de 60 cursos de capacitación LEGS. Nuestro sincero agradecimiento a Cathy Wilson por permitir que el Programa TOPS adaptara la bien definida metodología de capacitación de LEGS para los materiales de capacitación de permagarden.

Dra Andrea Mottram

Especialista Senior

Agricultura y Gestión de Recursos Naturales

El Programa TOPS

Contenido

Introducción 6

Estilos de aprendizaje 7

Principios de aprendizaje de adultos 11

Métodos selectos de capacitación 14

Sugerencias para elegir técnicas y métodos de capacitación 18

Trabajo con grupos, parejas e individuos 20

Las 5 etapas de Tuckman para desarrollo de grupos 24

Enfrentar dificultades 27

Diseño y planificación de la capacitación 29

Herramientas de dinámicas de grupo 35

Consejos para el uso del rotafolios 45

Consejos sobre comentarios constructivos 47

Introducción

La capacitación en permagarden

Las Guías para la Capacitación de Instructores de 3 días de Permagarden orientan al personal y a los agentes de extensión para que impartan la capacitación de 3 días en permagarden para agricultores con un sistema participativo. Los instructores deben completar la capacitación de 6 días para instructores (ToT) en permagarden antes de dirigir la capacitación de 3 días en permagarden.

Ambas capacitaciones se diseñaron respetando los principios y reglas de aprendizaje de adultos y se deben ofrecer usando un sistema participativo, como se describe en este documento. Por lo tanto, este documento es un recurso para instructores sobre aprendizaje de adultos y capacitación participativa. Ofrece métodos y herramientas para ajustar los planes de sesión de capacitación para que sean adecuados.

Capacitación participativa

El trabajo en grupo forma una parte importante del proceso participativo de este tipo de capacitación/ToT. Los grupos deben contener entre cinco y seis miembros de ser posible, para dar un total de cuatro o cinco grupos. A menos que las Guías indiquen lo contrario, los miembros de los grupos deben cambiarse al menos todos los días y se debe promover que los grupos cambien los papeles que se les asignaron.

En grupos grandes y en pleno se deben usar preguntas y respuestas tanto como sea posible, a fin de promover la participación, y también para ayudar a localizar y contextualizar el material, especialmente para contextualizar la capacitación. Promover que los participantes aporten ejemplos y experiencias de su propio trabajo y región/área es entonces importante para ayudarlos a que apliquen la capacitación en el contexto local. Invitar a un experto local para que haga una presentación breve también ayuda a contextualizar la capacitación.

Esta guía incluye una lista de dinámicas de grupo y actividades para romper el hielo que se pueden emplear entre o durante las sesiones para aumentar los niveles de energía o brindar un descanso ligero entre temas. También incluye sugerencias para resumir la participación y sesiones de evaluación diarias.

Al final de cada Capacitación/ToT se debe realizar una evaluación.

Hay guías adicionales sobre planificación y cómo llevar a cabo un curso de capacitación, incluso listas de verificación para la preparación, disponibles sin costo en la Guía para Instructores de Sphere en el sitio de Internet de Sphere: www.sphereproject.org

El resto de este documento ofrece material de referencia suplementario para acompañar las Sesiones de Aprendizaje para Adultos de ToT. .

Estilos de aprendizaje

Honey and Mumford (1992) describieron cuatro tipos principales de individuos, y sus formas predilectas de aprendizaje. Los cuatro estilos de aprendizaje se enumeran y describen a continuación.

- Activistas
- Pensadores
- Teóricos
- Pragmáticos

Activistas

A los activistas les gusta participar en nuevas experiencias. Son de mente abierta y entusiastas acerca de nuevas ideas pero se aburren con la implementación. Disfrutan de hacer cosas y tienden a actuar primero y considerar las implicaciones después. A los activistas les gusta trabajar con otras personas pero tienden a acaparar la atención.

Los activistas aprenden mejor cuando:

- participan en nuevas experiencias, problemas y oportunidades
- trabajando con otros en juegos, tareas de equipo y representando situaciones
- cuando se ponen a prueba con una tarea difícil
- dirigiendo reuniones y discusiones.

Los activistas aprenden menos cuando:

- escuchan presentaciones o explicaciones prolongadas
- leyendo, escribiendo o pensando solos
- absorbiendo y entendiendo datos
- siguiendo instrucciones precisas al pie de la letra.

Pensadores

Los pensadores gustan dar un paso atrás y ver la situación desde distintos ángulos. Les gusta recopilar información y considerarla con cuidado antes de llegar a cualquier conclusión. Los pensadores disfrutan de observar a los demás y escucharán sus puntos de vista antes de ofrecer el propio.

Los pensadores aprenden mejor cuando:

- observan a individuos o grupos hacer algo, actuando como líder o representando situaciones frente a otros
- tienen la oportunidad de revisar lo que ha sucedido y piensan sobre lo aprendido haciendo cosas sin tiempo para prepararse
- produciendo análisis e informes, haciendo tareas sin fechas límites apretadas colocados en situaciones difíciles.

Los pensadores aprenden menos cuando:

- actúan como líder o representan situaciones frente a otros
- hacen cosas sin tiempo para prepararse
- cuando se enfrentan a situaciones difíciles
- están apurados o preocupados por fechas límite.

Teóricos

Los teóricos adaptan e integran observaciones en teorías complejas y lógicas. Piensan los problemas paso a paso. Tienden a ser perfeccionistas que gustan de adaptar las cosas en esquemas racionales. Los teóricos tienden a ser desprendidos y analíticos en vez de subjetivos o emotivos en su pensar.

Los teóricos aprenden mejor cuando:

- se ponen en situaciones complejas donde tienen que usar sus habilidades y conocimientos
- están en situaciones estructuradas con objetivos claros
- se les ofrecen ideas o conceptos interesantes aunque no sean relevantes de inmediato
- tienen la oportunidad de cuestionar y probar ideas detrás de las cosas.

Los teóricos aprenden menos cuando:

- tienen que participar en situaciones que enfatizan emociones y sentimientos
- la actividad no es estructurada o las instrucciones no son claras
- tienen que hacer cosas sin saber los principios o conceptos involucrados
- sienten que no están a tono con los otros participantes, por ejemplo, con personas de estilos de aprendizaje muy diferentes.

Pragmáticos

Los pragmáticos están interesados en probar cosas. Quieren conceptos que se puedan aplicar a su trabajo. Tienen a ser impacientes con discusiones prolongadas y son prácticos y sencillos.

Los pragmáticos aprenden mejor cuando:

- hay un enlace obvio entre el tema de la capacitación y su trabajo
- tienen la oportunidad de probar técnicas con retroalimentación, por ejemplo, representación de situaciones
- les muestran técnicas con ventajas obvias, por ejemplo, ahorrar tiempo o dinero
- tienen un modelo a seguir o un experto fiable.

Los pragmáticos aprenden menos cuando:

- no hay un beneficio obvio o inmediato que puedan reconocer
- no hay práctica o guías sobre cómo hacerlo
- no hay recompensa aparente por aprender, por ejemplo, no se ahorra tiempo o dinero
- el evento o el aprendizaje es 'solamente teórico'.

La mayoría de nosotros tenemos elementos de más de un estilo de aprendizaje. Conocer cuales son sus estilos más fuertes y débiles le ayudará a identificar cómo puede aprender mejor. Como instructor, tener una apreciación de los diferentes estilos le ayudará a diseñar sesiones de capacitación estimulantes y efectivas.

Su estilo de aprendizaje puede afectar su estilo de capacitación

Como instructor, debe tener conciencia de la forma en que su propio estilo de aprendizaje puede afectar su elección de actividades. Trate de dar gusto a todos los estilos de aprendizaje y elija una gama de métodos, no solamente los que usted prefiera por naturaleza.

Si usted es un activista, es más probable que le favorezca:

- una amplia variedad de actividades diferentes
- el intercambio de ideas
- actividades con experimentos
- juegos y representación de situaciones
- tareas de grupo
- actividades para romper el hielo y dinámicas de grupo
- actividades para resolver problemas
- actividades 'según se presenten' sin estructuras fijas.

Si usted es un Teórico es probable que prefiera:

- el análisis de información
- los documentos impresos con información de respaldo detallada
- la presentación de teorías, modelos, conceptos y sistemas
- las sesiones de preguntas y respuestas
- relacionar la actividad de capacitación con la teoría/el modelo relevante
- las situaciones estructuradas.

Si usted es un Pensador, es probable que prefiera:

- las actividades basadas en el trabajo previo al curso
- intercambio de información
- observar o usar observadores
- la presentación de investigación y análisis
- revisar actividades de grupo para aprender lecciones
- mostrar videos y DVD
- las discusiones de grupo estructuradas
- el uso de video para grabar actividades o representación de situaciones.

Si usted es un Pragmático, es probable que prefiera:

- las actividades que tienen resultados mensurables
- cualquier cosa con aplicación inmediata y práctica
- los estudios de casos relacionados con la experiencia de personas
- las demostraciones
- los ejercicios prácticos que brindan a los participantes la oportunidad de probar cosas
- las simulaciones de situaciones 'reales'.

Principios de aprendizaje de adultos

Aprender a partir de experiencia: Ciclo de aprendizaje de Kolb

Como adultos, tendemos a aprender a partir de experiencias. Y la forma en que percibimos y aprendemos cosas nuevas es influenciada por experiencias previas, la educación, antecedentes y cultura. Nos gusta tener cierto control sobre qué aprendemos y tener la capacidad de aplicarlo a una situación real. El famoso modelo de David Kolb de aprendizaje con experimentos (1975) se muestra a continuación.



Por experiencia queremos decir aprendizaje a partir de nuestra propia participación en el evento o incidente estructurado a diferencia de que el instructor diga qué debe aprenderse.

El ciclo de aprendizaje anterior involucra cuatro pasos secuenciales discretos: **Experiencia concreta** Todo el aprendizaje comienza con alguna experiencia de un evento, incidente u ocurrencia. Puede tratarse de una ocurrencia natural, como son la mayoría de las experiencias de la vida, o de inducción artificial, como, por ejemplo, cuando el instructor presenta una representación de situaciones en un curso.

Observación y reflexión La creación de conciencia y el aprendizaje personal comienzan a ocurrir cuando las personas tienen oportunidades para reflexionar y pensar acerca de las experiencias que han adquirido. Se puede ayudar si el facilitador brinda estructuras útiles para la reflexión.

Conceptualización abstracta La reflexión lleva a una división y comprensión de experiencias anteriores, a partir de las cuales la persona puede llegar a conclusiones y generalizaciones. Ayuda a ordenar las experiencias y brinda un marco de trabajo en el cual aprender de ellas.

Experimentación activa Usando este marco de trabajo, es posible planificar nuevas experiencias que prueben la conclusión, para confirmar el aprendizaje ya adquirido o para generar más evidencia. Estas pruebas llevan a más experiencias en el mundo real, que a su vez inician el ciclo de nuevo.

