

Metodología para la facilitación de procesos y capacitación en seguros agrícolas

**Proyecto “Clima, Agro y Transferencia del Riesgo” (CAT)
BMU/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
(GIZ)**

Empresa consultora:

KauCo

Manual

Lima, octubre de 2018

El proyecto Clima, Agro y Transferencia del Riesgo se desarrolla en el marco de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI) del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU) de Alemania.

Manual



Metodología para la facilitación de procesos y capacitación en seguros agrícolas

Elaborado por



Octubre 2018

Índice de contenidos

A.	Introducción	1
B.	La preparación.....	3
1.	El proceso de aprendizaje	3
2.	Los roles del facilitador/a o capacitador/a y los y las participantes	7
3.	Diseño y organización	13
C.	Fase de inicio	23
1.	Presentación de participantes	23
2.	Nivelación de expectativas	24
3.	Hilo conductor	25
D.	Métodos y herramientas centrales	27
1.	Dinámicas de animación o vitalizadoras.....	27
2.	Herramientas de visualización	30
3.	Métodos de intercambio y asesoría	35
4.	Herramientas para la construcción conjunta.....	40
E.	Evaluación	49
	Glosario.....	53
	Bibliografía y recursos	55

Esta guía se finalizó su elaboración en octubre de 2018 en Lima, Perú. El equipo KauCo, coordinado por Anke Kaulard y con el apoyo de César Gómez, elaboró esta guía en base a los talleres realizados en Lima entre mayo y septiembre de 2018. Las fotografías están realizadas por Piero Flores y Anke Kaulard.

KauCo agradece a todos los y las participantes de los talleres su entusiasmo, ideas y trabajo en equipo. La realización de esta guía ha sido financiada por la Cooperación Alemana (GIZ).

Abreviaciones

BMU	Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (<i>Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit</i>)
CAT	Clima, Agro y Transferencia del Riesgo
CEFE	Competency-based Economies Through Formation of Enterprise
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
GIZ	Agencia de Cooperación Alemana (<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>)
STRS	Sistema de Transferencia del Riesgo Sostenible



Índice de tablas, figuras y fotos

Tabla 1. Características del rol capacitador y el rol facilitador	7
Tabla 2. El buen facilitador/a y capacitador/a.....	8
Tabla 3. Manejo de la dinámica grupal	10
Tabla 4. Tipología de participantes	12
Tabla 5. Ejemplo de listado de comprobación	17
Tabla 6. Ejemplo agenda para taller	19
Tabla 7. Resumen de las fases de un taller	19
Tabla 8. Plan de capacitación	21
Tabla 9. El Rascacielos según el ciclo de aprendizaje	47
Figura 1. ¿Qué ganamos como equipo facilitador/capacitador?	2
Figura 2. Fases de la organización y facilitación/capacitación de talleres	2
Figura 3. Principios básicos de la andragogía	3
Figura 4. Enfoque directivo	4
Figura 5. Enfoque participativo.....	5
Figura 6. Ciclo de aprendizaje.....	6
Figura 7. Estrategias para combatir el estrés	11
Figura 8. Preferencias de aprendizaje.....	12
Figura 9. Preparación de un taller. Mapa mental.	16
Figura 10. Plan de facilitación (izq.) y plan de capacitación (der.)	20
Figura 11. Ejemplo de mapa mental	42
Figura 12. Ejemplo del animómetro	50
Foto 1. Preparación del taller	14
Foto 2. Plan de facilitación	20
Foto 3. Facilitación gráfica. Ejemplos.....	31
Foto 4. Resultados de la facilitación gráfica	31
Foto 5. Ejemplo de consejo para la realización de un power point	33
Foto 6. Ejemplo de mapa mental.....	42
Foto 7. Mini mercado	45
Foto 8. Construcción del rascacielos y visualización de resultados.....	46
Foto 9. Ejemplos de animómetro	50
Foto 10. Reglas y ejemplo de la retroalimentación apreciativa	52

A. Introducción

En 2013 se inició el proyecto “Gestión financiera integral de riesgos asociados a fenómenos climáticos en el sector agricultura en el Perú” (Clima, Agro y Transferencia del Riesgo - CAT), financiado por la Iniciativa Internacional de Protección del Clima y ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear (BMU) de Alemania. El objetivo del CAT es crear un Sistema de Transferencia del Riesgo Sostenible (STRS) generado y financiado por el Estado peruano en conjunto con el sector privado que contribuya de manera sostenible a la adaptación al cambio climático en el sector agrícola.

En los últimos meses de ejecución del CAT y como parte de su estrategia de fortalecimiento, se ha elaborado esta guía como un recurso para los equipos facilitadores que permita dar sostenibilidad a las actividades de fortalecimiento de capacidades y competencias luego del término del proyecto y transferir lo aprendido a otros actores públicos y privados vinculados con el seguro agrario.

Esta guía permite el fortalecimiento de los actores del sector público y privado vinculados al seguro agrícola en sus habilidades para la coordinación, conducción, moderación, facilitación y/o capacitación en talleres, eventos, presentaciones, conferencias y reuniones de trabajo, mejorando la preparación, desarrollo y sistematización de los mismos.

Esta guía es una recopilación específica de las metodologías y técnicas diseñadas a medida que permitirán al equipo facilitador y/o capacitador aplicar el principio de “aprender haciendo” en los eventos, reuniones y talleres que coordinen y ejecuten, transmitiendo los conceptos y herramientas más novedosas de la capacitación. Asimismo, se brindan las bases conceptuales y requerimientos a nivel “meta” de las actitudes y roles de los y las participantes para que puedan ejercer sus funciones de forma óptima.

Finalmente, esta guía puede también ser una herramienta para directivos de instituciones asociadas al seguro agrario, así como a personal administrativo, en su labor de fortalecer el desarrollo de un sistema de transferencia del riesgo. La guía les dará pautas para decidir qué enfoque es el más adecuado para sus fines y qué metodologías y herramientas se pueden utilizar.

Figura 1. ¿Qué ganamos como equipo facilitador/capacitador?

Adquirir **COMPETENCIAS** para ejecutar eventos, reuniones, y talleres de mayor efectividad en los procesos de cambio y mejora de las personas y sus organizaciones

Aprender y practicar **TÉCNICAS** de **VISUALIZACIÓN** innovadoras y efectivas

Aportar en el **DESARROLLO** y **FORTALECIMIENTO** de las capacidades en seguros agrarios

Manejar el diseño y la gestión básica de la **CAPACITACIÓN** y **FACILITACIÓN** considerando enfoques transversales orientados al cambio

Realizar eventos y **CAPACITAR** a diversos grupos objetivo, adecuando la metodología a su perfil y al contexto

Fuente: elaboración propia

Esta guía se basa en la facilitación y/o capacitación en talleres, seminarios y eventos organizados a partir del enfoque “aprender haciendo” y de la organización participativa, como procesos que permiten la internalización efectiva de conceptos y herramientas para su aplicación posterior.

Tras esta introducción, la guía presenta cuatro apartados, asociados a las cuatro fases de la organización y facilitación/capacitación: (i) Preparación de talleres/eventos, (ii) Fase de inicio del taller/evento; (iii) Métodos y herramientas centrales; y (iv) Evaluación del evento/taller.

Figura 2. Fases de la organización y facilitación/capacitación



Fuente: elaboración propia

El núcleo CAT que se formó en los talleres de capacitación será capaz de lograr un efecto multiplicador en la transmisión de los aspectos asociados al STRS.

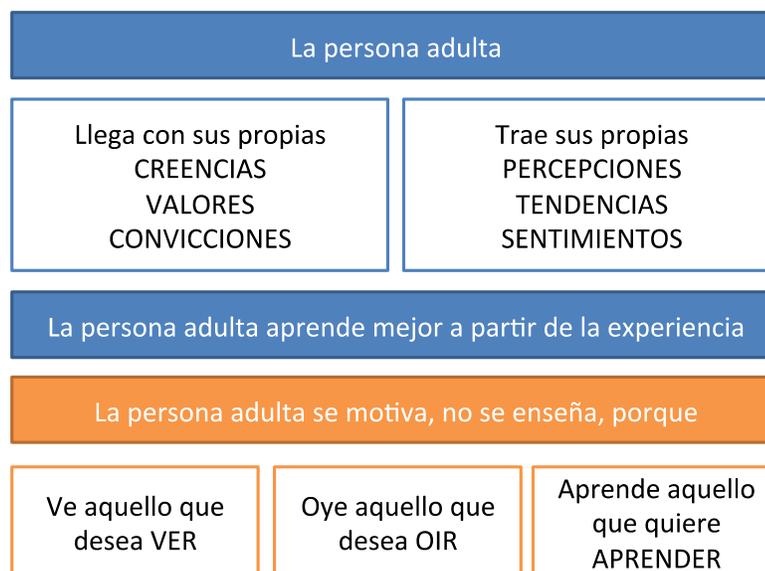
B. La preparación

Para la preparación de un taller o evento con personas adultas es clave entender primero el proceso específico de aprendizaje, las características de los y las participantes del taller y cómo organizarlo, para poder lograr los mejores resultados del mismo.

1. El proceso de aprendizaje

El aprendizaje de adultos – conocido como andragogía – se basa en métodos adecuados y específicos para los procesos de aprendizaje de personas adultas, que difieren del aprendizaje de los niños y niñas – conocido como pedagogía. Así, no podemos tratar a los adultos como si fueran niños o niñas en los talleres de capacitación o cuando facilitamos un evento.¹

Figura 3. Principios básicos de la andragogía



Fuente: elaboración propia en base a Oscar Lopera en el marco del proyecto CONCADEL de InWEnt (GIZ)

Existen diferencias marcadas entre el aprendizaje con enfoque participativo frente al aprendizaje con enfoque directivo. En el sector público el enfoque directivo es muy reconocido, por lo cual el equipo facilitador o capacitador se encontrarán con la situación que la mayoría de los y las

¹ Basado en Kaulard, A. (2013) Aprendizaje de Adultos; Kaulard, A. (2013) Manual de Conceptos y Herramientas de Metodología de Aprendizaje de Adultos; y Kaulard, A. (2015) Manual para Operadores del CEPLAN.

participantes están acostumbrados a este tipo de enseñanza. Este enfoque de aprendizaje representa la situación usual que se da por ejemplo en las universidades: el profesor o la profesora (el “director” o “directora”) vienen del “mundo del saber” e imparten conocimientos y soluciones conocidas a las personas que “no saben”. El rol del que no sabe es principalmente pasivo. No sabemos si acepta o aplica la solución prefabricada para enfrentar sus problemas y retos. Este enfoque se presta para la exposición de temas técnicos y toma menos tiempo que el enfoque participativo (Kaulard & Valdivia, 2008).

