

Semillas de Cambio

Herramientas para cultivar la participación adolescente



Estrategia Para Aprender a Cuidarnos

RED DE PARTICIPACIÓN
ADOLESCENTES
EN MOVIMIENTO
POR SUS DERECHOS



unicef 

para cada infancia

Paquete de recursos ARC

Kit de herramientas para el facilitador



Índice

Introducción	7
Reconocimientos	8
1.1 Preparando el escenario	
<i>Entrenamiento en el contexto de construcción de capacidades</i>	9
Puntos claves para el aprendizaje	9
Introducción	9
Construcción de capacidades	9
Construcción de capacidades en situaciones de emergencia o desplazamiento	11
1.2 Cómo aprenden mejor los adultos	13
Puntos claves para el aprendizaje	13
Introducción	13
Mirando de otra forma el aprendizaje	15
Otras maneras de aprender	15
Capacitación en el trabajo	15
Experiencia interna	16
Cursos internos	16
Cursos externos	16
Aprendiendo y capacitando en contextos humanitarios o de emergencia	17
1.3 Preparándonos para facilitar un taller de capacitación	19
Introducción	19
Identificar necesidades de capacitación de los participantes	19
Diseñando el taller de capacitación	20
Definir los objetivos del aprendizaje	20
Analizar y detallar los objetivos del aprendizaje	21
Identificar el contenido y la secuencia del aprendizaje	21
Decidir métodos de aprendizaje	22
Idear actividades y otros recursos	22
Preparar materiales de capacitación	23
Producir un plan o programa	23
Administración y otros detalles prácticos	24
La sala de capacitación	24
Equipos	25
Administración del taller	26
Lista de verificación de materiales que se requerirán en la capacitación	27



1.4 Preparando materiales para el taller	
<i>Estudios de caso, juegos de roles, audiovisuales y materiales de trabajo</i>	28
Puntos claves para el aprendizaje	28
Introducción	28
Redactando estudios de caso	29
Parte 1 Hoja informativa para el facilitador	29
Parte 2 El texto del caso	30
Parte 3 Hoja de preguntas	31
Desarrollando juegos de roles	31
Preparando y utilizando ayuda audiovisual	32
Papelógrafos y pizarras acrílicas o de tiza	33
Proyector de PowerPoint	33
Preparando y utilizando materiales de trabajo	34
Notas finales	35
1.5 Facilitando el taller	36
Puntos claves para el aprendizaje	36
Introducción	36
Comprenda su rol y estilo como facilitador	36
Actitud personal	37
Contacto visual y voz	37
Postura	38
Asegúrese de entender las experiencias y las necesidades de los participantes	38
Considere la duración de las sesiones	38
Considere cuidadosamente el ritmo y el contenido de la capacitación	39
Esté preparado para afrontar lo inesperado	39
Manejando sus propias ansiedades	40
Habilidades claves para facilitadores	41
Brindar retroalimentación	42
1.6 Revisión y evaluación de talleres de capacitación	43
Puntos claves para el aprendizaje	43
Introducción	43
Evaluación de reacción	44
Evaluación de aprendizaje	45
Evaluación del rendimiento	45



Evaluación del impacto	45
Técnicas de evaluación	46
Actividades de autoevaluación	46
Listas de verificación	46
Rondas	46
Formularios de evaluación	46
Sesiones de retroalimentación verbal	47
La revisión del facilitador	47
Hoja de evaluación de taller ARC	49
Modelo de programa para un taller de capacitación a capacitadores	50
Introducción	50
Objetivos de aprendizaje de un ARC ToT general	50
Notas informativas Dinámica: 'Planificación de una sesión de capacitación'	54
Propósito	54
Metodología	54
Duración	54
Formato de presentación	54
Recursos 1 Ejercicios introductorios y dinámicas	56
Ejercicios introductorios	56
Propósito	56
¿Quiénes somos?	56
Nombres	57
Autógrafos	57
Cuadernillo de diálogo	58
Dibujos	59
Peldaños de la escalera	59
Líneas de vida	60
Dinámicas	60
Propósito	60
Tic tac	60
Me gustan las personas que...	60
Algo nuevo	60
Ensalada de frutas	61
Elefantes y jirafas	61
Páginas web adicionales	61



Recursos 2 Metodologías para una evaluación rápida	62
Introducción	62
Paredes que hablan	62
Rondas de retroalimentación	62
Elija su esquina	62
Parada de autobús	63
Aplauso, aplauso, <palabra>	63
Tarjetas continuas	63
Recursos 3 Metodologías para una capacitación participativa	64
Introducción	64
Grupos pequeños	66
Lluvias de ideas	67
Estudio de casos	68
Listas de verificación	69
Dinámicas para discusión	70
Debates	70
Tríos	70
Dinámica de la pecera	71
Plenarias	71
Conferencias y presentaciones	71
Preguntas y respuestas	74
Uso de imágenes visuales y diagramas	75
Uso de diagramas y visualizaciones	75
Uso de fotografías y dibujos	75
Uso de videos	76
Producción de canciones, afiches y poemas	77
Reflexión personal	77
Simulaciones	79
Uso de tarjetas	80
Ordenamiento de tarjetas	80
Categorización combinada	80
El diamante	80
Tarjetas de situación	81
Resolución de problemas	82
Simulaciones	82
Problemas reales	82
Análisis	82



Auditorías	83
Imágenes enriquecidas	83
Análisis del árbol de problemas	84
Recursos adicionales	86
Dinámicas de planificación	86
Análisis de campo de fuerzas	87
Análisis de los actores directamente involucrados (socios estratégicos)	88
Análisis de redes sociales	88
Lecturas adicionales	90

Fotografía de carátula

© Save the Children. Colin Crowley. Estadio Mainzhu, provincia de Sichuan, China.



Nota del editor

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias negativas entre las personas, ya sea por cuestiones de género y/o edad, es una de las preocupaciones de los autores de este material. De acuerdo con el principio de no discriminación de la Convención sobre los Derechos del Niño, hemos optado por consignar "niñas y niños" en la mayoría de los casos, dejando implícito que las y los adolescentes pertenecen al grupo antes mencionado; para esto último, nos basamos en la definición de niño que brinda la Convención, así como en su lenguaje inclusivo.

Introducción

Este kit de herramientas ha sido producido como un recurso para personas que facilitarán capacitaciones utilizando el Paquete de recursos ARC. Puede ser leído independientemente, como una introducción básica para la facilitación en capacidades, pero es mejor si se le utiliza junto con el paquete, sobre la base del entrenamiento en capacidades de ARC.

El kit de herramientas es presentado en tres partes:

Parte 1

- 1.1** Preparando el escenario: entrenamiento en el contexto de construcción de capacidades.
- 1.2** Cómo aprenden mejor los adultos.
- 1.3** Preparándonos para facilitar un taller de capacitación.
- 1.4** Preparando materiales para un taller.
- 1.5** Facilitando el taller.
- 1.6** Revisión y evaluación de un taller de capacitación.

Parte 2 Proporciona un **ejemplo de programa** y de **apuntes para una sesión** que pueden ser usados y adaptados en talleres ARC.

Parte 3 Brinda una serie de recursos para la capacitación, ofrecidos bajo los siguientes encabezados:

Recursos 1 Ejercicios introductorios y dinámicas.

Recursos 2 Metodologías para una evaluación rápida.

Recursos 3 Metodologías para una capacitación participativa.

Lecturas adicionales

Si usted es un capacitador o facilitador experimentado, entonces puede usar el kit de herramientas como una herramienta de referencia o como material de apoyo para actualizar su práctica actual.



Introducción

Si usted es nuevo en capacitación o carece de experiencia en facilitación de aprendizaje, entonces podrá encontrar útil leer el kit de herramientas completo y luego usarlo como un documento de respaldo que lo asista en el planeamiento y la ejecución de su capacitación.

Reconocimientos

Para la producción de este kit de herramientas se recurrió a varios documentos claves, incluidos:

- *Toolkit for Trainers* Pickles T, Pavilion, Brighton, Inglaterra 1995.
- *CMA Training Skills Pack* CMA, Asociación de Medios de la Comunidad, Londres 1995.
- *A Strategy for Enhanced Staff Development (Borrador)* ACNUR Sección de Desarrollo del Personal, ACNUR, Ginebra Oct 2000.
- *ODI Rapid Series Tools for Knowledge and Learning* Ben Ramailgan, julio 2006.

También estamos agradecidos a INTRAC en Oxford por haber compartido materiales con nosotros durante la elaboración de este kit de herramientas.



1.1

Preparando el escenario

Entrenamiento en el contexto de construcción de capacidades

Puntos claves para el aprendizaje

- La capacitación es solo una de muchas actividades que sirven para fortalecer capacidades.
- Los talleres de capacitación son efectivos si se asientan en un plan coherente de construcción de capacidades. Si no es así, tienen un valor limitado.
- Trabajar en situaciones de emergencia y en lugares de desplazamientos afecta la forma en que el aprendizaje puede ser planeado y facilitado.
- Se aconseja a los directivos y a quienes toman las decisiones considerar cuidadosamente qué es lo que quieren alcanzar cuando están buscando fortalecer las capacidades de miembros del personal mediante la capacitación.

Introducción

Con frecuencia, los directivos asumen que las destrezas y habilidades de su personal para desempeñarse en situaciones específicas mejorarán si le proveen de cursos de capacitación. Aunque esto es lo que suele suceder, no siempre sucede de esta manera. La capacitación es solo una de muchas estrategias que sirven para fortalecer capacidades de individuos y organizaciones. Para que los programas de capacitación sean efectivos, necesitan asentarse apropiadamente en una estrategia coherente para la construcción de capacidades en varios niveles. Vale la pena tomar unos pocos minutos para organizar la capacitación en el contexto de este panorama más amplio de actividades para la construcción de capacidades.

Construcción de capacidades

El término '**construcción de capacidades**' o '**fortalecimiento de capacidades**' es definido de muchas maneras por diferentes organizaciones e individuos. La definición que provee CIDA incluye algunos de estos aspectos claves. Define la construcción de capacidades de este modo:

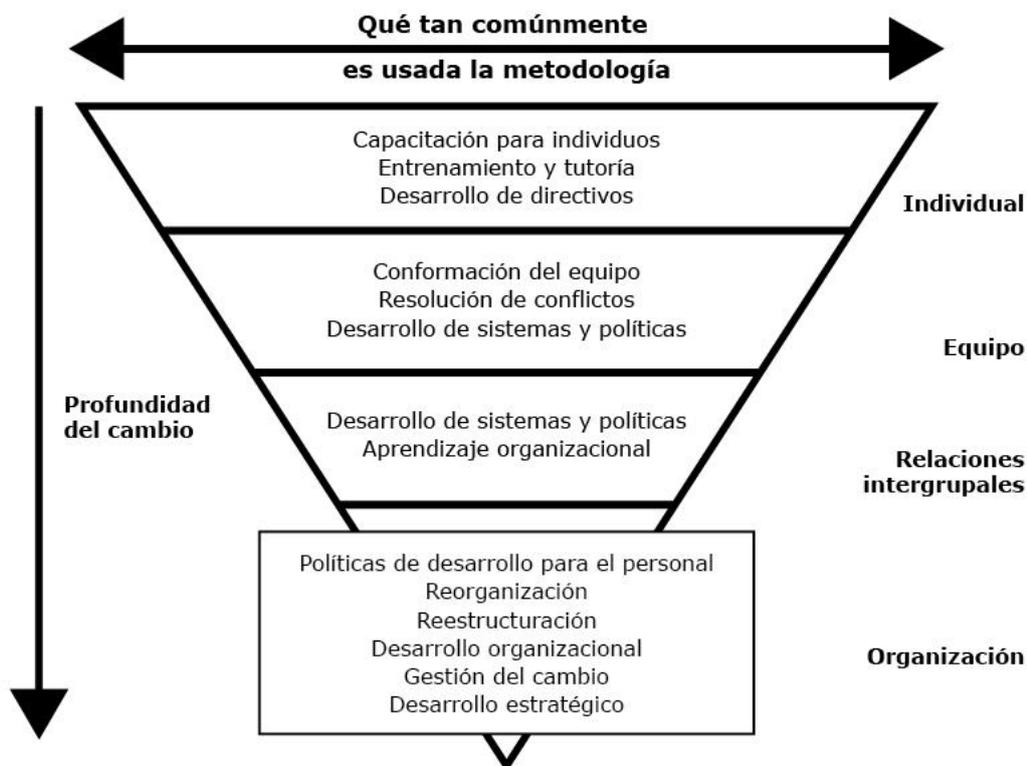
'Actividades, enfoques, estrategias y metodologías que ayudan a organizaciones, grupos e individuos a mejorar su desempeño y a alcanzar sus objetivos a lo largo del tiempo.'

La construcción de capacidades puede tener lugar a diferentes niveles y maneras. Dentro de las organizaciones los esfuerzos de construcción de capacidades de individuos y equipos (y de la organización como un todo) deberían estar vinculados), y deberían apuntar a los mismos objetivos comunes. El siguiente diagrama ilustra la relación entre el aprendizaje individual y los cambios organizacionales en términos de estrategias y resultados. Demuestra que:

- El personal desarrolla y mejora sus propias competencias mediante actividades de aprendizaje progresivas. Los planes de aprendizaje individual son, con frecuencia, resultado de discusiones entre el personal y su(s) supervisor(es). Sin embargo, la principal responsabilidad sobre el aprendizaje recae en el miembro del personal a nivel individual.



- Equipos y grupos de trabajo son los catalizadores para el alcance de los resultados y cambios positivos en la organización. Para ser eficaces, los equipos necesitan aprender constantemente y generar nuevas ideas. Como corolario de esto, los equipos proveen el mejor ambiente para alentar el aprendizaje de sus miembros.
- La organización está constantemente aprendiendo de sus experiencias, identificando mejores prácticas y, como resultado, mejorando la eficacia organizacional.



Fuera de la organización, la construcción de capacidades puede tener lugar a nivel de sectores y entre organizaciones (públicas y privadas) que trabajan en áreas geográficas similares. La razón fundamental para fortalecer capacidades a diferentes niveles puede resumirse como sigue:

Construcción de capacidades ¿A qué nivel?	Construcción de capacidades ¿Con qué objetivo?
Construcción de capacidades con una organización ejecutora	Posibilitar que la organización cumpla con su misión / ejecute sus programas eficientemente
Construcción de capacidades con el sector o subsector de la ONG	Fortalecer el sector como un todo /convertirse en un actor seguro y poderoso
Construcción de capacidades con instituciones en general (fortaleciendo a la sociedad civil)	Posibilitar que los ciudadanos se involucren e influyan en el campo político, social y económico

Construcción de capacidades en situaciones de emergencia o desplazamiento

El pensamiento de arriba se aplica a situaciones de desarrollo y humanitarias, pero es claro que, cuando el personal y las organizaciones están respondiendo a emergencias y desastres, se está trabajando con diferentes prioridades y cronogramas. El siguiente cuadro provee una indicación de cómo diferentes situaciones que caracterizan el trabajo en emergencias podrían impactar en la capacitación y/o aprendizaje:

Características de una emergencia	Impacto en impartiendo/recibiendo capacitación
El enfoque puede estar en actividades para salvar vidas	No hay tiempo – imposible priorizar capacitación.
El personal está trabajando bajo presión	El personal y las organizaciones pueden estar estresados y no estar receptivos a aprender, estar a la defensiva o no prestar atención.
Complejidad de la situación e incertidumbre	Hace difícil planificar la capacitación: ¿capacitación para qué?
Inseguridad	Difícil para las personas viajar, tiempo limitado (toque de queda), difícil reunir a los socios.
Reclutamiento rápido de nuevo personal	El personal no conoce lo fundamental de la organización, mucho menos de capacitación avanzada en derechos del niño, otras prioridades de capacitación. Posible desequilibrio de género, tal vez un alto porcentaje de hombres en relación con las mujeres.
Alto nivel de cambio de personal y otros actores (incl. instituciones de gobierno débiles)	Difícil fijar capacitación. El conocimiento individual puede perderse rápidamente. Falta de conocimiento institucional.
Sensibilidad cultural y política	Con frecuencia las emergencias tienen lugar en contextos de conflicto –las sensibilidades políticas y culturales se intensifican– fácil ofender, destruir relaciones.
Personal de reserva ‘Lanzados en paracaídas’	No hay tiempo para aprender sobre cultura, historia y conflicto. Limitaciones de lenguaje, difícil comunicarse, intérprete.
Infraestructura de oficinas y sistemas débiles	Sistemas administrativos pobres, no hay sala o ambiente oficial para capacitación, no hay materiales, energía irregular, falta de fondos disponibles para capacitación.



De modo que, cuando se estén tomando decisiones respecto de la construcción de capacidades del personal o a nivel organizacional, se debe tener claridad sobre lo siguiente:

- ¿Cuál es el objetivo de la intervención de construcción de capacidades?
- A qué niveles sería más efectivo trabajar para alcanzarlo
- Por consiguiente, ¿qué tipos de intervenciones serían apropiadas?
- ¿Qué asuntos del contexto, tanto externo como de la organización, deberían tomarse en cuenta cuando se esté planificando la estrategia?

Los siguientes tópicos apuntan a comprender cómo los adultos aprenden mejor, y también apuntan a la preparación y facilitación de talleres de capacitación. Es importante recordar que estos procesos de capacitación y aprendizaje solo serán eficaces y sostenidos si forman parte de una estrategia de construcción de capacidades coherente.



1.2 Cómo aprenden mejor los adultos

Puntos claves para el aprendizaje

- El ciclo de aprendizaje describe los cuatro elementos que son indispensables para que se dé un aprendizaje sostenido.
- Las personas aprenden de diferentes maneras de acuerdo a sus personalidades y experiencia.
- Aprender haciendo es la manera más eficaz de aprender nuevas habilidades.
- Hay muchas y diferentes opciones de aprendizaje que responden a distintas necesidades de aprendizaje.
- En contextos humanitarios y de emergencia, puede ser necesario asumir enfoques pragmáticos precisos en la facilitación del aprendizaje.

Introducción

El proceso de aprendizaje es fundamental para la capacitación. Es por tanto vital que el facilitador tenga una comprensión básica del proceso a fin de determinar el enfoque más efectivo para la capacitación en una situación dada.

El siguiente diagrama ilustra uno de los modelos estándares usados para describir procesos de aprendizaje. Conocido como el '*Ciclo de Aprendizaje*'. Desarrollado por David Kolb, traza la estrecha conexión existente entre hacer y aprender. El Ciclo de Aprendizaje implica experimentar, observar, pensar y aplicar. Todos estos elementos son necesarios para que se dé el aprendizaje.



Estilos de aprendizaje

No obstante, diferentes personas experimentan nuevas situaciones y aprenden de ellas de distintas maneras. Aunque todos tenemos que pasar por las cuatro fases del ciclo de aprendizaje a fin de asimilar nuevos aprendizajes o habilidades, es probable que nos sintamos más cómodos en algunas partes de este que en otras. Esta reflexión es recogida en los estilos de aprendizaje descritos abajo. Los cuatro estilos descritos están relacionados ampliamente con los cuatro elementos del ciclo de aprendizaje, e indican dónde diferentes tipos de personas se sentirán más cómodas en el proceso de aprendizaje. Vale la pena tomar unos pocos minutos para leer estas descripciones y decidir por sí mismo qué clase de aprendiz es usted.

Activistas

Involucrados plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias, disfrutan el aquí y el ahora y son felices de estar dominados por experiencias inmediatas. Son de mente abierta, no escépticos, y esto tiende a entusiasmarlos frente a algo nuevo. Su filosofía es: *'Intentaré todo una vez'*. Entran corriendo donde los ángeles temen dar un paso. No tienden a ser cautelosos. Sus días están llenos de actividad. Se recrean actuando como bomberos en crisis de corto plazo. Enfrentan los problemas mediante una lluvia de ideas. Tan pronto como la emoción por una actividad se ha terminado se mantienen ocupados buscando la próxima. Tienden a tener éxito con los desafíos de nuevas experiencias pero se aburren con la implementación y consolidación a largo plazo. Son personas sociables que constantemente se relacionan con otros, pero al hacerlo buscan que toda la atención esté puesta en ellos. Son la vida y el alma de la fiesta y buscan centrar todas las actividades alrededor de ellos.

Reflexivos

Les gusta dar un paso hacia atrás para ponderar las experiencias y observarlas desde muchas perspectivas diferentes. Recogen datos, de primera mano y de otros, y prefieren meditar concienzudamente antes de arribar a cualquier conclusión. El recojo y análisis cuidadoso de datos sobre experiencias y eventos es lo que cuenta, por tanto tienden a posponer el arribo a conclusiones definitivas tanto como sea posible. Su filosofía es ser prudentes, no dejar ninguna piedra sin voltear. *'Mire antes de saltar'*; *'Consulte con la almohada'*. Son personas precavidas a las que les gusta considerar todos los ángulos e implicancias posibles antes de dar un paso. Prefieren ocupar una posición secundaria en reuniones y discusiones. Disfrutan observar a otras personas en acción. Escuchan a los demás y buscan comprender el significado de una discusión antes de definir su posición. Tienden a adoptar un perfil bajo y dan la apariencia de ser ligeramente, distantes, tolerantes, serenos. Cuando actúan, lo hacen como parte de un amplio panorama que incluye el pasado además del presente y observaciones de otros, así como también las propias.

Teóricos

Adaptan e integran observaciones a teorías complejas pero lógicamente sólidas. Piensan los problemas a través de una manera lógica, paso por paso, vertical. Integran distintos hechos en teorías coherentes. Tienden a ser perfeccionistas que fácilmente no descansarán hasta que las cosas estén ordenadas y encajen en su esquema racional. Les gusta analizar y sintetizar. Son muy aficionados a premisas básicas, principios, modelos teóricos y sistemas de pensamiento. Su filosofía aprecia la racionalidad y la lógica. *'Si es lógico, es bueno'*. Las preguntas que frecuentemente hacen son: *'¿Tiene esto sentido?'* *'¿Cómo encaja esto con aquello?'* *'¿Cuáles son las premisas básicas?'* Tienden a ser independientes, analíticos y dedicados a la



objetividad racional más que a cualquier cosa subjetiva o ambigua. Su abordaje de los problemas es consistentemente lógico. Este es su *'esquema mental'* y rígidamente rechazan todo lo que no encaje dentro de este. Prefieren maximizar la certeza y se sienten incómodos con juicios subjetivos, pensamientos laterales y cualquier impertinencia.

Pragmáticos

Son aficionados a experimentar con ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan en la práctica. Buscan activamente nuevas ideas y toman la primera oportunidad para experimentar con sus aplicaciones. Son el tipo de personas que regresan de cursos de gerencia rebosantes de nuevas ideas que quieren poner a la práctica. Les gusta avanzar con las cosas y actúan rápida y confiadamente en relación con ideas que los atraen. No les gusta *'andar con rodeos'* y tienden a ser impacientes con discusiones meditativas y abiertas. Son esencialmente prácticos, gente realista a la que le gusta tomar decisiones prácticas y resolver problemas. Responden a los problemas y las oportunidades *'como un desafío'*. Su filosofía es: *'Siempre hay una mejor forma'* y *'si funciona, es bueno'*.