Principios elementales del aprendizaje en adultos

- **Los estudiantes necesitan saber**

Porqué, qué, cómo

- **Concepto del yo del estudiante**

Autónomo, dirigido por sí mismo

- **Experiencia previa del estudiante**

Tarea de desarrollo relacionada con la vida

- **Orientación para el aprendizaje**

Problema concentrado, contextual

- **Motivación para aprender**

Valor intrínseco, recompensa personal

Algunas características de los estudiantes adultos

- Los adultos necesitan saber porqué están aprendiendo algo.
- Los adultos están motivados cuando el aprendizaje contribuye a su calidad de vida y a su autoestima.
- Los adultos tienen más conocimientos y más experiencias que los estudiantes más jóvenes.
- A los adultos les gusta tener la capacidad de evaluar, desafiar y cuestionar.
- Los adultos necesitan integrar nuevas ideas con las 'antiguas' a fin de conservar y usar la nueva información.
- Es posible que para los adultos sea más difícil relacionarse y recordar si lo que aprenden es algo completamente nuevo.
- Los adultos se consideran independientes.
- Los adultos se preocupan por los problemas inmediatos.
- Los adultos entran en situaciones de aprendizaje con sus propias metas, motivaciones y necesidades.
- Los adultos aprenden mejor haciendo algo en vez de simplemente leerlo o comentarlo.
- A los adultos les gustan las instrucciones con práctica.
- Los adultos prefieren los programas de capacitación que tratan de un solo tema y se concentran en su aplicación en problemas.

Los adultos aprenden mejor cuando:

- están participando
- las metas y los objetivos son realistas y de importancia para ellos
- el material es estructurado para satisfacer sus necesidades
- la materia objeto se relaciona con sus actividades diarias
- el aprendizaje se basa en experiencias y es el resultado de hacer y explorar algo
- el aprendizaje tiene lugar en un entorno informal pero organizado
- los materiales se presentan a través de una variedad de métodos con ejemplos prácticos
- los temas se explican y respaldan visualmente
- las actividades y tareas están estructuradas y claramente relacionadas a temas específicos
- solución de problemas
- se utilizan experiencias reales, simuladas o estudios de caso
- hay oportunidades para aplicar y practicar lo que han aprendido
- se ofrece retroalimentación estructurada y útil
- las situaciones de aprendizaje son de cooperación y en grupos
- no hay presión, ni pruebas o juicios
- hay tiempo para reflexionar y breves descansos entre temas.

Métodos selectos de capacitación

La siguiente lista de métodos de capacitación con descripciones breves no pretende ser completa, pero ofrece información adicional para dar soporte a las sesiones del módulo. Los métodos enumerados a continuación son predominantemente los mencionados en los planes de la sesión.

Intercambio de ideas

Descripción

Esta es una técnica útil para generar ideas creativas, información y esperanzas, y temores al promover las contribuciones de los participantes en respuesta a una idea, pregunta o suposición. Los resultados del intercambio de ideas se pueden usar de una variedad de maneras, que varían desde situaciones para romper el hielo, creación de ideas, encontrar soluciones, hasta evaluar los niveles existentes de aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas.

Es importante aclarar el intercambio de ideas para los participantes, para que sepan lo que se espera y que pueda ver el propósito del ejercicio. El papel del instructor es el de facilitador, delimitando el ejercicio pero solamente contribuyendo ideas para animar al grupo.

Todos los intercambios de ideas deben tener un propósito, incluso si solamente es una forma de introducir un tema. De preferencia, los intercambios de ideas deben seguirse de un ejercicio que utilice la información obtenida de este intercambio.

Consideraciones

- Defina el tema/problema/cuestión como una oración o pregunta.
- Aclare si es un intercambio de ideas controlado (usted filtrará las contribuciones dependiendo de su idoneidad) o sin control (usted aceptará todas las ideas sin importar cuán descabelladas).
- Dé a las personas tiempo para pensar (y escribir de ser necesario) por su cuenta, en pareja o en grupo.
- Resuma las ideas/oraciones en equivalentes de una palabra, revise que los cambios sean aprobados por la persona que ofrece la contribución.
- Utilice los resultados del intercambio de ideas como base para cualquier actividad siguiente a fin de que los participantes entiendan el punto de tener este tipo de intercambio.

¡Sugerencias!

- Fije parámetros claros antes de hacer el ejercicio (controlado o sin control)
- Cuando haga un intercambio de ideas sin control, no evalúe las respuestas según se den.

Discusiones estructuradas

Descripción

Las discusiones están diseñadas para iniciar y concentrar debates o para enfatizar puntos de aprendizaje clave. Se pueden realizar en pleno o en grupos pequeños y se debe dar tiempo a los participantes para que relacionen los puntos de aprendizaje con la práctica o vice versa.

Es necesario que las discusiones en pleno las dirija el facilitador. Sin embargo, cuando las discusiones tienen lugar en grupos pequeños, también se debe nombrar un facilitador para que dirija la discusión y se asegure de que no se salga de la tangente con demasiada fuerza!

Las discusiones ordenadas en grupos pequeños o en pleno se pueden utilizar para desarrollar la comprensión. Es una técnica útil para averiguar cómo está respondiendo un grupo a un tema contencioso o para cubrir todos los ángulos sobre un tema en particular. Las discusiones se pueden establecer de diferentes maneras para lograr varios objetivos, promover que hablen los miembros que hablan menos en el grupo, ofrecer una ventaja competitiva, profundizar en cuestiones particulares de un tema, etc.

Por lo general, el facilitador inicia las discusiones con preguntas predeterminadas y solamente influencia o controla la discusión para resumir puntos o, si surge la necesidad, como por ejemplo, un malentendido, o pláticas incoherentes o irrelevantes!

Herramientas para el regulador de discusiones:

- Un sistema arreglado previamente por medio del cual las personas indican que quieren hablar, y esperan su turno hasta que se les dé la palabra.
- 'El sistema concha', en donde solamente la persona con la 'concha' (varita, pelota, etc.) puede hablar. Después pasan la 'concha' a la persona siguiente para que hable.
- Tomando turnos para hablar en orden, (por ejemplo, en círculo, por números, etc.).
- Usando tarjetas con títulos del tema a fin de discutir más de un aspecto del asunto.

Consideraciones

- No tenga miedo de detener una discusión que no sea productiva o de continuar una discusión que ocurra de manera espontánea.
- Formule las preguntas de la discusión antes de la sesión, ¡porque no es fácil hacerlo de momento!
- Las discusiones son una herramienta flexible de facilitación y pueden ocurrir en cualquier momento en una sesión.
- Las discusiones son una forma excelente de estimular interés y participación, medir los sentimientos en el grupo y relacionar el aprendizaje con la práctica.
- Las discusiones pueden proporcionar retroalimentación instantánea para el instructor.
- Las discusiones utilizan la diversidad en un grupo y pueden ser difíciles y estimulantes para los individuos.

¡Sugerencias!

- Resuma con regularidad y rescate los puntos de discusión clave.
- Sea firme con las personas que dominan la discusión.

Preguntas y respuestas

Descripción

Los facilitadores pueden emplear preguntas de forma planificada para obtener información, promover el proceso cognitivo y para evaluar los niveles de conocimiento y comprensión. Puede ser una forma directa e inmediata de aclarar, obtener información real, permitir que los participantes compartan su experiencia o conocimiento y es una forma excelente de comenzar discusiones.

Aunque a menudo los facilitadores son quienes hacen las preguntas y dan las respuestas, no siempre tiene que ser así. También puede ser útil devolver las preguntas de los participantes al grupo y cederle el control a grupo.

Consideraciones

Hay una variedad de tipos de preguntas enumeradas continuación que deben usarse de ser necesario:

- **Preguntas abiertas** dan flexibilidad a los participantes en sus respuestas y por ende dan al instructor una idea más clara de si el estudiante entendió un tema o no. A menudo estas preguntas inician con quién, qué, por qué, cómo y cuándo.
- **Las preguntas cerradas** dan lugar a respuestas cortas, sí o no. Estas son útiles si se requieren hechos, es decir, ¿es este el objetivo? Sin embargo, por lo regular no son útiles para verificar una comprensión o aprendizaje más complejos, es decir, ¿entiende?
- **Preguntas de reflexión** para hacer que las personas reflexionen sobre lo dicho, a través de recapitulación u otra forma.

- **Preguntas de retención** para regresar a un punto/discusión anterior. Pueden ser útiles en momentos de silencio, o para promover que los participantes formen enlaces entre temas.
- **Preguntas directas** estas se dirigen normalmente a un individuo con el propósito de invitarlo a unirse, o para despertarlo! Obviamente, estas preguntas pueden ser intimidatorias, aunque este sea el efecto que se desea, pueden, sin embargo, darle también a alguien la oportunidad de brillar cuando el instructor sabe que podrán responder. Las preguntas ofrecen una forma directa e inmediata de aclarar y obtener información real. Cuando se planifican previamente, las preguntas se pueden utilizar para probar la comprensión y los niveles de aprendizaje.

iSugerencias!

Pensez à quelques questions-clés qui vous aideront à évaluer le niveau de compréhension des points de la formation par les apprenants avant de commencer la session de formation.

Sugerencias para elegir técnicas y métodos de capacitación

Idoneidad del contenido Elija una actividad compatible con el público. Su objetivo es involucrar a todos los participantes y no excluir a ninguno porque no entienden la jerga o las situaciones.

Relevancia con el tema Cerciórese de que la actividad se pueda relacionar con el tema sobre el que trata la capacitación. Si el tema no se percibe como relevante para la capacitación se olvida y el tono que haya fijado impedirá la capacitación.

Relevancia para el grupo El material debe ser relevante para las aptitudes de los participantes. Se debe considerar: conocimiento, posición o nivel, cultura y dominio del lenguaje.

Expectativas de los alumnos Puede ser difícil establecer las expectativas de los alumnos antes de la sesión de capacitación, pero mientras más sepa acerca del público objetivo, mejor podrá elegir las actividades apropiadas.

Familiaridad de los alumnos Es útil saber dónde se conocieron los alumnos del grupo antes de la sesión de capacitación. Si no se conocieron antes, deben seleccionarse actividades tempranas para que se conozcan entre ellos.

Exposición previa a las actividades Los participantes que son 'alumnos expertos', o sea que han asistido a varias sesiones de capacitación, podrían haber visto la mayoría de las actividades. Es necesario que conozca su experiencia para evitar que pierdan el interés. Algunas actividades, por ejemplo, estudios de casos y juegos de rol, pueden usarse una y otra vez, considerando que los juegos o actividades específicas para un resultado particular, no deben repetirse.

Niveles de confianza de los alumnos A muchos participantes les falta confianza inicialmente en los programas de capacitación. No quieren avergonzarse de sí mismos. Necesitan tiempo para desarrollar confianza y seguridad con los compañeros y el instructor.

Voluntad de participar La voluntad de participar del alumno se relaciona a menudo con su nivel de seguridad. La gente está más dispuesta a participar en un entorno relajado y amistoso. Pero usted también debe estar consciente de por qué los alumnos asisten a la capacitación. Si sus supervisores los forzaron, y son asistentes renuentes, esto influirá, obviamente, en su disposición para participar.

Habilidad para completar Las actividades deben ser de tal manera que puedan terminarse dentro del tiempo disponible. Es muy frustrante participar en una situación experimental y luego que les digan que se les terminó el tiempo para completar la situación.