Figura 4. Enfoque directivo



Fuente: Elaboración propia en base a Oscar Lopera en el marco del proyecto CONCADEL de InWEnt (GIZ)

Los enfoques directivo y participativo no son exclusivos, es decir, se pueden desarrollar en un mismo taller y ambos tienen su valor. Sin embargo, se recomienda aplicar siempre y cuando sea posible el enfoque participativo, en donde el y la participante ya no son actores pasivos que reciben la información del que sabe, sino se apropian de los medios, contenidos y métodos que el facilitador/a o capacitador/a les brindan. El equipo facilitador o capacitador tiene principalmente la tarea de “facilitar” las cosas, organizando las actividades del taller y ayudar al participante a encaminarse hacia su objetivo e intereses. En el aprendizaje de adultos se ha mostrado que el enfoque participativo tiene buen éxito porque transfiere la responsabilidad del

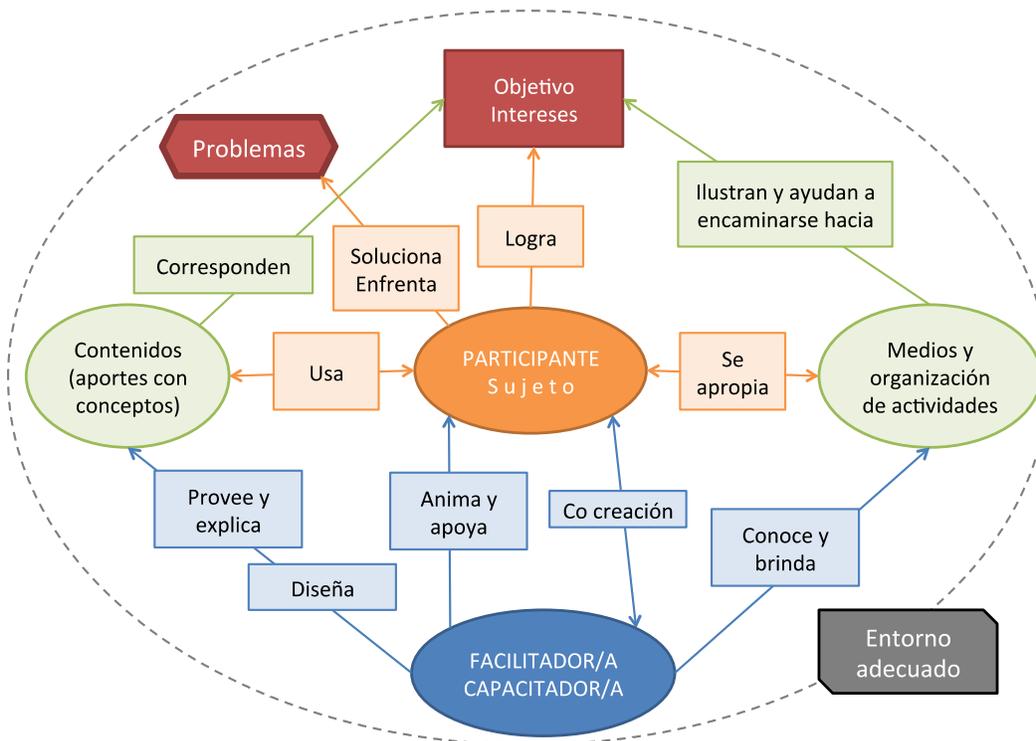
aprendizaje al participante, bajo el principio de “aprender haciendo”, internalizando los contenidos de forma más eficiente mientras se construye el saber.

Lo que oigo, lo olvido
Lo que veo, lo recuerdo
Lo que hago, lo aprendo
Lo que descubro, lo aprovecho

Memorizamos un...
10% cuando leemos
20% cuando escuchamos
30% cuando lo vemos
50% si combinamos escuchar y ver
90% cuando hacemos cosas y descubrimos aprendizajes por nuestro propio hacer

Fuente: (<http://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-schnelles-und-effizientes-lernen>)

Figura 5. Enfoque participativo

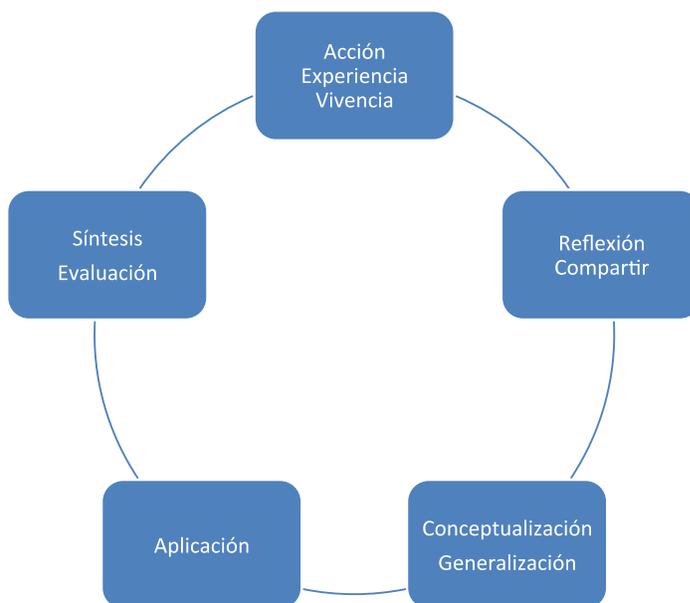


Fuente: Elaboración propia, en base a la visualización de Oscar Lopera en el marco del proyecto CONCADEL de InWEnt (ahora GIZ)

El principio del “aprender haciendo” permite que los y las participantes primero vivan una experiencia para después procesarla con equipo facilitador y/o capacitador para llegar conjuntamente a conclusiones y aprendizajes. Así, se abarcan las dimensiones cognitivas (cabeza), de emociones (corazón) y diversas técnicas y herramientas (mano) para lograr el fin del taller.

El ciclo de aprendizaje de adultos se basa en 5 fases desde la Acción/experiencia/vivencia, reflexión/compartir, conceptualización/generalización, aplicación y síntesis/evaluación.

Figura 6. Ciclo de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia en base a ENAP

En mayor detalle, las características de cada fase son²:

a. La acción, experiencias y vivencia

En esta etapa los y las participantes responden a preguntas hechas por los facilitadores/as y capacitadores/as, ya sea de manera directa o usando diversas estrategias (juegos de roles, rompecabezas, tarjetas Metaplan, elaboración de dibujos...) que permitan recoger la información que traen los y las participantes en torno a los temas. Está orientada también a que el y la participante se interese y motive por lo que va a aprender y el facilitador/a o capacitador/a pueda recoger información sobre cuánto conocen los y las participantes del tema.

² Adaptado del Modelo Educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública – ENAP, Perú

b. Reflexión/Compartir

Etapa en la que el facilitador/a o capacitador/a provoca reflexión en sus participantes sobre los conocimientos o vivencia que han evidenciado en la parte anterior, los cuestiona, motiva la discusión y el diálogo productivo. El facilitador/a o capacitador/a hace uso de diferentes recursos como dinámicas de grupo, lluvia de ideas, presentación de videos o estadísticas, planteamiento de dilemas (conflicto cognitivo) o preguntas de reflexión, que permitan al y a la participante recuperar su experiencia y reflexionar en torno a los temas planteados. De esta forma se vinculan los saberes previos con los nuevos aprendizajes.

c. La construcción del conocimiento y conceptualización

Implica el uso de una serie de estrategias y recursos para lograr un aprendizaje significativo, es decir, con aplicación útil en el entorno laboral del y de la participante. Es en esta etapa en la que el facilitador/a o capacitador/a y participante construirán el nuevo conocimiento, el y la participante comprenderá los conceptos principales, la lógica de la actividad e irá relacionando la nueva información con sus conocimientos previos, con sus experiencias personales y laborales.

d. Aplicación

En esta etapa se lleva a cabo la transferencia del conocimiento, es decir se le da la oportunidad al y a la participante para que pueda aplicar lo aprendido. Se propicia que lo aprendido pueda ser contrastado en sus centros de trabajo. Dependiendo del contexto, en esta fase los y las participantes pueden elaborar su propio “proyecto de cambio” que implementarán personalmente.

e. Síntesis y Evaluación

Los y las participantes, guiados por el facilitador/a o capacitador/a reflexionan sobre lo trabajado, destacan los aspectos más importantes de lo aprendido, su utilidad y lo relacionan con sus funciones y con los objetivos institucionales de sus centros de trabajo. Finalmente se aplican actividades de evaluación para comprobar el nivel de logro de los aprendizajes.

2. Los roles del facilitador/a o capacitador/a y los y las participantes

La persona que está dirigiendo o facilitando la actividad puede asumir varios roles. Así, por ejemplo, se puede tomar un rol de capacitador/a o un rol de facilitador/a.

Tabla 1. Características del rol capacitador y el rol facilitador

	Capacitación	Facilitación
Rol de la persona que dirige o facilita el proceso	Promover el insumo o conocimiento correcto	Enfoque en el proceso

	Capacitación	Facilitación
Rol de la persona al frente	Experta temática	Guiar el proceso para desencadenar el potencial del grupo para lograr objetivos
Rol del grupo	Aprender y absorber conocimiento	Contribuir contenido, ideas y resultados Explorar y pensar conjuntamente (opiniones diversas)
Cuándo es apropiado	Si existe necesidad de conocimiento nuevo o diferente	Profundizar en el conocimiento
Limitaciones	Capacidad de integrar y aplicar en un contexto	Cuando no existe un mandato para explorar Cuando no existe experiencia o conocimiento del contenido

Fuente: elaboración propia en base a Zini Godden, Mesopartner

El facilitador/a o capacitador/a ayuda al grupo a expresar y ordenar ideas, para lograr en conjunto unas conclusiones y aprendizajes. La siguiente tabla resume algunas de las características asociadas con el rol del buen facilitador/a o capacitador/a.

Tabla 2. El buen facilitador/a y capacitador/a

Características generales	Qué debe hacer	Qué no debe hacer
---------------------------	----------------	-------------------

-
- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza casos • Buen comunicador • Estimula la atención de los y las participantes • Sabe manejar la “experiencia” de los y las participantes • Trabaja sobre ideas fuerza • Motiva el descubrimiento • Metodologías de facilitación + didáctica • Capacidad de síntesis • Evalúa continuamente el aprendizaje • Honesto, fidedigno con las ideas de los demás • Negociador, maneja y resuelve conflictos • Sin prejuicios • Conciliador, tolerante, imparcial • Dominio propio • Dinámico, motivador, carismático, empático • Crea un ambiente agradable | <ul style="list-style-type: none"> • Orientar hacia metas y objetivos • Motivar la participación de todos • Brindar herramientas que permite la organización de equipo • Conocer al grupo de participantes • Expresar ideas con claridad • Debe promover la comunicación fluida y empática de los y las participantes (diálogo) • Identificar aptitudes y capacidades de los y las participantes • Administrar el tiempo de manera eficiente • Priorizar actividades • Promover un ambiente adecuado para la participación • Desarrollar estrategias que permitan evitar o administrar y superar conflictos | <ul style="list-style-type: none"> • Desestimar a los y las participantes del grupo • Imponer su posición • Ser ambiguo e impreciso • Dejarse manipular • Apartarse del enfoque principal de la reunión • No cumplir con los tiempos y el desarrollo del programa • Personalizar el debate • Ser intolerante • Problematizar / complejizar en exceso el proceso • Descuidar su imagen • No informarse acerca de los y las participantes • Pelear con los asistentes • Llegar tarde • Deshacer ideas de los y las participantes • No saber escuchar • Estar mal preparado/a • Hacer monólogos • Dar la espalda a los y las participantes |
|--|--|---|
-

Fuente: elaboración propia



Foto: resultado de trabajo grupal en los talleres en el marco del proyecto CAT

A diferencia con la persona capacitadora, el facilitador no necesita ser experto en la temática central de la actividad, pero sí debe conocer las metodologías a usar en la discusión, las dinámicas grupales, cómo organizar y estructurar la actividad, entre otros aspectos clave (Grundmann & Stahl, 2003).