También cabe señalar que, en cualquier situación de capacitación, habrá participantes que representen todos los tipos descritos arriba.

Mirando de otra forma el aprendizaje

Investigaciones en el campo de la psicología educativa muestran que recordamos:

- 10% de lo que leemos.
- 20% de lo que oímos.
- 30% de lo que vemos.
- 50% de lo que vemos y oímos al mismo tiempo.
- 80% de lo que decimos.
- 90% de lo que decimos mientras lo hacemos.

Por consiguiente, en los talleres de capacitación, el facilitador o capacitador debiera apuntar a crear un ambiente de aprendizaje en el que los participantes puedan practicar y describir las nuevas destrezas que están aprendiendo.

Otras maneras de aprender

Como se establece en el Tópico 1, la capacitación no es la única, o necesariamente la mejor, forma de aprender nuevas destrezas, o desarrollar/cambiar actitudes. Vale la pena considerar las siguientes posibles metodologías de aprendizaje antes de elegir un taller de capacitación.

Capacitación en el trabajo

Hay varias opciones incluyendo la tradicional capacitación *'uno a uno'*, capacitación en pequeños grupos, entrenamiento, tutoría y mediante el uso de materiales o paquetes de capacitación.

Consideraciones

Es probable que la transferencia de aprendizaje sea alta cuando la capacitación tiene lugar cerca al centro de trabajo. La capacitación en el trabajo puede ser buena en



términos de costo-beneficio, pero es un error asumir que siempre será la opción más barata una vez que se haya considerado todos los costos. Tampoco es siempre el ambiente ideal para el aprendizaje. Una consideración importante es la disponibilidad de un adecuado capacitador entre los directivos o trabajadores activos. Sin embargo, debido a que el aprendiz está realizando su trabajo mientras aprende, el impacto puede ser alto.

Experiencia interna

Esta comprende una variedad de técnicas, incluyendo visitas y colocaciones en otras partes de la organización, proyectos de investigación o planificación, series de aprendizaje en acción, grupos de resolución de problemas o círculos de calidad y tutoría.

Consideraciones

La relación cercana del aprendizaje y el lugar de trabajo es una ventaja, y los costos y los requerimientos de recursos adicionales son bajos. Puede además usar aspectos de aprendizaje basados en tareas que, de otra forma, no serían considerados ni normalmente empleados, en la capacitación. Como en la formación en el trabajo, las destrezas y habilidades de los instructores (o tutores) son cruciales. Si se va a usar este tipo de capacitación, puede ser útil contar con un apropiado programa de desarrollo de tutorías.

Cursos internos

La capacitación puede consistir en talleres de un día (o de varios días) o de una serie de talleres relacionados que generan aprendizaje en general o una serie de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas.

Consideraciones

Es más eficiente y de mejor relación costo-beneficio realizar un programa interno si hay un grupo grande de personas a ser capacitadas, debido a que el contenido y el proceso pueden enfocarse de manera más precisa en las necesidades de los participantes. Además, el personal puede ser usado como capacitadores y tutores, lo que reduce costos y actúa como una herramienta de desarrollo del personal.

Cursos externos

Hay dos tipos básicos: el curso (o taller) corto y el curso más largo (usualmente a tiempo partido), que con frecuencia implica una calificación.

Consideraciones

Esta opción tiene una mirada más hacia afuera. Permite a los trabajadores discutir problemas y temas con otros y obtener percepciones que dentro de la organización podrían no expresarse libremente. Es probablemente la opción de mejor relación costo-beneficio cuando solo un pequeño grupo requiere capacitación. El proceso de selección es importante si uno quiere maximizar los resultados de esta opción. Al seleccionar un taller o curso, la cercanía de los objetivos, métodos, estilo y lugar de la capacitación a los criterios establecidos por el Análisis de Necesidades de Capacitación mejorará la eficacia de la capacitación.

La siguiente tabla presenta diferentes opciones de aprendizaje que encajan con diferentes necesidades de aprendizaje:



Kit de herramientas para el facilitador

1.2 Cómo aprenden mejor los adultos

Tipo de aprendizaje	Opciones de aprendizaje
Certificación Confirmación	Centros de evaluación Análisis de puntos de referencia Pruebas/exámenes
Compartir Fortalecimiento	Talleres Seminarios Trabajo en red Video conferencia
Aplicación independiente Habilidades	Capacitación en el trabajo Capacitación basada en tareas Misiones y obligaciones Aprendizaje en acción
1 a 1 Habilidades y Conocimientos	Misiones guiadas y asignaciones Entrenamiento Acompañamiento Tutoría Lectura guiada/estructurada
Autoestudio Conocimiento	Lecturas Vídeos Capacitación basada en computadores (CD-ROM, intranet, internet) Cursos de aprendizaje a distancia Estudio externo
Orientación Toma de conciencia	Taller/seminario Vídeo CD-ROM

Fuente: ACNUR, Sección de Desarrollo del Personal (Oct. 2000): A Strategy for Enhanced Staff Development (Borrador). ACNUR, Ginebra.

Aprendiendo y capacitando en contextos humanitarios o de emergencia

Muchas de las opciones ofrecidas arriba corresponden a la provisión de oportunidades de aprendizaje para aquellos que están trabajando en contextos humanitarios o de emergencia. Sin embargo, si ninguna de las opciones anteriores parecen apropiadas, o si el personal y aquellos que supuestamente deben capacitarlos están muy ocupados, tensos o estresados, vale la pena considerar oportunidades de aprendizaje y capacitación más pragmáticas:



Kit de herramientas para el facilitador

1.2 Cómo aprenden mejor los adultos

- Planificar un taller que se enfoque específicamente en problemas (por ejemplo: en la resolución de un problema y en la capacitación al mismo tiempo).
- Incorporar elementos de capacitación en reuniones de rutina.
- Proveer informes.
- Distribuir copias de documentos relevantes sobre asuntos específicos.
- Ofrecer lecturas, guías & manuales, resaltando áreas específicas de estudio.
- Desarrollar elementos de reflexión en rutinas de trabajo, de modo que el trabajo en sí pueda convertirse en una experiencia más enfocada en el aprendizaje.
- Proveer retroalimentación, reuniones informativas y conversaciones oportunas (viajes en automóvil, sobremesa).
- Establecer oportunidades de entrenamiento, tutoría y acompañamiento.
- Alentar el uso de diarios de aprendizaje (para construir un sentido de reflexión personal acerca de las lecciones aprendidas en el curso del trabajo diario).



1.3

Preparándonos para facilitar un taller de capacitación

Introducción

Una vez que ha decidido que un taller de capacitación es la metodología más eficaz para atender las necesidades específicas del personal, este y los siguientes tópicos lo guiarán por el proceso de planificación y facilitación de un taller de capacitación.

Un evento de capacitación puede tomar unas pocas horas, un día completo, unos cuantos días, una semana o más tiempo, o incluso puede tener lugar durante una cantidad de días diseminados a lo largo de unas cuantas semanas. Cualquiera sea la extensión y el contenido, hay algunos pasos decisivos que requieren ser dados para asegurarse que los participantes son parte de un evento bien planificado y bien facilitado. Idealmente, esto implica que el facilitador trabaje con un pequeño 'grupo de planificación' de recursos humanos que tenga un buen entendimiento del área local y el grupo objetivo de la capacitación. En medio de una emergencia, sin embargo, puede no tener el tiempo o la capacidad para una preparación completa como usted hubiera deseado. Este tópico, no obstante, puede aún funcionar como una guía para la preparación más básica.

Identificar necesidades de capacitación de los participantes

La evaluación de las necesidades siempre debiera realizarse bastante antes de que el grupo planificador diseñe la sesión de capacitación. Los resultados de este ejercicio guiarán el proceso de planificación. Idealmente, el equipo planificador estará en capacidad de responder las siguientes preguntas:

- ¿Los participantes son personal de la agencia, funcionarios gubernamentales, contrapartes de la ONG, representantes de la comunidad, otro personal?
- ¿Cuántas personas son?
- ¿Cuál será el probable nivel educacional y cargos típicos de los participantes?
- ¿Cuáles son las probables actitudes, conocimientos y niveles de destreza que ellos traerán al área temática?
- ¿Qué otros asuntos podrían afectar la planificación del taller (cultura, idioma, seguridad)?

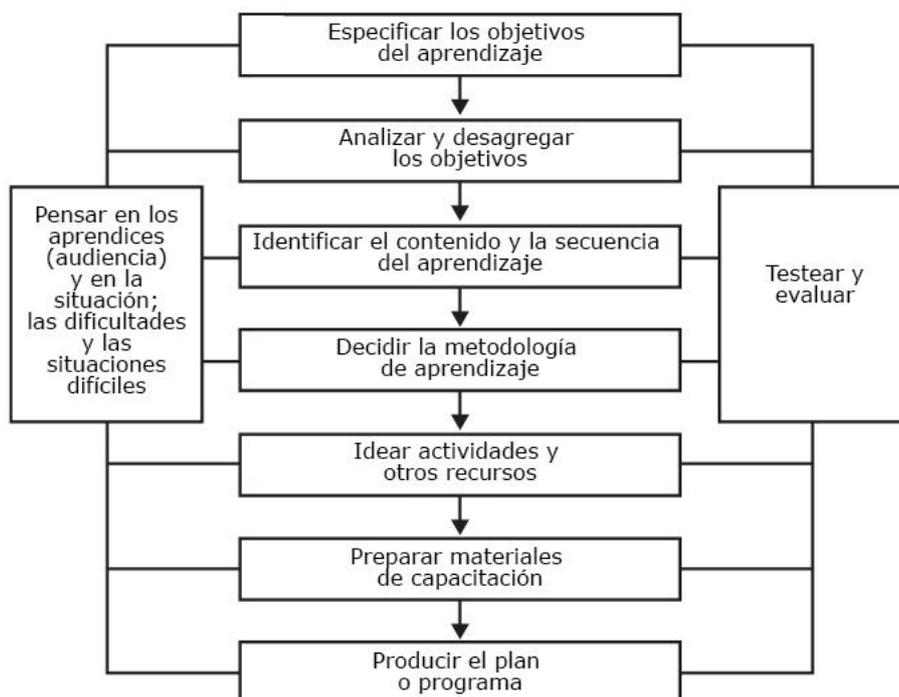
Hay ciertos métodos que pueden ser usados para identificar las necesidades de capacitación. Estos incluyen:

- Entrevistas con el personal: pueden ser específicas para el análisis de las necesidades de capacitación o pueden ser parte de un sistema de evaluación.
- Discusiones de grupo o entrevistas: mostrarán tendencias comunes, pero información no muy exacta sobre los individuos dentro del grupo.
- Discusiones con directivos (puede ser una discusión general o entrevistas específicas).
- Pruebas sobre destrezas o procedimientos específicos.
- Cuestionarios en lugar de entrevistas en caso que el número sea muy grande o no es fácil acceder al personal.



Diseñando el taller de capacitación

El siguiente diagrama ilustra las etapas que deben ser cubiertas en la planificación del taller de capacitación, sin considerar su extensión.



Definir los objetivos del aprendizaje

Antes de empezar a capacitar, el facilitador y el grupo de planificación deben tener claro por qué van a hacer la capacitación y qué quieren comunicar. Formularán objetivos generales para todo el evento de capacitación y objetivos específicos para cada sesión del taller. Un punto importante es escribir los objetivos describiendo qué es lo que los participantes serán capaces de hacer como resultado de la capacitación más que describir lo que el facilitador hará.

Objetivo desde el punto de vista del facilitador

'Informar a los participantes sobre instrumentos internacionales de protección a niñas y niños de las minas terrestres'.

El mismo objetivo escrito desde el punto de vista de los participantes

'Los participantes podremos describir los principales instrumentos internacionales que pueden ser utilizados para proteger a niñas y niños de las minas terrestres'.

El segundo formato es mucho más útil para los participantes ya que pueden comprender en forma más clara lo que van a lograr con la capacitación.

El grupo de planificación también debe verificar si existe entre los participantes algún 'objetivo escondido' (por ejemplo: 'no les interesa el tema pero quieren estar lejos de la oficina', 'fueron enviados por su jefe', etcétera)

Analizar y detallar los objetivos del aprendizaje

Por lo general, los objetivos del aprendizaje necesitan ser desagregados en objetivos más detallados para ayudar al facilitador y al grupo de planificación a diseñar actividades de aprendizaje apropiadas. Los facilitadores pueden hacerse la pregunta '¿Qué es lo que los aprendices deben ser capaces de hacer para desarrollar, mediante una nueva práctica, el rendimiento requerido?' Los objetivos deberían ser lo más específicos posible: frases como 'para saber', 'para apreciar' son imposible de ser medidas. Frases como 'para planificar', 'para hacer', 'para identificar' son más concretas y, por lo tanto, más fáciles de evaluar.

Los objetivos deberían ser siempre realistas y alcanzables para evitar cualquier sensación de fracaso personal por parte de los participantes o del facilitador.

Identificar el contenido y la secuencia del aprendizaje

El Paquete de recursos ARC ofrece una gran cantidad de material en sérielos módulos de Temas críticos diferentes y de Fundamentos. El facilitador y el grupo de planificación tendrán que tomar decisiones, basadas en los objetivos del aprendizaje identificados, sobre qué partes del paquete de recursos serán relevantes para un grupo determinado de participantes. *Nunca se intenta que todas las partes del paquete de recursos sean usadas en una sola sesión de capacitación.*

El grupo de planificación debería:

- Decidir qué partes del paquete de recursos serán relevantes para las necesidades de aprendizaje del grupo objetivo.
- Separar el contenido a ser utilizado en función de: lo que los participantes **deben** saber, **debieran** saber y **podrían** saber.
- Asegurar que la sesión de capacitación sea de una duración adecuada para dar cabida a la sección 'deben saber' de los contenidos (obviamente, si hay más tiempo disponible, también pueden incluirse las secciones 'debieran saber' y 'podrían saber').

Al planificar la *secuencia del aprendizaje*, el equipo de planificación debiera tomar en cuenta el hecho que los aprendices aprenden mejor en situaciones en las cuales empiezan con lo que ellos conocen y van avanzando gradualmente hacia lo que desconocen. Vale la pena planificar una etapa al inicio del taller en la que los participantes identifican y establecen qué es lo que saben de un tópico determinado, para luego planificar el desarrollo de nuevas ideas en relación con el conocimiento ya existente. Como si se construyera una casa con ladrillos, el principio consiste en establecer primero una base sólida y luego añadir sucesivos niveles. Una vez que los aprendices han asimilado (y se sienten cómodos con) las últimas nuevas ideas, están listos para que se les presente la próxima nueva idea.

Se debe tomar en consideración que el tipo de contenido utilizado se corresponda con el tipo de participantes que están siendo capacitados. Por ejemplo, altos directivos pueden preferir trabajar con principios de políticas, resúmenes ejecutivos, y declaraciones de principios claves, en tanto que una audiencia de personal técnico puede beneficiarse más de una capacitación con estudios de casos y trabajo grupal de discusión basada en sus experiencias recientes.



Decidir métodos de aprendizaje

La siguiente tarea del equipo de planificación es considerar qué métodos de aprendizaje podrían ser los más apropiados para el taller que están planificando. Una forma en la que el grupo de planificación puede facilitar este proceso es considerar los métodos de capacitación con los que ellos están familiarizados y situarlos a lo largo de una 'línea continua' en la que los métodos pueden ser ubicados en función al grado en que los participantes están activamente involucrados en el proceso de aprendizaje.

Este continuo tendrá en un extremo 'Enfoque empírico' y al otro extremo 'Enfoque de disertación'.

'Enfoque de disertación' ----- 'Enfoque empírico'

El enfoque de disertación se caracteriza por estar centrado en el capacitador, ser de una vía y pasivo, y corre el riesgo de crear dependencia por parte de los participantes. El enfoque empírico puede ser visto como participativo, de doble vía, empoderante, centrado en el aprendiz y activo.

Uno de los puntos importantes sobre este continuo de capacitación es que no hay una fácil relación entre método participativo, considerado bueno, y el enfoque de disertación, considerado malo. Los métodos deben ser seleccionados en función de cuál es más adecuado según las circunstancias y de la propia confianza, habilidad y oportunidad del facilitador para utilizar una variedad de métodos. La mayoría de los facilitadores se sienten más cómodos con algunos métodos de capacitación que con otros; esto puede deberse a sus propias preferencias de aprendizaje o porque son conservadores en los métodos que usan.

Idear actividades y otros recursos

Habiendo considerado las necesidades de los participantes, los objetivos del aprendizaje, el contenido y los métodos de aprendizaje más apropiados, el equipo de planificación está ahora preparado para planear actividades y otros recursos que reflejen esta planificación. Aparte del 1.1 al 1.6 en este paquete de herramientas, hay algunas secciones de Recursos para guiarlo. Recursos 3 proporciona descripciones detalladas de varias técnicas participativas de capacitación, Recursos 1 trata sobre Actividades de Presentación y Rompehielos, Recursos 2 sobre Métodos de Revisión Rápida y 1.6 cubre el tema de la retroalimentación y evaluación. Todas estas secciones proporcionan material importante que el grupo de planificación puede usar al idear actividades.



Modelo de una sesión de capacitación

Una dinámica introductoria que extrae las ideas y la comprensión de los participantes relacionadas al tópico (por ejemplo: lluvia de ideas, una dinámica de categorización, experiencias personales).

Una actividad participativa relevante (por ejemplo: simulación, estudio de caso, juego de rol, tema de discusión) para que los participantes experimenten juntos, la cual formaría el cuerpo principal de la sesión de capacitación.

Reflexión general y discusión sobre la dinámica (esto podría ser un ejercicio de trabajo en grupo, discusión entre pares, preguntas y respuestas).

Análisis de los principios/modelos/conceptos básicos implicados o desarrollo de un marco conceptual (éste podría tomar la forma de una presentación breve, documentos, proyector de diapositivas, vídeo).

Experimentación o práctica (durante o después del taller) de los conceptos, habilidades o actitudes desarrolladas durante la sesión de capacitación.

Revisión, retroalimentación y evaluación.

Preparar materiales de capacitación

Para cada sesión planificada, el equipo de planificación tendrá que considerar qué materiales de capacitación, equipos y recursos humanos serán requeridos por el facilitador y por los participantes. Los materiales obviamente deberían estar listos con antelación para ser usados adecuadamente en el evento de capacitación. Los módulos ARC contienen abundantes materiales de capacitación que pueden ser usados tal como se presentan o pueden ser adaptados por el facilitador.

Producir un plan o programa

Debería escribirse luego un plan o programa de capacitación detallado. Este será entregado a los participantes al inicio del taller. El (los) facilitador (es) y el equipo planificador deben hacer copias de un plan sesión por sesión más detallado que le servirá de guía durante el evento, y el **Manual de capacitación ARC** incluirá programas de muestra.

Errores comunes a evitar en el desarrollo del programa:

- Desestimar el tiempo necesario para la discusión.
- Uso adecuado de presentaciones de PowerPoint (para presentar / resumir; su uso excesivo es monótono).
- Falta de objetivos y resultados claros para cada sección (o no informar de éstos a los participantes).
- Sobreestimar qué tanto los participantes pueden hacer / harán por las tarde.
- Participación insuficiente.
- Ausencia de tiempo de descanso suficiente.
- Desconocimiento de costumbres locales (por ejemplo: horas de oración).

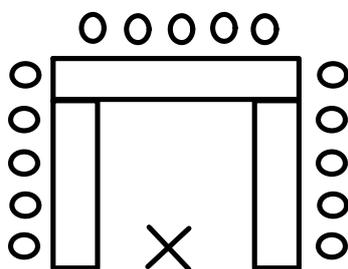
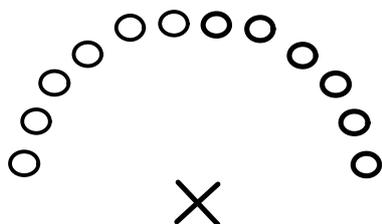


Administración y otros detalles prácticos

La sala de capacitación

Los facilitadores pueden no tener el poder de elegir el lugar o la sala donde van a capacitar, pero deben ser conscientes de cómo esto podría afectar la capacidad de los participantes para aprender. De ser posible, se recomienda que el facilitador visite el lugar antes del evento de capacitación para que pueda hacer el mejor uso posible del espacio del que dispone:

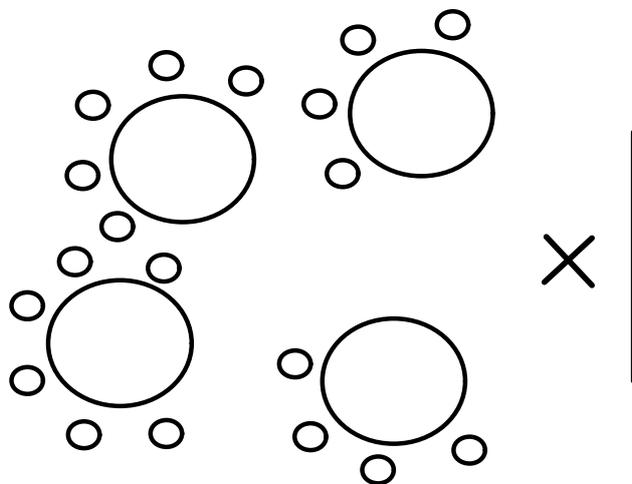
- Revise las ventanas y por dónde entra el sol. Nunca se coloque directamente en la trayectoria de la luz del sol o con el brillo de la luz del sol resplandeciendo sobre los ojos de los participantes (dándole la espalda al sol). Si los participantes no pueden verlo adecuadamente, perderán interés.
- Organice los asientos de modo que no haya barrera alguna entre usted y los participantes. Nunca se siente detrás de un escritorio.
- Si hay escritorios o mesas para los participantes, manténgase de pie durante su capacitación (a menos que esté teniendo un debate abierto).
- La herradura o el cuadrado hueco son formas de colocar los asientos que se utilizan frecuentemente.



Kit de herramientas para el facilitador

1.3 Preparándonos para facilitar un taller de capacitación

- Hay otras disposiciones que pueden ser más adecuadas para su sala o tipo de capacitación, como el arreglo 'estilo cafetería.'



- Las mesas pequeñas significan generalmente que los grupos ya están formados (por mesa), y esto puede ser apropiado en algunas situaciones.
- Asegúrese de que, cualquiera sea la disposición que escoja, usted (y los participantes) pueden moverse libremente por la sala.