Para poder estar completamente preparado para realizar una actividad, los alumnos deben 'simular' la actividad con los compañeros para tener una sensación precisa para el tiempo y los resultados posibles.

Habilidad para resolver Los alumnos deben ser capaces de resolver las actividades, especialmente los estudios de caso y los juegos de rol. Si se les presentan problemas que no pueden resolver, ya sea de forma individual o colectiva, entonces se los hará sentir frustrados y la experiencia de aprendizaje será negativa.

Instrucciones previas Todas las actividades deben presentarse con instrucciones claras y precisas. Para actividades que implican que los participantes adopten un 'rol', como juegos de rol, escenarios, juegos, los roles deben explicarse con claridad.

Informado Para todos los métodos de aprendizaje activo o en grupo, la actividad debe ser exhaustivamente informada para obtener el máximo de aprendizaje. A menudo, la actividad debe informarse en varios niveles diferentes, como el personal e inmediato, aplicado a situaciones de trabajo reales. Los folletos sobre la Información proporcionan sugerencias más específicas.

Trabajo con grupos, parejas e individuos

Trabajo individual

Este método puede usarse de forma independiente o en combinación con cualquier otro método que se explica a continuación. El trabajo individual es cuando los participantes trabajan solos, generalmente en preguntas cortas o autopruebas, las cuales demandan respuestas o reflexión personales. Los métodos permiten:

- aporte individual que anima a todos a participar
- tiempo individual para una reflexión tranquila
- sensaciones o conducta que no desean revelar a otros, pero que quieren recordar para ellos mismos.

Mesa de diálogo

Los beneficios de los comentarios y la discusión de la mesa de diálogo son:

- esta toma menos tiempo que el trabajo en equipo
- permite a los participantes contribuir con ejemplos personales
- asegura una coparticipación de experiencias más amplia
- permite al facilitador controlar el proceso y, por lo tanto, el tiempo.

Cómo hacer una mesa de diálogo

- Pida respuestas alrededor de la mesa y empiece en un extremo y muévase hacia el otro en progresión.
- Pida voluntarios para responder.
- Aclare, cuando el tema sea sensible, que depende de ellos elegir los problemas que desean divulgar.
- Reconozca la contribución de todos, ya sea levantando las manos o simplemente asintiendo con la cabeza. En ocasiones, cuando se anticipan respuestas comunes, podría no ser necesario el obtener respuestas de todos. Sin embargo, es importante reconocer las respuestas. La gente perderá rápido el interés en las actividades si sienten que sus esfuerzos no se van a reconocer ni premiar.

Trabajo en pares

Los participantes trabajan con su compañero inmediato, y trabajan lógicamente desde un lado de la mesa. (Podría ser necesario un grupo de 3 en función de los números).

Beneficios del trabajo en parejas:

- La gente se siente menos vulnerable cuando habla en parejas que en una sesión plenaria.
- Ayuda a desarrollar la confianza y el entendimiento antes de organizar el trabajo en equipo.
- Ayuda a las personas a aumentar su confianza.

Cómo hacer el trabajo en parejas

- Pida a la gente que 'hable con su vecino' o que haga grupos de dos o tres participantes.
- Invite a los grupos a compartir sus ideas, puntos de vista y opiniones sobre un tema específico.
- Circule alrededor de los grupos.

Bolas de nieve

Bolas de nieve es simplemente un término que significa que la conversación se hace más grande en tanto involucra más gente (de la misma manera que una bola de nieve se hace más grande cuando rueda en la nieve). Los beneficios de usar la técnica de bolas de nieve son:

- demanda la participación de todos
- permite que todos contribuyan
- genera ideas debido al intercambio de ideas en la conversación de parejas y de grupo
- enfoca las respuestas debido al seguimiento de los compañeros.

Cómo hacer las bolas de nieve

- Plantee una pregunta y permita a los participantes considerar la pregunta de forma individual.
- Pida a los participantes que conversen sobre la misma pregunta y sus respuestas individuales con un compañero.
- Pida a las parejas que se unan y que consoliden y presenten sus respuestas como grupo.
- Puede o no necesitar una conversación plenaria para dar ocasión al resumen de todo el grupo.
- Proporcione instrucciones muy claras sobre el resultado esperado.
- Brinde límites de tiempo muy claros, y atégase a ellos.

Grupos de conversación

Los grupos de conversación difieren del trabajo de grupo organizado en que se reúnen por un tiempo corto, aproximadamente 5 minutos. Todo el grupo se divide en grupos pequeños de 3 o 4 personas que hablan rápidamente sobre un tema. Entonces se escucha un zumbido por las conversaciones que hay alrededor

de la sala. Si planea usar los grupos de conversación con frecuencia, acomode los asientos de manera que esto se facilite.

Los beneficios de los grupos de conversación son:

- Los resultados son rápidos.
- La conversación corta sobre un tema energiza a la gente.
- Pueden usarse espontáneamente.

Cómo dirigir los grupos de conversación

- Planifique minuciosamente la pregunta o el tema exacto de los que desea que hablen.
- Dé detalles precisos de lo que espera de su conversación.
- Limite las respuestas a no más de 3.
- Aténgase a los límites de tiempo.
- Obtenga respuestas de todos los grupos.

Grupos pequeños

A menudo, a los participantes experimentados se les permite formar sus propios grupos de trabajo. Sin embargo, póngase en guardia contra los grupos homogéneos donde son deseables más grupos mixtos. Simplemente separe a los participantes en grupos pequeños, es decir 1, 2, 3 (o 4 si se requieren 4 grupos) si los grupos no necesitan estar equilibrados de alguna manera.

Consideraciones para el trabajo en grupos pequeños

- Numere a los grupos y asígneles un espacio de trabajo. Esto puede ser en la misma sala, pero en el caso de tareas más extensas y complejas, se aconseja pedir a los grupos que trabajen en salas separadas si hay disponibles.
- En general, es preferible reasignar grupos para permitir que los participantes trabajen con gente diferente, especialmente en un taller de 3 a 5 días; aunque querrá mantener al mismo grupo trabajando en varias tareas relacionadas.
- El número óptimo para el trabajo de grupo es de 5 o 6. El mínimo es de 4 (los de 3 pueden funcionar si no tiene alternativa, pero la gente se siente más expuesta y menos de 'un grupo').
- El máximo es probablemente 8. Más allá de 8, se vuelve difícil para todos el contribuir de forma efectiva y el tiempo se vuelve un problema.
- Cuando el idioma es un problema, es posible que haya que dedicar más tiempo a las tareas y que las conversaciones subsiguientes se traduzcan, a menudo en y desde más de un idioma.
- Aún en este caso, es importante permitir y animar a todos a contribuir. Anime a todos a contribuir en las conversaciones.
- Insista en que todos tomen los roles de reportero y presentador. Es importante que se haga cumplir esto al principio ya que algunos grupos designarán a

la persona más extrovertida o más capacitada en el idioma de trabajo como presentadora y esto solo puede dar lugar a que se exprese su opinión.

- Controle el dominio de un grupo sobre otro.

Consideraciones prácticas

La mayoría del trabajo de grupo implica presentaciones con rotafolios para presentar los puntos principales. El papel de rotafolios y los grandes marcadores rotuladores deben estar disponibles para todos los grupos de trabajo. Los rotafolios deben estar disponibles en la sala principal de capacitación para las presentaciones del grupo de trabajo y para las breves presentaciones del facilitador o de los oradores invitados. Puede ser útil mostrar los resultados de las presentaciones de trabajo de grupo, ya que permiten a los participantes verlas más adelante y también permiten al facilitador empatar en puntos a lo largo del seminario. Use cinta adhesiva o tachuelas azules. La calidad de una presentación puede mejorarse por su legibilidad. Dé instrucciones a los grupos para que produzcan texto grande y legible. Tal vez, la mejor manera de hacer esto es con la creación de un rotafolios con algunas pistas básicas.

Cómo hacer el trabajo de grupo

- Dé instrucciones claras sobre la formación de los grupos.
- Asigne a los grupos, de forma clara, un espacio y materiales de trabajo.
- Dé instrucciones claras al grupo sobre la tarea.
- Prepare un folleto si grupos diferentes trabajarán en tareas diferentes.
- Use un rotafolios o pizarrón si los grupos trabajan en la misma tarea.
- Incluya instrucciones claras sobre la grabación y la presentación.
- Insista en que todos los participantes son responsables de cada rol en algún momento.
- Establezca límites de tiempo claros.
- Asigne un cronometrador.
- Dé instrucciones sobre la legibilidad de los rotafolios.

Las 5 etapas de Tuckman para desarrollo de grupos

No se puede esperar que un equipo nuevo actúe bien cuando se junta por primera vez

Formar un equipo toma tiempo y los miembros a menudo pasan por etapas reconocibles mientras cambian de ser una colección de extraños a un grupo con metas comunes. El modelo de Formación, Conflicto, Normas y Funcionamiento describe estas etapas. Cuando lo comprenda, puede ayudar a su equipo nuevo a volverse más efectivo con más rapidez.

Etapa 1: Formación

En la etapa de formación, las relaciones personales se caracterizan por la dependencia. Los miembros del grupo dependen de la seguridad, de la conducta modelada y buscan al líder del grupo para guía y dirección. Los miembros del grupo tienen el deseo de aceptación por parte del grupo y necesitan saber que el grupo está seguro. Se dedican a reunir impresiones y datos sobre las similitudes y diferencias entre ellos y formar preferencias para subgrupos futuros. Las reglas de conducta parecen ser para mantener las cosas simples y para evitar controversias. Se evitan los temas serios y los sentimientos.

Etapa 2: Conflicto

La siguiente etapa, que Tuckman llama 'Conflicto', se caracteriza por la competencia y el conflicto en la dimensión de las relaciones personales, y la organización en la dimensión tareas-funciones. Mientras los miembros del grupo intentan organizarse para la tarea, el conflicto resulta inevitablemente en sus relaciones personales. Las personas deben doblegar y moldear sus sentimientos, ideas, actitudes y creencias para adaptarse a la organización del grupo. Debido al 'temor a ser expuestos' o al 'miedo al fracaso', habrá un aumento en el deseo de una aclaración estructural y de compromiso. Aunque los conflictos pueden o no salir a la superficie como problemas de grupo, estos existen. Surgirán preguntas sobre quién será responsable de qué, cuáles son las reglas, cuál es el sistema de reconocimiento y cuáles son los criterios de evaluación. Estos reflejan conflictos sobre el liderazgo, la estructura, el poder y la autoridad. Puede haber grandes cambios en el comportamiento de los miembros basados en cuestiones emergentes de competencia y hostilidades. Debido a las molestias generadas durante esta etapa, algunos miembros pueden permanecer en silencio mientras que otros intentan dominar.

Para poder progresar a la siguiente etapa, los miembros del grupo deben cambiar su mentalidad de 'prueba y verificación' por una mentalidad de resolución de problemas. El rasgo más importante para ayudar a los grupos a pasar a la siguiente etapa parece ser la capacidad de escuchar.