Siempre es necesario explicitar el rol que uno asume. Por ejemplo, si quiero opinar sobre un tema, salgo del rol de facilitadora en un taller, lo digo al público y también salgo físicamente de mi posición al frente, y me pongo al lado de los y las participantes para visualizar el cambio de roles por mi ubicación.

Para cumplir su función de la manera óptima, el facilitador/a o capacitador/a debe considerar las siguientes características de la dinámica grupal:

Tabla 3. Manejo de la dinámica grupal

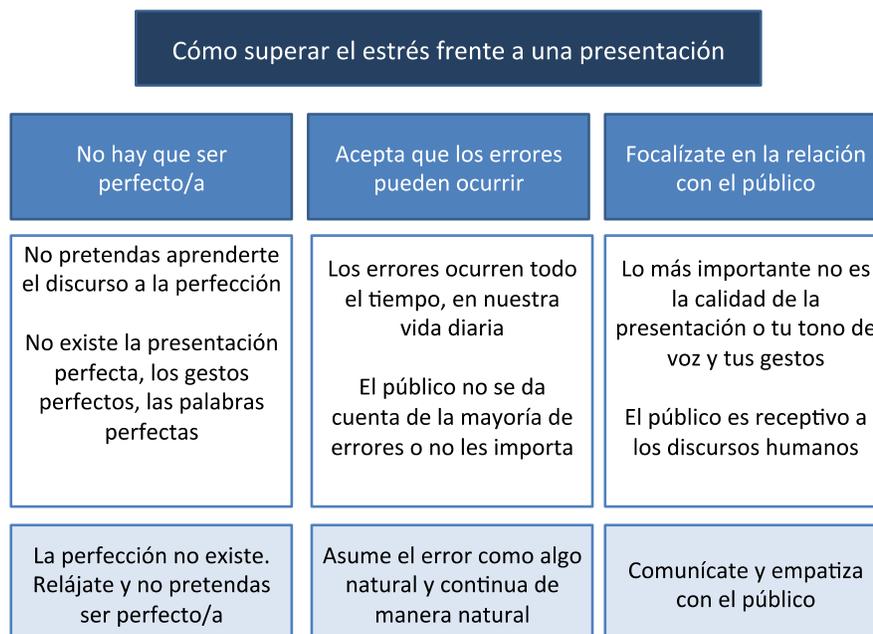
Manejo de la dinámica grupal	Aspectos organizativos	Técnicas y herramientas de trabajo	Estructura del Proceso
Motivar la participación de todos	Preparar el lugar del evento	Explicar las herramientas que se van a utilizar durante el trabajo, p.ej. la técnica de la visualización	Visualizar el proceso del debate, resumiéndolo con palabras claves
Apoyar a los tímidos y frenar los habladores	Manejar los horarios de trabajo	Buscar consenso sobre la metodología	Mantener el hilo conductor durante

		de trabajo	el debate y evitar desvíos en el tema
Prestar atención a tensiones y conflictos	Determinar quién hace la documentación	Apoyar en la aplicación de las herramientas acordadas	Aclarar puntos confusos a través de preguntas
Permanecer imparcial y neutral	Establecer reglas de comunicación y aplicarlas	Si es necesario: ajustar metodología	Asegurar la elaboración de un plan de acción y su seguimiento.
No dejar monopolizar la palabra	Distribuir los roles del equipo de facilitación		No interpretar las contribuciones
“Leer” el lenguaje no verbal			Cerrar cuando se agotó el tema

Fuente: Grundmann, Gesa/Stahl, Joachim, “Como la sal en la sopa”, Cochabamba, Bolivia, 2003

En algunas ocasiones, la ansiedad o el estrés de facilitar o capacitar un grupo puede limitar los resultados del taller, puesto que en una situación de ansiedad o estrés el facilitador/a o capacitador/a no es capaz de desarrollar las técnicas y dinámicas adecuadamente ni relacionarse con los y las participantes de una forma natural. Es importante ser consciente en todo momento que no existen las presentaciones perfectas, que los errores son parte natural de los procesos de comunicación y que los y las participantes de los talleres son en general receptivos a dinámicas participativas, donde el facilitador/a o capacitador/a se muestra cercano/a y abierto a que sucedan experiencias diferentes en el taller.

Figura 7. Estrategias para combatir el estrés



Fuente: elaboración propia a partir de Mac, 2018

El éxito de un taller no solo depende de equipo facilitador o capacitador, sino también de los y las participantes. En un mismo evento participan diferentes grupos meta de adultos, con experiencias y un bagaje propio, que presentarán varias actitudes y formas de resistencia, por lo que es clave aplicar los métodos adecuados.

Figura 8. Preferencias de aprendizaje

Preferencia	Confía en	Aprende de	Se siente mejor en
Experimentador	Sus juicios a partir de sus sentimientos	Ejemplos concretos, experiencia, diálogo	Vivencia
Observador reflexivo	La cuidadosa observación	Situaciones que permitan una observación imparcial	Procesamiento
Conceptuador abstracto	El abordaje analítico y conceptual	Situaciones impersonales e integrar conocimientos a lo ya conocido	Generalización
Experimentador activo	Experimentación y lo pragmático	Poner en práctica del uso en proyectos concretos	Aplicación

Fuente: elaboración propia

Asimismo, en la vida real, los y las participantes no son estáticos y no siempre tienen las mismas actitudes, incluso durante una misma actividad o taller. Es importante conocer las preferencias en el aprendizaje de los y las participantes en las actividades, para que el equipo capacitador pueda modelar la actividad acorde al público participante, aplicando varias herramientas y técnicas.

Tabla 4. Tipología de participantes

Tipo de participante	Sugerencias para la persona facilitadora o capacitadora
Agresivo	Mantenerse tranquilo y objetivo Motivar al grupo a rebatir sus declaraciones
Positivo	Pedir que resuma los resultados Involucrarlo conscientemente a la discusión
Sabelotodo	Pedir al grupo que tome posición en cuanto a sus declaraciones
Hablador	Interrumpirlo discretamente

Tipo de participante	Sugerencias para la persona facilitadora o capacitadora
	Fijar un tiempo para las intervenciones
Tímido	Referirse a él como experto con preguntas fáciles y directas Apoyar a su autoestima
Negativo	Reconocer sus conocimientos y experiencias Dirigirse a él como experto
Desinteresado	Preguntar sobre su trabajo Ofrecer ejemplos provenientes de su campo de interés
Gran jefe	No criticar directamente (técnica del “sí, pero...”) Si está arrogante: no prestarle atención
Interrogador	Devolver sus preguntas al grupo No hacer caso de sus sutilezas
Payaso	Reconocer su aporte al ambiente Orientarlo al trabajo

Fuente: Grundmann, Gesa/Stahl, Joachim, “Como la sal en la sopa”, Cochabamba, Bolivia, 2003, p. 103

3. Diseño y organización

La planificación y organización de un evento, curso o taller es clave para su éxito, e incluye tanto la logística como la preparación temática. Es importante tomar en cuenta la etapa post-evento, calcular y presupuestar las actividades de seguimiento, tomando el evento como parte de un proceso sostenible de aprendizaje, y no como una actividad puntual y aislada.

Foto 1. Preparación del taller

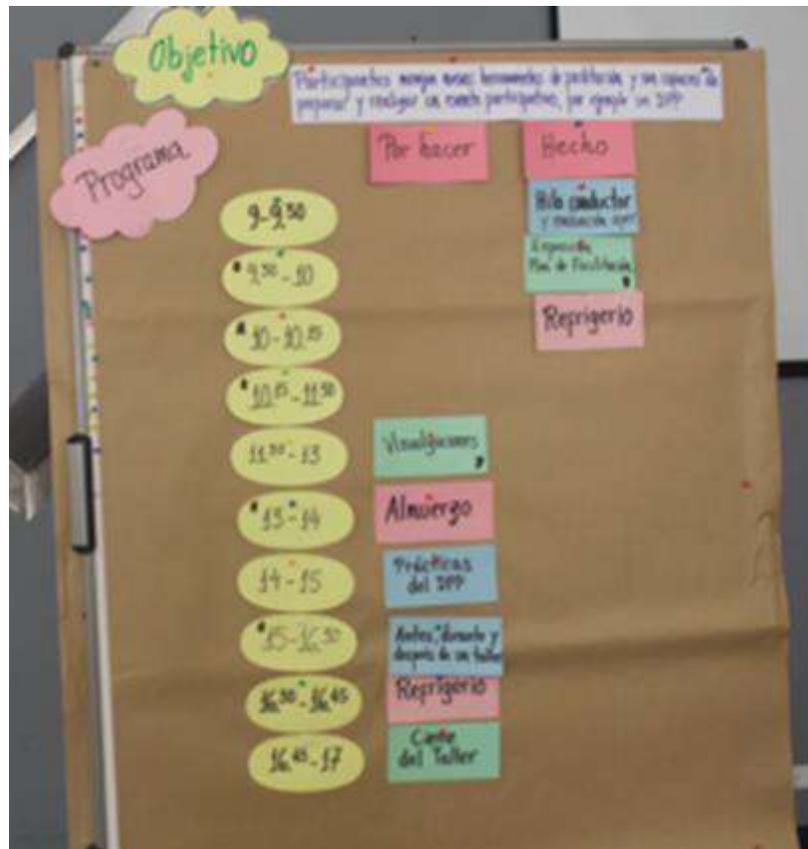


Visualización del Programa del día con Kanban

Para visualizar el Programa del día se utiliza la metodología Kanban, que ha pasado a formar parte de las llamadas metodologías ágiles, cuyo objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”, donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”.