Equipos

- Si utiliza una pizarra de tiza o una acrílica, asegúrese de que su letra sea clara, lo suficientemente grande para ser leída, y parada.
- Si la pizarra es larga (en horizontal) divídala en secciones. Sepa qué es lo que va a escribir y dónde lo va a hacer antes de escribir nada.
- Todos los trabajos en la pizarra deben resumir lo que usted está diciendo o ha dicho. Dibujos y representaciones gráficas pueden ser usados para lograr un mayor efecto, particularmente si su audiencia es iletrada.
- Asegúrese de que todos los participantes pueden ver la pizarra o las ayudas audiovisuales que esté utilizando.

Lista de verificación para la sala de capacitación

Realice un inventario con suficiente anticipación y asegúrese de que:

- Existan suficientes sillas disponibles.
- La acústica de la sala sea buena.
- Existan suficientes mesas para los participantes y espacio para sostener los materiales de insumo.
- Exista un espacio disponible dentro de la gran sala o fuera de la gran sala para que pequeños grupos se reúnan sin molestarte entre sí.



Kit de herramientas para el facilitador

1.3 Preparándonos para facilitar un taller de capacitación

- Existan suficientes tomacorrientes (o cables de extensión disponibles) para encender el equipo audiovisual.
- Usted esté familiarizado con el equipo audiovisual (con focos de luz de repuesto a la mano si está utilizando proyectores).
- Hay iluminación y ventilación adecuada en los salones (ventiladores y/o aire acondicionado, si se requiere).
- Hay un espacio adecuado en las paredes para colocar papelógrafos.

Administración del taller

Sería provechoso si uno o dos miembros del equipo de planificación asumen la responsabilidad de la administración del taller. Mucho de esto es muy elemental pero es vital para asegurar que el evento se desarrolle eficientemente. La siguiente lista de verificación es una manera simple para asegurarse que todos los aspectos están siendo tomados en cuenta.

- ¿Se ha hecho la reservación del lugar/facilidades necesarias?
- ¿Qué recursos se necesitan y han sido reservados?
- ¿Qué personal de apoyo se requiere?
- ¿Qué materiales de aprendizaje se necesitan y están organizados?
- ¿Qué equipo se necesita y ha sido reservado?
- ¿Se ha anunciado la capacitación? ¿O los participantes han sido notificados?
- ¿Han sido notificados los jefes de los participantes?
- ¿Se ha enviado instrucciones para la inscripción?
- ¿Ha sido confirmado el servicio de alimentación?
- ¿Se ha organizado la bienvenida para los participantes?
- ¿Qué métodos de evaluación se van a utilizar, y están preparados?
- ¿Se ha recogido el material de evaluación?
- ¿Han sido hechos los pagos?
- ¿Se ha devuelto los equipos y materiales?
- ¿Se ha enviado cartas de seguimiento?



Kit de herramientas para el facilitador

1.3 Preparándonos para facilitar un taller de capacitación

Lista de verificación de materiales que se requerirán en la capacitación

La siguiente lista de verificación ayudará a asegurar que todos los materiales necesarios para el taller han sido traídos / distribuidos. Esta lista proporciona una orientación para el tipo de materiales que podrían ser necesarios, solo como una guía. Diferentes situaciones requerirán recursos diferentes.

Equipo	Útiles de oficina
1 impresora láser (o buen acceso a)	Perforador de alta capacidad
1 proyector PowerPoint (si es posible)	Perforadores
Rotafolio	Engrapadoras y grapas
Pizarra acrílica	Calculadoras con memoria
	Papel para imprimir
	Tarjetas VIP de colores
	Cinta adhesiva
	Marcadores para papelógrafos
	Marcadores de pizarra acrílica
	Alfileres para pizarra de corcho
	Masilla adhesiva
	Tajadores



1.4

Preparando materiales para el taller

Estudios de caso, juegos de roles, audiovisuales y materiales de trabajo

Puntos claves para el aprendizaje

- Los materiales del Paquete de recursos ARC pueden necesitar ser adaptados a las situaciones y necesidades locales.
- Escribir sus propios estudios de caso y juegos de rol no es difícil, pero toma tiempo y requiere de consideraciones cuidadosas.
- Las ayudas audiovisuales complementan la capacitación, no la reemplazan.

Introducción

El Paquete de recursos ARC contiene amplio material de capacitación para todos los tópicos. Sin embargo, los materiales pueden necesitar ser adaptados por una serie de razones: la situación local, el programa o la organización presentada a los futuros participantes podría no ser relevante para ellos:

- Pueden ser culturalmente inadecuados para la localidad o el país.
- El facilitador puede querer introducir técnicas de capacitación diferentes a aquellas propuestas en una dinámica particular.
- El facilitador puede querer dar énfasis a objetivos de aprendizaje diferentes.

En estas circunstancias, el facilitador tendrá que modificar el material existente o desarrollar materiales más apropiados.

Escribir material adecuado para el uso de individuos o grupos requiere de tiempo y paciencia, pero no es difícil si se siguen algunos pasos elementales.

- Revise sus objetivos de aprendizaje para la capacitación y esté seguro sobre lo que se espera que los participantes sean capaces de hacer, conocer o tener conciencia.
- Tenga claridad sobre lo que usted quiere que los participantes aprendan o creen a partir del material. Esto puede incluir:
 - Revisar ideas específicas.
 - Revisar legislación/políticas o procedimientos.
 - Revisar experiencias previas.
 - Analizar las situaciones, los planes o programas.
- Resolver problemas específicos.
- Seleccionar alternativas de opciones.
- Desarrollar un plan de acción.
- Seleccionar el método de capacitación que usted desea utilizar. Si usted no está seguro sobre el método más adecuado a escoger, consulte las descripciones en **1.3** o considere los ejemplos del manual de capacitación ARC.



- Escriba el material y verifique para asegurarse que este responde a los objetivos de aprendizaje que usted estableció antes.
- Pruebe el material usándolo con sus colegas. Si esto no es posible, pida a sus colegas que lean el material y compartan sus reacciones. Este paso es extremadamente útil y puede evitar simples descuidos o instrucciones no claras antes de que los materiales sean utilizados en la capacitación. Haga cualquier cambio necesario.
- Use los materiales y pida reacciones a los participantes. Use la retroalimentación para mejorar continuamente su material de capacitación.

Redactando estudios de caso

Las dinámicas de estudio de caso pueden dividirse en tres partes:

Parte 1 Hoja informativa para el facilitador

La hoja informativa podría tener los siguientes encabezamientos sugeridos:

Objetivos de aprendizaje

Es mejor limitarlos a un número de dos o tres.

Resumen del caso

Un resumen de dos o tres oraciones que se centren en los principales puntos del caso, para el beneficio del facilitador.

Tiempo requerido

Un cálculo realista del tiempo que se requiere para su lectura y discusión.

Materiales requeridos

Estos deben incluir una copia del documento con el estudio de caso y otro documento con las preguntas para el debate.

Sugerencia de preguntas para la discusión: entender el caso

Siempre incluya en las notas del facilitador algunas preguntas sugeridas (no más de cuatro) que debieran corresponder a los objetivos de aprendizaje y permitan a los participantes desarrollar una discusión interesante. Utilice siempre preguntas abiertas (que empiecen con ¿qué?, ¿por qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuál? y ¿cómo?) ya que estimulan la discusión. Otros facilitadores pueden preferir desarrollar sus propias preguntas pero algunos ejemplos pueden ser muy útiles.

Preguntas para la discusión: aplicar el aprendizaje a la situación personal de los participantes

Estas pueden ser preguntas generales que animen a los participantes a relacionar el caso a sus propias situaciones. Ejemplos de preguntas podrían ser:

- ¿Qué partes de la discusión del caso le hicieron recordar situaciones con las que ha tenido que ver?
- ¿Qué planea hacer en forma diferente como resultado de lo que ha aprendido?

El resto de la historia

Si el caso está basado en una situación real, puede ser interesante para los participantes conocer lo que realmente sucedió. Siempre asegúrese de que los participantes comprendan que esta no debe ser considerada la respuesta 'correcta'.



Parte 2 El texto del caso

Seleccione una situación de su propia experiencia o de la de su organización que refleje los temas que usted quiere explorar. ¿Hay alguna situación de vida real que sea lo suficientemente cercana para funcionar como estudio de caso? Si es así, entonces úsela como la base del estudio de caso. Si no es así, escriba una situación o escenario que trate sobre los temas a ser explorados. El nivel de complejidad o dificultad debe ser cuidadosamente desarrollado. El estudio de caso tiene que desafiar a los participantes, pero una solución a los problemas presentados debería ser factible.

El estudio de caso describe los eventos en la forma de una historia. El texto debiera proporcionar percepciones sobre los dilemas o problemas enfrentados por las personas en la historia. El estudio de caso debiera incluir un 'punto de resolución' cuando el problema o tema central es presentado al lector. El punto de resolución puede ser contado en más de un forma: la historia puede ser narrada desde una perspectiva personal con el punto de resolución al final; el punto de resolución puede venir al comienzo de la historia, seguido por los eventos llevados a ese punto; o el caso puede ser presentado desde el punto de vista de varios individuos antes de que se alcance el punto de resolución.

La siguiente lista de verificación¹ puede ser útil cuando se escriba el texto.

- No presente muchos temas. Permita que el problema sea presentado claramente.
- Evite el exceso de generalizaciones y enfoque el detalle que enfatiza el objetivo del aprendizaje.
- Trate de levantar temas que son ampliamente relevantes.
- No deje espacio para suposiciones. Los participantes debieran ser capaces de extraer del documento tanta información como necesiten.
- Los personajes y la situación debieran ser lo más realistas posible. El lenguaje directo puede ser útil aquí.
- El punto de resolución del caso debiera ser el clímax; debiera tratar de recrear la tensión en la situación.
- Presente tanta información como sea necesaria con la menor interpretación que sea posible. La idea es hacer que los participantes traten de resolver todos los posibles significados de la situación y desarrollen sus propias interpretaciones.
- Formas creativas de presentar la información pueden ayudar a darle vida al caso. Puede ser útil presentar fotografías, dibujos, ilustraciones o mapas.
- Mantener un lenguaje simple y fácil de entender. ¡Evite a toda costa las jergas!
- Como en toda redacción, mantenga en mente la audiencia potencial.
- Si es posible, pruebe el caso con sus colegas antes de utilizarlo con los participantes.

El texto del estudio de caso normalmente no debiera ser más extenso que una cara de una hoja de papel A4. Esto hace posible que los participantes lo lean al principio del tiempo asignado para la dinámica. Algunos excelentes estudios de caso pueden proveer suficiente material útil en dos o tres párrafos bien escritos. El texto debe proporcionar suficiente información de los antecedentes que permita a los participantes ubicar los temas cubiertos en contexto, pero no tanto que haga que los participantes sientan que no es relevante para su situación. Trate de mantener un



balance entre hacer que la situación parezca real y creíble, y al mismo tiempo evitar detalles innecesarios. ¡Recuerde que el objetivo es generar aprendizaje, no sobrecargar a los participantes! Lo mismo se aplica al número de preguntas; menos es mejor que más.

Si la situación es compleja y requiere más de una cara de papel A4, trate de entregársela a los participantes antes de la sesión de capacitación para permitirles leer el caso cuidadosamente y verificar su comprensión.

Parte 3 Hoja de preguntas

Prepare cuidadosamente tres o cuatro preguntas para generar los resultados establecidos en los objetivos del aprendizaje. Puesto que un estudio de caso puede usarse en una variedad de escenarios con diferentes tipos de participantes, las preguntas deben ser cuidadosamente preparadas para cada escenario de los objetivos de aprendizaje. Por esta razón, es mejor preparar una hoja separada para las preguntas en vez de incluirlas en la misma hoja que el texto del caso.

Desarrollando juegos de roles

Un juego de roles se centra en crear una oportunidad de aprendizaje utilizando la representación escénica con diálogo y acción. Puede referirse a esta combinación de acción y diálogo como un libreto. Cuando se está ideando un juego de roles, a diferencia de una obra de teatro, el libreto está incompleto a fin de permitir a los participantes contribuir al proceso con sus perspectivas.

Un juego de roles debe incluir dos elementos claves

- Una clara descripción del punto de partida, por ejemplo, ¿cuál es el contexto, qué llevó a este punto, quiénes están implicados, en qué capacidad?
- Una indicación de cómo podría reaccionar o comportarse cada persona después de que el juego de roles comience; con frecuencia, a esto se refieren como su *'brief'*.
- Cuando se está preparando el juego de rol es importante que cada uno tenga claro el punto de partida. La siguiente lista presenta una cantidad de temas que el facilitador debiera considerar.
- Establecer claramente los puntos de aprendizaje que usted espera que el juego de rol aborde. Es mejor limitar el juego de roles a dos o tres puntos clave para el aprendizaje.
- Seleccionar una situación que refleje los temas que usted quiere explorar; recuerde que tiene que ser una situación dinámica para trabajar, ya que un juego de rol requiere que los participantes actúen y se comprometan en el diálogo y discusión con cada uno de los demás participantes.
- Clarificar por adelantado el escenario del juego de roles. Puede ser una situación real o una situación construida para obtener puntos de aprendizaje particulares. A diferencia de los estudios de caso, los escenarios de juego de rol a menudo son mejores cuando son *'fabricados'*, en vez de usar situaciones reales.
- Preparar el escenario del libreto, dando detalles adecuados a los participantes. Si se pretende limitar el rango de opciones que los participantes pueden elegir, entonces el libreto debe ser conciso. Si la intención es que los participantes exploren plenamente un rango de opciones, entonces el escenario puede ser más abierto. No los



sobrecargue con detalles innecesarios. Recuerde que el objetivo es generar aprendizaje.

- Preparar las instrucciones sobre el juego de rol para los participantes. Así como con el libreto, estas pueden ser abiertas o cerradas. El detalle para cada instrucción debe ser adecuado para que el participante esté en capacidad de participar plenamente y de ese modo obtenga el máximo aprendizaje de la experiencia. Normalmente, un párrafo debe ser suficiente para instruir a cada participante sobre su rol.
- Decidir si todos los participantes estarán involucrados en el juego de rol o si habrá observadores. Usualmente es mejor limitar el número de participantes al número de roles más significativos en vez de tratar de dar una parte a cada uno. Aquellos participantes que no estén representando roles activamente, pueden convertirse en observadores que vigilan cercanamente lo que se desarrolla y dan valiosas retroalimentaciones y comentarios cuando el juego de rol ha concluido.
- Si hay observadores, se les debería proporcionar una hoja de observación que incluye el libreto del escenario, las instrucciones para los participantes, información sobre los roles involucrados y una serie de requerimientos específicos de lo que el observador debiera estar observando. A un observador se le puede pedir que 'rastree' un personaje particular del juego de rol o que examine un tema específico (por ejemplo, cómo fue abordado el conflicto) o simplemente que informe sobre lo que ocurrió durante el juego de rol.
- Preparar preguntas para realizar el *debriefing* (rendir informes de asuntos puntuales o respecto a una situación crítica) de participantes a fin de resaltar los puntos claves para el aprendizaje. Normalmente, no debería haber más de tres o cuatro preguntas.
- Preparar todo tipo de notas para el facilitador, para ayudar al desarrollo eficiente de la actividad de juego de roles. Debe incluir notas que apunten a ayudar al participante a salir del rol que adoptó antes de hacer el *debriefing* general del juego de rol.
- Preparar una lista de verificación para el facilitador de los puntos claves para el aprendizaje para ser examinada durante el informe final del juego de rol. Esto podría incluir algunas preguntas para animar a los participantes y observadores a reflexionar sobre lo que han aprendido y sobre cómo podrían aplicarlo en su trabajo.

Preparando y utilizando ayuda audiovisual

El propósito de cualquier ayuda audiovisual es añadir y complementar los métodos y el diseño seleccionados por el facilitador. No son sustitutos del material de enseñanza. Las investigaciones realizadas muestran que cuanto más sentidos utilicemos al recoger información, mejor será el recuerdo que tengamos de ese material. Las ayudas audiovisuales constituyen una forma interesante de añadir variedad a los sentidos utilizados.

- Las ayudas audiovisuales no deberían ser utilizadas para tratar material que el capacitador no haya presentado ni desarrollado durante la sesión.
- No sustituyen el uso de métodos adecuados. Algunas veces los facilitadores pueden utilizar las ayudas audiovisuales como una alternativa a invertir tiempo en elegir métodos adecuados.
- Las ayudas audiovisuales más comúnmente utilizadas son:
 - Papelógrafos.



- Pizarras acrílicas y de tiza.
- Modelos.
- Fotografías, afiches y mapas.
- Películas.
- Vídeos.
- Diapositivas de PowerPoint.

Es posible mejorar las sesiones de capacitación con el uso de una buena ayuda audiovisual. Algunas veces, ejemplos simples, ilustraciones o trabajos hechos a mano pueden ser más efectivos que una ayuda visual realizada con un computador. Las más comúnmente utilizadas en el Paquete de recursos ARC son papelógrafos, pizarras acrílicas y de tiza y diapositivas de PowerPoint. Este Tópico revisará el uso de estas tres ayudas audiovisuales. Tienen tres aplicaciones generales:

- **Aportes de los participantes** los participantes se sienten incentivados a escribir sus respuestas e ideas en grupos, o individualmente, para discusión o uso posterior.
- **Práctica del facilitador** palabras claves o importantes, frases e ideas de la sesión pueden escribirse en un papelógrafo, una pizarra acrílica o de tiza o ponerse en una transparencia al tiempo que el facilitador conduce al grupo a través del aprendizaje.
- **Material preparado** el facilitador prepara el material antes de llegar al taller (usualmente se aplica a papelógrafos y diapositivas ya que es difícil preparar pizarras con antelación).

Las siguientes son ideas y buenas prácticas para mejorar el uso de estas tres ayudas audiovisuales.

Papelógrafos y pizarras acrílicas o de tiza

La más sencilla de las ayudas audiovisuales, para no dar lugar a error. Coloque papel periódico en una pared adecuada como una buena alternativa si no hay disponible un rotafolio.

El tamaño de la escritura del capacitador es importante si el material va a ser leído. Escriba en forma clara y aumente el tamaño de la escritura si la audiencia está lejos.

El color es importante. Recuerde utilizar colores fuertes o vivos y evite usar el rojo y el verde juntos ya que ocasionalmente puede causar confusión en personas con daltonismo.

Proyector de PowerPoint

¡La primera cosa a decir es que un gran número de talleres de capacitación son arruinados por el uso desmedido de presentaciones de PowerPoint! Como las diapositivas son fáciles de preparar por adelantado, hay una gran tentación de proporcionar gran cantidad de información utilizando este medio. ¡Resista la tentación! Recuerde que ninguna presentación debe durar más de 20 minutos.

Técnicamente, los proyectores de PowerPoint son fáciles de utilizar. Vale la pena instalar el proyector de PowerPoint bastante antes de que lo necesite para asegurarse que éste y el computador personal son compatibles y que la imagen está enfocada y en el lado correcto.



Hay algunas reglas sencillas que ayudarán el uso de diapositivas de PowerPoint:

- No sobrecargue cada diapositiva con mucha información. El contenido de cada transparencia debe poderse leer en poco tiempo y debe contener los puntos clave para el aprendizaje.
- No utilice muchas diapositivas. Evite proyectar cada una y todas las ideas en la pantalla; el uso excesivo de diapositivas reducirá su impacto individual.
- Apague la máquina cuando no la esté utilizando. Es un poderoso estímulo visual y distrae fácilmente la atención de los participantes.
- Use un tipo de letra grande, negrita y simple. Cuanto más grande sea la sala y cuanto más lejos esté el grupo, más grande debe ser. El tamaño mínimo es de 16 puntos y si es posible en negrita.
- Finalmente, el capacitador debe leer el computador personal (o de sus notas) y no de la pantalla, mirar a la audiencia, mantener el contacto visual y comprometer a los participantes directamente.

Preparando y utilizando materiales de trabajo

Cada material de trabajo debe tener un objetivo claro directamente relacionado al contenido del material que está siendo trabajado por el grupo.

Los materiales de trabajos pueden ser utilizados para:

- Resumir los puntos claves.
- Impartir instrucciones.
- Proporcionar información complementaria a la contenida en la presentación principal.
Ofrecer ilustraciones y ejemplos sobre los materiales debatidos en la presentación principal.
- Esbozar o presentar ideas o materiales abstractos o complejos.

Los materiales de trabajo deben prepararse en hojas separadas con encabezados, estructura y diseño claros. Cuando se esté preparando una serie de documentos relacionados, es útil usar un estilo uniforme y numerar cada uno en forma consecutiva.

Los puntos siguientes pueden considerarse como consejos para la preparación de los materiales de trabajo:

- Evite documentos extensos y con mucho detalle, reducen la posibilidad de que el material sea leído o utilizado.
- Evite jerga innecesaria o abreviaturas que puedan generar confusión.
- Cuando sea posible, use cuadros, gráficos y diagramas para expresar sus ideas.
- Use un tamaño de letra grande y texto bien espaciado para facilitar su lectura.
- Avise a la audiencia con antelación que se les entregará un material de trabajo, para que se concentren en escuchar las explicaciones.



Notas finales

- 1 Esta lista de verificación y otras directrices para preparar estudios de casos provienen de Taylor, James, Dirk Marais y Stephen Heyns (eds) 1998 *Community Participation and Financial Sustainability: Case Studies and Lessons from Development Practice*, Wetta, Sudáfrica: Juta y Co. / CDRA (ISBN 0 7021 4629 3).

Endnotes

- ¹ This checklist and other guidance in preparing case studies is from Taylor, James, Dirk Marais and Stephen Heyns (eds) 1998 *Community Participation and Financial Sustainability: Case Studies and Lessons from Development Practice*, Wetta, South Africa: Juta and Co. / CDRA (ISBN 0 7021 4629 3).



1.5

Facilitando el taller

Puntos claves para el aprendizaje

Como facilitadores, todos llevamos a la sala de capacitación nuestras personalidades. Conozca el carácter con el cual se aproxima al taller y trabaje en él para sacarle la mayor ventaja posible.

Hay actitudes y habilidades claves que todos los facilitadores debieran conocer y estar en capacidad de utilizar.

Introducción

Los tópicos anteriores le proporcionaron información como facilitador para planificar talleres de capacitación que se ajustan a las necesidades específicas de su audiencia. Este tópico proporciona orientación en cómo usted puede hacer un uso más eficaz del plan del taller. Comprendiendo su rol como facilitador, conociendo su estilo propio y desarrollando habilidades de facilitación, usted permitirá a los participantes hacer el mejor uso posible de sus oportunidades de aprendizaje.

Comprenda su rol y estilo como facilitador

Es importante ser consciente de que los facilitadores llevamos nuestra forma de ser a toda situación de capacitación. Nuestra personalidad moldea la forma en que facilitamos eventos de capacitación. La siguiente lista sugiere una serie de roles que por lo general juegan los facilitadores. Tómese unos pocos minutos para leerla y decida qué tipo de facilitador es usted. Puede encontrar que su estilo de capacitación contiene elementos de diferentes caracteres; o que su estilo cambia de acuerdo a la situación de capacitación y a la cantidad y experiencia de los participantes. En cualquier caso, es útil comprender su(s) estilo(s) y considerar qué otros estilos de facilitación le gustaría incorporar, o con qué tipo de facilitador debería trabajar para complementar su(s) estilo(s) personal(es).