Etapa 3: Normas

En la etapa de 'Normas' de Tuckman, las relaciones interpersonales se caracterizan por la cohesión. Los miembros del grupo se ocupan del reconocimiento activo de todas las contribuciones de los miembros, la construcción y el mantenimiento de la comunidad y la resolución de los problemas de grupo. Los miembros están dispuestos a cambiar sus ideas u opiniones preconcebidas basándose en los hechos presentados por los demás miembros, y se hacen preguntas entre ellos de forma activa. El liderazgo se comparte y se disuelven los grupos cerrados. Cuando los miembros empiezan a conocerse y a identificarse entre ellos, el nivel de confianza en sus relaciones personales contribuye al desarrollo de la cohesión del grupo. Es durante esta etapa de desarrollo (suponiendo que el grupo llegara tan lejos) que la gente comienza a experimentar un sentido de pertenencia grupal y una sensación de alivio como resultado de la resolución de conflictos interpersonales.

La función principal de la tercera etapa es el flujo de datos entre los miembros del grupo: Comparten sentimientos e ideas, solicitan y dan retroalimentación entre ellos y exploran acciones relacionadas con la tarea. La creatividad es alta. Si el grupo consigue esta etapa del flujo de datos, sus interacciones se caracterizan por la apertura y el intercambio de información, tanto a nivel personal como en el de tarea. Se sienten bien por ser parte de un grupo efectivo.

El principal inconveniente de la etapa de Normas es que los miembros pueden comenzar a temer la inevitable ruptura futura del grupo; pueden resistir el cambio de cualquier tipo.

Etapa 4: Funcionamiento

No todos los grupos alcanzan la etapa de 'Funcionamiento'. Si los miembros de un grupo pueden evolucionar a la etapa cuatro, su capacidad, rango y profundidad en sus relaciones personales se expande a la independencia verdadera. En esta etapa, la gente puede trabajar de forma independiente, en subgrupos o como unidad total con igual facilidad. Sus roles y autoridades se ajustan dinámicamente a las necesidades cambiantes del grupo y de las personas. La etapa cuatro está marcada por la independencia en las relaciones personales y la resolución de problemas en el ámbito de las funciones de tareas. Por ahora, el grupo debe ser más productivo. Los miembros individuales se han autoasegurado, y la necesidad de la aprobación del grupo ha pasado. Los miembros están altamente orientados a las tareas y a las personas. Hay unidad: la identidad del grupo es completa, la moral del grupo es alta y la lealtad es intensa. La función de las tareas se convierte en una auténtica solución de problemas, que conduce a soluciones óptimas y al desarrollo óptimo de grupos. Hay apoyo para la experimentación en la resolución de problemas y un énfasis en el logro. La meta general es la productividad a través de la resolución de problemas y el trabajo.

Etapa 5: Terminación

La etapa final de Tuckman, la 'Terminación', implica la finalización de las conductas de tarea y la ruptura de las relaciones. Una conclusión planeada generalmente incluye el reconocimiento por la participación y el logro, y una oportunidad para que los miembros digan adiós de forma personal. La conclusión de un grupo puede crear un poco de aprehensión, en efecto, una crisis menor. La terminación del grupo es un movimiento regresivo de ceder el control a dejar la inclusión en el grupo. Las intervenciones más efectivas en esta etapa son aquellas que facilitan la terminación de la tarea y el proceso de separación.

Adaptado de:

Tuckman, B. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

Tuckman, B. & Jensen, M. (1977) Stages of Small Group Development. *Group and Organisational Studies*, 2, 419-427.

Introducción de Elizabeth Eyre y el equipo de Mind Tools. Texto desarrollado por el Centro para el Servicio y el Liderazgo.

Enfrentar dificultades

Reglas generales

A continuación, verá algunas reglas generales que puede encontrar útiles cuando se enfrente a un comportamiento desafiante en un taller. Es importante desligar el comportamiento de la persona; a menudo se comportan de forma difícil debido a una razón específica, como ansiedad o incomprensión.

- **Anticiparse** Desde el momento que empieza el taller, observe y escuche a los participantes para anticipar un comportamiento potencialmente problemático.
- **Permita que el grupo maneje al individuo** A menudo no es necesario que un facilitador intervenga, ya que el grupo también se sentirá molesto y manejará al individuo por sí solo.
- **Trabaje en el descanso** Es importante que haga contacto con los participantes en los descansos. También lo hace más accesible a la gente, hablan de problemas con usted de forma personal, en lugar de en forma plenaria.
- **Aliente el humor** Es una manera maravillosa de hacer desaparecer el enojo y genera un ambiente más informal y seguro de aprendizaje.
- **Despersonalice el papel del facilitador** Es fácil tomar los comentarios negativos de forma personal, recuerde que está actuando un papel; los comentarios negativos son normalmente sobre un problema, no sobre usted.
- **Diseño sencillo** Mantenga el diseño de su taller simple, a la gente no le gusta sentir que constantemente se les pida 'saltar a través de aros', tienen que entender por qué están haciendo las cosas y cuál será el resultado.
- **Deje el plan** Si es necesario, prepárese para cambiar totalmente la orientación si usted ve que las necesidades del grupo no se están cumpliendo.
- **Permita las quejas** Después trace una línea. Una vez que la gente ha tenido la suficiente oportunidad para expresar quejas o dudas, mueva al grupo a buscar soluciones positivas y no permita que las personas vuelvan a la fase de quejas.
- **Presente las reglas básicas** Pueden ser útiles para poner orden en la gente.
- **Comprenda** que a menudo hay una buena razón para que alguien se comporte de forma difícil; propóngase enterarse por qué.
- **Mantenga el ambiente de aprendizaje** Asegúrese de que se observe el tiempo, que el área se mantenga despejada y limpia, la iluminación sea la mejor posible, que la gente tenga descansos y energizadores regulares cuando se necesiten.
- **Presente un dispositivo para tratar con problemas difíciles** Como

un 'estacionamiento' o una sesión específica para contestar inquietudes y preguntas.

- **Confíe en el grupo** A menudo manejarán el problema de forma efectiva. Recuerde, ¡la mayoría de la gente es razonable!

Conducta desafiante

A continuación, verá algunos 'tipos' de conductas y estrategias sugeridas para que el facilitador lidie con ellas. Cuando una persona lo está desafiando, es importante que comprenda cómo el comportamiento le hace sentir, ya que esto le equipará mejor para manejar la situación.

Diseño y planificación de la capacitación

Cuando diseñe la capacitación, empiece con su meta y objetivos. Siga refiriéndose a ellos para asegurarse de que la capacitación que está diseñando los alcanzará.

Después, intercambio de ideas. Ponga todo lo que podría incluir en la capacitación y las diferentes maneras en que podría abordarlo. Guíese por sus objetivos, pero permita la creatividad; puede descartar cosas después. Puede usar un mapa mental como el de arriba.

Cuando tenga una lista de temas potenciales, elabore a partir de ellos, qué es lo que los alumnos deben saber y qué es lo que pueden saber. Puede haber también cosas que no necesiten saber, pero que necesiten saber dónde ir para encontrarlas. Clasificar temas potenciales e información de esta manera le ayudará a decidir qué cubrir y lo que puede permitirse dejar de lado. Recuerde que la gente solo recuerda un tanto de una sesión de capacitación, así que concéntrese en lo que debe saber y en lo que debería saber. Puede incluir lo que puede saber si hay tiempo, estos proporcionan los 'adornos' y pueden hacer la capacitación más agradable, pero reconozca que es posible que no los recuerden después de la capacitación. Sus debe saber se convierten en sus puntos de aprendizaje principales y deben reforzarse durante la capacitación.



En una hoja aparte identifique los debe saber, debería saber y podría saber para su sesión de capacitación. Use esta información para ayudar a escribir sus puntos principales de aprendizaje.

Debe saber	Debería saber	Podría saber

Consejos para diseñar la capacitación

- 1 Maximice la acción y la interacción
- 2 Indicador
- 3 Varíe el paso y el ritmo
- 4 Contenido en trozos
- 5 Mapee el mundo de los participantes
- 6 Dé a los participantes la opción
- 7 Objeciones que brotan
- 8 Equilibre la teoría y la práctica
- 9 Diseñe en la retroalimentación
- 10 Diseñe en el cierre

Fuente: CIPD Training Essentials, Hardyman '96

De una necesidad, a una meta, a un objetivo. Empieza con una necesidad.

Una necesidad de capacitación es la brecha entre el nivel actual de conocimientos y las habilidades y el estado deseado, es decir, lo que alguien necesita saber o puede hacer. Identificar y evaluar las necesidades de capacitación implica:

- Aclarar el cambio deseado.
- Identificar a los alumnos o a los alumnos potenciales.
- Evaluar su conocimiento, habilidad o actitudes actuales.
- Comenzar a determinar el mejor enfoque de la capacitación (si, de hecho, la solución es la capacitación).

Aclarar el propósito

Parte de evaluar la necesidad es aclarar el propósito. ¿Por qué dar capacitación? Aclarar el propósito le ayudará a establecer metas y objetivos para la capacitación.

Para obtener un propósito, pregunte ¿por qué?

Tenga en cuenta que al hacer la pregunta '¿por qué?', a veces llegará a razones. Por ejemplo, si pregunta por qué la gente necesita capacitación en el manejo del estrés, se le puede decir que es porque la gente trabaja en un ambiente sumamente estresante, esta es una buena razón, pero en sí misma no nos dice por qué debería haber una capacitación. Un buen propósito empieza con palabras como 'para', 'para poder' o 'para que'.

El propósito, en este ejemplo, puede ser 'para ayudar a la gente a seguir siendo efectiva en situaciones sumamente estresantes'.

Indique el objetivo

Habiendo aclarado la razón por la que hace la capacitación, establezca lo que quiere lograr con ella. Esto será una declaración de intención general y es la primera etapa para establecer los objetivos. En el ejemplo anterior, es probable que la meta sea algo así como 'ayudar a la gente a tomar medidas para reducir el estrés y a reconocer y lidiar con este cuando se produce'. En muchos casos, el objetivo y la meta serán muy similares.

Ahora que tiene una meta, puede establecer algunos objetivos.

Redactar los objetivos de la capacitación

Los objetivos de la capacitación son enunciados específicos de lo que el participante debe ser capaz de demostrar en términos de habilidades, conocimientos o actitudes al final de una sesión o curso de capacitación. Tener objetivos de capacitación nos ayuda a planificar: sabemos lo que debemos incluir en la sesión de capacitación y lo que podemos permitirnos el lujo de excluir.

Los objetivos cumplen los siguientes propósitos:

- Relacionan el contenido de la capacitación con los conocimientos, habilidades y actitudes identificadas en el análisis de tareas, el cual se basa en el desempeño laboral deseado de una persona.
- Hacen que la planificación y la implementación de la capacitación sean focalizadas, eficaces y eficientes.
- Son normas mediante las cuales se puede evaluar la capacitación.

Objetivos SMART

Para que el objetivo de la capacitación sea claro sobre lo que queremos lograr y nos dé algo para evaluar, asegúrese de que sea SMART.