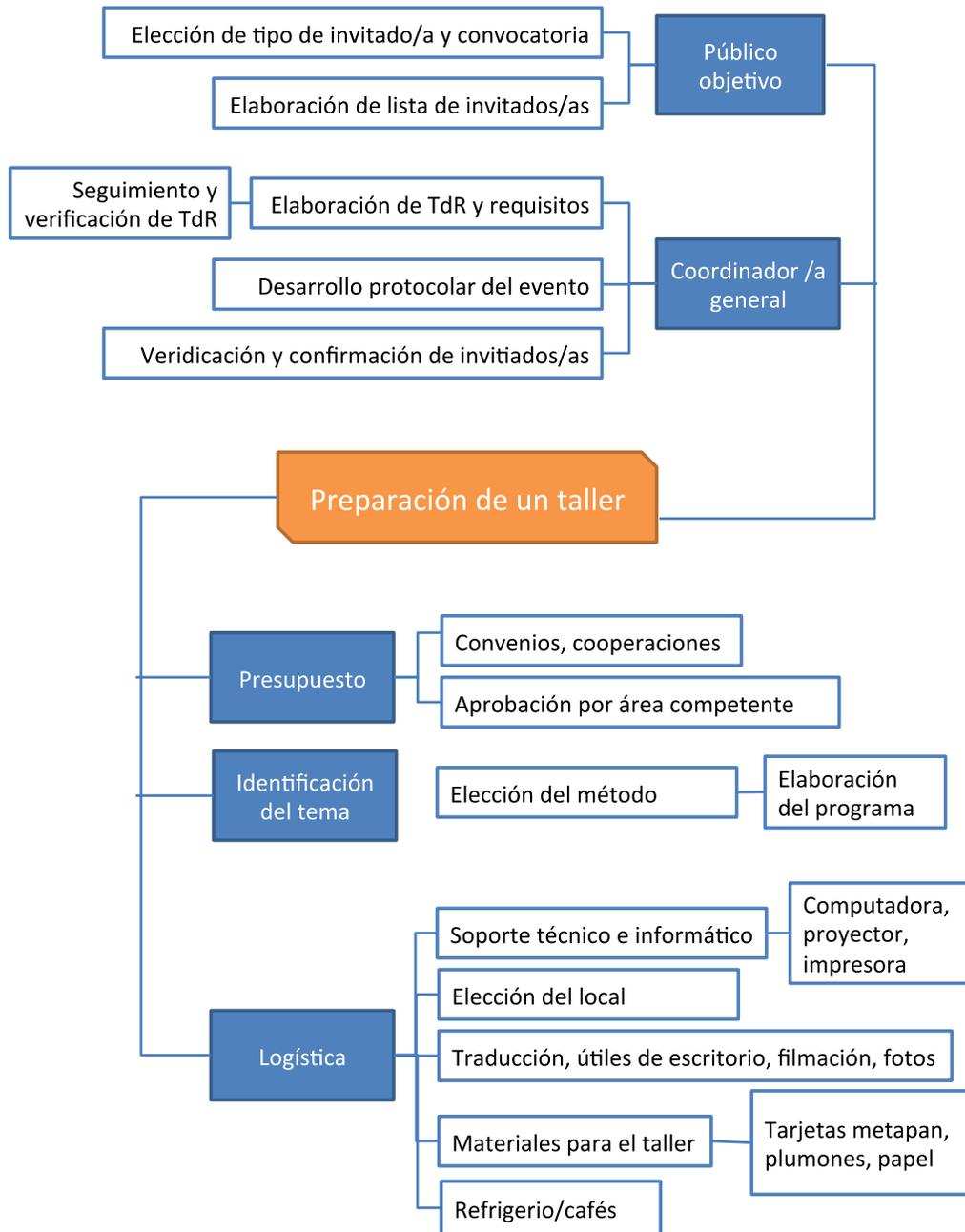
Las principales ventajas de esta metodología es que es muy fácil de utilizar, actualizar y asumir por parte del equipo. Además, destaca por ser una técnica de gestión de las tareas muy visual, que permite ver a golpe de vista el estado de los proyectos, así como también pautar el desarrollo del trabajo de manera efectiva.

Específicamente para visualizar el Programa del día, es suficiente con 3 columnas: “la hora”, “por hacer” y “hecho”. Conforme las actividades se van realizando en el transcurso del día, estas se van pasando de la columna “por hacer” a la columna “hecho” hasta terminar el taller. Esto ayuda a que los participantes y los facilitadores vean qué es lo que se ha avanzado y qué actividades faltan cumplir.



La preparación de un taller toma en cuenta cinco aspectos: el público objetivo, la identificación del tema, la coordinación general, la logística y el presupuesto.

Figura 9. Preparación de un taller. Mapa mental.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de un taller con personal de CEPLAN

Es de utilidad disponer de una lista de chequeo (*check list*) que ayude al equipo facilitador o capacitador antes del taller a la planeación.

Tabla 5. Ejemplo de lista de chequeo

Planeamiento	Actividad	Encargado	Fecha límite	Comentario
12 semanas antes (3 meses)	Diseño y envío Banner - Pantallazo para guardar la fecha!			
	Contacto con los expositores y su participación en el evento			
	Elaboración del programa del evento y micro planificación			
	Reuniones de coordinación con entidades organizadoras cada 3 semanas			
	Elaboración de presupuesto y búsqueda de co-financiamiento			
	Definir y concretar aportes de cada institución			
	Listado de personas a invitar			
	Diseño y producción del Folleto de difusión del Taller			
	Contratación de moderador/es			
	Actualizar hoja de registro			
	Contratación del fotógrafo y filmación del evento			
	Contratación de hotel y equipo electrónico (equipo de sonido, micrófonos, inalámbricos, proyector, laptop, puntero laser, etc.)			
	Coordinar evento cultural y material de promoción, stand			
	Coordinación entre facilitadores del evento			
8 semanas antes (2 meses)	Elaborar preguntas guía para panelistas y para expositores			
	Envío del folleto/programa a los participantes			
	Envío invitación, hoja de registro y hoja logística por email/fax/courier			
	Elaboración de una base de datos de participantes inscritos al taller			
	Diseño e instalación de la Página web/ Distribución del link de la página Web entre los invitados			
	Actualización de programa externo y micro planificación			
	Vuelos internacionales y regionales			
4 semanas antes	Correo general de recuerdo a todos los participantes aún no confirmados con hoja de inscripción			
	Confeción y diseño del banner del taller			
	Envío de pautas para presentaciones PPT			
	folleto con la biografía breve de los expositores. (enviar bio y foto hasta fines de agosto)			
2 semanas antes	Encargo de responsables para contactar los distintos medios de prensa claves, interesarles por el evento y organizar reportajes y entrevistas			
	Conseguir Material ZOPP: Paneles, Pizarras acrílicas, Pioners para carpetas, Marcadores, papel para paneles, cinta adhesiva, etc.			
	Nombres de expertos para paneles			
1 semana antes	Elaboración de hojas de evaluación (individuales para cada día del evento)			

Planeamiento	Actividad	Encargado	Fecha límite	Comentario
Planeamiento	Elaboración de las reglas de participación (puntualidad, conexión Internet, uso de celulares, etc.)			
	Envío de un correo a los participantes con información sobre clima, características de la ciudad/país, deseo de buen viaje, etc.			
	Elaboración de una carta de bienvenida con información de hora y lugar de la inauguración, del taller, y de las posibilidades de trayecto)			
	Imprimir las credenciales con los nombres y datos de cada participante.			
	Preparación de fotocheck blancos ya listos para el complemento espontáneo con nombres de no registrados			
	Preparar material a ser distribuido en el taller (folletos, blocks, lapiceros, guías, folletos de las entidades organizadores, información de los ponentes, etc.)			
1 día antes	Imprimir lista de participantes para la verificación desde el primer día del evento hasta el último			
	Montaje de los stands y las otras instalaciones necesarias			
	Visitar y verificar todas las características del salón (disposición de sillas y ambiente para la feria y trabajos de grupos, sonido, paneles, banners, etc.)			
	Imprimir las ppt de las ponencias un día antes de cada exposición			
Durante el taller	Actualización permanente de la página web			
	Apoyo a todos los y las participantes (Ej. reserva de hoteles, información sobre vuelos, etc.)			
	Verificación de los participantes en base a la lista de confirmados			
	Entrega de los credenciales			
	Entrega del material del taller a los participantes registrados (ppt, agendas, brochure, lapiceros, etc.)			
	Toma de la foto grupal de todos los participantes			
Último día	Al final de cada día: Imprimir y entregar las hojas de evaluación, recogerlas y entregarlas a las persona encargadas de la sistematización del evento			
	Impresión de los certificados de participación según la lista actualizada			
	Impresión de las fotos del grupo			
Después del Evento	Entrega de los certificados de participación y la foto grupal			
	Envío de una carta de agradecimiento a los participantes			
	Análisis y envío de evaluaciones			
	Elaboración de la memoria del taller en base de la información sistematizada durante el evento			

Fuente: Elaboración propia a partir de un evento internacional en el marco del proyecto

Parte de la preparación de los talleres o eventos es la preparación de una agenda, que podremos compartir con los y las participantes. La agenda definirá el tema y su duración durante el evento, y el o la responsable de coordinarlo.

Tabla 6. Ejemplo agenda para taller/evento/DPP

Fecha:		
Objetivos del DPP:		
Hora	Tema	Responsable

Fuente: Elaboración propia a partir de los talleres de capacitación

Para completar las ideas expresadas en el mapa mental, a continuación se presentan unas reflexiones más sobre lo que pasa detrás del telón de un taller o evento:

Tabla 7. Resumen de las fases de un taller

Antes del taller	Reunión de contratación	Desarrollo del plan de facilitación / capacitación	Logística	Preparación física (incluye descanso y mentalización personal para dedicarse por completo al taller)
Durante el taller	Contrato de aprendizaje o normas con el grupo (ruido, celular, reloj, escuchar al otro)	Facilitación / Capacitación	Cerrar taller	
Después del taller	Documentación e informe	Evaluación	Coordinar retroalimentación y seguimiento	

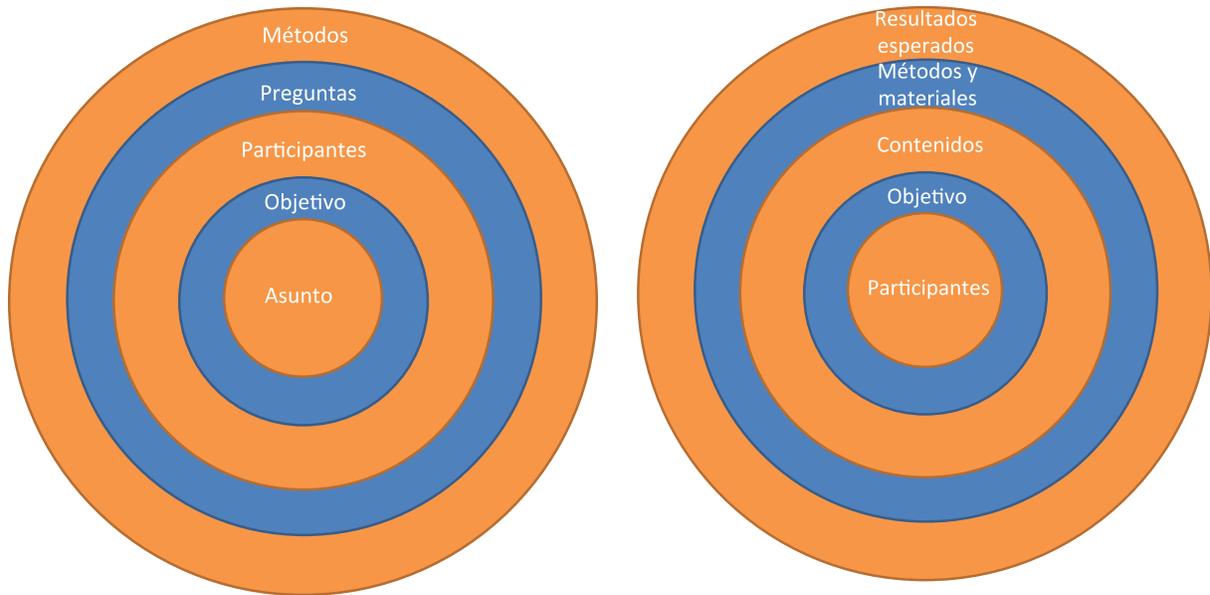
Fuente: Elaboración propia, en base a una visualización en inglés en la Summer Academy 2013 de Mesopartner, Berlín, Alemania

Es importante resaltar que en la planificación de un evento de **facilitación de un proceso**, no se debe empezar con el diseño del método y las herramientas que se utilizarán, sino con la determinación del tema o problema, seguido por los objetivos. Después se identifican los y las participantes idóneos que son necesarios para debatir este tema y se formulan las preguntas motivadoras o de fondo que se quieren contestar en el taller. Recién después se escogen los métodos y herramientas de la “caja de herramienta” de la cual cada facilitador/a o capacitador/a debe disponer. Esta lógica aplica sobre todo a la facilitación de procesos, no a las capacitaciones.