La **persona sabia** tiene gran experiencia, conoce la sabiduría que tiene, reconoce su sabiduría y poder.

El **seductor** usa su atractivo sexual en la capacitación, seduce grupos, es poderoso y tan útil como peligroso.

El **misionero guerrero**, lucha por sus creencias y valores, persiguiendo la verdad.

El **patriarca** tiene estatus de mayor o directivo, sabe qué hacer y qué debería ser; tiene en claro las normas y los estándares.

El **actor/director** estrella del espectáculo, actor y director; tiene un panorama global de todo el proceso, pone límites.

El **perro ovejero** hace un seguimiento de cerca, advierte quiénes están entrando en situación de peligro, se acerca a los que están desvinculados.

El **burócrata** presta atención al detalle, claro, específico, preciso y meticuloso (establece estructuras de jerarquías, sistema de reporte)



El **comunicador** de redes, da a conocer lo que está ocurriendo, no distorsiona los hechos.

El **payaso/bufón** se divierte, relaja tensiones, entretiene y juega con el grupo.

El **juez** ojo crítico, imparcial, sopesa y equilibra, evalúa lo que está sucediendo; la imparcialidad es importante.

La **madre** permite a los participantes jugar pero "los trae a casa", nutre al grupo y los ayuda a crecer.

Cualquiera sea su estilo, las siguientes orientaciones debieran seguirse en toda facilitación:

Actitud personal

- Sea cálido, cordial y entusiasta. Si usted se divierte, probablemente los participantes también.
- Es su trabajo crear una atmósfera en la que las personas estén dispuestas y sean capaces de aprender. No se coloque como el 'maestro' ya que solo tentará a los participantes de descubrirle alguna falla.
- Su audiencia son aprendices adultos y merecen el respeto que corresponde a su edad y experiencia.
- Aprenda los nombres de tantos participantes como pueda (o haga que se pongan distintivos con sus nombres). Use nombres individuales; no solo para hacer preguntas, sino para referirse a algo resaltado por un participante, reconozca el aporte nombrando a la persona.
- Asuma un interés genuino en lo que sus participantes tienen que decir. Si necesita una aclaración o mayor explicación, pídale gentilmente y con una sonrisa. Recuerde que no es un examinador.
- Escuche lo que los participantes dicen, ¡realmente escuche! No deje de escuchar para formular su respuesta. A nadie le importa si se toma un momento breve para pensar antes de responder. De hecho, es un cumplido para el participante.
- También escuche cuando los participantes hablen entre ellos. Muchas personas se sienten muy tímidas para hablar desde el corazón con un facilitador/capacitador, pero sí lo harán con sus colegas.

Contacto visual y voz

- Haga frecuente contacto visual, no fijamente (lo que intimida a los participantes) pero mire a **todos** los participantes.
- Use su visión periférica (mirando con el rabllo del ojo) así puede notar si la persona a su lado ansía hablar.
- Cuando usted se movilice dentro de la sala párese cerca de las personas con las que desea hablar, no frente a ellas porque puede verse como muy agresivo (especialmente si usted se inclina hacia adelante en el escritorio o la mesa).
- Hable claramente y no muy rápido, pero póngale expresión a su voz (una voz monótona pondrá a dormir a sus participantes).



- Use el tipo de vocabulario que sus participantes necesitan. No es el momento de probar cuán inteligente es usted. Un lenguaje sencillo no implica conceptos sencillos. De hecho, es más difícil de usar.
- Asegúrese que el volumen de su voz es lo suficientemente alto para que todos los participantes lo escuchen. La humildad no se determina por una voz suave.

Postura

- Párese derecho. Encorvarse lo hace lucir cansado, como si usted prefiriera no estar ahí.
- Muévase por una razón, para resaltar algo, para hablar con un grupo en particular, para verificar si las personas necesitan su ayuda. Hay varios tipos de capacitadores a los que usted **no quiere** parecerse a:
 - El **caminante** es el capacitador que camina incesantemente de un lado a otro, los participantes terminan hipnotizados por el movimiento y dejan de escuchar lo que se está diciendo.
 - El **equilibrista** es similar, pero se mueve solo en su sitio, para atrás y para adelante o de un lado a otro como un metrónomo.
 - El **nómada** también camina pero por todo el salón, hablando detrás de las personas mientras camina por el salón, hablando todo el tiempo.
 - La **estatua** es perfectamente inactivo, sin movimiento alguno.
 - El **nervioso** mueve sus manos alrededor continuamente pero no para ilustrar un punto, solo las mueve, esto también distrae a los participantes.

Asegúrese de entender las experiencias y las necesidades de los participantes

El ambiente de aprendizaje también depende de los participantes. El grupo de planificación sabrá cuántos participantes han sido invitados a asistir a la capacitación pero también es importante conocer y comprender:

- Por qué participan.
- Sus esperanzas y expectativas.
- Sus miedos y preocupaciones.
- Su nivel de experiencia, especialidad, edad, género y condición social.

Asegure que los participantes se conocen entre sí y que se sienten psicológicamente cómodos en la compañía el uno del otro. Nunca haga una broma a costa de un participante. Si sucede sin intención, discúlpese. Asegúrese de ser cortés y sus participantes también lo serán.

Considere la duración de las sesiones

Las personas no se concentran bien durante largos periodos de tiempo. La duración de una sesión tendrá un efecto crucial en la habilidad de los participantes para concentrarse y aprender. Cuanto más participativa y variada sea una actividad, más tiempo los participantes serán capaces de mantenerse concentrados.

Cuando se haga una presentación o disertación, **el tiempo máximo debe ser de 20 minutos**. No hable más tiempo del que dijo que hablaría.



El momento del día también tiene un gran impacto en cómo las personas responden a diferentes enfoques de aprendizaje. Por la mañana, las personas por lo general están más alertas. Después de una comida, cuando los estómagos están llenos, los facilitadores enfrentan lo que a veces es llamada '*hora de la siesta*'. **¡No** es el momento para una larga conferencia!

Utilice una dinámica energizante después de la pausa de almuerzo, y utilice este espacio para actividades interactivas, ¡Cuánto más participativas mejor!

Los descansos son muy importantes.

Recuerde que el lapso de atención de una persona adulta es en promedio de 45 minutos. Esto no significa que usted necesita hacer una pausa cada 45 minutos pero sí necesita cambiar de actividad.

Los descansos deberían ser de por lo menos 20 minutos. Los participantes necesitan este tiempo para reordenarse mentalmente y probablemente para discutir temas surgidos durante las presentaciones.

Considere cuidadosamente el ritmo y el contenido de la capacitación

Es importante estructurar cada sesión cuidadosamente. Al diseñar cada sesión, el facilitador ya habrá trabajado lo que los participantes deben saber, deberían saber y pueden saber (ver arriba).

- Estructure las sesiones alrededor los pocos puntos claves que usted piensa los participantes **deben saber** al final de la sesión. Las repeticiones refuerzan la memoria.
- Aunque pueda parecer innecesario, siempre repita las ideas centrales o puntos claves de la sesión y mantenga los puntos más importantes hasta el final.
- ¡Todos amamos las historias! Un buen facilitador hace bromas o comentarios durante el curso de un evento de capacitación que pueden parecer improvisados pero que han sido preparados. Una buena, relevante historia en el momento correcto con frecuencia reforzará un punto de aprendizaje.
- Planifique momentos más ligeros para una presentación y otras partes del evento de capacitación.

Esté preparado para afrontar lo inesperado

Muchas cosas pueden salir mal durante un evento de capacitación. Una de las tareas más exigentes para un facilitador es saber cómo manejar mejor la situación cuando el evento no está yendo de acuerdo al plan.

La siguiente lista de consejos es tomada de '*Toolkit for Trainers*' por Tim Pickles (véase Bibliografía comentada) y puede ser útil.

Una de las maneras más fáciles de tratar con contingencias en talleres de capacitación es aplicar la noción de que si lo que está haciendo no funciona, trate de hacer lo contrario. Por ejemplo:

- Si una sesión plenaria no está funcionando, divídala en grupos pequeños.
- Si un ejercicio práctico no está funcionando, cámbielo por una demostración.
- Si una sesión de reflexión no está funcionando, pase a una actividad práctica.



- Si el ejemplo dado por un facilitador no es apropiado, pida un ejemplo a los participantes.

Otra manera de planificar contingencias es desarrollar una serie de ejercicios o actividades sencillas a las que se puede recurrir para ayudar a resolver los problemas más comunes que se presentan en cualquier grupo. Estos pueden ser utilizados según sea necesario cuando surja el problema. Por ejemplo:

- Si los participantes se están desvinculando del contenido, divídalos en grupos pequeños y pídale aplicar el material a situaciones de su propia experiencia.
- Si no está seguro de qué hacer a continuación, anuncie un breve descanso (para tomar refrescos, si es que hay) para darse más tiempo para pensar.
- Si parece haber resistencia, pida que se forme una ronda en la que los participantes expresen cómo se están sintiendo (para una descripción de este método, vea bajo la sección **Metodologías para una evaluación rápida** en la **Sección Recursos**).
- Si la presente sesión no está funcionando, pase a la siguiente parte del programa antes de lo previsto.
- Si se está quedando sin material, termine la sesión antes de lo previsto en lugar de crear rellenos.
- Si el grupo se está fragmentado, reúna a los participantes y pídale que trabajen en aclarar el objetivo de trabajar juntos.

Muchas de estas contingencias comunes dependen (para su resolución) del uso de sus opuestos. También generan el espacio para que el facilitador reafirme una medida de control, o para que los participantes expresen sus propias dificultades de una manera legítima dentro de un grupo.

Manejando sus propias ansiedades

Incluso los más experimentados facilitadores y capacitadores experimentan ansiedades pre taller. Hay dos maneras útiles de lidiar con éstas, y realmente es beneficioso dedicar tiempo a reflexionar sobre cuál de ellas encaja con su personalidad.

- **Analice** sus ansiedades y piense en cómo manejarlas. Escriba una nota sobre las peores cosas que usted piensa que podrían suceder durante el taller, luego para cada asunto de la lista escriba dos maneras en las que usted podría manejar la situación. Esto debe hacer que se sienta más confiado.
- **Acepte** que no podrá ser capaz de enfrentar todo a la perfección. No tiene que ser perfecto. Si se siente estresado ante la idea de crisis potenciales, o por problemas reales de la capacitación, el concepto de capacitador '*suficientemente bueno*' puede serle útil. Usted está desarrollando sus habilidades de capacitación y conocimiento cada vez que facilita una sesión de capacitación. ¡Si los participantes parecen estar aprendiendo algo, probablemente usted lo está haciendo bien! Después del evento de capacitación (tan pronto sea posible), apunte las cosas que no hizo muy bien, y considere cómo las manejaría de forma diferente si volvieran a surgir. Este ejercicio lo ayudará con su propio proceso de aprendizaje.



Habilidades claves para facilitadores

El siguiente cuadro proporciona una lista de habilidades claves que un facilitador debería ser capaz de utilizar y aplicar eficazmente.

Habilidades	Breve descripción de la habilidad
Prestar plena atención	Utilizar el lenguaje corporal y pequeños incentivos verbales para darle a otra persona toda su atención. Las acciones físicas son tan importantes como las palabras. Dan un mensaje <i>'no verbal'</i> . Algunas veces respaldan un mensaje verbal, a veces lo confunden y otras veces lo contradicen. Su lenguaje corporal refleja exactamente su interés sincero por el bienestar de la otra persona.
Parafrasear	La habilidad de poner en pocas palabras el contenido de lo que alguien ha dicho. Un buen parafraseo es breve y conciso, y contiene tanto hechos como sentimientos. Se enfoca en la experiencia de la otra persona. Describe con tus propias palabras un entendimiento exacto de los pensamientos y sentimientos de otra persona.
Preguntas abiertas	Preguntas que animan a otra persona a hablar libremente sobre su experiencia. Invitan a las personas a hablar sobre algo. Algunos ejemplos de preguntas abiertas son: <ul style="list-style-type: none">● <i>'¿Me puede contar sobre...?'</i>● <i>'¿Qué rumbos de acción ha pensado en relación con...?'</i>● <i>'¿Cómo reaccionó frente a...?'</i>
Preguntas inquisidoras	Preguntas que incitan respuestas más específicas, invitando a la otra persona a explicar o aclarar algo. <ul style="list-style-type: none">● <i>'Usted dijo antes que... ¿Qué está diciendo ahora?'</i>● <i>'¿Podría decirnos más sobre eso?'</i> Por ejemplo: <i>'Lo que está ocurriendo me enfada'</i> Pregunta inquisidora: <i>'¿Qué es exactamente lo que le enfada?'</i>
Resumiendo	Es una suma de todos los elementos clave de lo que alguien ha dicho. Demuestra que ha comprendido bien toda la historia, no solo partes de la historia. Contiene lo que otra persona le ha contado sobre sus experiencias, comportamiento y sentimientos. Un buen resumen ayuda a la otra persona a comprender lo que el grupo ha estado hablando, y puede ayudarlo a tener percepciones de las que no se había dado cuenta antes.



Brindar retroalimentación

En todas las situaciones de capacitación — pero especialmente en capacitaciones con muchas y activas contribuciones de los participantes— es preciso que los facilitadores proporcionen a los participantes retroalimentaciones sobre sus contribuciones. La forma en que se dé esta retroalimentación puede servir para realzar el aprendizaje de los participantes o, si es dada insensiblemente, puede humillar y desmotivar al aprendiz. Por consiguiente, es importante seguir las siguientes pautas al dar retroalimentación:

- **Use el 'emparedado de retroalimentación'** positivo → constructivo → positivo.
- **Sea específico y claro.** Evite hacer comentarios generales como 'Usted es excelente' o 'No estuvo muy bien'. En su lugar *'Usted estuvo excelente porque se ha preparado bien y utilizó un lenguaje directo sin jergas'*.
- **No haga generalizaciones.** Evite usar 'siempre', 'nunca', 'todo'. Coloque su retroalimentación específica en el contexto específico.
- **Sea selectivo.** Las personas encontramos difícil trabajar en más de una o dos áreas de desarrollo o cambio a la vez. Así, no las sobrecargue de puntos a trabajar.
- **Ofrezca alternativas.** Cuando haga una crítica, sugiera algo que la persona podría hacer de forma diferente. *'Fue difícil seguir la última sesión ya que no podía leer lo que usted había escrito en el papelógrafo. Usted podría escribir utilizando una caligrafía más grande y utilizando dos papelógrafos'*.
- **Aprópiase de la retroalimentación y sea descriptivo, no haga juicios.** Inicie la retroalimentación con 'Yo' o 'En mi opinión', y describa el efecto que ha tenido alguien en usted. Podrían decirle, por ejemplo: *"cuando usted dijo 'usted no tiene ninguna pregunta, ¿cierto?', me dio la impresión de que en realidad no quería que haga ninguna pregunta"*.
- **Deje al receptor con una alternativa.** La retroalimentación de habilidades deja a la persona con la opción de elegir si se guía por ésta o no.
- **Retroaliméntelo lo más pronto posible después del evento.** Es importante dar la retroalimentación tan pronto sea posible y conveniente al término del evento, de otro modo los comentarios dejarán de ser relevantes para el receptor.
- **Permita que la persona dé su retroalimentación primero.** En ciertas circunstancias, es bueno permitir que la persona haga sus comentarios sobre su rendimiento antes que usted lo haga. Esto les da la oportunidad de indicar que reconocen áreas en las que se pueden desarrollar. Por ejemplo, *'Creo que al final empecé a hablar muy rápido y probablemente confundí a todos.'*
- **Sea muy cuidadoso con los consejos.** Rara vez las personas se esfuerzan con un tema del que no tienen información específica. Por lo general, el mejor soporte es ayudar a la persona a alcanzar un mejor entendimiento del tema, cómo se desarrolló, y cómo él puede identificar las posibles acciones para abordar el tema más eficazmente.



1.6

Revisión y evaluación de talleres de capacitación

Puntos claves para el aprendizaje

- Una buena retroalimentación es esencial para los facilitadores, para mejorar su propia eficacia y la calidad del programa.
- La evaluación de la reacción mide la reacción de los participantes frente a toda una sección de la capacitación, y la evaluación del aprendizaje mide cambios en las habilidades, conocimientos, actitudes y práctica de los participantes, comparando los estándares previos a la capacitación con los resultados posteriores.

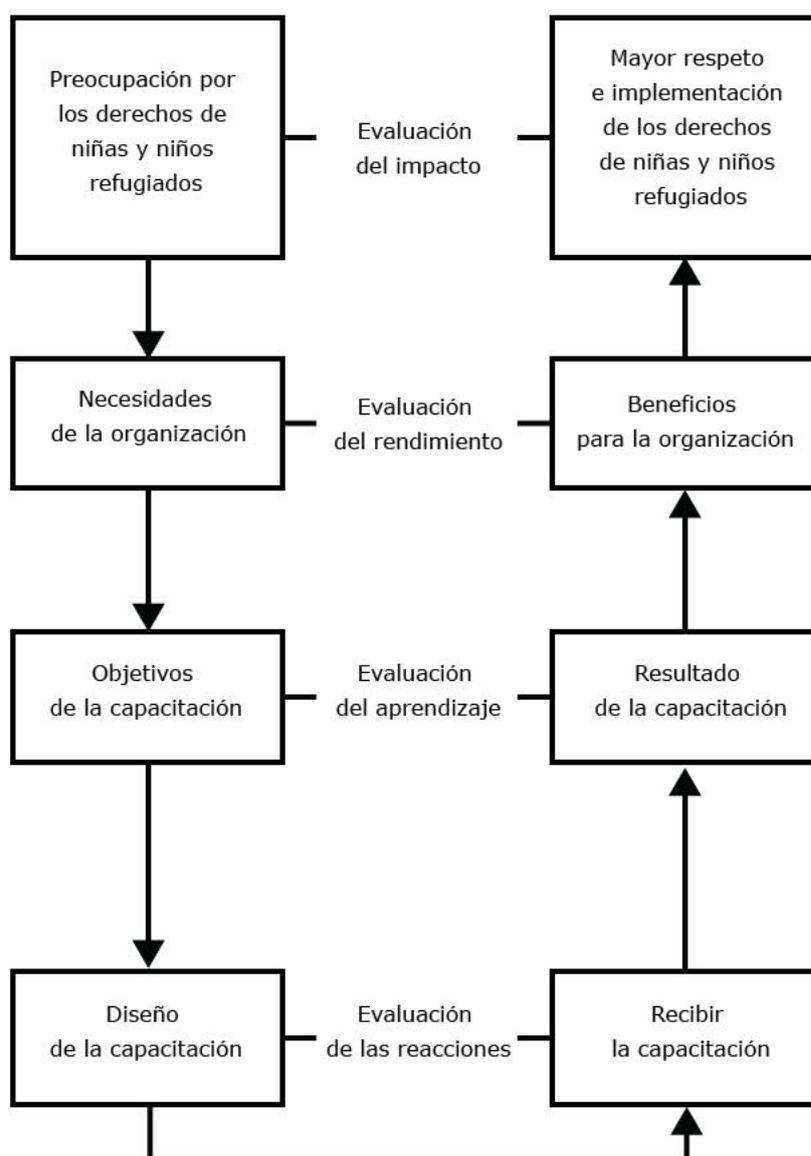
Introducción

Como se establece en **1.1**, la capacitación es solo una de muchas actividades que sirve para fortalecer las capacidades de individuos y organizaciones. Para que los programas de capacitación sean exitosos, necesitan asentarse adecuadamente dentro de una estrategia coherente para la formación de capacidades a diferentes niveles.

Por ende, cuando se trata de evaluar el éxito de un programa de capacitación es lógico que este proceso tenga en cuenta el panorama más amplio de la formación de capacidades. Los capacitadores y los facilitadores deben tener muy claro el alcance y las limitaciones de lo que se puede lograr en un taller de capacitación y, por tanto, qué deben y qué no deben ser responsables de evaluar.

El siguiente diagrama ilustra los diferentes niveles de evaluación que son necesarios en las distintas etapas clave para promover y lograr cambios sostenibles en la capacidad para proteger y cuidar niños en situaciones de emergencia y desplazamiento. Indica claramente dónde la capacitación encaja en este proceso.





Evaluación de reacción

Mide la reacción de los participantes frente a toda, o una sección, de la capacitación.

Una buena retroalimentación es esencial para los facilitadores para mejorar su propia eficacia y la calidad del programa. A lo largo del taller, se debe buscar una continua retroalimentación de los participantes para asegurar que el facilitador se dé cuenta de la efectividad del programa y pueda moldearlo a las distintas preferencias de cada grupo de participantes. Una retroalimentación estructurada es igualmente importante para que los participantes experimenten un sentido de propiedad del proceso de capacitación y les permita descargar sus frustraciones.

Un elemento importante de este proceso es el uso de un cuestionario de reacción al final del evento, a menudo conocido como '*hojas felices*', que trata de averiguar cómo se sienten las personas como resultado de la capacitación.

La principal dificultad en la evaluación de reacción es idear la manera de acceder a información útil sin frustrar a los participantes por su extensión.

Evaluación de aprendizaje

Mide los cambios en las habilidades, conocimientos, actitudes y práctica de los participantes, comparando los estándares previos a la capacitación con los resultados posteriores. Por "después de la capacitación" no debe entenderse "al final de todo el taller o programa"; puede ser al completar partes específicas del evento.

La evaluación de aprendizaje comienza durante la capacitación. En el programa se debe incluir maneras de monitorear si los participantes pueden o no hacer las cosas establecidas en los objetivos de la capacitación.

Esto puede hacerse de varias maneras:

- Exámenes prácticos.
- Exámenes escritos.
- Dinámicas de estudios de caso.
- Dinámicas de resolución de problemas.
- Cualquier otro método que muestre que los participantes pueden hacer las cosas contenidas en los objetivos.

Es importante que los participantes conozcan los resultados de este monitoreo porque necesitan tener claro cómo van en relación con el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

Evaluación del rendimiento

Mide el cambio en el rendimiento laboral del participante durante un periodo de tiempo que puede ser atribuido a la capacitación comparando el rendimiento del participante antes y después de asistir al evento de capacitación.

Esta parte del proceso de evaluación verifica que las necesidades de capacitación identificadas (que eran la base de la capacitación) han sido satisfechas. Los participantes pueden ser capaces de cumplir con los objetivos de la capacitación durante el curso, o taller, pero la prueba real es si pueden poner lo aprendido en práctica *'en el trabajo'*.

Las evaluaciones de rendimiento solo pueden realizarse varias semanas o incluso mucho tiempo después de la capacitación, y luego repetidas varios meses después para verificar otros cambios producidos con el tiempo, utilizando métodos similares a aquellos utilizados en la realización del análisis de necesidades de capacitación.