Los objetivos SMART son:

- Específicos: Qué, concretamente, queremos que el participante sea capaz de hacer.
- Medibles: Podremos juzgar si hemos tenido éxito.
- Alcanzables: Es posible teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.
- Relevantes: Corresponden a la meta de la capacitación y se relacionan con otros objetivos.
- Temporalmente definidos: Se les asigna un marco temporal determinado, por ej., 'Al final de la sesión...'

Cuando redacte un objetivo SMART, ponga atención a las palabras que emplea. Algunas palabras y frases son vagas, difíciles de medir o abiertas a la interpretación.

Evite el empleo de estas palabras o frases, que son vagas y difíciles de medir:

<i>Apreciar</i>	<i>Tener conocimiento de</i>
<i>Ser consciente de</i>	<i>Tener conocimiento laboral de</i>
<i>Familiarizarse con</i>	<i>Tener fe en</i>
<i>Estar interesado en</i>	<i>Mejorar Conocer / Conocer realmente</i>
<i>Creer</i>	<i>Darse cuenta</i>
<i>Disfrutar</i>	<i>Entender</i>
<i>Tener un sentimiento especial por</i>	

Prefiera estas palabras, que son específicas y más fáciles de medir:

<i>Comparar</i>	<i>Enumerar</i>
<i>Realizar</i>	<i>Participar</i>
<i>Construir</i>	<i>Seleccionar</i>
<i>Demostrar</i>	<i>Resolver</i>
<i>Describir</i>	<i>Especificar</i>
<i>Diseñar</i>	<i>Indicar</i>
<i>Diferenciar</i>	<i>Redactar</i>
<i>Explicar Identificar</i>	

Ejemplos de objetivos SMART

- Al final de la sesión, los participantes entenderán qué es un objetivo SMART.
- Al final de la sesión, los participantes apreciarán cómo redactar objetivos SMART.

Ejemplos de objetivos no muy SMART

- Al final de la sesión, los participantes podrán indicar lo que representa la sigla SMART en el contexto de la redacción de los objetivos de capacitación.
- Al final de la sesión, los participantes podrán redactar un objetivo SMART.

Planificación de la sesión

Revisar el contexto de la sesión

¿Se vincula con las sesiones anteriores? ¿Se alcanzó efectivamente el objetivo de la última sesión? ¿Alguno de los puntos de la última sesión deben repasarse en esta sesión? ¿Hubo el tiempo suficiente? ¿El tiempo puede prolongarse o reducirse el número de objetivos? Revise el nivel y el número de sus participantes, ya que ambos elementos afectarán el tipo de trabajo que usted pueda hacer.

Defina las metas y los resultados/objetivos

Cada sesión planificada debe tener sus resultados/objetivos claramente establecidos. Cada resultado/objetivo debe alcanzarse en el tiempo indicado.

Planifique la introducción

Refiérase a la experiencia previa de los participantes o a las sesiones del curso anterior. Presente los objetivos y explique su importancia para que los participantes sepan hacia donde los está llevando la sesión. Indique cómo se evaluará el aprendizaje.

Planifique las estrategias de aprendizaje

- 1 Analice las partes constitutivas de los conocimientos, las habilidades y las actitudes en los objetivos.
- 2 Seleccione una metodología adecuada para cada parte constitutiva.
- 3 Planifique los recursos necesarios, tales como ayudas visuales, hojas informativas, historias, ejercicios, proyector.
- 4 Ordene y cronometre las actividades: Algunas prácticas deben hacerse en grupos, otras individualmente, otras más se pueden hacer en casa y algunas requieren visitas o instalaciones especiales.

Planifique el resumen

Hay muchas maneras de resumir los puntos clave con un grupo: haciendo preguntas conceptuales, revisando los puntos principales en una sesión plenaria, indicando los puntos principales en una hoja informativa o escribiéndolos en un rotafolio.

Haga un plan del seguimiento

Para consolidar el aprendizaje, la mayoría de las sesiones deben ser objeto de seguimiento por los participantes fuera del programa de capacitación. Esto

es particularmente cierto si el tiempo entre las sesiones de capacitación es prolongado. Podría consistir en lecturas dirigidas, prácticas o un proyecto para poner en aplicación el aprendizaje.

Planificar la evaluación

En cada sesión debe preverse alguna forma de evaluación para determinar si los participantes han alcanzado los objetivos de aprendizaje. Puede llevarse a cabo durante la sesión, ya sea por escrito, mediante una observación, preguntas o un debate. Puede llevarse a cabo después, al final de la sesión o del curso, pero debe planificarse antes pues le ayudará a centrarse en los resultados y en las metas de los alumnos.

Redacte un plan de sesión

Esto le ayudará a poner las cosas en un orden lógico y servirá para que alguna otra persona pueda sustituirlo en su trabajo si tiene algún impedimento.

Herramientas de dinámica de grupo

Ideas para empezar un día nuevo o una nueva sesión

- **Tres mentiras acerca de mí** En pequeños grupos, cada persona piensa en tres datos sobre sí misma, uno de los cuales es falso. El resto del grupo tiene que adivinar cuál es la mentira.
- **Traer algo de casa** En sesión plenaria o en grupos, cada persona describe algo de su casa o de su vecindario que le gustaría compartir con los demás.
- **Presentaciones en círculo** Los participantes permanecen de pie en un círculo (los que tengan mala memoria deberían ser los primeros); cada persona dice su nombre y los nombres de las personas que la precedieron en la palabra, hasta que la última dice los nombres de todo el grupo.
- **Describirse mutuamente** Los nombres de todos los participantes se escriben en tarjetas individuales y se colocan en un sombrero. Por turnos, los participantes toman una tarjeta y, a continuación, describen a la persona cuyo nombre aparece en ella y los demás tienen que adivinar de quién se trata.
- **Autorretrato** Cada participante dibuja una imagen de sí mismo en una tarjeta o en una hoja de papel A4; los resultados se colocan en un sombrero y luego se sacan uno por uno y los participantes adivinan de quién se trata.
- **Darse la mano** Los participantes se agrupan de pie en el centro de la sala, muy cerca unos de otros. Cada uno de ellos extiende su mano derecha y encuentra a alguien a quien le da la mano. Sin soltar su mano derecha, extienden su mano izquierda y encuentran a una persona diferente. Sin soltar su mano izquierda, liberan su mano derecha y encuentran a una nueva persona a quien le dan la mano con la mano izquierda. Este proceso continúa hasta que todos les hayan dado la mano a todos los demás (¡o el grupo se vuelve una maraña total!).
- **Contar una historia** En grupos (o en sesión plenaria), cada persona dice una palabra o una oración (basándose cada vez en el enunciado anterior), con el fin de contar una historia.

Ideas de actividades de animación y juegos para despabilarse

- **1+1=2** Con los brazos, hagan la suma $1 + 1 = 2$ (brazos individuales, luego cruzados, luego en paralelo, continúen hasta el 8).
- **A y B** Pídales a todos que elijan a alguien para que sea su persona 'A' (o el asesino o el león) y a alguien para que sea su persona 'B' (o el amigo o el pastor), sin decírselo a nadie. A la señal de 'listos', todos los participantes deben desplazarse lo más cerca posible de su persona/amigo/pastor 'B' y, al mismo tiempo, mantenerse lejos de su persona/asesina/león 'A'. Después de cierto tiempo, pídales que cambien de manera que su asesino se convierta en su amigo, y viceversa, y que vuelvan a realizar el juego.

- **Tráiganme lo que digo** En equipos, los participantes compiten entre sí para ser los primeros en llevarle al instructor lo que este diga en voz alta (por ej., un zapato negro; unos lentes; un bolígrafo rojo; una brizna de hierba, etc.). Es posible que los equipos quieran seleccionar a un 'corredor' al principio.
- **Contar hasta 50** Sentarse o permanecer de pie en un círculo. Turnarse para contar hasta 50 en voz alta, un número cada uno, pero reemplazar cada múltiplo de 7 con una palmada en lugar de decirlo (7, 14, 17, 21, 27, 28 etc.). Si se comete un error, se vuelve a empezar.
- **Cruzar la sala sobre periódicos** Los participantes se dividen en equipos iguales y se colocan en dos líneas paralelas, frente al resto de la sala. Cada persona recibe una hoja de periódico para que se ponga de pie en ella, y la primera persona de cada equipo recibe una hoja de periódico adicional. A la señal de 'listos', la primera persona de cada equipo pone delante la hoja de periódico adicional y da un salto sobre ella. El resto del equipo avanza uno por uno, cada cual moviéndose en la hoja de periódico desocupado por la persona delante de ella. La última persona del equipo luego toma su hoja de periódico original (ahora desocupada) y la desplaza a la parte delantera del equipo, donde el líder del equipo la coloca delante de ellos y vuelve a avanzar. Gana el equipo que alcance la 'línea de meta' al otro lado de la sala.
- **Terremoto** Pida a los participantes que formen grupos de tres. Dos personas de cada grupo se colocan frente a frente y se tocan las manos por encima de sus cabezas, como haciendo el techo y las paredes de la casa. La tercera persona se coloca entre las otras dos (es decir, en la 'casa'). Cuando el instructor (u otro participante, nombrado como el 'voceador') dice 'PAREDES' en voz alta, los dos muros se separan y forman otra casa alrededor de un habitante. Las personas que están en las casas no se mueven. Cuando el instructor dice 'PERSONAS' en voz alta, la gente corre hacia el interior de otra casa y las paredes se quedan donde están. Cuando el instructor dice 'TERREMOTO' en voz alta todos cambian de lugar y, si quieren, pueden cambiar de ser una pared y convertirse en una persona, o viceversa. El voceador entonces trata de convertirse en una pared o en una persona, dejando que otra persona sea el voceador.
- **Formar grupos** Utilice este ejercicio como una actividad de animación, mientras forma grupos al azar para el siguiente ejercicio): pida a los participantes que se organicen lo más rápidamente posible en grupos o 3/4/5 personas.
- **Ensalada de frutas** Los participantes se sientan en un círculo, y un participante se queda de pie en el centro. El instructor camina alrededor del círculo y asigna nombres de frutas en orden (por ej., manzanas, naranjas, mangos, piñas) hasta que todos tengan una fruta, incluida la persona

colocada en el centro. La persona que está en el centro dice en voz alta el nombre de una fruta y todas las personas que tengan ese nombre tienen que cambiar de lugar, mientras que la persona del centro intenta adueñarse de un asiento. Los participantes no pueden volver al asiento que acaban de abandonar. Entonces, la persona que se queda en el centro dice en voz alta el nombre de otra fruta y el proceso se repite. Si dice 'ensalada de frutas', todo el mundo tiene que moverse. En lugar de frutas, se pueden utilizar otros nombres vinculados con el tema, por ejemplo, especies de ganado (vacas, cabras, gallinas, camellos, etc.) y la palabra 'ganado' sería el término para que todos se muevan.