En el caso de la **capacitación**, donde se tiene claro desde el inicio qué grupo de personas se capacitará, se invierte la lógica: se parte del grupo meta, que estará en el centro del círculo, y luego se planifican los objetivos, contenidos y métodos adecuados. En este caso, se tratará de un plan de capacitación.

A continuación se muestra la estructura de un plan de facilitación y un plan de capacitación.

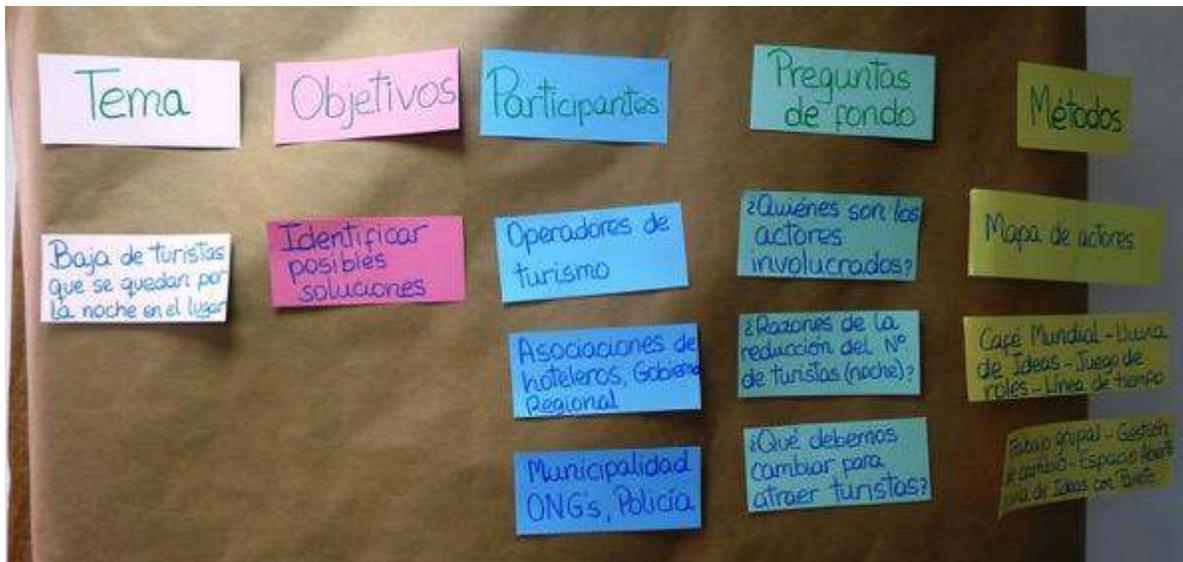
Figura 10. Plan de facilitación (izq.) y plan de capacitación (der.)



Fuente: Elaboración propia

El plan de facilitación se desarrolla entonces desde adentro hacia fuera. Primero debemos “apuntar” al tema o asunto principal, para después movernos hacia los objetivos, los y las participantes, preguntas de fondo y finalmente los métodos.

Foto 2. Plan de facilitación



En el caso del plan de capacitación, junto con los y las participantes se define el objetivo de trabajo y los contenidos, así como el método y los materiales necesarios para lograr unos resultados esperados.

Tabla 8. Plan de capacitación – ejemplo de un DPP

NOMBRE DEL EVENTO	<i>DIÁLOGO PÚBLICO PRIVADO # 19</i> <i>Fecha: 03 de agosto 2018</i>
OBJETIVO	<i>Presentar el estado actual de las plataformas de información y discutir sobre el futuro de la plataforma MiAgroSeguro.</i>
DURACIÓN DEL EVENTO	<i>3 Horas efectivas – 4 horas en el programa</i>
Contenidos/Tema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataformas de información (a) MiAgroSeguro - Plataforma de información público privada y b) SISCAS – Sistema de consultas de avisos de siniestros 2. Ejemplos de plataformas de información en Latinoamérica (posiblemente México, Colombia o Chile) 3. Ley Seguro Agrario 4. Seguro Forestal
Grupo meta	<i>Actores de instituciones público privadas relacionadas al seguro agrario</i>
Nota: Tomar en cuenta las fases del ciclo de aprendizaje cuando corresponda: 1. Exploración/Vivencia; 2. Reflexión; 3. Conceptualización; 4. Aplicación; 5. Síntesis y Evaluación	

Hora	Objetivo de aprendizaje	Descripción del desarrollo de la actividad	Materiales	Responsable
09:30 – 09:50		Palabras de bienvenida del nuevo presidente del FOGASA (Viceministro Aranibar) (10') Revisión de acuerdos pasados (10')		Renato
09:50 – 10:35	Dar a conocer la experiencia de las plataformas de información en otros países. Dar a conocer las plataformas de Perú	Videoconferencia sobre plataformas de información (30') Presentación de las plataformas de información (15')	Laptop - Skype Ppt ~ 8' + video 7'	Renato (Juan Manuel y Arturo) Lluvia de ideas: Juan Manuel
10:35 – 10:50	Café			
10:50 – 11:30	Recoger sugerencias sobre como la plataforma publico	Lluvia de ideas sobre la contribución de los actores en las plataformas (20')	3 paneles + tarjetas (más de las tarjetas largas y ovaladas)	Renato y/o Juan Manuel

Hora	Objetivo de aprendizaje	Descripción del desarrollo de la actividad	Materiales	Responsable
	privada podría funcionar.	Discusión sobre la lluvia de ideas (20')		
11:30 – 11:50	Dar a conocer el contenido de la propuesta de proyecto de Ley y acordar la hoja de ruta para su promulgación.	Presentación de Proyecto de Ley del Seguro Agrario (puntos más importantes) (10') Discusión: siguientes pasos (10')	ppt	Carla
11:50 – 12:15	Resolver dudas y preguntas sobre el diseño de la póliza forestal y acordar hoja de ruta.	Videollamada: conversatorio sobre Seguro Forestal con Agroseguro, Chile (15') Discusión: siguientes pasos (10')	Elaborar preguntas guía para la llamada – no hay presentación, es un conversatorio	Renato
12:15 – 12:30		Acuerdos	Durante el DPP después de cada sesión se anotan los acuerdos en la pizarra Los acuerdos se presentan en la pizarra	Renato
12:30		Cierre – Palabras de clausura		Philine

Fuente: Elaboración propia a partir de talleres

C. Fase de inicio

Al inicio del taller se desarrollan herramientas que contribuyen en medida sustancial al logro de los objetivos del taller y la creación de un clima constructivo entre los y las participantes³.

1. Presentación de participantes

La entrevista	 45 minutos
Objetivo: Romper el hielo entre los compañeros/as del grupo.	
Referencias: (Candelo, Ortiz, G., & Unger, B., 2003, p. 122)	
Materiales: ninguno	

Esta herramienta permite que los y las participantes hablen más de aspectos personales, con lo que se llega a un conocimiento más profundo del grupo.

Metodología

1. Se forman parejas.
2. Las parejas se entrevistan mutuamente preguntándose datos personales de interés. Esto lo hace cada pareja en privado.
3. Cada participante presenta a su pareja ante el grupo, socializando lo que averiguó en la entrevista privada.

El dibujo	 30 minutos
Objetivo: Conocer a los compañeros/as del grupo, incentivando la creatividad. Romper el hielo.	
Referencias: (Candelo, Ortiz, G., & Unger, B., 2003, p. 123)	
Materiales: hojas en blanco, marcadores o lapiceros	

Metodología

1. Cada participante recibe una hoja en blanco y marcadores o lapiceros.
2. Cada participante dibuja una imagen en la que se siente representado.
3. Se hace una exposición donde cada participante se presenta y explica su dibujo.

³ Las herramientas de este capítulo se estructuran como en Kaulard, A. (2013) Manual de Conceptos y Herramientas de Metodología de Aprendizaje de Adultos, encargado por GIZ/GFA.

El sociograma	 15 minutos
Objetivo: Conocer a los compañeros/as del grupo.	
Referencias: -	
Materiales: ninguno	

Metodología

- Los y las participantes se ubican físicamente en diferentes posiciones en la sala o al aire libre y se agrupan según varios criterios, como:
 - Agrupar por entidad de procedencia
 - Agrupar por lugar de nacimiento
 - Agrupar por nombre
 - Agrupar por preferencias de comida
 - Agrupar por cercanía o lejanía al tema central del taller/evento
- El facilitador/a o capacitador/a explica al grupo la composición y cómo está formado

2. Nivelación de expectativas

Nivelación de expectativas	 30 minutos
Objetivo: Conocer y compartir las expectativas de los y las participantes con respecto al taller	
Referencias: -	
Materiales: papelógrafo, lapiceros, tarjetas, marcadores	

Metodología

Las expectativas pueden ser trabajadas en plenaria, visualizándolas en un papelógrafo o utilizando tarjetas y una lluvia de ideas por escrito. Algunas preguntas ejemplo para la nivelación de expectativas son:

- ¿Qué espero de este taller para que sea un éxito?
- ¿Qué espero que logremos en este taller?
- ¿Qué debemos evitar en este taller para que no sea un fracaso?

Las expectativas y temores de los y las participantes servirán para la evaluación final del taller, por lo que deberán conservarse para la sesión final (Grundmann & Stahl, 2003, p. 48).

La persona facilitadora o capacitadora agrupa las tarjetas según similitudes al momento de colocarlas en el panel. Al final, se leen las respuestas del grupo a modo de conclusión.

Si no se llega a un consenso sobre los objetivos específicos del taller, es necesario reajustar el programa y ser flexible como facilitador/a o capacitador/a sin perder de vista el objetivo general del evento.

3. Hilo conductor

El reportero o reportera	 20 minutos
Objetivo: repasar las actividades del día anterior o de un momento anterior del taller	
Referencias: -	
Materiales: rotafolio, marcador, micrófono (opcional)	

Metodología

El facilitador/a o capacitador/a actúa como reportero/a de una radio local, por ejemplo RPP. Toma un micrófono real o fingido y avisa a los radioyentes imaginarios sobre el importante evento de capacitación que se está realizando en la ciudad x. Se acerca con el micrófono a los y las participantes y de manera divertida pregunta por diferentes contenidos del día pasado, como por ejemplo: ¿Qué fue lo primero que trataron ayer? ¿Qué siguió? ¿Cuál fue el aprendizaje más importante del día de ayer? Los y las participantes a los cuales se dirige el reportero deben contestar la pregunta. Se sigue con la dinámica hasta que se haya repasado toda la información importante, a nivel de contenidos y métodos.

Una variación consiste en asignar un número a cada participante (por ejemplo según la lista alfabética de participantes) y pedir a la primera persona que contesta una pregunta que diga un número para que la persona correspondiente conteste a la siguiente pregunta y así sucesivamente.

Adicionalmente, otra persona del equipo de facilitación o capacitación puede ordenar las ideas de los y las participantes, escribiendo en un rotafolio las respuestas a las preguntas: “¿Qué hicimos?” y “¿Qué aprendimos?”

Juego de pelota	 20 minutos
Objetivo: repasar las actividades anteriores de un taller	
Referencias: -	
Materiales: pelota	

Metodología

Los y las participantes forman un círculo. El facilitador/a o capacitador/a hace una pregunta sobre la metodología o el contenido del día pasado y lanza la pelota a un integrante del círculo. Después de haber contestado a la pregunta, el o la participante con la pelota piensa en otra pregunta y lanza la pelota a otro/a compañero/a del grupo. La dinámica sigue rápidamente; la idea es que no se pierda mucho tiempo en reflexionar profundamente sobre una pregunta sino expresar espontáneamente lo que le viene a la mente.