Evaluación del impacto

Esta es una evaluación de largo plazo y usualmente fuera del alcance del facilitador. Normalmente será realizada por directivos o departamentos de capacitación cuando la organización necesite saber cuan eficaz es su enfoque de capacitación global.

Una evaluación del impacto acarrea una comparación de la productividad, eficacia o rendimiento de toda o parte de la organización, o de partes específicas del trabajo de la organización. Estas son comparadas antes y después de un **programa** (no solo de



un taller o curso) de capacitación y desarrollo. El efecto o impacto es evaluado para determinar si hay alguna diferencia atribuible a la capacitación.

Técnicas de evaluación

Como ya ha sido mencionado, este Paquete de recursos ARC está diseñado para proveer a capacitadores y facilitadores de habilidades y herramientas para realizar talleres eficaces. Al estudiar la información anterior, queda claro que ellos tendrán la responsabilidad de realizar evaluaciones a los niveles de reacción y aprendizaje. La siguiente lista proporciona sugerencias y técnicas que pueden ser útiles al facilitador. Pueden ser adaptadas o desarrolladas para ser utilizadas con otro tipo de evaluaciones.

Actividades de autoevaluación

Estas comprenden cualquier técnica en la que se invite a miembros de un grupo a reflexionar y evaluar su nivel de habilidades, conocimiento o comprensión. Las autoevaluaciones pueden ser realizadas para introducir un tópico nuevo, centrar la atención del grupo en el tópico actual, e informar al facilitador sobre los niveles de habilidad y actitudes existentes. También pueden ser utilizadas como parte de una evaluación subsiguiente sobre lo que ha sido aprendido como resultado de la capacitación. Técnicas con frecuencia utilizadas en una actividad de autoevaluación incluyen cuestionarios, escalas de valoración y ejercicios de completar oraciones.

Variaciones a esta propuesta pueden incluir evaluación de pares, o monitoreo y evaluación realizadas por supervisores. Cada tipo de evaluación debería tener una estructura clara que todos los implicados comprendan, y dicha estructura debería incluir las condiciones para una retroalimentación rápida y un seguimiento orientado.

Listas de verificación

Son similares a las actividades de autoevaluación y son utilizadas por grupos para hacerles recordar los puntos claves sobre un asunto o para que se evalúen con respecto a algunos criterios claves. Muchas listas de verificación son preparadas con antelación por el facilitador. La lista de verificación es parecida a una lista de compras en la medida que es una relación de enunciados y puntos en cierto tipo de orden sin entrar en detalle en ninguno de ellos. Como un ejercicio de autoevaluación, los participantes 'marcan' en la lista ítems que han adquirido o completado, o responden con un simple 'sí' o 'no' cuando están evaluando sus propias habilidades respecto a un conjunto de criterios.

Rondas

Las rondas ofrecen una rápida y sencilla manera de recoger reacciones instantáneas y retroalimentación de todos los miembros del grupo respecto de un tema en discusión. Cuando el facilitador desea escuchar las opiniones de cada miembro del grupo, convoca a una ronda. Hace una pregunta directa y cada persona del grupo tiene la oportunidad de responder sin que en ese momento se hagan comentarios a esas respuestas.

Formularios de evaluación

El formulario de evaluación preparado previamente proporciona una manera estructurada de recoger información en forma escrita de todos los participantes



después de un evento. Los hallazgos pueden ser cotejados y resumidos en un informe de evaluación. Las hojas de evaluación pueden tener muchas formas: cortas o largas, cuantitativa o cualitativa, personal o anónima, orientada al proceso u orientada al resultado.

Hay tres estilos básicos de cuestionarios de reacción:

- Cuadrados para marcar, que indican cómo se siente cada participante respecto de varios aspectos de la capacitación. Su ventaja es la rapidez y simplicidad, pero su desventaja es que, debido a su simplicidad, no siempre está claro lo que 'está detrás' de cada marca.
- Una serie de preguntas abiertas finales que animan a los participantes a escribir sus reacciones respecto a diversos aspectos de la capacitación. La ventaja es el mayor detalle, pero su desventaja es que toma más tiempo completarlas.
- Una combinación de las dos formas anteriores, que maximiza sus ventajas pero a veces también sus desventajas.

Preguntas que debieran hacerse en estos formularios incluye aquellas concernientes a:

- La administración de la capacitación.
- El ambiente físico.
- Lo que las personas encontraron útil o inútil.
- Métodos de capacitación, estilo, estructura y proceso.
- El estilo de facilitación.

Estos formularios están diseñados para ser utilizados al término de la capacitación y deben ser completados antes de que los participantes se retiren. Es importante que los facilitadores consideren tiempo suficiente al final de la capacitación para esto. Un formulario sencillo de evaluación se presenta al final de este tópico.

Sesiones de retroalimentación verbal

También puede ser útil tener una sesión de retroalimentación verbal final entre los participantes y los facilitadores. Muchos facilitadores realizan sesiones de este tipo, pero a menudo fracasan debido a su pobre estructura. El facilitador necesita apoyar el proceso, proporcionando a los participantes una estructura. Esta puede ser un conjunto de preguntas de revisión del taller. Como alternativa, los participantes pueden trabajar a partir de sus expectativas, definidas durante la sesión de inicio. El facilitador debería entonces sentarse y escuchar a los participantes. El intercambio no debería consistir en responder a lo que se está diciendo, sino en escuchar y comprender la perspectiva de cada uno sobre el evento, el facilitador, la estructura y el estilo de la capacitación.

Una variedad es establecer un intercambio poco tiempo después del evento. Esto tiene la ventaja de dar a los participantes tiempo para ser más reflexivos sobre el proceso.

La revisión del facilitador

Otra evaluación útil de una capacitación es que el facilitador establezca una lista de revisión personal antes de iniciar la capacitación y luego la use para realizar una revisión del evento con un colega que también es facilitador. Esta puede proveer al facilitador de valiosas percepciones y de ayuda en su desarrollo.



Kit de herramientas para el facilitador

1.6 Revisión y evaluación de talleres de capacitación

Recuerde que, como en la mayoría de las partes de un proceso de capacitación, la evaluación depende de una buena preparación y una adecuada cantidad de tiempo para cada etapa.



Hoja de evaluación de taller ARC

Título del taller

Fecha

Facilitador

Lugar

1 Diga si los objetivos del taller fueron alcanzados

Por favor, valore estos aspectos del taller en una escala de 1 a 5, siendo:

1 pobre **2** satisfactorio **3** bueno **4** muy bueno **5** excelente

___ Utilidad para incrementar la efectividad de su trabajo en esta área.

___ Organización del taller.

___ Orientación del facilitador.

Sírvase comentar sobre el desarrollo, el equilibrio, la variedad y el uso de las herramientas de enseñanza y sobre las actitudes de los facilitadores.

2 ¿El nivel del taller fue adecuado? Sí No

Comentarios

3 ¿Qué opina usted de la metodología utilizada en el taller?

Comentarios

4 Señale aquello que más lo ha estimulado durante este taller.

5 Señale aquello que, a su parecer, ha dificultado el trabajo realizado

6 Mencione qué asunto, en su opinión, podría haberse abordado de una manera distinta

7 Señale si tiene sugerencias para el siguiente taller

Nombre (opcional)

Cargo



Modelo de programa para un taller de capacitación a capacitadores

Introducción

Los talleres de capacitación ARC dirigido a capacitadores (ToT, por sus siglas en inglés) han sido desarrollados y facilitados en muchos países. El siguiente es un ejemplo de un taller residencial de cuatro días y medio que ha sido facilitado en una serie de situaciones.

El elemento clave de este taller es que permite que los participantes se familiaricen con el Paquete de recursos ARC, al tiempo que desarrollan sus habilidades como capacitadores. Los facilitadores de este taller deben, por tanto, estar muy familiarizados con todos los módulos, así como con el paquete de herramientas para facilitadores ARC.

La nota informativa, que sigue al programa, se entrega a los participantes al final del Día uno. Se les invita a trabajar en grupos pequeños para que preparen y presenten una dinámica de participación a otros participantes durante el transcurso del taller. Los diseños de sesión titulados 'Diseño de Eventos de Capacitación' proporcionan recursos y dinámicas que guían a los participantes, mediante los procesos necesarios para planificar eventos de capacitación. Toda la información relevante es cubierta en diferentes secciones de este paquete de recursos para facilitadores.

Objetivos de aprendizaje de un ARC ToT general

Al finalizar este ToT, los participantes habrán:

- Utilizado una serie de módulos ARC para capacitación y/o sensibilización.
- Descrito el proceso de ARC y sus aplicaciones en contextos de emergencia.
- Desarrollado habilidades para el diseño y desarrollo de capacitaciones, utilizando el Paquete de recursos ARC.
- Desarrollado un entendimiento más profundo de módulos seleccionados y de sus aplicaciones.
- Identificado las oportunidades adecuadas en las que el aprendizaje relacionado con los recursos ARC puede llevarse a cabo en situaciones de emergencia y desplazamiento.
- Creado un clima de apoyo mutuo para el desarrollo de habilidades de capacitación como grupo.
- Identificado sus propias fortalezas y áreas para mejorar en relación con la capacitación y la facilitación de aprendizaje.
- Identificado los indicadores para monitorear y evaluar el impacto de la capacitación utilizando materiales ARC.
- Planificado los eventos futuros.



Ejemplo de programa de capacitación a capacitadores ARC (ARC ToT)

Curso residencial de capacitación de cuatro días y medio

Día uno	Día dos
8.30 am Bienvenida, objetivos del curso, programa del curso y detalles administrativos.	8.30 am Inicio de la dinámica del día, preferentemente incluyendo una recapitulación del día anterior.
9.15 am Conocerse unos a otros.	8.45 am <i>Diseño de Eventos de Capacitación 1</i> El Ciclo de Aprendizaje. Cómo aprenden los adultos y cómo podemos apoyar dicho aprendizaje.
10.00 am Receso	10.00 am Receso
10.30 am Introducción a los derechos del niño.	10.30 am <i>Diseño de Eventos de Capacitación 2</i> Cómo establecer objetivos.
11.00 am Introducción a los marcos jurídicos y la CDN.	11.30 am Sesión de planificación de la dinámica <i>Plan de Capacitación</i> .
12.30 pm Almuerzo	12.30 pm Almuerzo
2.00 pm Actualización sobre ARC	2.00 pm <i>Diseño de Eventos de Capacitación 3</i> El ambiente de aprendizaje y recursos de capacitación.
2.30 pm Paquete de recursos ARC; una introducción y una oportunidad de familiarizarnos con el CD-ROM de ARC.	3.00 pm <i>Diseño de Eventos de Capacitación 4</i> El continuo del aprendizaje. Selección de métodos de capacitación adecuados.
3.30 pm Receso	3.30 pm Receso
4.00 pm <i>Cuestionario ARC. Una dinámica divertida</i>	4.00pm <i>Diseño de Eventos de Capacitación 4</i>



para ayudar a conocer el paquete de recursos. (continuación)

5.00 pm

Reuniones informativas: *Planificación de una Sesión de Capacitación y Presentación de Capacitación.*

5.00 pm

Tiempo de preparación

Día tres

Día cuatro

8.30 am

Inicio de la dinámica del día, incluyendo recapitulación.

8.30 am

Inicio de la dinámica del día, incluyendo recapitulación.

8.45 am

Cómo dar retroalimentación

9.00 am

Presentaciones del plan de capacitación 1 y 2

8.45 am

Diseño de Eventos de Capacitación 7

Evaluación de la capacitación

10.00 am

Receso

10.00 am

Receso

10.30 am

Presentaciones del plan de capacitación 3 y 4

10.30 am

Presentación de capacitación 1

11.30 am

Presentaciones del plan de capacitación 5 y 6

12.30 pm

Almuerzo

12.30 pm

Almuerzo

2.00 pm

Revisión de lo aprendido en las presentaciones del plan de capacitación.

2.00 pm

Presentación de capacitación 2

2.30 pm

Introducción a la segunda ronda de dinámicas y tiempo de preparación

3.30 pm

Receso

3.30 pm

Receso

4.00 pm

Diseño de Eventos de Capacitación 5
Habilidades claves para la capacitación.

4.00 pm

Presentación de capacitación 3



5.00 pm

Diseño de Eventos de Capacitación 6
Sobrellevando ansiedades

6.00 pm

Receso para la cena

6.00 pm

Cierre

7.30 pm

Presentación de capacitación 4

Día cinco

libre

8.30 am

Inicio de la dinámica del día, incluyendo
recapitulación.

8.45 am

Análisis de nuestras propias fortalezas como
capacitadores. Planes de aprendizaje futuros.

10.00 am

Receso

10.30 am

Identificación de estrategias
regionales/nacionales para usar el Paquete de
recursos ARC en el futuro.

12.00 pm

Evaluación de la capacitación y dinámica final.

12.30 pm

Almuerzo

2.00 pm

Partida

Opcionalmente, uno puede realizar una evaluación muy corta y simple al final de cada día (pregunte: útil/ no útil; observe: rostros felices/ inexpresivos, etcétera)



Notas informativas

Dinámica: 'Planificación de una sesión de capacitación'

Propósito

El objetivo de esta dinámica es:

- Dar la oportunidad a los grupos pequeños de usar materiales ARC para planificar una sesión de capacitación para uno de los tres públicos objetivos específicos.
- Familiarizar a los participantes con uno de los módulos ARC.

Metodología

Los participantes se separarán en grupos pequeños. A cada grupo se le asignará uno de los módulos ARC y uno de los siguientes tres **grupos objetivos** para capacitación ARC: altos directivos, personal del programa y personal de campo.

Se pide a cada grupo que planifique una sesión de capacitación utilizando material de su módulo ARC asignado. Luego presentarán su plan a los otros participantes.

Las presentaciones deben describir el enfoque del grupo con respecto a los siguientes conceptos:

- Consideraciones de aprendizaje, dada la naturaleza del público 'objetivo'.
- Diseño y estructura de la sesión.
- Selección y desarrollo de métodos y materiales de capacitación adecuados.
- Selección y desarrollo de ayudas audiovisuales adecuadas.

*Por favor tenga en cuenta que en realidad **no se les pedirá a los grupos que presenten una sesión de capacitación en sí. Esta dinámica se enfoca en el proceso de planificación y el diseño de una sesión de capacitación, no en su presentación.***

Duración

Las presentaciones se harán el miércoles. La preparación para las presentaciones se hará en la mañana del martes (11:30-12:30) y la tarde del martes.

Formato de presentación

Las presentaciones se limitarán a 20 minutos e incluirán cuatro partes:

Consideraciones sobre el aprendizaje

Describa qué consideraciones ha tenido en cuenta para ayudar a su público objetivo elegido (por ejemplo: altos directivos) para maximizar su aprendizaje sobre el tema. Enumere qué cosas pueden inhibir o impedir que el público objetivo aprenda eficazmente, y cómo ha aplicado su conocimiento al diseño de la sesión de capacitación.

Diseño de la sesión objetivos para aprendices y estructura de la sesión

Revise el tema y los puntos de aprendizaje para la sesión y escriba objetivos que sean específicamente dirigidos al público objetivo. Planifique una sesión de capacitación que satisfaga los objetivos que ha desarrollado para los aprendices.



Metodología y materiales de capacitación

Describe y explique su elección de métodos y materiales de capacitación teniendo en cuenta su público objetivo.

Ayudas audiovisuales

Explique su elección de ayudas audiovisuales teniendo en cuenta su público objetivo.



Recursos 1

Ejercicios introductorios y dinámicas

Esta sección ofrece a los facilitadores una variedad de sugerencias de dinámicas que pueden usarse al principio y al final de cualquier sesión de capacitación. También proporciona ideas para fortalecer a un grupo a la mitad de una sesión de capacitación, o en momentos en que la energía y niveles de concentración son bajos (por ejemplo: inmediatamente después del almuerzo). Lo que aquí se ofrece es un pequeño menú de ideas. Los facilitadores bien pueden tener experiencia en el uso de otras dinámicas. Cuando los facilitadores están llevando a cabo sesiones de capacitación para otros grupos de capacitadores (capacitación de capacitadores), también es una buena idea pedir a los participantes que compartan algunos métodos con los que están familiarizados. Encargar a un pequeño grupo de participantes presentar actividades energizantes, sirve como dinámica energizante en sí.

Ejercicios introductorios

Propósito

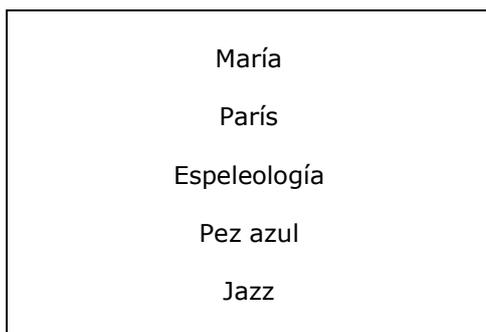
Permitir que las personas nuevas de un curso de capacitación se conozcan con los demás participantes; además de ayudar a crear un clima amistoso e informal. Las dinámicas que se utilizan incluyen:

- *¿Quiénes somos?*
- *Nombres.*
- *Autógrafos.*
- *Cuadernillo de diálogo.*
- *Dibujos.*
- *Peldaños.*
- *Líneas de vida.*

¿Quiénes somos?

- Los participantes trabajan en pares descubriendo información básica acerca de cada uno: nombre, organización, actividad de la organización, su función en la organización. Dele a cada pareja aproximadamente cinco minutos para conocer las respuestas. Luego, haga que cada participante presente a su compañero al resto del grupo.
- Cada persona recibe una etiqueta de identificación en blanco y se le pide que escriba su nombre o sobrenombre en ella, además de cinco palabras o frases breves que puedan utilizarse para iniciar una conversación sobre sí mismos. Las palabras no deben narrar una historia, sino que deben servir solamente como un catalizador para la conversación entre la pareja. Pueden referirse a su pueblo natal, a su comida favorita de la niñez, o una experiencia o interés único; por ejemplo:





Cuando todos han escrito sus propios detalles, se les divide en grupos de dos o tres personas y se observa qué discusión provocan las etiquetas. Después de unos minutos, se pide a las personas que cambien de grupo para que todos puedan conocerse.

- Cada persona recibe una etiqueta en blanco y se le pide que escriba lo siguiente:
 - Mi nombre es:
 - Tengo una pregunta acerca de:
 - Puedo responder una pregunta acerca de:

Luego, conceda hasta 15 minutos para que las personas se mezclen y discutan sus etiquetas.

Nombres

Pida a cada persona que piense en su nombre y lo que significa para él o ella, si les gusta, o cuál es su significado real. Haga que cada participante se acerque al papelógrafo y escriba su nombre y una afirmación al respecto. El grupo, incluido el facilitador, puede hacer preguntas, para aclaraciones, u ofrecer reflexiones sobre dicha afirmación.

Autógrafos

Cree una pequeña hoja de trabajo, similar a la del ejemplo siguiente, con una lista de afirmaciones (máximo 10), dejando espacio para una firma debajo de cada una.

Hoja de autógrafos

Trate de encontrar personas para quienes las siguientes afirmaciones sean verdaderas (una persona por cada afirmación). Pídale a cada persona que firme en el espacio debajo de la afirmación correspondiente.

Alguien que ha trabajado en su empleo actual por más de cuatro años.

Alguien que tiene más de tres hermanas.

Etcétera.

Cuadernillo de diálogo

Este cuadernillo requiere un poco de preparación, pero si les pide a los participantes que no escriban en ellos, podrá usarlos una y otra vez. La página frontal debe contener las siguientes instrucciones:

Instrucciones para el Cuadernillo de Diálogo

Usted debe estar sentado cómodamente con su pareja y libre de distracciones.

No mire las demás hojas de este cuadernillo.

Cada página tiene una afirmación abierta que usted y su pareja deben discutir.

Toda la información que discutan es confidencial entre usted y su pareja.

Ambos deben responder a la afirmación antes de pasar a la siguiente página.

Por favor, no escriba en este cuadernillo.



Recursos 1

En cada una de las páginas del cuadernillo debe haber una (y solo una) de las afirmaciones que aparecen a continuación. Dé tiempo a los participantes, en parejas, para desarrollar todo el cuadernillo.

- Mi nombre es:
- Uno de mis lugares favoritos es:
- Un recuerdo agradable de mi niñez es:
- Mi empleo actual es:
- Lo que más me gusta de mi trabajo es:
- La razón por la cual estoy asistiendo a este taller de capacitación es:
- El mejor curso de capacitación al que he asistido fue (y por qué):
- Para mí, lo más difícil de capacitar a otros es:
- La persona de la que he aprendido más en mi vida es:
- Lo que entiendo por la expresión '*capacitación participativa*' es:
- Lo que espero aprender de nuestro trabajo conjunto es:
- Lo que me ha gustado o no me ha gustado de esta dinámica de diálogo es:

Dibujos

En un grupo de personas que no se conocen, haga que dibujen sus nombres en imágenes. Luego el grupo tratará de adivinar el nombre.

En un grupo de personas que sí se conocen, cada persona hace seis dibujos que identifiquen cosas importantes para o sobre él o ella. Luego, el grupo debe adivinar a quién corresponde cada conjunto de dibujos.

Peldaños de la escalera

Pida a los participantes que trabajen en pares, entrevistándose mutuamente. Deben pensar y anotar cinco acontecimientos claves o 'peldaños' en sus vidas que han sido importantes para haber llegado a este momento (y al taller). Estos peldaños pueden ser:

- Experiencias de la niñez.
- Influencia de los padres, familiares o amigos.
- Experiencias de capacitación formal.
- Acontecimientos importantes, encuentros, lecturas.
- Cambios en la carrera, experiencia laboral.
- Cualquier otro acontecimiento importante.
- Después de las entrevistas, los participantes pueden dar su retroalimentación a la plenaria.



Líneas de vida

En la mitad inferior de un papelógrafo colocado de forma apaisada, trace una línea a lo ancho del papel dividiéndola en dos. Escriba la palabra 'trabajo' en la mitad superior y la palabra 'vida' en la mitad inferior.

Trabajo individual (15 minutos)

Los participantes deben imaginar que el lado izquierdo de la línea representa su nacimiento y el derecho, el presente. Deben escribir los eventos más significativos que les hayan ocurrido. Si estos acontecimientos están relacionados con el trabajo, deben ponerlos en la mitad superior; si no, deben ponerlos en la mitad inferior. Los participantes deben estar preparados para discutir su línea de vida con otros participantes.

Los participantes deben asegurarse de poner en la Línea de vida cuándo se involucraron por primera vez en el trabajo con situaciones de emergencia y cuándo empezaron su trabajo actual.

Trabajo grupal (30 minutos)

Los participantes se juntan en grupos pequeños de tres a cuatro personas y se turnan para contar a los demás acerca de su línea de vida. Anime a los participantes a hacerse preguntas.