- **Pollo loco** Colóquense en un círculo y canten del 1 al 8 alzando y moviendo el brazo derecho con cada número. Repitan el ejercicio con el brazo izquierdo, la pierna derecha y la pierna izquierda. A continuación, repitan el proceso contando hasta 4, luego hasta 2 y después 1, cada vez más y más rápido.
- **Pasar el plátano** Los participantes forman un círculo cerca los unos de los otros. Un participante se coloca en el centro. Un plátano pasa de mano en mano por detrás de la espalda de los participantes, mientras que la persona que está en el centro intenta adivinar dónde está.
- **Ponerse en fila según clasificación** Pida a los participantes que se pongan en fila en la sala de acuerdo con un criterio de clasificación (por ej., edad, tiempo de servicio en su organización, estatura). Dependiendo del criterio, se les puede pedir que hagan esto sin hablar (por ej., estatura).
- **Canciones de cada país** Los participantes comparten canciones o danzas de su país respectivo.
- **Deletrear la palabra coco** Pida a los participantes que se coloquen de pie en círculo y que deletreen la palabra 'coco' con sus cuerpos. Levanten un brazo sobre la cabeza y el otro apuntando al suelo, luego inclínense hacia un lado para formar la 'C'; levanten los dos brazos y júntenlos encima de su cabeza para hacer la 'O'; hagan la 'C' nuevamente; y la 'O' otra vez.
- **Reconocer al líder** Una persona es enviada fuera de la sala y el resto se coloca de pie en un círculo y elige a un 'líder'. El líder realiza varias acciones físicas que los otros tienen que copiar (por ej., dar palmadas, frotarse la cabeza, golpetear, etc.). Cuando la persona ausente regresa, tiene que adivinar quién es el líder observando a los participantes, mientras que el líder intenta cambiar la acción sin que ella lo vea.
- **Levántense si...** Con ayuda de una lista de preguntas preparada, pida a los participantes que se levanten rápidamente si lo que usted dice se aplica a ellos. El último que se levante queda fuera, de manera que va quedando un número cada vez menor de participantes hasta que quede solo uno. Como ejemplos de preguntas podrían ser: levántense si... usan lentes; tienen hijos; les gusta el chocolate; se visten de negro; son zurdos; tienen más de 40 años;

han trabajado menos de un año en su organización; llegaron en avión...

- **Juego del enredo** Los participantes se agrupan de pie en el centro de la sala. Cada persona extiende las manos y toma las manos de otras dos. Sin soltarse, el grupo tiene que desenredarse. Alternativamente, uno o dos participantes pueden mantenerse fuera del enredo y pedirles que desenreden a los demás, ya sea en silencio o mediante instrucciones.
- **Falso o verdadero** Un lado de la sala se declara como 'verdadero' y el otro como 'falso'. El instructor dice enunciados y los participantes se desplazan al lado de la sala correspondiente según piensen si es verdadero o falso.

Los que se desplazan hacia el lado incorrecto quedan fuera. Por ejemplo: Kenia es la capital de Nairobi; hoy es miércoles; hay x personas en esta sala, etc. Esta actividad también se puede utilizar para revisar la sesión anterior o del día, utilizando oraciones pertinentes de ese día o sesión.

- **Zip, zap, zop** Los participantes forman un círculo y se turnan para decir 'zip', 'zap', 'zop' (una expresión cada uno) tan rápido como sea posible. Los que cometen un error o son demasiado lentos quedan fuera.

Ideas para recapitular y revisar el aprendizaje

Las siguientes técnicas se pueden utilizar para hacer una breve recapitulación del día anterior, para iniciar un nuevo día o para realizar un repaso rápido de los puntos clave aprendidos antes de pasar a la siguiente sesión.

- **Globos** Los participantes escriben comentarios en un pequeño papel y los colocan en globos. Los globos se inflan (¡y se puede jugar con ellos!) antes de que estallen y se lean los comentarios.
- **Elijan su esquina** Los cuatro temas principales o las sesiones que se cubrieron ese día (o el día anterior) se escriben cada uno en un rotafolio y se cuelgan en la sala, uno en cada esquina. Se pide a los participantes que vayan a la esquina del tema que más les interesó. A continuación, los grupos realizan un intercambio de ideas sobre las cosas clave que han aprendido en esa sesión o tema y las escriben en el rotafolio. Se pueden tomar brevemente comentarios de cada esquina.
- **Parada de autobús** Como Elija su esquina solo los participantes se dividen en cuatro grupos y se les asigna uno de los cuatro temas. Durante dos minutos anotan las lecciones principales y, luego, cada grupo se desplaza a la siguiente 'parada de autobús' y hace lo mismo hasta que hayan visitado las cuatro esquinas y, a continuación, se puede tomar comentarios brevemente.
- **Papel sobre el piso** Los participantes escriben un mensaje clave o un punto de aprendizaje en tarjetas de color (uno por tarjeta) y las colocan en el piso o en la pared. Cada participante toma luego una tarjeta al azar y se la lee a los demás.

- **Cuestionario** Prepare un breve cuestionario de preguntas acerca de los temas que se cubrieron el día anterior. Esto puede hacerse simplemente en sesión plenaria y los participantes dicen las respuestas; o en equipos sentados en sus mesas, los miembros escriben las respuestas y luego ven qué equipo obtuvo el mayor número de respuestas correctas, o con otros métodos.
- **Batalla de bolas de nieve** Los participantes escriben un mensaje o idea clave en una hoja de papel A4 (una idea por hoja); hacen una bola con las hojas y las utilizan para una batalla de bolas de nieve durante un tiempo y, luego, todos desdoblán la hoja y la leen. Lanzamiento de bola Los participantes se ponen de pie en un círculo y uno de ellos lanza una bola a un participante y le pide que comparta una lección aprendida durante el día o un pensamiento clave; luego este último participante lanza la bola a otra persona hasta que todos hayan hablado.
- **¿Qué sucedió después?** Se pide a los participantes que construyan la 'historia' del día anterior; cada participante agrega una línea a la vez. Y así se continúa con cada participante agregando otra línea hasta que todo el mundo haya contribuido y se haya terminado con la descripción del día anterior. Este juego tiene muchas variaciones y sirve para hacer hincapié en el valor de saber escuchar a los demás. También se puede utilizar como una actividad de animación en cualquier momento del taller y permitirles construir una historia sentados en un círculo (por ejemplo, Guillermo se despertó y salió a la nieve...).
- **Carteles, canciones y poemas** Esta técnica es una manera creativa y divertida de alentar a los participantes a sintetizar sus pensamientos o a crear mensajes clave a partir de una presentación o de un ejercicio anterior o del día anterior. También representa una forma de considerar el potencial de desarrollar este tipo de técnica para el trabajo de promoción en general. Se invita a cada pequeño grupo a elaborar mensajes clave o puntos de resumen acerca de una de las sesiones del día anterior y a que luego desarrollen estos puntos en una canción, un cartel o un poema. Es importante que el instructor permita un tiempo conveniente para que los participantes elaboren estas comunicaciones y que dé tiempo suficiente para que puedan presentarse las 'obras' terminadas.
- **Clasificación de tarjetas** Preparen un mazo de tarjetas, cada uno con un elemento o tema del día anterior. Se forman grupos pequeños a quienes se les entregan mazos de estas tarjetas y estos las organizan, a lo largo del debate, en el orden en que fueron tratados los temas el día anterior. Opciones: (1) Los mazos también se les pueden entregar a los participantes, quienes, tras ordenar sus tarjetas, comparan sus opciones con las de otra persona del grupo. O bien, (2) se le puede pedir a cada grupo que prepare su propio mazo de tarjetas, que las coloque en la pared, una debajo de otra, y

que comparen todos los productos para ver que entendieron del día anterior. Las tarjetas pueden hacerse con texto, dibujos. 15 minutos como máximo. La opción 1 tardará un poco más. La opción 2 tardará 20 minutos como mínimo.

Ideas para la evaluación

A continuación, se presentan algunas sugerencias de evaluaciones breves, por ejemplo para el final del día durante un taller de varias jornadas, lo que permitirá que los instructores verifiquen los avances y hagan los ajustes necesarios, o para una evaluación cualitativa de todo el taller. Estas ideas no constituyen un sustituto de una evaluación más formal (preferiblemente por escrito) en la que los participantes puedan hacer comentarios sobre el taller de manera detallada.

- **Actuación** En grupos, actúen algo que haya salido bien y actúen algo que pudo haber salido mejor.
- **Globos** Los participantes escriben comentarios en un pequeño papel y los colocan en globos. Los globos se inflan (¡y se puede jugar con ellos!) antes de que estallen y se lean los comentarios.
- **Pared de grafiti** Se coloca en la pared una hoja de papel de rotafolio, con un lápiz cerca, de manera que los participantes puedan agregar comentarios u observaciones sobre el taller. Esta técnica se puede ampliar de manera que varias hojas de papel de rotafolio estén repartidas alrededor de la sala con preguntas diferentes, por ejemplo: ¿Cómo podría mejorarse este taller? ¿Qué te gustó más el día de hoy? ¿Qué le falta a este taller? etc.
- **Medidor de estado de ánimo** En una hoja de papel de rotafolio, dibuje una línea con una cara feliz en un extremo y una cara triste en el otro extremo. A cada uno de los participantes se le entrega una etiqueta adhesiva y se le pide que la coloque en la línea según su estado de ánimo (esto se puede hacer cada día, con etiquetas adhesivas de colores diferentes, para graficar el cambio de estado de ánimo a lo largo del taller). Este método se puede ampliar preparando más de un medidor de estado de ánimo, de manera que cada uno cubra un objetivo clave del taller.
- **Declara tu postura** Un lado de la sala se declara como 'bien' o 'excelente', y el lado opuesto como 'mal'. El instructor lee enunciados clave (por ej., los objetivos del día o los criterios básicos de evaluación: 'el contenido del día fue útil'; 'la metodología del día fue útil', etc.) uno por uno, y los participantes se desplazan al lugar de la sala que refleje cómo se sienten: si se sienten positivos o negativos acerca de cada uno de los enunciados u objetivos.
- **Lanzar la bola** Los participantes se ponen de pie en un círculo y uno de ellos lanza una bola a un participante y le pide que comparta una lección aprendida hoy o un pensamiento clave; luego este último participante lanza la bola a otra persona hasta que todos hayan hablado.