Una variación consiste en que primero se pregunta por el tema, después por los contenidos de cada tema. La persona que no sabe la respuesta a la pregunta tiene que bailar en el círculo o contar un chiste.

Ensalada de frutas	 20 minutos
Objetivo: repasar las actividades anteriores de un taller	
Referencias: -	
Materiales: sillas	

Metodología

1. Los y las participantes se sientan en un círculo con sillas. Una persona se queda sin silla. El facilitador/a o capacitador/a explica las reglas de juego: la palabra: “Fresa” significa levantarse de su silla, “Plátano” significa sentarse de nuevo, “Mango” es levantar los brazos. “Ensalada de Frutas” significa buscar otro asiento.
2. La persona que está sin silla nombra las diferentes frutas de manera aleatoria y cuando dice “Ensalada de Frutas” también trata de conseguir un asiento.
3. La persona que luego se queda sin silla debe contestar a una pregunta del facilitador/a o capacitador/a sobre los contenidos del día anterior. Se juega varias rondas y se ponen diferentes preguntas para recordar los contenidos de la sesión anterior.

D. Métodos y herramientas centrales

“Las técnicas de análisis general tienen como característica común el que nos permiten trabajar muy distintos temas, según el interés específico de quién las use. Sin embargo, cada una de ellas tiene sus particularidades: unas nos permiten colectivizar ideas ordenadamente, otras resumir o sintetizar discusiones, otras promover una discusión amplia sobre un tema, y otras hacer relaciones e interpretaciones del tema que estamos tratando” (Vargas & Bustillos de Núñez, Graciela, 2000).

1. Dinámicas de animación o vitalizadoras

Las dinámicas de animación o vitalizadores se pueden utilizar oportunamente en diferentes circunstancias, como por ejemplo (Grundmann & Stahl, 2003, p. 59):

- Cuando los debates se han vuelto tensos o muy prolongados.
- Cuando los y las participantes están cansados, por ejemplo después del almuerzo.
- Cuando los ánimos del taller necesitan ser renovados.
- Cuando se quiere estimular la confianza del grupo.
- Cuando el grupo necesita relajarse.
- Cuando el grupo está muy distraído.

Dinámica del sistema	 30 minutos
Objetivo: mostrar cómo funciona un sistema y dinamizar físicamente a los y las participantes	
Referencia: Harmes-Liedtke & Kaulard, Anke, La Brújula de la Competitividad, 2009, pág. 36. Basado en los conceptos de Peter Senge (Senge, 1990)	
Materiales: ninguno	

Metodología

Si es posible, el/la facilitador/a o capacitador/a sale con el grupo de participantes del aula y busca un parque o jardín para realizar la dinámica del sistema.

1. El grupo forma un círculo y el facilitador/a o capacitador/a da la instrucción para que las personas miren bien a todos los y las integrantes del círculo.
2. Después, todos cierran los ojos y el facilitador/a o capacitador/a indica que cada persona debe elegir a dos participantes y recordar sus caras.

3. Los y las participantes abren los ojos y deben formar un triángulo equilátero con las personas (variación: deben colocarse directamente entre las dos personas, con distancias iguales), sin decir a quiénes han elegido. El sistema se empieza a mover y todo el mundo corre detrás de sus dos “víctimas” para formar el triángulo.
4. El facilitador/a o capacitador/a indica que el movimiento debe parar y que todos formen un círculo de nuevo. Se hacen preguntas al grupo sobre la dinámica, por ejemplo, ¿Quién sabe quién le sigue? o ¿Les parece difícil lograr su meta?.
5. Después se realiza una segunda ronda de movimientos para lograr el objetivo. En seguida, el facilitador/a o capacitador/a pregunta si hay personas que creen que nadie las sigue, las saca del círculo y las coloca en las esquinas más lejanas. Solamente estas personas se mueven ahora y normalmente otras personas del círculo se mueven también para formar el triángulo con ellas. Es muy poco probable que existan personas que no son seguidas.
6. El juego se repite varias veces y después se cierra la dinámica con una ronda de comentarios e interpretaciones.

Posibles aprendizajes:

- Todos dependen mutuamente en un sistema. Si un elemento se mueve, este elemento tiene un efecto en los demás y causa movimiento.
- El sistema es dinámico y complejo, no es fácil de entender.
- Pequeños cambios en el sistema pueden tener grandes efectos.
- Una intervención en el sistema tiene efectos complejos más allá de la intención que la motivó.
- Hay ciertas reglas en el funcionamiento del sistema que se pueden observar

Dinámica del fósforo	 15 minutos
Objetivo: presentar a los y las participantes y conocer sus características	
Referencias: -	
Materiales: caja de fósforos, encendedor Materiales: sillas	

Metodología

1. Los y las participantes forman un círculo.
2. El facilitador/a o capacitador/a lleva una cajita con fósforos y explica las reglas de la dinámica
3. El facilitador/a o capacitador/a escoge a una persona del círculo que empezará la dinámica encendiendo un fósforo; le advierte que tiene el tiempo que dure el fósforo para decir su nombre y un adjetivo que la describa y que empiece con su inicial (por ejemplo:

“Soy Dante y soy dinámico”. “Soy Juana y soy jovial”), debe también mencionar su procedencia y pasatiempo favorito, decir el nombre del compañero/a que está ubicado a su derecha y finalmente pasar el fósforo a la siguiente persona en el sentido del reloj.

4. El o la siguiente participante también se presenta según la lógica anterior pero, además de decir el nombre de la persona a su derecha, debe decir también el nombre de la primera persona que habló.
5. Así pasa la cajita de fósforos de una persona a otra hasta que todos hayan participado. Es recomendable que después de cada 8 personas se empiece de nuevo con la lógica de decir los nombres de los compañeros porque en el caso contrario la última persona del círculo tendría que decir los nombres de todos, lo cual sobrepasa el tiempo que normalmente dura un fósforo prendido

Dinámica del venado, la escopeta y la pared	 20 minutos
Objetivo: desarrollar estrategias de equipo y vitalizar al grupo	
Referencias: -	
Materiales: ninguno	

Metodología

1. Se forman dos subgrupos que se ponen en dos filas, una frente a la otra, y el facilitador/a o capacitador/a explica las reglas del juego
2. Se trata de una competencia entre dos equipos rivales. Cada grupo debe definir en el plazo de 10 segundos el objeto o animal que representará (escopeta, pared, venado), teniendo en cuenta las reglas:
 - la escopeta vence al venado porque lo mata,
 - el venado vence a la pared porque salta por encima
 - la pared vence a la escopeta porque la bala no puede pasar.
3. Después de la definición en grupo del objeto/animal, las personas vuelven a sus posiciones iniciales en la fila. La persona facilitadora o capacitadora cuenta “uno, dos, tres” y los equipos deben manifestar su decisión con los gestos que corresponden.
 - si imitan a la escopeta, se hace un gesto simbolizando un arma.
 - en el caso del venado, se imitan los cuernos con los dedos.
 - la pared se simboliza levantando los brazos hacia arriba y las manos abiertas.

Una variación consiste en que los personajes sean Sansón (sable imaginario y lanzan el grito “zaaas”), Dalila (movimiento de bailarina y tararean “tururú”) y el león (rugiendo sacan las garras).

4. Todos los y las participantes deben gesticular al mismo tiempo, cuando el facilitador/a o capacitador/a les avise. Se realizan en total tres rondas.

2. Herramientas de visualización

Tarjetas Metaplan	 variable
Objetivo: presentar nuevos contenidos o como medio para estructurar y documentar lluvias de ideas, trabajos grupales o discusiones plenarios	
Referencia: (Grundmann & Stahl, 2003, p. 42)	
Materiales: tarjetas, lapiceros	

La visualización mediante tarjetas en las que se consignan diversas ideas y que luego se fijan en cierto orden en papelógrafos – es un elemento clave en los talleres de capacitación.

Las tarjetas Metaplan permiten interactuar con el grupo de participantes y ayudan a que los y las participantes puedan resumir sus ideas en pocas palabras. La ventaja de las tarjetas es que son anónimas, es decir, cada persona puede expresar su opinión vía las tarjetas sin tener que declararse su autor. Este método ayuda también a que las personas tímidas y calladas puedan opinar y contribuir a la construcción del conocimiento en grupo.

Hay 3 reglas básicas de cómo usar las tarjetas Metaplan:

1. Escribir solamente una idea por tarjeta; si tiene más ideas, use más tarjetas.
2. Solamente 3 líneas por tarjeta.
3. Letra de imprenta, con mayúsculas y minúsculas

Facilitación gráfica	 variable
Objetivo: presentar y visualizar contenidos	
Referencias: -	
Materiales: hojas, lapiceros, plumones de diferentes grosores, colores pasteles	

Metodología

A través de gráficos y dibujos el y la participante representa y visualiza un pensamiento, estado, resultado, etc. Los siguientes gráficos presentan algunas de las técnicas de facilitación gráfica, así como el resultado de poner en práctica varias de estas técnicas.

Foto 3. Facilitación gráfica. Ejemplos

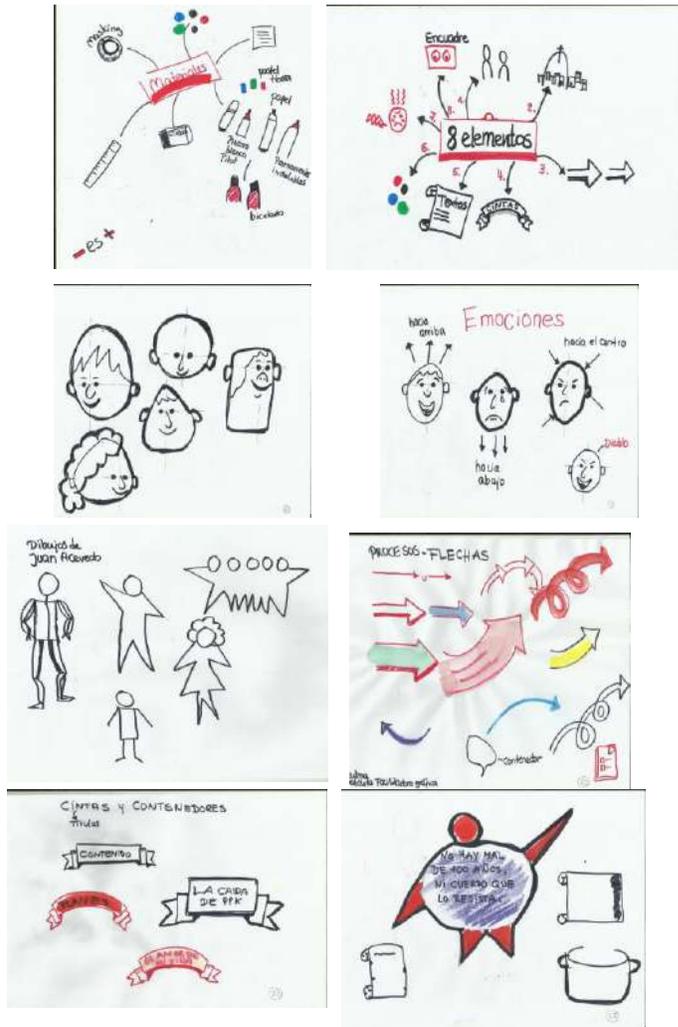


Foto 4. Resultados de la facilitación gráfica





Power point	 variable
Objetivo: presentar y visualizar contenidos	
Referencias: https://justificaturespuesta.com/10-trucos-geniales-de-diseno-para-realizar-un-powerpoint-perfecto/	
Materiales: computadora	

Metodología

La realización de una buena presentación de power point se basa en nueve consejos básicos:

1. Usa la Regla del Cuatro.
2. Deja un espacio vacío.
3. Aplica la navaja de Ockham.
4. Conecta todos los elementos entre sí.
5. Alinea los elementos.
6. Usa la regla de los tercios.
7. Usa el contraste.
8. Usa una buena plantilla.
9. Maximiza la señal y minimiza el ruido.