Dinámicas

Propósito

Las dinámicas energizantes son utilizadas en cualquier momento que el facilitador considere que el grupo necesita cambiar de enfoque, o reenfocarse, o reencontrarse cuando ha habido un descanso entre sesiones.

Tic tac

Los participantes se sientan en un círculo. El facilitador toma dos marcadores y entrega uno a cada persona ubicada a su derecha diciendo 'esto es un tac'. La persona que recibe el marcador de manos del capacitador dice '¿Un qué?'. El capacitador responde 'un tac'. La persona luego continúa el proceso hacia su derecha. Luego el capacitador voltea hacia su izquierda y entrega el segundo marcador a esa persona diciendo 'esto es un tic', etc. Continúe hasta que un tic se encuentre con un tac y vea qué sucede.

Me gustan las personas que...

Una persona se para en medio de un círculo de sillas. La persona que está de pie dice 'Me gustan las personas que...'. Por ejemplo: 'Me gustan las personas a quienes les gusta el chocolate'. A continuación, todos a quienes les gusta el chocolate deben levantarse y buscar otra silla. Luego la persona que se queda de pie elige su propia frase.

Algo nuevo

Para grupos de personas que ya se conocen. Haga que los participantes hablen con tantas personas como sea posible, con el fin de averiguar algo nuevo sobre cada persona. Mantenga el tiempo bastante justo (por ejemplo: 5 minutos) y asegúrese de que las personas se sigan moviendo.



Ensalada de frutas

Esta dinámica es un excelente energizante. Forme a todos los participantes en un círculo y pídeles que se sienten en una silla o cojín. Asegúrese de que no haya cojines o sillas adicionales. Empezando por usted (parado en medio del círculo sin silla o cojín), asigne el nombre de una fruta a cada persona de uno en uno. Debe haber cuatro nombres de frutas. Por ejemplo: mango, manzana, piña, naranja.

Explique que cuando usted diga el nombre de una fruta, por ejemplo: mango, todos los mangos deberán ponerse de pie y cambiar de lugar. No pueden sentarse en la misma silla nuevamente. Sin embargo, la persona que está llamando a las frutas en el centro del círculo, también debe tratar de sentarse en una silla disponible. Debido a que hay menos sillas que personas, una persona se quedará sin silla. Esa persona debe pararse en el centro y nombrar otra fruta. De nuevo, todas las personas con ese nombre de fruta deben cambiar de lugar, y así sucesivamente.

En cualquier momento, la persona que está al medio puede gritar '*ensalada de frutas*'. ¡Entonces todos deben cambiar de asiento!

Continúe por algunas rondas o hasta que todo el mundo esté agotado.

Elefantes y jirafas

Todos se ponen de pie formando un círculo. Una persona dice en voz alta el nombre de un participante seguido de '*elefante*' o '*jirafa*'. Para '*elefante*', la persona mencionada levanta sus brazos simulando una trompa. Las personas a cada uno de sus lados forman las orejas usando sus brazos. Para la '*jirafa*', la persona nombrada levanta ambos brazos por encima de su cabeza, con las manos unidas, para formar la cabeza de la jirafa. Las dos personas a cada lado extienden sus piernas hacia delante para formar las patas de la jirafa. Quien lo haga muy lento o se equivoque tiene que llamar al siguiente nombre y animal.

Páginas web adicionales

Visite las siguientes páginas web para conocer otras dinámicas energizantes (verifique si son culturalmente apropiadas):

- www.nwlink.com/~donclark/leader/icebreak.html
- www.cornell.edu/Admin/TNET/Icebreakers/Icebreakers.html
- www.ort.org/anjy/gamebook/



Recursos 2

Metodologías para una evaluación rápida

Introducción

Esta sección proporciona ideas para la revisión del progreso del taller en diferentes etapas. Los facilitadores deben saber cómo se está desarrollando un taller de capacitación o curso. No basta con esperar hasta el final de la sesión para preguntar a los participantes si consideran que el curso fue valioso. Hay que utilizar estrategias para verificar continuamente si los objetivos del taller serán 'alcanzados' con el contenido y la estructura que se están utilizando. Si los participantes manifiestan no estar satisfechos con la manera en que el taller o evento de capacitación se está desarrollando, debe considerarse revisar la estructura y el contenido. A continuación, se sugiere una serie de métodos de revisión rápida, que proporcionarán una retroalimentación esencial a los facilitadores.

Paredes que hablan

Es una dinámica de grupo que proporciona la posibilidad a todos los participantes de responder a preguntas abiertas o afirmaciones del facilitador, ya sea para evaluar una sesión, para conocer actitudes hacia determinado tema o para comentar algún aspecto de la sesión de capacitación. La dinámica se lleva a cabo de tal manera que todos los comentarios son públicos para que otros los lean y complementen de manera interactiva.

El facilitador prepara con anticipación papelógrafos en forma de afiches. Cada afiche contiene una afirmación abierta impresa en la parte superior (por ejemplo: '*Lo que creo que le falta a este taller es...*'). Las hojas se colocan en las paredes de la sala donde todos puedan leerlas. Cada participante recibe un marcador y se le invita a caminar alrededor de la sala añadiendo comentarios apropiados en cada hoja. Una alternativa es que cada persona reciba una cantidad de notas autoadhesivas y un lápiz para escribir comentarios que luego serán pegados en la hoja más apropiada. Se anima a que todos lean los comentarios escritos por otros. Esta técnica hace reflexionar y es muy divertida para prácticamente todos los grupos.

Rondas de retroalimentación

Las rondas proporcionan un método rápido y simple de recoger las reacciones inmediatas de todos los participantes sobre la situación actual del curso o grupo.

En un momento oportuno del programa, por lo general en una pausa o entre dinámicas, o antes de pasar a un tópico nuevo, el facilitador anuncia que le gustaría escuchar la opinión de los participantes sobre cómo se está desarrollando el curso (o la parte más reciente de este). La idea es recibir respuestas rápidas e espontáneas, no analíticas o detalladas.

Elija su esquina

Coloque cuatro hojas de papelógrafo en cada esquina de la sala, cada una con el título de una sesión del día anterior (o una temática). Pida a los participantes que se dirijan hacia el tema que más les interesó el día anterior. El grupo reunido alrededor de cada hoja realiza una lluvia de ideas acerca de las cosas más importantes que aprendieron



en esa sesión. Estas se escriben en las hojas. Se pide una secuencia de retroalimentación por parte de cada grupo.

Parada de autobús

Utilizando el mismo formato de la dinámica anterior, los participantes se separan en cuatro grupos. Cada grupo se detiene dos minutos en cada 'parada de autobús' realizando una lluvia de ideas sobre los puntos de aprendizaje. Cada grupo se mueve hacia otras paradas de autobús, añadiendo a las listas cualquier cosa que hayan aprendido. Luego el facilitador pide retroalimentación de cada parada de autobús

Aplauso, aplauso, <palabra>

Todos se paran en un círculo y se les da un minuto para pensar en una (sola) palabra que resuma cómo se sienten como resultado de la sesión de capacitación. El facilitador empieza una ronda aplaudiendo dos veces y pidiendo a la primera persona que diga su palabra, luego aplauden dos veces y la siguiente persona dice su palabra y así sucesivamente alrededor del círculo. Mantenga un buen ritmo. Por ejemplo:

Aplauso, aplauso, <palabra>, aplauso, aplauso, <palabra>... yendo hacia la derecha alrededor del grupo.

Detenga los aplausos y pida a cada persona que se turne explicando brevemente por qué escogió su palabra.

Termine con otra ronda de 'apluso, aplauso <palabra>' (cada uno repitiendo la palabra que escogió).

Tarjetas continuas

Estas pueden usarse para verificar la opinión de los participantes sobre el taller. El facilitador debe escribir pares de tarjetas y colocarlas en forma continua sobre el piso dejando algunos metros entre las tarjetas.

Ejemplos de pares pueden ser:

muy interesante ↔ muy aburrido; muy relevante ↔ no relevante

Los participantes reciben una tarjeta en blanco y se les pide que voten (anónimamente, dado que están de por medio los facilitadores) colocando su tarjeta en el lugar adecuado según corresponda.



Recursos 3

Metodologías para una capacitación participativa

Introducción

Esta sección enumera y explica una variedad de técnicas de capacitación que pueden ser usadas para crear el ambiente de aprendizaje participativo. Sin embargo, es importante para facilitadores y capacitadores ser conscientes de que la forma en que utilizan estas técnicas es tan o más importante que las técnicas mismas.

Para decidir qué método utilizar, los facilitadores deben referirse a las etapas anteriormente descritas en la **Parte 1** sobre el Diseño de una sesión de capacitación: contenido, duración y necesidades de los participantes. Además, la experiencia y experticia propias del facilitador contribuirán a la decisión sobre cuál técnica de capacitación utilizar en una determinada situación. Se recomienda con insistencia que los facilitadores que no están familiarizados con un método particular, utilicen las siguientes descripciones conjuntamente con las dinámicas descritas en el paquete de recursos.

Las técnicas que se describen son las siguientes:

Grupos pequeños

Lluvia de ideas

Estudios de caso

Listas de verificación

Dinámicas de discusión

- Grupos de comentarios
- Debates
- Dinámica de la pecera
- Plenarias
- Tríos

Conferencias y presentaciones

Preguntas (y respuestas): Formulación de preguntas y cuestionarios

Uso de diagramas y visualizaciones: Diagrama, fotografías y video

Producción de canciones, afiches, poemas

Reflexión personal: Diarios y registros

Juegos de rol

Simulaciones

Uso de tarjetas: Tarjetas de situación, categorización, ordenamiento y priorización

Resolución de problemas

- Análisis
- Auditorías



- Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas)
- Imágenes ricas en contenido o multimedia o contenido de calidad
- Análisis del árbol de problemas

Dinámicas de planificación

- Planificación de la acción
- Análisis del camino crítico
- Análisis de campo de fuerzas
- Análisis de los actores directamente involucrados
- Redes sociales

Los siguientes consejos para los facilitadores se aplican a todas las técnicas de capacitación descritas, tomadas del *Manual del Taller de Capacitación Gestión de Consorcios* de la ONGD *Instituto Asiático de Tecnología*.

- Asegúrese de saber exactamente lo que está involucrado en la dinámica. Usted debe intentarlo primero antes de usarlo con un grupo.
- Asegúrese de que todos los materiales estén disponibles para todos los participantes.
- Reúna a los participantes en grupos antes de presentar la dinámica.
- Presente la dinámica con claridad. Dé tiempo a los participantes para pedir alguna aclaración.
- Dé una indicación clara de cuánto tiempo se dispone para la dinámica.
- Asegúrese de que cada grupo designe a una persona que maneje el cronómetro y una o más personas para informar (si es necesario).
- Explique que los grupos pueden utilizar el idioma que elijan para la discusión con el consentimiento de todos los miembros del grupo. Todas las grabaciones y retroalimentación que se den a la plenaria deben hacerse en el lenguaje común utilizado en el taller.
- Diríjase a cada grupo después de cinco minutos verificando que tienen claro lo que deben hacer.
- Esté disponible si algún grupo tiene una pregunta.
- Apoye cualquier grupo que pueda encontrar el ejercicio confuso o difícil. Aclare los puntos, pero no asuma el control.
- Informe con regularidad cómo avanza el tiempo asignado.
- Si algún grupo termina la tarea antes del tiempo establecido, haga una sugerencia sobre cómo usar el tiempo restante.
- Si todos los grupos han terminado la tarea dentro del tiempo asignado, compruebe esto y continúe con la siguiente etapa o actividad.
- Si todos los grupos parecen necesitar más tiempo, debe decidir si esto es posible dado el programa. Podría ser necesario cambiar sus planes para el tiempo que resta de la sesión.



Grupos pequeños

El uso deliberado de grupos pequeños cuando se trabaja con grupos más grandes es una opción importante para los facilitadores. El trabajo en grupos pequeños permite un mayor compromiso de los participantes en el proceso y puede animar a las personas más reticentes a contribuir más, al sentirse seguras en la confidencialidad de un grupo más pequeño.

Metodología

No hay un tamaño establecido para un grupo pequeño. Cualquiera sea el tamaño del grupo con el que está trabajando, siempre es posible dividirlo en unidades más pequeñas para tareas específicas. Los grupos de trabajo de dos o tres personas son formas específicas de grupos pequeños, pero se asume que los grupos pequeños tienen entre cuatro y ocho participantes.

Dividirse en grupos pequeños tiene dos objetivos principales:

- Permite realizar una mayor gama de tareas si se asigna una tarea diferente a cada grupo pequeño.
- Hace posible que más participantes contribuyan a la discusión, si es que todos los grupos se dedican a la misma tarea.

Así, el trabajo en grupos pequeños es un método para animar a la participación y para lograr un mayor rendimiento. Esto se logra gracias al control que el facilitador ejerce sobre todo el grupo.

Los grupos pueden dividirse en grupos más pequeños por autoselección o por decisión del facilitador. Esta segunda opción puede ser preferible si desea garantizar una mezcla particular de participantes (o para manejar de alguna manera la composición de los grupos). Los participantes pueden sentirse más cómodos con la autoselección, ya que ellos tienden a acercarse a las personas que ya conocen o hacia aquellas con las que tienen cierta afinidad. Los métodos sencillos para crear mezclas arbitrarias en grupos pequeños incluyen '*numerar a los participantes*'. Por ejemplo, numerar a las personas 1, 2, 3, 4 1, 2, 3, 4 1, 2, 3, 4 y así sucesivamente, alrededor de la sala. Entonces, todos los "1" se reúnen para formar un pequeño grupo y todos los "2" se reúnen para formar un pequeño grupo, y así sucesivamente.

O imponer una condición para pertenecer a un grupo pequeño, como por ejemplo '*no se permiten dos personas del mismo entorno laboral en un grupo*'.

Los facilitadores deben evitar situaciones en las que se formen muchos grupos pequeños haciendo la misma tarea. Esto puede ser aburrido y repetitivo, especialmente si se espera que cada grupo dé su retroalimentación en una sesión plenaria posterior. En su lugar, el facilitador puede dar a los grupos pequeños diferentes tópicos y tareas para trabajar, las cuales forman parte del problema principal a analizar.

Ejemplos de situaciones en que deberían utilizarse eficazmente los grupos pequeños:

- Cuando los participantes se sienten incómodos hablando en un grupo grande y necesitan un incentivo para compartir sus opiniones con los demás.



- Para generar una variedad de opiniones en un periodo relativamente limitado de tiempo.
- Para examinar alternativas.
- Para reunir determinados grupos de participantes con el fin de explorar temas desde sus perspectivas.

Lluvias de ideas

Las lluvias de ideas son una manera simple y eficaz de generar ideas y sugerencias. Las lluvias de ideas generan una gran cantidad de ideas sin importar su calidad. Posteriormente se ordenan y priorizan las ideas para refinar los resultados. Son útiles para presentar temas y generar interés antes de llevar a cabo un trabajo más extenso y detallado, y pueden usarse para energizar al grupo y estimular la discusión.

Metodología

Se acuerda o define un problema o pregunta. El grupo propone ideas, respuestas o soluciones al problema o pregunta. Estos se registran en un papelógrafo. Se debe alentar la generación rápida de ideas. El grupo debe entender que:

- Las ideas y respuestas se aceptan y registran sin hacer comentarios.
- En esta etapa, la cantidad es más importante que la calidad.
- Todas las respuestas son de igual valor durante el ejercicio.
- Una respuesta puede usarse para provocar otras.

Cuando se construye una lista de ideas por medio de una lluvia de ideas o de un debate, estas pueden variar en calidad, pertinencia, exactitud o relevancia, o su volumen excede lo que el grupo puede manejar en un momento dado. Por consiguiente, debe utilizarse métodos para ordenarlas. Véase la sección '**Uso de tarjetas**', donde se describen métodos para categorizar, ordenar y priorizar.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse eficazmente la Lluvia de ideas:

- Para crear opciones para un plan de acción.
- Para activar una discusión lenta.
- Para identificar los riesgos en una situación determinada.

Estudio de casos

El estudio de caso es un método útil y flexible que permite proporcionar ejemplos de un tema para que los participantes discutan y comenten. Los estudios de caso se utilizan en casi todos los módulos ARC. Se recuerda a los facilitadores considerar cada estudio de caso cuidadosamente antes de decidir utilizarlo con un grupo de participantes. Elija los estudios de caso por su relevancia para el tema en consideración. A veces es necesario que los facilitadores reescriban los estudios de caso para adaptarlos a las necesidades específicas de los participantes. Véase 1.4 para más información acerca de cómo escribir estudios de caso.

Metodología

Cada estudio de caso describe un incidente o acontecimiento con cierto detalle. La cantidad de detalle variará de acuerdo a la naturaleza y complejidad del tema en el que el grupo está trabajando.

El estudio de caso puede utilizarse para lograr varias cosas dentro de la capacitación:

- Ayudar a la cohesión del grupo.
- Resaltar dilemas difíciles.
- Comprobar el aprendizaje.
- Desarrollar habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- Ayudar a las personas a ganar confianza.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse eficazmente los estudios de caso:

- Durante discusiones acerca de valores personales, los participantes proporcionan un estudio de caso de un acontecimiento y describen cómo sus valores afectaron el resultado de la situación.
- Cuando se resaltan técnicas de gestión, se someten a discusión estudios de caso de problemas específicos de gestión.
- Al revisar emergencias, pueden presentarse estudios de caso de acontecimientos anteriores.
- En situaciones de resolución de problemas, un estudio de caso de un problema similar, con o sin solución, puede utilizarse para presentar el tema.



Listas de verificación

Los grupos de participantes utilizan las listas de verificación ya sea para recordar los puntos claves acerca de un tema, o para calificarse a sí mismos en base a un conjunto de criterios. Sirven como un punto de referencia útil y como resumen de factores importantes considerados por el grupo. La mayoría de listas de verificación son preparadas con anticipación por el capacitador o facilitador.

Metodología

Una lista de verificación incluye enunciados, en cierto orden sin ir al detalle sobre cada uno. Cada ítem en la lista debe explicarse por sí mismo y actuar como un impulso o recordatorio para el lector. Puede servir como una simple hoja de autodiagnóstico, donde el que usa la lista puede marcar los ítems que han sido recolectados o concluidos, o puede usarse para medir las habilidades de los participantes respecto de un conjunto de criterios establecidos.

Para ser efectivas, las listas de verificación no deben ser muy largas, sino simplemente se convierten en ejercicios de memoria.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse eficazmente las listas de verificación:

- Después de hacer una presentación sobre estrategias futuras, el facilitador proporciona una lista de verificación de tareas que deben completarse y los participantes marcan aquellas tareas que son capaces de completar.
- Antes de comenzar una dinámica de juego de rol con un grupo, el facilitador puede remitirse a una lista de verificación de puntos de información para asegurarse de que el grupo esté adecuadamente preparado para el juego de rol.
- El facilitador puede usarla para reforzar puntos tratados en una presentación y dárselos a los participantes para que evalúen ellos mismos qué puntos de la presentación ya forman parte de su carga de trabajo.



Dinámicas para discusión

Las dinámicas de discusión tienen muchas formas. El valor de la discusión, si se da entre pares, en grupos pequeños o como parte de una discusión plenaria, es lo que compromete a los participantes en el proceso de aprendizaje. Al contribuir con la discusión, los participantes se refieren y aplican el material a su propia situación, o lo cuestionan y discrepan con él, porque no pueden ver la conexión con su propia experiencia. De cualquier manera, la discusión forma una parte importante de las pruebas, refinamiento y, finalmente, de la interiorización del material del curso por parte de los participantes.

La discusión puede ser **estructurada o no estructurada**.

La discusión **no estructurada** involucra a un grupo de personas que debaten un tema muy vagamente definido. No se controla la dirección que toman los debates. Frecuentemente se utiliza en grupos de apoyo mutuo, y es útil dentro del marco conceptual ACR para situaciones donde se invita a los participantes a compartir experiencias o reflexiones acerca de ciertos temas.

Las discusiones **estructuradas** implican que el facilitador presente el tema y sugiera preguntas o temas para ser considerados por los participantes. El facilitador tratará de asegurar que la discusión no se aleje demasiado del tema original. Las discusiones estructuradas pueden ser muy útiles para la resolución de problemas, planificación de acciones, y dinámicas de estudio de caso (véanse las descripciones en esta sección).

Bajo la categoría de discusiones estructuradas se consideran una serie de técnicas:

Debates

- Este método es útil cuando hay puntos de vista diferentes y fuertemente arraigados entre los participantes con respecto a un tema determinado. El facilitador generalmente hace una declaración o pregunta para estimular el debate y pide a los participantes que discutan el caso o respondan a la pregunta desde diferentes puntos de vista. Generalmente se concede cierto tiempo a los diferentes grupos para que desarrollen su "caso" y luego hay una sesión plenaria donde se debaten los casos o argumentos. Al final del debate, se suele pedir a los participantes que indiquen si han cambiado su posición como resultado del debate.

Tríos

- Este es un método para crear discusiones en tres sentidos. Es particularmente útil si los grupos están explorando asuntos o problemas personales. Se divide a los participantes en grupos de tres, donde un miembro del grupo es *'quien habla'*, la segunda persona es *'quien escucha'* y la tercera persona es *'quien observa'*. Una vez establecido y acordado el tema que el trío discutirá, el rol de quien habla es presentar el tema o ejemplo en el cual desean centrarse. El rol de quien escucha es escuchar a quién habla y responder con apoyo, consejo o asesoramiento. El rol de quien observa es no tomar partido sino tomar nota de lo que ocurre entre quien habla y quien escucha, y al final proporcionar ya sea un resumen o retroalimentación directa a ambas partes. Al finalizar el ejercicio, debería haber un breve debriefing, tipo repaso antes de intercambiar roles y repetir el proceso para dar a cada participante la oportunidad de experimentar cada rol.



Dinámica de la pecera

- Esta técnica se utiliza en situaciones donde los participantes escuchan, inicialmente sin comentarios, los puntos de vista o argumentos que otro grupo puede tener sobre un tema determinado. En dicho ejercicio se le pide a un grupo pequeño de participantes que se sienten en un círculo interior mientras que al resto del grupo se le pide que forme un círculo más grande alrededor del grupo pequeño. El grupo pequeño es el '*pez en la pecera*' y el grupo más grande son '*observadores*' de la pecera. Se le pide al grupo pequeño que discuta un tema o problema. El rol de los observadores es escuchar esa discusión. En algunos casos, se le puede pedir a los observadores, en la siguiente etapa del ejercicio, que se unan al grupo de la pecera y contribuyan con la discusión. En otros casos, la etapa siguiente puede ser una plenaria donde los observadores discuten sus reacciones a lo que han escuchado. Luego, los participantes pueden ser invitados a unirse a una sesión plenaria. Esta técnica también puede ser usada en situaciones de juego de rol donde, por ejemplo se le pide al grupo pequeño que desempeñe el papel de un grupo de niñas y niños discutiendo cómo se siente acerca de la manera en que sus padres los tratan, y al grupo más grande que represente el papel de los padres que los escuchan.