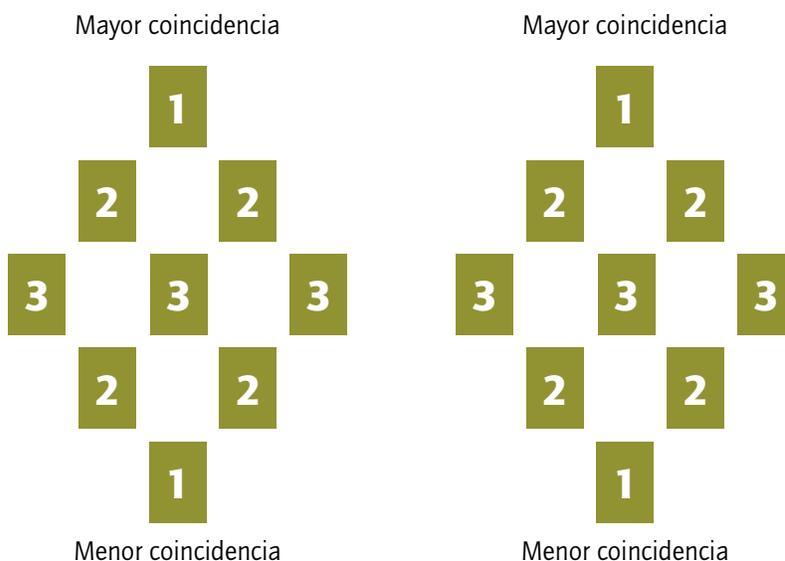
- **Lo que salió bien** Se distribuyen tarjetas o papeles de dos colores y los participantes anotan lo que salió bien en un color (una idea por tarjeta), y lo que se podría haber hecho mejor en las tarjetas de color diferente. Las tarjetas se recolectan y, si se desea, se pueden leer.
- **Muro parlante** El muro parlante es un ejercicio grupal que ofrece oportunidades para que todos los participantes respondan las preguntas abiertas o las declaraciones del facilitador, evalúen la sesión, registren las actitudes respecto de un tema determinado o realicen comentarios sobre un determinado aspecto de la sesión de capacitación. Se realiza el ejercicio de tal manera que todos los comentarios sean públicos para que los demás los lean y los complementen de forma interactiva. El facilitador prepara de antemano varios rotafolios como letreros. Cada letrero contiene una declaración pública impresa en la parte superior (por ejemplo, 'Lo que creo que le falta a este taller es...'). Las hojas se colocan en los muros de la sala en donde todos puedan leerlas. Cada participante recibe un marcador y es invitado a caminar por la sala y agregar los comentarios correspondientes a cada hoja. En forma alternativa, se puede dar a cada persona un suministro de papeles adhesivos y un lápiz y solicitarle que escriba los comentarios en los papeles adhesivos separados que luego se colocan en la hoja correspondiente. Se debe alentar a que todos lean los comentarios escritos por las demás personas. Esta técnica invita a la reflexión y es divertida para prácticamente todos los grupos.
- **Rondas de comentarios** Las rondas ofrecen un método rápido y sencillo de obtener una reacción instantánea de todos los participantes sobre el estado actual del curso o del grupo. En una instancia conveniente del programa, por lo general en un descanso natural o entre ejercicios o antes de avanzar hacia un nuevo tema, el facilitador anuncia que desea que todos los participantes comenten cómo va el curso (o la parte más reciente del curso). La idea es recibir respuestas rápidas y basadas en impresiones, no respuestas analíticas o detalladas.
- **Aplauso, aplauso <palabra>** Todos se paran en círculo y tienen un minuto para pensar en una palabra (únicamente) que resuma lo que sienten como resultado de la sesión de capacitación. Comience la ronda aplaudiendo dos veces y pida a la primera persona que diga su palabra; luego, aplauda dos veces para que la segunda persona diga su palabra, y así sucesivamente en el círculo. Imponga un buen ritmo: Aplauso, aplauso, <palabra>, aplauso, aplauso, <palabra> ... cubriendo todo el grupo. Si hay tiempo: Deje de aplaudir y solicite a cada persona, por vez, que explique brevemente por qué eligió esa palabra. Finalice con otra ronda de aplauso, aplauso <palabra> (repetiendo la palabra elegida).
- **Tarjetas continuas** Se las puede utilizar para saber lo que piensan los participantes sobre el taller. El facilitador debe escribir pares de tarjetas

y disponerlas en sucesión sobre el piso con una separación de unos pocos metros entre las tarjetas. Los ejemplos de pares podrían ser: muy interesante/muy aburrido; muy relevante/no relevante. Los participantes reciben una tarjeta en blanco en donde deben votar (en forma anónima en lo que respecta a los facilitadores) colocando sus tarjetas en el lugar correspondiente de la sucesión.

Algunos métodos menos rápidos

- **Lista de comprobación** Las listas de comprobación son utilizadas por un grupo de participantes para recordarles puntos clave sobre un tema o para calificarse respecto de una serie de criterios. Son un punto de referencia útil y un resumen de los factores importantes que considera el grupo. El instructor o el facilitador prepara la mayoría de las listas de comprobación en forma anticipada. Una lista de comprobación enumera encabezados en cierto orden sin entrar en detalle. Cada elemento de la lista debe ser autoexplicativo y servir como disparador o recordatorio para el lector. Puede servir como una simple hoja de autoevaluación en donde el usuario de la lista puede marcar los elementos de la lista que se recopilaban o completaron, o puede utilizarse para que los participantes midan sus capacidades en comparación con una serie de criterios establecidos. Para que sean efectivas, las listas de comprobación no deben ser demasiado largas; de lo contrario, se convierten simplemente en ejercicios de memoria. Las puede utilizar un facilitador para reforzar los puntos establecidos en una presentación; también pueden entregarse a los participantes para que evalúen qué puntos de la presentación ya forman parte de su carga de trabajo.
- **Ejercicio de la pecera** Se utiliza esta técnica en situaciones en las que los participantes escuchan, inicialmente sin comentarios, los puntos de vista y argumentos que pueda tener otro grupo sobre un tema determinado. En este tipo de ejercicio, se le solicita a un pequeño grupo de participantes que se sienten en un círculo interno mientras que al resto del grupo se le solicita que forme un círculo más grande y que rodee al grupo pequeño. Los miembros del grupo pequeño son los 'peces en la pecera', y los miembros del grupo más grande son los observadores de la pecera. Se le pide al grupo pequeño que debata sobre un tema o cuestión. El rol de los observadores es escuchar ese debate. En algunos casos, es posible que se solicite a los observadores, en la siguiente etapa del ejercicio, que se unan al grupo de la pecera y contribuyan al debate. En otros casos, la siguiente etapa puede ser plenaria en la que los observadores debatan sobre sus reacciones en base a lo escuchado. Es posible que luego se invite a los participantes a reunirse para una sesión plenaria.
- **Clasificación de diamante** Otra variante de las tarjetas se utiliza mejor cuando el facilitador tiene más control de la cantidad de opciones disponibles, ya que requiere exactamente de nueve elementos que deben

clasificarse o priorizarse. Una de las dificultades con los ejercicios de clasificación es que las personas habitualmente desean otorgar a dos o más elementos el mismo lugar en la clasificación. La clasificación de diamante reconoce que suele haber un elemento preferido y menos preferido y que los demás se acumulan en la mitad. El facilitador tendrá preparadas series de nueve elementos en tarjetas separadas para su clasificación. A los grupos pequeños se les entrega un conjunto de las tarjetas y se les solicita que las clasifiquen en forma de diamante (consulte más abajo).



Los elementos simples en la parte superior e inferior del diamante son los más y los menos preferidos; los dos elementos debajo y arriba de ellos son los siguientes en el orden; los tres elementos en el centro tienen una importancia media de orden, y no hay mucho que los diferencie. Este ejercicio es útil para aquellas ocasiones en donde no es fácil/posible clasificar estrictamente en el orden de preferencia en forma secuencial.

- Análisis SWOC** SWOC (por su sigla en inglés) significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Limitaciones. Estos cuatro encabezados ofrecen una manera estructurada de revisar cualquier situación o evento. Como ejemplo, si consideramos la pregunta '¿Cómo aplicamos nuestro nuevo aprendizaje?', podrían generarse las siguientes preguntas. Fortalezas: ¿En qué somos buenos? ¿Qué ganamos? ¿En cuál aspecto nos sentimos confiados? Debilidades: ¿En qué aspectos somos vulnerables? ¿Qué más debemos hacer o aprender? Oportunidades: ¿Cómo utilizaremos ahora en el futuro lo que aprendimos, ganamos o hicimos? ¿Pueden los colegas o compañeros beneficiarse de lo que aprendimos? Limitaciones: ¿Qué podría obstaculizar esta capacitación? ¿Qué apoyo se necesita para garantizar que se concreten nuestros planes? Esta técnica funciona mejor cuando los participantes

trabajan en grupos pequeños, cada uno con una versión del tamaño de un letrero de la grilla SWOC. Luego, completan cada cuadrante de la grilla con sus ideas. Posteriormente se pueden exhibir, comparar y debatir las versiones finales.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Limitaciones

Fuentes

Acción en favor de los Derechos del Niño (ARC) (2005)
Kit de herramientas del facilitador, Proyecto de capacitación para la protección y ayuda de los refugiados

Chambers, Robert (2002) *Participatory Workshops: a sourcebook for 21 sets of ideas and activities (Talleres participativos: un libro de consulta para 21 ideas y actividades)*
Earthscan, Londres

Highmore Sims, Nicky (2006) *How to Run a Great Workshop (Cómo dar un taller fabuloso)* Pearson, Harlow

International HIV/AIDS Alliance (2003) *100 Ways to Energize Groups: games to use in workshops, meetings and the community* International HIV/AIDS Alliance, Brighton
(Internacional de VIH/SIDA (2003) *100 Maneras de Energizar Grupos: juegos para utilizar en talleres, reuniones y la comunidad* Alianza internacional de VIH/SIDA, Brighton)

McCarthy, Julie (2004) *Enacting Participatory Development: theatre-based techniques (Habilitar el desarrollo participativo: técnicas de teatro)* Earthscan, Londres

Newstrom, John y Edward Scannell (1995) *The Big Book of Business Games: ice breakers, creativity exercises, and meeting energizers (El gran libro de juegos empresariales: actividades para romper el hielo, ejercicios de creatividad y energizadores de reuniones)* McGraw-Hill, Nueva York

Aportes personales: Alemayehu Hailemariam, Florence Rolle, Berhanu Admassu, Ana Urgoiti, Sehin Teferra, Helen Pankhurst, Cathy Watson, Emma Jowett

Consejos para el uso del rotafolios

El papel de rotafolios y los grandes marcadores rotuladores deben estar disponibles para todos los grupos de trabajo. Los rotafolios deben estar disponibles en la sala principal de capacitación para las presentaciones del grupo de trabajo y para las breves presentaciones del facilitador o de los oradores invitados.

Son muchas las ventajas del uso del rotafolios. Estas son solo algunas:

- 1** Los rotafolios no necesitan electricidad: no debe preocuparse si se quemará la bombilla o si olvidó traer el cable de extensión.
- 2** Los rotafolios son económicos: no es necesario que utilice películas especiales o impresoras para producirlos.
- 3** Se puede agregar color fácilmente: una caja económica de marcadores para rotafolios le permite expresar toda su creatividad.
- 4** Los rotafolios posibilitan la espontaneidad: se pueden realizar fácilmente todos los cambios de último momento.

Al preparar sus gráficos, es mejor diseñarlos primero en papel antes de dibujarlos en la hoja real del rotafolios.

De ser posible, intente preparar sus páginas del rotafolios de antemano. De esta manera, no es necesario que los participantes esperen mientras usted intenta dibujar cosas en la página.

Deje una hoja en blanco, por lo menos, entre cada página preparada. De este modo podrá agregar detalles adicionales o anotar los comentarios del público sin necesidad de pasar varias páginas para llegar a una hoja en blanco.

Si necesita dibujar diagramas o gráficos, o mencionar fechas o cifras mientras da su charla creativa, genere trazados suaves con lápiz en la página en forma anticipada. El público no podrá ver sus ilustraciones dibujadas previamente, pero usted sí, y su imagen final se verá más profesional ya que podrá copiar las marcas.

Asegúrese de tener una página de conclusión al final del rotafolios. Podrá luego pasar a ella al final de su presentación y resumir lo expuesto.