Foto 5. Ejemplo de consejo para la realización de un power point



Herramientas para visualizar el conocimiento colectivo	 variable
Objetivo: presentar y visualizar contenidos	
Referencias: -	
Materiales: dependiendo de la técnica	

Utilice protocolos visuales

En algunos eventos, los debates son ilustrados por profesionales en diseño, quienes dibujan las ideas del grupo en rotafolios o papelógrafos. Utilizan palabras y dibujos para ilustrar la estructura y los tipos de conversaciones.

Haga una galería

A veces los y las participantes utilizan los manteles de papel para escribir e ilustrar sus ideas y después pegarlos en la pared. De esta manera los y las participantes pueden pasar a mirar los papelógrafos después del evento.

Pegue los resultados en la pared

Los y las participantes pueden utilizar “post its” para apuntar algunas conclusiones o ideas y pegarlas en la pared o en un corcho para que todos los y las participantes puedan verlas durante el refrigerio o al final del taller.

Cree conglomerados de ideas

Las conclusiones en los “post its” se pueden agrupar en “nubes de ideas” de manera que se visualicen conglomerados de ideas coherentes que estarán disponibles para la planificación de los próximos pasos del grupo.

Cuenta una historia

Después de un evento o taller también es posible publicar un periódico o un libro de cuentos en base a los resultados que obtuvieron en los debates para que un público más amplio tenga acceso a la información.

Prezi	 variable
Objetivo: presentar y visualizar contenidos de forma dinámica	
Referencias: https://saludiarario.com/aprende-a-usar-prezi-en-9-pasos/	
Materiales: computadora	

Prezi es una aplicación multimedia para la creación de presentaciones similar a Microsoft Office power point pero de manera dinámica y original. Prezi se utiliza como plataforma puente entre la información lineal y la no lineal, y como una herramienta de presentación de intercambio de ideas, ya sea de manera libre o bien estructurada.

Tiene las siguientes características:

- La presentación final se puede desarrollar en una ventana del navegador, también permiten una presentación fuera de línea, sólo hace falta descargar el archivo.
- Los usuarios que usen Prezi público pueden editar, mostrar y descargar sus trabajos, y los que pagan pueden crear, compartir y descargar los archivos.
- Prezi también ofrece una licencia especial para estudiantes y educadores.
- El texto, las imágenes, los videos y otros medios de presentación se ponen encima del lienzo y se pueden agrupar en marcos. Después, el usuario designará la medida y la posición entre todos los objetos de la presentación y como se hace el desplazamiento ente estos objetos, así como la ampliación/alejamiento.
- Para las presentaciones lineales, el usuario puede construir una ruta de navegación prescrita.

Los pasos para utilizarlo son los siguientes:

1. Entra a **Prezi.com** y regístrate (también puedes acceder mediante tu cuenta de **LinkedIn** o **Facebook**).
2. Elige tu licencia, gratuita o de pago.
3. Ingresa tus datos (en caso de usar tus redes sociales este paso no es necesario).
4. En la página principal de tu cuenta crea una carpeta nueva y ponle nombre.
5. Da clic a la opción nuevo Prezi y elige un tipo de presentación.

6. Clic en botón Iniciar edición.
7. Edita los textos e imágenes.
8. En la opción presentación también puedes cambiar el color de la diapositiva.
9. Guarda tus archivos.

3. Métodos de intercambio y asesoría

Café mundial	 2 a 4 horas
Objetivo: fomentar el intercambio entre los y las participantes y motivarlos a emprender actividades concretas de manera conjunta; precisar y concertar temas de cooperación y trabajo en redes. Ayuda a que los y las participantes se conozcan mutuamente	
Referencia: La Energía de Grupos Grandes para el Desarrollo Económico Local. Espacio Abierto y Café DEL” (Harmes-Liedtke & Kaulard, Anke et al., La Energía de Grupos Grandes para el Desarrollo Económico Local. Espacio abierto y Café DEL, 2007)	
Materiales: rotafolio, marcadores, tarjetas, lapiceros	

El “Café Mundial” es apropiado

- Cuando muchas y diferentes personas quieren debatir un tema complejo.
- Cuando se quiere visualizar los puntos de vista de todos sobre un tema.
- Cuando las personas quieren relacionarse de forma fácil y buscan colaborar.
- Como comienzo de un proceso de cambio.
- Como módulo tanto en conferencias clásicas como en la moderación de grupos grandes [por ejemplo Tecnología de Espacio Abierto (Open Space) o Consulta Apreciativa (Appreciative Inquiry)].

Metodología

1. Los y las participantes se agrupan en mesas redondas de 4 – 5 sillas y debaten en total 3 preguntas que el facilitador/a o capacitador/a lanza, creando un ambiente de capacitación tipo bar o café (por eso el nombre de Café Mundial).

El éxito del Café Mundial depende en gran parte de las preguntas lanzadas para cada ronda del debate en las mesas. Preguntas bien pensadas atraen la atención y la energía y guían el debate a los puntos clave del tema. El arte está en relacionar las diferentes preguntas para que amplíen el debate de una forma lógica durante las distintas fases de la jornada.

2. Después de cada debate las personas cambian de sitio para conocer a otras personas y debatir la siguiente pregunta en otra mesa.
3. Los resultados del debate se registran en los “manteles” de la mesas, es decir en papel rotafolio.

Las preguntas motivadoras han de ser:

- simples y claras,
- provocativas,
- inspiran nuevas ideas,
- cuestionan preconceptos,
- basadas en experiencias propias
- abren nuevas perspectivas
- realmente no sabemos la respuesta desde antes

Espacio abierto	
<p>Objetivo: facilitar procesos de comunicación y acción, dejando el resultado de los debates totalmente abierto. Descubrir nuevas formas de trabajar en equipo y de fomentar el desarrollo de su organización o comunidad.</p>	<p>3 horas a 2 días</p>
<p>Referencias: Harrison Owen (Owen, Open Space Technology. A User's Guide, 1997) y (Owen, Expanding Our Now. The Story of Open Space Technology, 1997); Gilbert Brenson Lazán (Lazán, 1998) y Anke Kaulard (Harmes-Liedtke & Kaulard, Anke et al., La Energía de Grupos Grandes para el Desarrollo Económico Local. Espacio abierto y Café DEL, 2007)</p>	
<p>Materiales: tarjetas o papeles, lapiceros</p>	

El Espacio Abierto es como una pausa o un refrigerio en el evento, donde las personas, a través de grupos de diálogo, hablan sobre temas que les interesan y conmueven. La creación de estos grupos de diálogo se realiza de forma auto-organizada y es divertido participar en los debates abiertos. Dos fuerzas ponen todo el proceso en marcha: la pasión (por un tema) y la responsabilidad (para que el debate tenga resultados y sea interesante).

Metodología

1. Ceremonia de inauguración por parte de un o una representante institucional.
2. Anuncio del tema.
3. Explicación de la metodología y procedimientos.
4. Los y las participantes proponen temas para la discusión en grupos pequeños y espontáneos, los “espacios abiertos”.
5. Apertura de la plaza del mercado: las personas que propusieron los temas “venden” su tema a los demás, para formar un grupo e iniciar el debate.
6. Debates en espacios abiertos. Todos los y las participantes tienen la oportunidad de compartir sus ideas y percepciones acerca de lo que consideran importante y asumen la responsabilidad de dichas opiniones
7. Elaboración de resultados en hojas pre-estructuradas.
8. Entrega de la documentación en las hojas.
9. Ronda final en plenaria.

Cuatro principios básicos y una regla clave

1. La persona que venga, es la persona correcta.
 2. Pase lo que pase, es lo único que pudo haber pasado.
 3. Cuando sea que empiece, ese es el momento preciso.
 4. Cuando se terminó, se terminó
- “La ley de los dos pies”: si una persona se encuentra en una situación donde no está aprendiendo ni contribuyendo con nada, es responsable de moverse con sus dos pies hacia otro sitio para encontrar un lugar donde su participación sea más significativa.

El “Espacio abierto” es apropiado

- cuando el tema preocupa o afecta a todos los asistentes
- cuando un conflicto está impidiendo el desarrollo o un cambio organizacional
- cuando la situación es compleja y/o existen muchas diferencias entre los y las participantes
- cuando es necesario tomar una decisión rápida
- cuando existe incertidumbre o ambivalencia sobre un resultado deseado

La metodología es menos propicia cuando el resultado de la conferencia ya está pre-definido y cuando sólo se tiene un pequeño margen de tolerancia.

Talk show	 60 minutos
Objetivo: Diferentes expertos/as en una temática se reúnen para intercambiar experiencias. Permite debatir diversos temas, incluyendo también temas controversiales, visualizando diferentes perspectivas.	
Referencias: -	
Materiales: sillas o sillones, mesita, vasos con agua, florero con flores	

Metodología

Un “talkshow” es un “programa de entrevistas”. El facilitador/a o capacitador/a actuará como periodista o “talkmaster” (conductor/a), lanzando preguntas motivadoras a los y las integrantes del panel.

- Un/a moderador/a asume facilita la sesión utilizando preguntas abiertas y orientando el debate.
- El moderador/a no lanza cada pregunta mecánicamente, sino utiliza las preguntas según el contexto y la interacción en el momento.
- Cada panelista puede responder de forma libre a las preguntas y contará sus experiencias en base a las preguntas.
- Las respuestas a las preguntas tienen un límite de tiempo, habitualmente 3 min.
- Los y las panelistas reaccionan a las respuestas de sus compañeros y compañeras e interactúan entre ellos.
- Para recibir preguntas del público, se puede distribuir papeles en los cuales ponen sus preguntas, o se realiza verbalmente, durante o preferiblemente luego del debate en el talkshow.
- Finalmente, se resume lo debatido, concluyendo sobre los principales consensos y/o disensos de la sesión.

Ejemplos de preguntas motivadoras de un talkshow de empresas aseguradoras

Temas del panel

- Seguros inclusivos
- Penetración del mercado

Preguntas motivadoras

- ¿Qué estrategias de seguros inclusivos han dado buenos resultados?
- ¿Qué lecciones aprendidas podemos mencionar desde las aseguradoras?
- ¿Cuáles son los desafíos para un mercado de seguros agrícolas sostenible e inclusivo?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas de las aseguradoras?
- ¿Qué falta para aumentar la penetración del seguro agrícola?

Asesoría entre colegas	 60 minutos
Objetivo: es una conversación de asesoramiento grupal estructurada, en la que un participante es asesorado por los demás según un procedimiento fijo. Tiene la finalidad de desarrollar juntos soluciones prácticas para un tema o problema concreto.	
Referencias: “Capacity Works” (GTZ, 2009),	
Materiales: flip-chart, lapiceros	

La asesoría entre colegas aprovecha el conocimiento implícito. Se basa en la experiencia de personas que trabajan en ámbitos similares y por lo tanto pueden prestarse una ayuda mutua cualificada para resolver temas profesionales. La composición y autoconducción del grupo fomentan el proceso de transformación del conocimiento implícito en explícito a través de la apertura y la vinculación directa con la práctica.