Plenarias

- Esta técnica se utiliza al final de la mayoría de dinámicas descritas dentro del Paquete de recursos ARC -generalmente durante las sesiones de retroalimentación cuando el trabajo hecho por grupos más pequeños se comparte con todo el grupo. Los beneficios de utilizar esta técnica son que las sesiones plenarias permiten compartir experiencias e ideas con todo el grupo de participantes y que generan un sentido de cohesión de grupo, cuando las discusiones o dinámicas en grupos pequeños han llegado a su fin.

Cuando varios grupos pequeños se involucran en dar retroalimentación a un grupo más grande, puede ser interesante y estimulante invitarlos a usar formas de retroalimentación más creativas que un mero informe verbal.

Las técnicas creativas de retroalimentación para grupos pequeños incluyen:

- Utilizar mímica en vez de palabras.
- Presentar las conclusiones mediante una representación teatral.
- Presentar un informe de los puntos claves en la forma de un debate entre dos o más miembros del grupo pequeño.
- Escribir los puntos claves en afiches grandes pegados en la pared e invitar a las personas a leer las ideas antes de hacer preguntas.

Conferencias y presentaciones

Dirigirse a un grupo como a una audiencia es un método de enseñanza y exposición firmemente establecido. Es especialmente útil para transmitir información o dar una explicación que las personas necesitan oír. En el trabajo con grupos, se ha tendido a descartarlo por considerarlo un método inadecuado de comprometer a los participantes y trabajar con ellos. Sin embargo, tiene un lugar importante en el repertorio de técnicas del facilitador. Cada uno de los módulos ARC tiene puntos claves de aprendizaje, diapositivas y documentos que pueden utilizarse para apoyar las presentaciones.



Metodología

Es más adecuado pensar en las presentaciones como una manera de dar un informe a un grupo donde una persona mantiene la atención de todas las demás personas por un período de tiempo. Un informe podría ser necesario en las siguientes situaciones:

- Para demostrar cómo se hace algo, de manera que los participantes puedan hacerlo por sí mismos.
- Para transmitir información o instrucciones a un grupo de participantes.
- Para resumir la discusión de varios grupos para el beneficio de todos en una sesión plenaria.
- Cuando se desea demostrar o ejercer control sobre todos los participantes juntos.

Dado que los participantes no están comprometidos directamente en las presentaciones y aportes, y son usualmente observadores y oyentes pasivos, la presentación debería ser tan breve, enfocada y relevante como sea posible. Veinte minutos es el tiempo máximo que debería utilizarse para este tipo de actividad.

Otras formas de comprometer al grupo audiencia en el informe son: invitarlos a que hagan preguntas, a dar ejemplos desde su experiencia, o involucrarlos en aspectos prácticos de una demostración en vivo.

Todas las presentaciones y aportes se benefician de una buena planificación.

Los siguientes consejos para presentadores pueden ser útiles:

- Conozca su material. Léalo todo y no intente hablar acerca de algo que no conoce bien. Esto se hace obvio rápidamente y disminuye su credibilidad. Si no encuentra a una persona ajena a la capacitación que pueda hablar del tema en el taller, busque a un participante que tenga conocimientos sobre el tema. Si finalmente tiene que hacerlo usted mismo, iadmita desde el principio que no es un experto en el tema antes de demostrarlo durante la presentación!
- Asegúrese de tener todo el material a mano, diapositivas relevantes, documentos y cualquier apunte adicional que pudiera necesitar.
- Utilice ejemplos ilustrativos ya sea desde su propia experiencia o de la experiencia de otros. Esto ayuda para que sus planteamientos sean más claros.
- Hable con claridad y muestre su interés al usar su voz. Nada es peor que una presentación monótona.
- No hable por más de 20 minutos sin hacer una pausa para preguntas o comentarios.
- Si no hay tiempo para preguntas, explique por qué al principio.
- Maneje las interrupciones con cortesía pero con firmeza, a menos que haya pedido a las personas que hagan comentarios durante su presentación.



La siguiente lista de verificación también puede usarse al preparar una presentación o informe.

Lista de verificación para preparar presentaciones

- ¿Está usando las presentaciones e informes para ocasiones en que otros métodos serían más útiles para los participantes?
- ¿Ha limitado su informe a 20 minutos?
- ¿Tiene su informe un claro principio, medio y final?
- ¿Siempre se ciñe a puntos claves simples?
- ¿Apoya su informe con un documento claro?
- ¿Conoce su lenguaje corporal y cómo este afecta sus presentaciones?

Fuente: Adaptado de *IIED Trainer's Guide*. Véase la lista de lectura comentada.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse las presentaciones y conferencias con eficacia:

- Para esbozar modelos o teorías.
- Para describir prácticas o enfoques.
- Para esbozar legislaciones o políticas.

Todo módulo ARC incluye material que puede usarse para presentaciones cortas.



Preguntas y respuestas

El uso de preguntas y respuestas es una parte importante del proceso de capacitación y aprendizaje dentro de un curso de capacitación. Además de las situaciones obvias en las que los participantes harán preguntas al facilitador y viceversa, hay otras maneras en las que el uso de preguntas y respuestas puede mejorar un curso de capacitación. Los cuestionarios pueden proporcionar información útil para ser usada por el grupo, y contribuir a un ejercicio de autodiagnóstico para miembros individuales del grupo. Pueden ser diseñadas ya sea por el facilitador o por los mismos participantes. Los participantes pueden realizar las encuestas, ya sea con personas ajenas al grupo de capacitación o entre ellos.

Metodología

Los cuestionarios pueden formularse para cubrir muchos propósitos. Algunos ejemplos incluyen:

- Una lista de verificación de la capacitación recibida por los participantes en el pasado y de los que necesitarán en el futuro.
- Un análisis estructurado de un acontecimiento o incidente reciente.
- Un método para desarrollar el entendimiento de actitudes predominantes dentro de un grupo.
- Una listado de autodiagnóstico de habilidades y valoraciones personales sobre un tema.

Los cuestionarios necesitan ser preparados de antemano. Al planificarlo con la debida anticipación, y desarrollar un cuestionario cuidadosamente construido, es probable que las respuestas proporcionen información más útil.

La siguiente lista de verificación de factores a ser considerados al formular un cuestionario puede ser útil.

- **Objetivo claro.** ¿Por qué desarrollar este cuestionario? ¿Cómo se utilizarán los resultados?
- **Diseño lógico.** Empiece simplemente con preguntas directas. Las preguntas sobre el mismo tema deben agruparse. Evite la repetición. Termine con una pregunta que permita al encuestado añadir otros comentarios que él / ella considere que no han sido cubiertos.
- **Lenguaje.** Que sea simple y directo. Use oraciones cortas. Evite la jerga.
- **Longitud.** Los cuestionarios que son muy largos desaniman a las personas. Si son demasiado breves, no proporcionarán información suficiente. Una longitud de dos caras (una hoja), o a lo mucho cuatro caras, es razonable. Elabore sus preguntas más importantes primero y utilícelas. Si le queda espacio, puede añadir preguntas adicionales.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse las preguntas y respuestas con eficacia:

- Durante y después de las presentaciones.
- En trabajos grupales.



Uso de imágenes visuales y diagramas

Muchas de las innovaciones recientes en los enfoques participativos han incluido un cambio de métodos orientados hacia lo verbal (grupos de discusión, preguntas y respuestas) por métodos orientados hacia lo visual (diagramas participativos y visualizaciones). Cada persona tiene una habilidad inherente para la alfabetización visual y el impacto de los métodos visuales en la comunicación y el análisis puede ser profundo. Estos permiten que personas alfabetizadas y analfabetas participen en el proceso como iguales, facilitando la exploración de relaciones complejas y generando conocimiento colectivo. En esta sección se describirá la siguiente lista de técnicas:

- Uso de diagramas y visualizaciones.
- Uso de fotos y dibujos.
- Uso de videos.

Uso de diagramas y visualizaciones

Estas son representaciones pictóricas o simbólicas de información y son un elemento central del análisis participativo y del aprendizaje. Pueden ser efectivas porque:

- Proporcionan un foco de atención mientras se discute un tema.
- Estimulan la discusión en personas tanto alfabetizadas como analfabetas.
- Pueden representar temas o procesos complejos de manera simple.
- Proporcionan un medio para contrastar y por lo tanto provocan un efectivo trabajo grupal.
- Evocan asociaciones creativas.
- Estimulan el recuerdo de las personas acerca de sus situaciones pasadas y presentes.
- Refuerzan la palabra escrita o hablada.
- Ayudan en toma de decisiones o monitoreo.

Metodología

Hay diferentes tipos de visualizaciones y diagramas. Estos incluyen diagramas de flujo, diagramas de impacto, organigramas, gráficos circulares, diagramas de Venn, perfiles históricos, mapas sociales, mapas de recursos, paseo transectorial (paseo de campo), líneas de tiempo, socio gramas y muchos otros. No es posible describir cada uno de estos métodos en detalle aquí, pero hay referencias para encontrar buenas descripciones en la lista de lectura al final del juego de recursos.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse visualizaciones con eficacia:

- Al examinar problemas con una dimensión geográfica o espacial.
- Al desarrollar una progresión de ideas.

Uso de fotografías y dibujos

Las fotografías y dibujos pueden ser muy útiles cuando se pide a los participantes ilustrar sentimientos, emociones, percepciones y actitudes ya que utilizan los elementos creativos e imaginativos del cerebro en vez de los elementos racionales y



lógicos en los que las técnicas verbales tienden a basarse. Si hay una resistencia a la idea de dibujar, las caricaturas pueden ser más fáciles, o cortar imágenes de revistas y pegarlas en un collage. A veces lápiz y papel funcionan bien. Otras veces dibujos con papelógrafos y marcadores son más adecuados.

Pueden utilizarse guiones gráficos para ilustrar una serie de momentos claves en un incidente, o para describir la historia de un acontecimiento. Pueden ser elaborados por el facilitador o los participantes.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse los dibujos y fotografías con eficacia:

- Cuando se pide a los participantes que ilustren sentimientos, emociones, percepciones y actitudes.
- Como alternativa al uso de enfoques racionales y lógicos propios del hemisferio izquierdo del cerebro.
- Como 'provocador' de discusiones.

Uso de videos

El uso más obvio de los vídeos es ubicar material previamente grabado que esté directamente relacionado con el tópico que desea tratar. Puede ser utilizado como una presentación, un estímulo para una dinámica de discusión, o para resumir puntos claves. El uso de vídeo requiere de una cuidadosa preparación. Los facilitadores deben:

- Seleccionar material culturalmente adecuado.
- Obtener permiso para usar el material.
- Familiarizarse con el material de vídeo y el equipo (incluyendo el control remoto si lo va a usar) y tomar nota del número que indica el contador, si se van a utilizar partes diferentes del vídeo.
- Decidir cómo van a usar el vídeo y qué preguntas o temas quieren que los participantes examinen.
- Revisar el equipo el mismo día para asegurarse que todo es compatible y funciona bien.
- Dejar listo el video para que comience en la escena correcta.
- Asegurarse de que todos los participantes pueden ver la pantalla y escuchar el sonido.

Ejemplos de situaciones en que podría utilizarse un video con eficacia:

- Como un 'provocador' para estimular la reflexión sobre temas.

En la actualidad el Paquete de recursos ARC no incluye videos grabados previamente, pero se anima a los facilitadores a presentarlos siempre que sea posible.



Producción de canciones, afiches y poemas

Esta técnica ofrece una manera divertida y creativa de animar a los participantes a sintetizar sus pensamientos, o desarrollar mensajes claves de una presentación o dinámica previa. También proporciona una forma de considerar el potencial para desarrollar este tipo de técnica en el trabajo de incidencia o promoción en general.

Metodología

Se pide a un grupo (o grupos pequeños de participantes) que elaboren mensajes claves o puntos de resumen acerca de un problema o tema y luego que desarrollen estos puntos en una forma adecuada de comunicación para un grupo objetivo. Es importante que el facilitador les dé una cantidad de tiempo realista para la preparación de estas comunicaciones y tiempo suficiente para la presentación de las piezas acabadas.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse canciones, afiches, poemas con eficacia:

- Planificar una campaña de información.
- Resumir los puntos claves de un tema que debe comunicarse a otras personas.
- Aligerar el tono de una sesión de capacitación difícil.

Reflexión personal

Al invitar a los participantes a reflexionar sobre sus propias experiencias en relación con un tema o problema, el facilitador los anima a desarrollar una mayor comprensión y/o empatía con la situación que otros tengan que enfrentar. Esta técnica tiene por objeto fomentar una mayor comprensión al decidir cómo enfrentar un tema en cuestión.

Metodología

El facilitador pide a los participantes que recuerden una situación particular en sus vidas. Luego puede pedirles que piensen en una serie de preguntas relacionadas con esa situación, por ejemplo por qué surgió la situación, cómo la enfrentaron, cuáles fueron las consecuencias. Luego se puede pedir a los participantes que compartan sus pensamientos en parejas, grupos pequeños o en plenaria.

También se pueden producir reflexiones y/o recuerdos como un ejercicio escrito y luego compartirlo de una manera apropiada. Un ejemplo de esto serían los **Diarios y Memorias**. Registrar acontecimientos e ideas por escrito es una manera útil de alentar la reflexión. Permite a quien escribe comprender cómo y por qué han ocurrido los hechos. Establecer una estructura para que los participantes escriban un diario o registro puede ser muy útil como un ejercicio de previo o posterior al curso. Los registros pueden ser estructurados o no estructurados. Un registro estructurado enfoca la atención del escritor usando una serie de instrucciones o preguntas predeterminadas a las que el escritor responde completando el registro. Esto se puede hacer proporcionando a los participantes una proforma de registro con preguntas establecidas. Un diario o registro no estructurado le da al escritor un espacio en blanco para llenarlo como él o ella desee.



Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse reflexiones personales con eficacia:

- Para presentar un tópico que deba tratarse con delicadeza.
- Para analizar situaciones vividas por los participantes.
- En la evaluación personal de acontecimientos o situaciones.

Juegos de roles

Los juegos de roles pueden ser muy efectivos como herramientas de capacitación. También están entre las actividades más complejas que uno pueda planificar y ejecutar. Cuando está bien dirigido, un juego de roles tiene un fuerte impacto, de lo contrario es probable que resulte en críticas y frustración. Hay una complicación potencial en el caso de los facilitadores ARC que implementan juegos de rol que no han desarrollado, por lo tanto deben pensar cuidadosamente acerca de cuán relevantes o efectivos van a ser. Esto incluye una consideración cuidadosa de cualquier aspecto cultural que pueda afectar el juego de rol.

Metodología

El juego de roles se centra en recrear una escena real, anticipada o imaginaria. Esta escena probablemente exigirá diálogo y/o acción. El 'guión' de un juego de rol incluye dos elementos:

- Una descripción clara del punto de partida, por ejemplo, ¿cuál es el contexto, qué ha conducido al punto donde empieza el juego de roles, quién está involucrado y en qué capacidad?
- Una indicación de cómo puede reaccionar o comportarse cada persona cuando comienza el juego de rol. Esto se conoce a menudo como el "brief".

Por favor, vea el punto 1.4 para información más detallada sobre cómo diseñar juegos de roles.

El juego de roles debe apuntar a ser espontáneo dentro de su contexto establecido. Los juegos de roles no asignan diálogos específicos a los actores, ni tienen un resultado predeterminado. Su propósito es explorar lo que podría suceder, y cómo las diferentes acciones o afirmaciones pueden influir en el resultado. Los juegos de roles también ofrecen la oportunidad a los participantes de experimentar cómo se sentirían ante diversas situaciones o resultados.

Al organizar o usar un juego de roles, los facilitadores deben mantener en mente las etapas por las que pasa el juego.

El facilitador necesita un plan claro que incluya:

- Planificar el juego de roles con anticipación.
- Preparar el guión con anticipación.
- Informar y comprometer a los participantes.
- Ejecutar la actividad de juego de roles.
- Detener el juego de roles.
- Acabar asuntos pendientes que hayan podido surgir durante el juego.



- Hacer una hoja de resumen informativo.
- Sacar a los participantes de los roles que adoptaron.
- Hacer una hoja informativa del juego de roles.
- Extraer la enseñanza del juego de roles.
- transferir lo aprendido al mundo real.

Si no se completa o se omite alguno de los pasos anteriores, los facilitadores y/o participantes pueden experimentar problemas.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse juegos de rol con eficacia:

- Para proporcionar a los participantes la experiencia de ver una situación de primera mano desde la perspectiva de otra persona.
- En situaciones donde hay un alto grado de confianza y entendimiento entre los participantes, y donde hay suficiente tiempo para desarrollar el juego de roles con eficacia. No son adecuados para grupos de vida corta o para talleres de capacitación de un día de duración.

Simulaciones

Una simulación es una actividad que intenta reproducir las dinámicas de una situación compleja en que las personas o procesos interactúan entre sí. Las simulaciones son similares a los juegos de roles donde los participantes aprenden haciendo y experimentando. La diferencia principal es que, en una simulación, siguen siendo ellos mismos y no se les asigna nuevos roles. Una simulación puede ser utilizada para examinar cómo las personas o procesos pueden reaccionar si ocurren ciertos acontecimientos o problemas. El principal beneficio de una simulación es que es una oportunidad para experimentar una situación junto a las reacciones de los participantes. Aunque los procesos están diseñados para parecerse todo lo posible a la vida real, siguen siendo controlados dentro de la dinámica. En algunas simulaciones se incentiva la experimentación. Al igual que con los juegos de rol, el éxito de una simulación dependerá en gran medida de la calidad de la preparación.

Los pasos principales a considerar son:

- La simulación requiere un enfoque claro. ¿Cuál es la situación que se va a recrear en la simulación? ¿Qué procesos están involucrados en esta situación? ¿Qué se propone ilustrar con la simulación?
- Debe identificarse la función de cada uno de los grupos o individuos dentro de la simulación. A mayor grado de descripción, más cercana a la realidad será la simulación, pero será menor el margen para la creatividad e invención de los participantes que desarrollan el rol.

Ejemplos de situaciones en que podrían utilizarse simulaciones con eficacia:

- Cuando se examina una situación compleja que incluye una serie de individuos u organismos, por ejemplo, una discusión sobre el bienestar de un niño o niña en particular o de un grupo de niñas y niños desde la perspectiva de diferentes individuos u organismos.



Uso de tarjetas

En el curso de capacitación se pueden usar de distintas maneras fichas o notas autoadhesivas, o incluso tarjetas impresas previamente preparadas, desde juegos de tarjetas que contienen los Artículos de la CDN, hasta tarjetas que detallan temas relacionados a la prevención del reclutamiento de menores. Esta técnica de ofrecer a los participantes un juego de tarjetas preparadas o impresas es especialmente útil cuando los participantes tienen que familiarizarse con información importante.

Estas dinámicas con tarjetas pueden ser utilizadas con participantes para categorizar, ordenar y priorizar, o como seguimiento a un ejercicio de lluvia de ideas donde se han sugerido un gran número de ideas que necesitan ser procesadas (véase el encabezado **Lluvias de ideas** en esta sección).

Metodologías

Ordenamiento de tarjetas

- Varias dinámicas de clasificación se basan en el uso de tarjetas, cada una conteniendo un ítem de la lista de sugerencias original. Los grupos pequeños reciben juegos de estas tarjetas para que, por medio del debate, las ordenen de acuerdo al orden de prioridad que prefieran. También se pueden dar juegos a los participantes para que, habiendo ordenado sus tarjetas, comparen sus opciones con las de otro miembro del grupo.

Categorización combinada

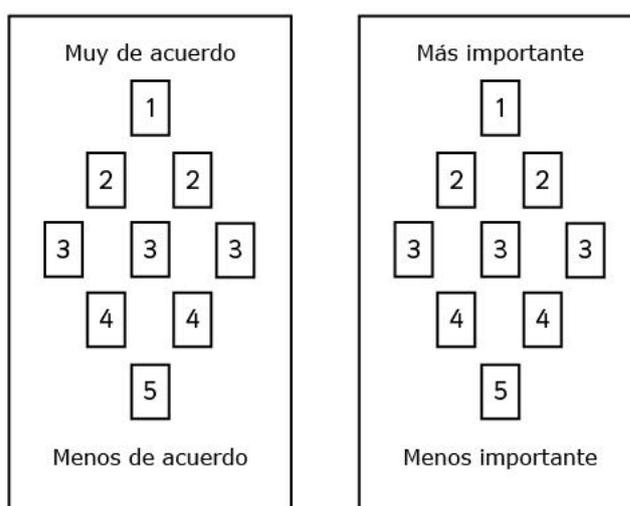
- En esta variante del ordenamiento de tarjetas, cada participante recibe un juego completo con las mismas tarjetas. Luego los participantes preparan su orden personal de prioridades. Después, los participantes se combinan en pares y discuten sus prioridades individuales y acuerdan una lista conjunta. Los pares luego se combinan en cuartetos para comparar sus juegos de pares y producir un juego acordado de prioridades como un cuarteto. Este proceso continúa hasta que todo el grupo acuerda y produce una lista de prioridades.

El diamante

- Otra variación del ordenamiento de tarjetas se utiliza mejor cuando el facilitador tiene más control sobre el número de opciones disponibles, ya que se trata de categorizar o priorizar exactamente nueve elementos. Una de las dificultades con las dinámicas de categorización es que las personas frecuentemente quieren dar el mismo puesto a dos o más elementos. 'El Diamante' reconoce que a menudo hay un elemento que tiene mayor importancia y uno de menor importancia, y que los otros pueden ser agrupados en el medio. El facilitador habrá preparado conjuntos de nueve elementos en tarjetas separadas para ser priorizados. Los grupos pequeños reciben un juego de tarjetas y se les pide que las categoricen ordenándolas en forma de diamante (ver abajo).

Los elementos en la parte superior e inferior del diamante son los que tienen mayor y menor preferencia. Los dos elementos que están debajo y encima de estos son los que les siguen en orden. Los tres elementos ubicados en el medio son los de mediana importancia, con poca diferencia entre ellos. Este ejercicio es útil para aquellas ocasiones en las que no es fácil o posible obtener un estricto orden secuencial de preferencias.





Categorizar y priorizar opciones es casi inevitable en la mayoría de cursos de capacitación donde los participantes tienen la oportunidad de generar ideas. El facilitador debe tener un repertorio de estas técnicas que pueda usar para adaptarse a las circunstancias que la situación requiera.

Ejemplos de situaciones en que categorizar, ordenar y priorizar podría utilizarse con eficacia:

- Para reforzar la familiaridad con cláusulas específicas de una disposición legal.
- Cuando los participantes tienen que elegir entre una serie de alternativas.
- Para explorar valores subyacentes de forma no agresiva.