Su primera página puede estar en blanco o tener una 'página de título', como el tema de su presentación. De este modo, su primera página del texto no distraerá a su audiencia.

Use la regla de 7 x 7: no más de 7 palabras por renglón, no más de 7 renglones por hoja.

En cada página en la que haya escrito algunos puntos clave, deje mucho espacio.

De este modo podrá agregar comentarios del público (con un color diferente) mientras avanza en su presentación.

Utilice letras grandes (pero no mayúsculas, a menos que tenga una caligrafía muy mala) para que su audiencia pueda leer su escritura. Cada carácter debe tener por lo menos una altura de tres pulgadas.

Reserve los colores brillantes para los cuadros y diagramas. El texto debe tener un color oscuro, como negro o azul, para poder visualizarlo fácilmente. Evite el rosa, el naranja y el amarillo para el texto. Evite emplear demasiados colores. Es mejor utilizar un color oscuro y un color distintivo.

Si escribe en el rotafolios mientras avanza en su presentación, párese a un costado para que las personas puedan ver lo que escribió. O escriba, luego gire para evitar hablarle al rotafolios dando la espalda al público.

Luego de finalizar su presentación, regrese a sus páginas del rotafolios y prepare algunas notas basadas en lo que se agregó durante la charla. Luego puede dar esta información a las personas que estuvieron presentes de modo que tengan un registro del evento.

Adaptado de: Lenny Laskowski '11 Tips for Using Flipcharts More Effectively' (11 consejos para utilizar rotafolios en forma más efectiva).

Consejos sobre la retroalimentación constructiva

La retroalimentación es una de las maneras más efectivas de aprender más sobre nosotros mismos. Se dice que lo último que aprendimos sobre nosotros mismos es el efecto que tenemos en los demás.

La retroalimentación constructiva aumenta la autoconciencia, ofrece opciones y fomenta el autodesarrollo; por tal motivo, es importante aprender a darla y recibirla.

La retroalimentación constructiva puede incluir comentarios positivos y negativos y, por lo tanto, es importante aprender a dar una retroalimentación oportuna. La retroalimentación destructiva es la que se ofrece en forma poco hábil y que hace sentir mal al destinatario. La otra desventaja de este tipo de retroalimentación es que posiblemente el destinatario rechace lo que se dijo.

Dar una retroalimentación oportuna

Antes

1 Tenga en claro por anticipado lo que quiere decir, practique de ser necesario

Establezca el propósito de lo que está por decir.

Si no tiene absolutamente claro lo que está por decir, es fácil olvidarse del mensaje principal o entregar un mensaje confuso. Dar una retroalimentación suele ser tan difícil como recibirla.

Es fundamental explicar el propósito de lo que está por decir de modo que el destinatario comprenda que usted no está simplemente realizando comentarios infundados. Esto además posibilitará que comprenda que la retroalimentación es un proceso bidireccional y que tiene el derecho de responder.

2 Fomente la autoevaluación

Puede ser muy útil si usted puede alentar a una persona, mediante el uso de preguntas amables inquisitivas, a identificar un patrón de conducta personal en vez de imponer su opinión. Esto puede reducir su gran trabajo y además significa que es más probable que la persona se comprometa con el cambio si siente que tiene una participación en el problema.

Durante

3 Utilice el sándwich positivo/negativo

La mayoría de las personas necesitan aliento, que les digan cuando están haciendo algo bien. Al ofrecer una retroalimentación, realmente es útil para el destinatario escuchar primero lo que a usted le gusta sobre él o lo que ha hecho bien.

Nuestra cultura tiende a resaltar lo negativo. El enfoque posiblemente sea con mayor frecuencia en las debilidades, en vez de las fortalezas. En un apuro por criticar, podemos ignorar las cosas que nos gustan. Si lo positivo se registra primero, es más probable que se escuche y tomen medidas sobre lo negativo.

Es útil aplicar el sándwich durante toda la retroalimentación, precediendo cada comentario negativo con uno positivo y finalizar con un espíritu positivo para que el destinatario no se sienta totalmente desilusionado.

4 Sea específico

Evite los comentarios generales que no son muy útiles cuando se trata del desarrollo. Las declaraciones como 'Puede hacerlo mejor' o 'Razonablemente bueno' pueden ser palabras agradables o terribles de escuchar, pero no ofrecen el detalle suficiente como para ser fuentes útiles de aprendizaje. Precise exactamente lo que hizo la persona y que lo condujo a utilizar la etiqueta.

5 Sea descriptivo en vez de evaluativo

Ofrezca a la persona ejemplos específicos de lo que observó o escuchó y el efecto que produjo en usted, en vez de simplemente decir que algo estuvo 'bien o mal', etc.

6 Seleccione áreas de prioridad

No se guarde todo para ofrecerle a la persona un enorme bulto, en especial si es necesario brindar muchos comentarios negativos. Esto no solo posiblemente distancie por completo al destinatario; quizás nunca más valore ningún otro comentario que usted pueda brindarle en el futuro.

7 Ofrezca alternativas

Si realmente ofrece una retroalimentación negativa, entonces no critique simplemente: sugiera lo que la persona debería haber hecho en forma diferente. Convierta lo negativo en una sugerencia positiva.

8 Sea dueño de su retroalimentación

Es fácil decir a la otra persona 'Usted es...' y sugerir que está brindando una opinión acordada universalmente sobre esa persona. Es importante que nos hagamos responsables de los comentarios que brindamos. Comenzar la retroalimentación con 'Creo que...' o 'En mi opinión...' es una manera de evitar la impresión de que transmitimos a la persona un 'juicio acordado universalmente' sobre ella.

Finalmente

9 Deje una opción al destinatario

Obtenga el compromiso para el cambio si se alcanzó un acuerdo. Una retroalimentación que exige un cambio o que se impone fuertemente en la

persona podría generar resistencia y no es consistente con la creencia de que cada uno de nosotros es personalmente responsable de elegir lo que hacemos. No implica decirle a alguien cómo debe ser para adaptarse a nosotros.

La retroalimentación oportuna ofrece a las personas información sobre ellas mismas de una manera que las deja con la opción de hacer o no algo al respecto.

Puede ayudar a examinar las consecuencias de cualquier decisión de cambio e identificar vías apropiadas para la persona. La obtención del compromiso alentando a la persona para que le repita a usted cualquier cambio planificado puede ayudar a reforzar el compromiso con ese cambio.

10 Recapitule sobre los puntos positivos

Finalice con un espíritu positivo recordando al destinatario que no está todo mal.

Recuerde

No brindar una retroalimentación negativa puede generar:

- 1** ningún cambio en el comportamiento de la persona porque nunca se enteró de que esa conducta causa dificultades
- 2** una enorme confrontación en el futuro porque las cosas se acumulan hasta que estallan
- 3** problemas en nuestra relación continua con la persona, los cuales naturalmente se desarrollan cuando somos conscientes de algo y ella no, o cuando intentamos excluirla.

Recuerde que los comentarios no deben incluir juicios y que deben ser información clara para la otra persona sobre cómo su conducta lo afecta a usted.

Ofrecer una retroalimentación no es un fin en sí mismo, sino el comienzo de un nuevo acuerdo entre dos personas.

Recibir la retroalimentación

Si usted es la persona que recibe la retroalimentación, puede ser útil:

1 Escuchar los comentarios en vez de reaccionar o debatir inmediatamente

Quizás no es placentero escuchar los comentarios, pero nos empobrecemos sin ellos. Es posible que las personas piensen cosas y no las transmitan, y entonces estaremos en desventaja. Recuerde que las personas realmente tienen una opinión sobre usted y tienen percepciones sobre su comportamiento. Esto puede ayudarle a tomar conciencia. Sin embargo,

recuerde que también tiene derecho a tener una opinión y puede optar por ignorar los comentarios por tener poca importancia, ser irrelevantes o referirse a un comportamiento que usted desea mantener.

2 Sea claro con lo que se dice

Evite sacar conclusiones o ponerse a la defensiva inmediatamente. Si lo hace, las personas podrían reducir sus comentarios o quizás usted no pueda hacer uso de ellos en forma completa. Asegúrese de comprender la retroalimentación antes de responder. Una buena técnica podría ser parafrasear o repetir la crítica para comprobar que ha comprendido.

3 Consultar con otras personas en vez de confiar únicamente en una sola fuente

Si solo confiamos en una fuente, quizás imaginemos que la opinión de la persona es compartida por todos. De hecho, si consultamos a otros quizás descubramos que los demás tienen una percepción diferente de nosotros y tendremos una opinión más equilibrada sobre nosotros mismos, lo cual puede mantener el sentido de la proporción de los comentarios.

4 Pida que le ofrezcan una retroalimentación que desea y no obtiene

Los comentarios pueden ser tan importantes que quizás debamos solicitarlos si no ocurren naturalmente. A veces recibimos una retroalimentación, pero se limita a un solo aspecto de nuestro comportamiento y es posible que debamos solicitar comentarios que nos podrían ser útiles pero que no recibimos.

5 Decida lo que hará como resultado de la retroalimentación

Cuando la recibimos, podemos evaluar su valor, las consecuencias de ignorarla o utilizarla y, finalmente, decidir qué haremos como resultado de ella. Si no tomamos decisiones en base a ella, entonces no sirve de nada. En el análisis final, usted siempre tiene la opción de aceptar o rechazar la retroalimentación.

Por último, agradezca a la persona por ofrecer la retroalimentación. Podemos beneficiarnos de ella. Quizás no fue fácil para la persona y es una práctica valiosa para reforzar en cualquier organización o relación.

Recuerde

Hay tres tipos de crítica: crítica justificada, crítica no justificada y humillaciones.

Al manejar la crítica justificada

- No** Niegue la crítica
Se ponga a la defensiva
Contrarreste la crítica
- Sí** Escuche
- Responda** solicitando información específica más directa

Al manejar la crítica no justificada

- No** Muerda el anzuelo
Niegue la crítica
Se enoje
Contrarreste la crítica
- Sí** Escuche
- Responda** a lo que se dice, no a lo que se insinúa

Botones de dolor Estas son críticas que habitualmente se basan en una verdad que es tan dolorosa que nos angustiamos. En la superficie quizás reaccione con enojo, pero por dentro se siente terrible. La manera de manejar esto es identificar sus botones de dolor y 'tomar conciencia de ellos' repitiéndolos para usted mismo.

Humillaciones Estas no son realmente críticas en absoluto. No fueron creadas para ser beneficiosas, solo para dañar y lastimarlo. Los humilladores generalmente son inseguros y se impulsan humillando al resto. Por lo habitual, operan en grupos buscando una víctima, alguien a quien puedan humillar constantemente para que la audiencia se ría. Las humillaciones pueden estar disfrazadas de bromas o, incluso, de halagos.

Al manejar una humillación:

- 1 Reconozca la humillación.
- 2 Exponga al emisor utilizando una pregunta negativa:
 - a "¿Qué intenta decir exactamente?"
 - b "¿Tuvo la intención de ser útil?"
- 3 Mantenga la voz calmada y firme e intente que el lenguaje corporal no exhiba ansiedad. Más importante aun, no se coloque como víctima del humillador.