Para examinar las diferencias de opinión entre individuos y grupos.

Tarjetas de situación

Este ejercicio utiliza una serie de tarjetas postales o notas autoadhesivas para presentar a los participantes ejemplos de situaciones de la vida real que puedan encontrar y alentarlos a pensar sobre lo que harían en ciertas situaciones. Las tarjetas suelen contener frases como:

- ¿Qué haría usted si...?
- ¿Cómo se sentiría si...?
- ¿Cuál sería su respuesta si...?

Metodología

Los participantes pueden trabajar juntos en grupos de cinco o seis personas. Cada grupo tiene un juego de tarjetas que son distribuidas a los participantes que luego se turnarán para leer en voz alta 'su' situación y describir a los demás cómo reaccionarían. Se alienta a otros miembros del grupo a añadir sus reacciones y respuestas y sugerir otras alternativas. De acuerdo a las necesidades del ejercicio, el debate puede continuar hasta encontrar 'la mejor solución'.

Ejemplos de situaciones en que las tarjetas de situación podrían utilizarse con eficacia:

- Tarjetas de situación que describen opciones diferentes para el desarrollo futuro de un proyecto, que pueden ser usadas para aclarar las implicancias de elegir ciertos cursos de acción.
- Cuando los participantes exploran las formas en que pueden manejar determinadas situaciones, puede desarrollarse y distribuirse tarjetas para el debate.

Resolución de problemas

El objetivo de cualquier ejercicio de resolución de problemas es animar a los participantes a aprender nuevas habilidades o aplicar las que ya tienen a una situación. Diversos capacitadores han creado numerosas diferentes actividades para resolución de problemas, pero en esta sección solo podemos esbozar algunos de esos enfoques.

Metodologías

Simulaciones

- Una simulación, como la producción de un programa de noticias en video, es una excelente manera de generar un problema dinámico que requiere una solución creativa y trabajo en equipo. (Las simulaciones se describieron en mayor profundidad anteriormente en esta sección).

Problemas reales

- Algunos grupos pueden estar en un nivel de desarrollo que les permite aplicar sus habilidades y conocimientos a los problemas reales que enfrentan. Esto es, obviamente, muy importante en cuanto a asuntos tratados en el Paquete de recursos ARC. En este caso, el grupo y/o el facilitador deben acordar una definición del problema y utilizar una variedad de técnicas para resolverlo tales como Lluvia de ideas, Análisis de incidentes críticos, Estudios de caso, Grupos pequeños y Juegos de rol.

Análisis

- Una parte esencial de la resolución de problemas es analizar el problema en sí.
 - ¿Qué ha causado el problema?
 - ¿Cuáles son sus distintos componentes?

Hay varias técnicas para facilitar el análisis.

Un ejemplo es el análisis **FODA**. FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (conocidas también como '*limitaciones*'). Estos cuatro anunciados permiten revisar cualquier situación o acontecimiento de una manera estructurada. Por ejemplo, si consideramos la pregunta '*¿Cómo aplicamos nuestro nuevo aprendizaje?*' se pueden generar las siguientes preguntas.

- *Fortalezas* ¿Qué estamos haciendo bien? ¿Qué hemos obtenido? ¿En dónde nos sentimos seguros?
- *Debilidades* ¿En qué somos vulnerables? ¿Qué más necesitamos hacer o aprender?



- *Oportunidades* ¿Cómo usaremos en el futuro lo que hemos aprendido, obtenido o hecho ahora? ¿Se pueden beneficiar nuestros colegas o contrapartes de lo que hemos aprendido?
- *Amenazas* ¿Qué puede obstaculizar este aprendizaje? ¿Qué apoyo se necesita para asegurarnos de que nuestros planes se realicen?

Metodología

Esta técnica funciona mejor cuando los participantes trabajan en grupos pequeños, cada uno con una versión tamaño afiche de la cuadrícula del FODA. Luego llenan cada cuadrante de la cuadrícula con sus ideas. Las versiones finales pueden mostrarse, compararse y discutirse.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Ejemplos de situaciones en que el análisis FODA podría utilizarse con eficacia:

- Para revisar el trabajo actual y futuro de un equipo, proyecto o programa.
- Para examinar las acciones o propuestas que un equipo o grupo pueda considerar.
- Para revisar las decisiones tomadas en una dinámica de estudio de caso.
- Para revisar o evaluar el aprendizaje.

Auditorías

- Esta es otra forma de análisis que puede ser aplicada a situaciones donde los participantes necesitan entender los diferentes componentes de una situación o problema antes de ser capaces de decidir cómo enfrentarlo. Por ejemplo, se les puede pedir a los participantes que hagan una auditoría de los servicios que están ofreciendo actualmente a una comunidad. Llevarán a cabo la auditoría verificando y analizando sus propias habilidades o acciones respecto a un determinado grupo de criterios.

Ejemplos de situaciones en que las auditorías podrían usarse con eficacia:

- Al analizar qué componentes de un programa podrían llevar a cabo los participantes con eficacia.
- Al analizar qué partes de un programa no están funcionando.

Imágenes enriquecidas

- Una imagen enriquecida es un dibujo que expresa cómo ve el individuo una situación particular. La imagen puede hacerse de cualquier forma que se desee. Por ejemplo:
 - Como una metáfora, por ejemplo la mamá pata con los patitos nadando cerca a ella, algunos dirigiéndose en una dirección diferente, para simbolizar la dificultad de liderar un equipo en una dirección determinada.
 - Como un organigrama o dibujo organizacional, con líneas, globos, líneas discontinuas, círculos, etc. para representar la naturaleza de las relaciones.



- Como un conjunto de diferentes dibujos más pequeños, que representan diferentes elementos de la situación.
- Este ejercicio puede aplicarse a cualquier área para reflexión. La razón para usar imágenes es que los sistemas complejos siempre incluyen múltiples factores que interactúan. Las imágenes son un mejor medio que la escritura para expresar contextos complejos porque animan a una representación más dinámica y holística de la situación. En resumen, pueden proporcionar una gran cantidad de información en una forma fácilmente digerible.

Guías para dibujar imágenes enriquecidas:

- El foco de la imagen debe ser el problema que está interesado en explorar.
- Utilice todo el espacio disponible; extienda las partes de su dibujo pero deje cierto espacio para desarrollar su ilustración.
- Empiece por dibujar el proyecto, actividad u organización en que está enfocado y luego introduzca los elementos claves que usted cree puedan afectarlo.
- Explore los factores que influyen en el ambiente general.
- Represente los asuntos, problemas y preocupaciones de las personas en el diagrama utilizando globos de diálogo y globos de pensamiento (tal como en los libros de caricaturas).
- Utilice metáforas visuales.
- Represente los tipos de relaciones utilizando flechas, líneas o cualquier otra forma que pueda imaginar.
- Añada notas breves, si cree que son necesarias.
- Represente conexiones utilizando símbolos (tales como nubes negras, el sol, rayos) o cualquier otro que le guste.
- Hágalo colorido y deje que fluya su creatividad.

Análisis del árbol de problemas

El análisis del árbol de problemas es central para muchas formas de planificación de proyectos y es muy utilizado entre los organismos de desarrollo. El análisis del árbol de problemas (también llamado simplemente análisis de problemas) ayuda a encontrar soluciones al mapear la anatomía de la causa y efecto alrededor del problema, en forma similar a un mapa mental pero con más estructura. Esto tiene varias ventajas:

- El problema puede ser dividido en partes manejables y definibles. Esto permite priorizar más claramente los factores y ayuda a enfocar los objetivos.
- Hay una mejor comprensión del problema y de sus causas, que a menudo están interconectadas e incluso son contradictorias. Esto es frecuentemente el primer paso para encontrar soluciones mutuamente ventajosas.
- Identifica los problemas y argumentos constituyentes, y puede ayudar a establecer quiénes y cuáles son los actores y procesos políticos que se encuentran en cada etapa.
- Puede ayudar a establecer si se necesita más información, evidencia o recursos para tener un argumento más sólido, o construir una solución convincente.



- Se enfrentan e identifican problemas actuales en vez de problemas aparentes, futuros o pasados.
- El proceso de análisis a menudo ayuda a construir un sentido compartido de entendimiento, objetivo y acción.

El análisis del árbol de problemas se lleva a cabo mejor en un pequeño grupo focal de aproximadamente seis u ocho personas utilizando papelógrafo o proyector de diapositivas. Es importante que puedan añadirse factores a medida que la conversación progresa.

- El primer paso es discutir y acordar el problema o tema a ser analizado. No se preocupe si el tópico parece muy amplio, porque el árbol de problemas lo ayudará a subdividirlo. Se escribe en el centro del papelógrafo el problema o tema y este se convierte en el '*tronco*' del árbol, es decir en el '*problema central*'. La redacción no tiene que ser exacta, ya que será mejor definida por las raíces y las ramas, pero debe describir un problema actual que apasione a todos.
- Luego, el grupo identifica las causas del problema central, estas se convierten en las raíces, y luego identifica las consecuencias, las cuales se convierten en las ramas. Estas causas y consecuencias pueden crearse en notas autoadhesivas o tarjetas, tal vez individualmente o en pares, para que puedan organizarse con una lógica de causa y efecto.
- El corazón del ejercicio está en la discusión, el debate y el diálogo que se generan como factores que se organizan y reorganizan, frecuentemente formando raíces y ramas subdivididas (como un mapa mental). Dé tiempo para permitir a las personas explicar sus sentimientos y razonamientos, y en un papelógrafo separado tome nota de las ideas y los puntos relacionados que surjan, clasificándolos bajo títulos tales como soluciones, preocupaciones y decisiones.

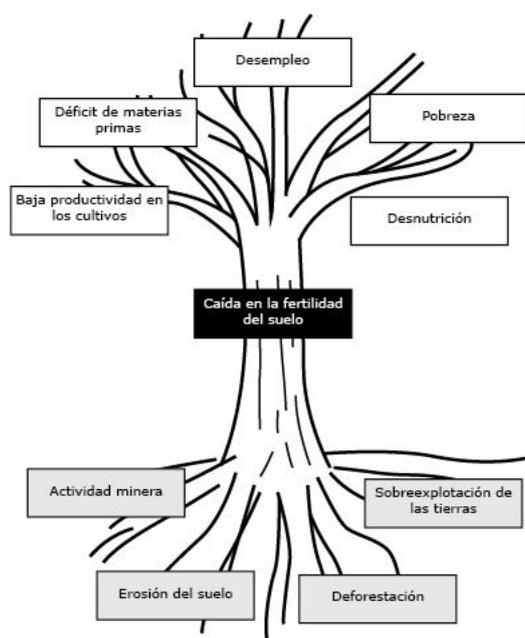
Las preguntas de discusión pueden incluir:

- ¿Representa esto la realidad? ¿Están siendo consideradas las dimensiones económicas, políticas y socioculturales del problema?
- ¿Qué causas y consecuencias están mejorando, cuáles están empeorando y cuáles se mantienen igual?
- ¿Cuáles son las consecuencias más serias? ¿Cuáles son las más preocupantes? ¿Qué criterios son importantes para nosotros al pensar en un camino a seguir?
- ¿Qué causas son más fáciles / más difíciles de resolver? ¿Qué posibles soluciones u opciones puede haber? ¿En qué casos un cambio en las políticas puede ayudar a resolver una causa o consecuencia, o crear una solución?
- ¿Qué decisiones hemos tomado, y que medidas hemos acordado?

El árbol de problemas está muy vinculado al *árbol de objetivos*, otra herramienta clave en el repertorio del planificador de proyectos, y muy utilizada por los organismos de desarrollo. El árbol de problemas puede convertirse en un árbol de objetivos al reformular cada uno de los problemas para que se conviertan en resultados positivos deseables, como si el problema ya hubiera sido tratado. De esta manera, las causas y consecuencias fundamentales se convierten en soluciones fundamentales, y los puntos de entrada que son clave o influyentes para el proyecto se establecen rápidamente.



Estos objetivos bien pueden denominarse objetivos de cambio. Pueden introducirse en un *Análisis de campo de fuerzas*, el cual constituye un paso siguiente útil.



Análisis del árbol de problemas

Recursos adicionales

Hay muchas referencias al análisis de problemas en paquetes de herramientas, particularmente de organismos de desarrollo. Estos incluyen una descripción detallada que se encuentra en el *paquete de herramientas para el Desarrollo Social del DFID* (*DFID's Social Development toolkit*), del cual se ha tomado el diagrama y ejemplo, y en el paquete de herramientas para crisis y transición de *CERTI's* (*Iniciativa de Respuesta y Transición para Emergencias Complejas*, o *CERTI por sus siglas en inglés*):

www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_03.htm

www.certio.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm

Dinámicas de planificación

Este grupo de técnicas se utiliza después de conocer o llegar a comprender bien un tópico o problema particular. Una vez que los participantes comprenden los problemas involucrados, están en una mejor posición para considerar cómo seguir adelante, ya sea individualmente o como parte de un equipo. Un ejercicio de planificación, o de *planificación de acción*, hacia el final del curso o taller forma parte importante del proceso de transferencia del trabajo de los individuos dentro del grupo al mundo exterior donde este trabajo se convertirá en una realidad. También proporciona tiempo para la reflexión tanto acerca del curso en sí, como de su importancia para las situaciones propias del trabajo de los participantes.

Metodología

Hay diversas maneras de desarrollar dinámicas de planificación. El facilitador puede diseñar un breve formato (para adaptarse a la situación de la capacitación) que los participantes deberán llenar individualmente. Los participantes pueden trabajar juntos para desarrollar sus propias ideas para un plan de acción, guiados por una serie de enunciados sugeridos por ellos mismos o por el facilitador.

Los planes pueden ser sencillos: el facilitador puede pedir a los participantes que piensen en una acción para responder a cada uno de los siguientes enunciados. PARE (algo que piensa dejar de hacer); CONTINÚE (algo que debe continuar haciendo); y EMPIECE (algo que debe empezar a hacer) como resultado de este taller. O pueden ser muy complejos: utilizar marcos conceptuales elaborados donde se anima a los participantes a responder las preguntas de 'qué, quién, por qué, cuándo y cómo' para cada una de las acciones que planean llevar a cabo.

Una herramienta de gestión ampliamente utilizada es el **Análisis del Camino Crítico**, o 'Análisis de redes'. Este es un método de planificación y control de proyectos complejos, con el objetivo de hacer las cosas bien, en el orden correcto en el momento adecuado. El proyecto se subdivide en una serie de actividades separadas, con un diagrama de camino crítico que muestra el orden en que cada actividad debe realizarse. El diagrama reflejará la duración de cada actividad y especificará la fecha más temprana en que actividades posteriores pueden empezar. Varias actividades pueden avanzar en paralelo.

Cada diagrama se compone de 'Actividades' y 'Nodos'. Una actividad es la parte del proyecto que requiere tiempo y recursos, se representa con una flecha que va de izquierda a derecha. Un nodo es el inicio o final de una actividad, y se representa con un círculo. Cada diagrama debe empezar y terminar en un solo nodo y las líneas de actividad no deben cruzarse.

De este modo, el diagrama mostrará qué actividades son 'críticas' para alcanzar el objetivo. Esto significa que si estas actividades se retrasan, entonces el proyecto no se terminará a tiempo. Los recursos pueden entonces concentrarse en asegurar que estas actividades 'críticas' se terminen a tiempo. Otras actividades, que no son críticas, tienen un grado de flexibilidad con respecto al tiempo que toma realizarlas.

Ejemplos de situaciones en que la planificación podría usarse con eficacia:

- Hacia el final de un taller.
- Al final de una discusión importante en la que haya quedado claro que será necesario un cambio de políticas o prácticas.

Análisis de campo de fuerzas

El Análisis de campo de fuerzas fue desarrollado por Kurt Lewin (1951) y es ampliamente utilizado para informar la toma de decisiones, particularmente en la planificación y ejecución de programas de gestión del cambio en organizaciones. Es un método poderoso para obtener una visión global de las distintas fuerzas que actúan sobre un potencial problema del cambio organizacional, y para diagnosticar su origen y fuerza.

Metodología

El Análisis de campo de fuerzas se realiza mejor en grupos pequeños de seis a ocho personas utilizando el papelógrafo o diapositivas de PowerPoint para que todos puedan



ver que está sucediendo. El primer paso es acordar el ámbito de los cambios a discutirse. Esto puede escribirse como un objetivo de las políticas u objetivo deseado. Luego se anotan en la columna de la izquierda todas las fuerzas que apoyan el cambio (que impulsan el cambio), mientras que todas las fuerzas que trabajan en contra del cambio se anotan en la columna de la derecha (deteniéndolo). Las fuerzas que impulsan y restringen deben ordenarse en torno a temas comunes y luego asignarles un puntaje de acuerdo a su 'magnitud', desde uno (débil) hasta cinco (fuerte). El puntaje bien puede no equilibrarse a ambos lados. A lo largo del proceso deben emerger una discusión, un debate y unos diálogos muy productivos. Esta es una parte importante del ejercicio y se debe dar tiempo a los problemas clave.

Análisis de los actores directamente involucrados (socios estratégicos)

Un actor directamente involucrado (o socios estratégicos) es una persona que tiene algo que ganar o perder por medio de los resultados de un proceso de planificación o proyecto. En muchos círculos estos son conocidos como grupos de interés y pueden tener una influencia poderosa en los resultados de los procesos políticos. A menudo es beneficioso para los proyectos de investigación identificar y analizar las necesidades y preocupaciones de los diferentes actores directamente involucrados, en particular cuando estos proyectos tienen el objetivo de influir en las políticas.

Al conectar la investigación y las políticas, el análisis de dichos actores puede usarse para identificar todas las partes involucradas en la realización de la investigación, aquellos que hacen o implementan las políticas, y los intermediarios entre ellos. Puede ayudar a definir la manera de involucrar a los actores directamente involucrados para maximizar el impacto de la investigación sobre las políticas. También se puede usar posteriormente en la investigación, cuando los resultados estén disponibles y el equipo desee utilizar la evidencia para crear un impacto en las políticas. Por lo tanto, una herramienta útil a tener en cuenta es considerar quién necesita saber acerca de la investigación, cuáles son sus posiciones e intereses y cómo debe presentarse y formularse la investigación para atraerlos. De esta manera, se convierte en una herramienta esencial para evaluar diferentes grupos de interés en torno a un problema o debate de las políticas, y su capacidad para influir en el resultado final.

Metodología

El primer paso es aclarar el objetivo de investigación o cambio de las políticas en discusión (el análisis de árbol de problemas o análisis de objetivos puede ayudar con esto). A continuación, identificar todos los actores o grupos de interés asociados a este objetivo, proyecto, problema o asunto. Un grupo pequeño de alrededor de seis a ocho personas, con una perspectiva variada con respecto al problema, debería ser suficiente para crear una buena sesión de lluvia de ideas. Los actores directamente involucrados pueden ser organizaciones, grupos, departamentos, estructuras, redes o individuos, pero la lista necesita ser bastante exhaustiva para asegurar que nadie se quede afuera.

Análisis de redes sociales

Una red es un concepto simple. Consiste de dos cosas, los nodos y los enlaces entre esos nodos. En el análisis de redes sociales los nodos de interés son las personas, grupos y organizaciones. En otras áreas del análisis de redes, los nodos de interés pueden ser páginas de Internet, las distintas especies en un ecosistema o los distintos componentes de una célula. En el análisis de redes sociales, los enlaces pueden ser



contactos sociales, intercambios de información, la influencia política, el dinero, la pertenencia conjunta a una organización, la participación conjunta en acontecimientos específicos o muchos otros aspectos de las relaciones humanas. La característica definitiva del análisis de redes sociales es el enfoque en la estructura de las relaciones.

Se ha sostenido desde hace algún tiempo que las organizaciones están inmersas en redes de grandes procesos sociales, en los cuales influyen, y que también influyen en ellas. Reconocer esto puede ayudar a establecer enlaces entre los diferentes niveles del análisis, en relación con diversos tipos de entidades organizacionales que trabajan en el ámbito de la ayuda al desarrollo: proyectos, programas de países, y políticas de gobierno. Dentro de los propios organismos de ayuda el estructurar relaciones entre el personal es otro conjunto de opciones de relación con consecuencias directas sobre cómo los proyectos locales y políticas nacionales se relacionan entre sí o no. La estructura puede vincular (o no) estrategias a diferentes niveles.



Lecturas adicionales

500 tips for trainers Race, Smith P, Smith B, Kogan Page, Londres 1995.

Un excelente recurso de inmersión de 500 consejos prácticos que abarcan desde organizar la sede de un evento hasta enfrentar lo inesperado.

Developing training skills: A trainer's guide to experiential learning Armstrong Howie Britton and Pickles, Pavilion Press, Brighton, Inglaterra 1996.

Un útil manual de capacitación que adopta un enfoque experimental para ayudar a los capacitadores a desarrollar sus habilidades.

How to make and use visual aids Harford and Baird, VSO/Heinemann, Londres 1997.

Un práctico manual ilustrado sobre el uso de ayudas visuales para el desarrollo y la educación.

How to organize a training workshop UNHCR, Ginebra 1993.

Éste tiene una sección muy útil sobre la 'cuenta regresiva' para un curso y lo que hay que hacer para cuando.

Participatory learning and action: A Trainer's Guide Pretty, Jules, Gujit I, Thompson J, Scoones I, IIED, Londres 1995 ISBN 1 899825 00 2.

Manual de capacitación con muchas dinámicas participativas para usar en el campo del desarrollo. Incluye material sobre DRP - Diagnóstico Rural Participativo (o PRA por sus siglas en inglés) y también tiene buen material de referencia sobre aprendizaje de adultos.

'People and potential' Distance learning pack Open University, Open University Press, Open University, UK 1995.

Un excelente recurso con una gran cantidad información sobre la planificación de sesiones de capacitación, planificación de eventos de capacitación, elección de métodos, adaptación de materiales de aprendizaje y cómo hacer frente a contingencias.

Planning for training and development: A guide to analysing needs Thomas, Kerry and Mellon T, Save the Children UK, Londres 1995.

Una introducción práctica al diagnóstico de necesidades de capacitación desarrollado para organizaciones humanitarias.

Toolkit for trainers Pickles T, Pavilion, Brighton, Inglaterra 1995.

Un excelente compendio de técnicas para capacitadores que ha sido ampliamente citado en el paquete de herramientas para facilitadores ARC.

Toolkits Gosling L with Edward M, Save the Children Reino Unido 2003.

Una guía útil que se enfoca específicamente en el seguimiento, evaluación y diagnóstico de impacto.

Tools for knowledge and learning Ramalingen B, ODI 2006.

Este documento proporciona excelentes descripciones de una amplia variedad de técnicas y métodos para capturar información, compartir conocimiento, colaboración y otros.

Training for development Lynton, Rolf and Udai Pareek, Vistaar Publications, Nueva Delhi 1990 ISBN 81 7036 129 X.

Buena lectura de referencia sobre capacitación en países en vías de desarrollo.