Metodología

1. El relator/a del caso presenta el caso de un problema específico en el trabajo en el sector (3 – 5 min).
2. Los asesores tienen tiempo para aclarar dudas y formular preguntas de comprensión y aclaración del contexto y fondo del caso. Utilizan preguntas abiertas: qué, cómo, por qué, para qué (7 – 10 min).
3. Conjuntamente se identifica la pregunta principal/clave para el cual el asesorado espera soluciones y apoyo (“Yo espero del grupo asesoría para...”) (5 min).
4. Los asesores formulan hipótesis sobre el caso o el problema, empezando sus frases con: “Podría ser que..” (10 – 15 min).
5. El asesorado reacciona a las hipótesis elaboradas y escoge una o dos hipótesis que más le parecen adecuadas (3 – 5 min).
6. Los asesores solo se concentran en estas hipótesis y realizan una lluvia de ideas con posibles ideas de cómo proceder en el caso y soluciones. No se entra en discusiones. El facilitador/a o capacitador/a apunta las ideas en un flip-chart (10 – 15 min).
7. La persona que presentó el caso da una retroalimentación si le sirvió la asesoría y qué ideas va a utilizar en el futuro (3 – 5 min).

Roles en la asesoría entre colegas

- 1 persona que presenta el caso (relator/a)
- 1 facilitador/a
- 1 persona que toma el tiempo
- 4 – 5 asesores/as

Importante

No se discuten las hipótesis, sino el facilitador/a las apunta nomás en un papelógrafo. El donante del caso no participa en la formulación de hipótesis, solo escucha.

El asesoramiento colegiado debe atenerse a los siguientes principios:

- Las asesorías se desarrollan en el grupo en forma autoconducida, es decir, sin moderación externa. Para ello se utiliza un marco estructurado que determina la distribución de roles y el proceso de comunicación.
- “Entre colegas” significa que no existe un escalonamiento jerárquico en los grupos de asesoramiento, a fin de que los miembros del grupo no se sientan cohibidos por la presencia de sus superiores jerárquicos y puedan expresarse abiertamente.
- El grupo decide por sí mismo cuándo y dónde se reunirá. Por lo general, los grupos sesionan cada dos a seis semanas.
- Las reuniones suelen durar una o, como máximo, dos horas.
- La primera reunión sirve para aclarar las reglas de la asesoría colegiada y convenir en acuerdos internos. En la primera parte de la reunión, una persona especializada explica el procedimiento.

Se debe convenir que ninguna información compartida en la asesoría será llevada hacia afuera del grupo. Toda información sobre problemas y casos es confidencial

4. Herramientas para la construcción conjunta

Lluvia de ideas	 45 minutos
Objetivo: obtener información pertinente, en forma rápida trabajando en plenaria, o en sub-grupos de forma anónima, de ideas y percepciones de los y las participantes sobre un tema específico. Permite la priorización de ideas.	
Referencias: -	
Materiales: tarjetas, rotafolio, lapiceros, marcadores, chinchas, paneles para pegar las tarjetas	

Metodología

1. El facilitador/a o capacitador/a presenta la dinámica con una pregunta abierta sobre el tema a tratar. Escribe o visualiza la pregunta (tiempo: 5 min).
2. Los y las participantes deben visualizar todas las ideas expresadas sobre tarjetas (una por tarjeta, máximo tres líneas). Los que saben escribir mejor ayudan a los demás (tiempo: 15 min).

3. El facilitador/a o capacitador/a reúne todas las tarjetas y las coloca sobre la pizarra, leyendo cada una en voz alta. No se elimina ninguna tarjeta (tiempo: 15 min).
4. Se agrupan las tarjetas que expresan una misma idea. Si los y las participantes están de acuerdo, las tarjetas repetidas pueden ser eliminadas, pero es mejor reemplazarlas por una nueva con una formulación acordada por todos. Ninguna tarjeta sale de la pizarra si no hay consenso.
5. Se agrupan las tarjetas que tratan ideas directamente relacionadas en “nubes de ideas” en columnas. A cada columna se le da un título.
6. Decidir qué trabajo se va a hacer sobre el resultado (según los casos, nueva lluvia de ideas enfocada sobre uno de los temas que aparecieron, ejercicios de análisis, priorización, etc.) (tiempo: 10 min).

Variación

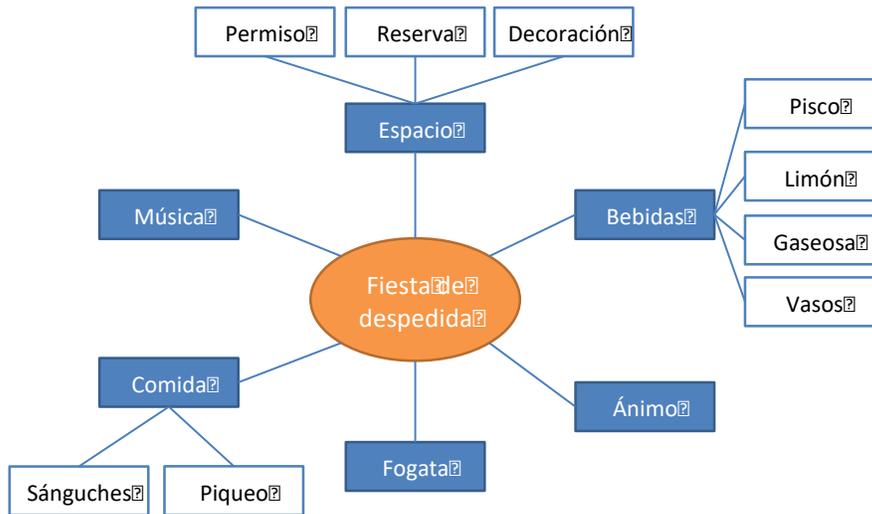
La lluvia de ideas no se hace necesariamente con tarjetas Metaplan. El facilitador/a también puede escribir las respuestas de los y las participantes sobre una pregunta motivadora en un rotafolio. Esta variación permite que todos opinen oralmente de manera rápida. Sin embargo, se pierde la ventaja de la anonimidad.

Mapa mental	 50 minutos
Objetivo: los y las participantes visualizan todas las ideas relacionadas a un tema principal, lo que permite que se piense desde varias perspectivas y ángulos y de manera sistémica sobre la temática.	
Referencias: -	
Materiales: tarjetas, marcadores	

Metodología

1. El facilitador/a o capacitador/a coloca una tarjeta en el medio del panel con la palabra del tema principal que se va a trabajar y presenta la herramienta (tiempo: 5 min).
2. Con los y las participantes se colocan tarjetas con los subtemas o aspectos detallados a tratar alrededor del tema central (tiempo: 10 min).
3. Cada uno de los rubros mencionados tendrá más subtemas. Se puede trabajar con tarjetas pre-elaboradas o elaborar el mapa mental junto con el grupo (tiempo: 20 min).
4. Se aclaran preguntas y dudas (tiempo: 15 min).

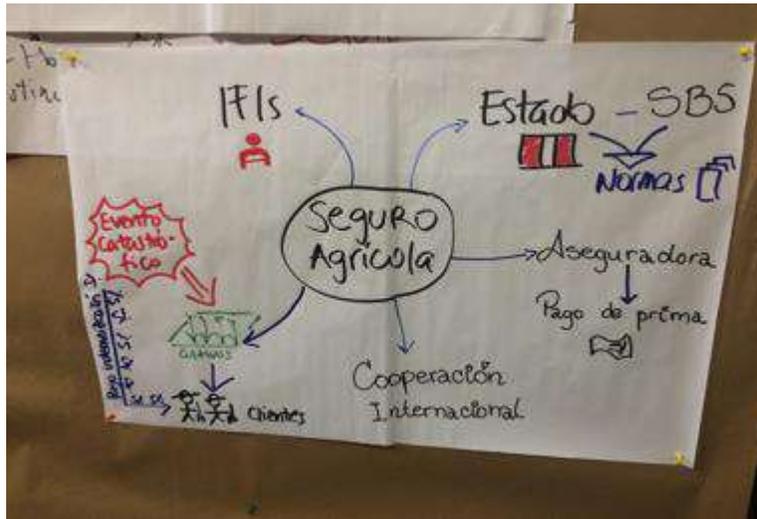
Figura 11. Ejemplo de mapa mental



Fuente: elaboración propia

Nota: Los diferentes colores marcan diferentes niveles de detalle. El mapa mental va de lo general a lo más específico.

Foto 6. Ejemplo de mapa mental



<p>La torre de Babel</p>	 45 minutos
<p>Objetivo: Los participantes se dan cuenta de la importancia de la creatividad en el proceso de solución de problemas a través de un proyecto demostrativo, y tienen contacto con algunos factores que pueden estimular o perjudicar el proceso de creatividad</p>	
<p>Referencias: (CEFE, 1998)</p>	
<p>Materiales: para la construcción de la torre</p>	

Metodología

1. El facilitador/a o capacitador/a explica que los y las participantes deben construir una estructura lo más alta posible utilizando varillas de madera (tiempo: 5 min).
2. Los y las participantes ejecutan la tarea de manera individual o en grupo, pueden establecer alguna negociación. Los participantes encontrarán el material necesario, y podrán utilizar cualquier material existente en el aula o alrededores. El facilitador/a o capacitador/a puede permitir que eso suceda, según los objetivos del aprendizaje (tiempo: 10 min).
3. El o la participante que construye la torre más alta será el ganador. Al final del ejercicio, todas las estructuras se medirán desde la base hasta la cima para determinar al ganador.
4. En plenaria se analizan los resultados, resaltando los factores que perjudican o estimulan el proceso de creatividad (tiempo: 30 min).

<p>Preguntas motivadoras para el procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue la secuencia que utilizaron para realizar el proyecto? • ¿Han tenido experiencias similares en procesos de planificación estratégica? • ¿Qué estrategia han perseguido para el logro del objetivo? • ¿Con quienes se han aliado y por qué? • ¿Cuáles son los factores del éxito y del fracaso? • ¿Sucedió algo, que pudo haber estimulado nuevas ideas o nuevas maneras de ver las cosas? 	<p>Preguntas motivadoras para la generalización</p> <p>Teniendo como referente un proceso de planeamiento estratégico cualquiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo utilizó la información que les di? • ¿Qué factores perjudicaron la creatividad? • ¿Qué se puede aprender de este ejercicio? • ¿Cuál es la importancia de la creatividad? • ¿Es importante para un promotor de seguros ser creativo? ¿Por qué?
--	--

<p>El mini mercado</p>	 80 minutos
<p>Objetivo: incentivar la creatividad de buscar las estrategias adecuadas para lograr un objetivo. Vivir el reto del proceso de identificar, producir y comercializar un producto/servicio el mismo que será ofertado en una feria de comercialización. Comprender la importancia de contar con información sobre el o la cliente para desarrollar una estrategia</p>	
<p>Referencias: Metodología CEFE</p>	

Materiales: tijeras, pegamento, música suave, rotafolio, tarjetas, lapiceros, marcadores	
--	--

Metodología

1. El facilitador/a o capacitador/a presenta las instrucciones del ejercicio, apoyado en una visualización preparada de antemano.

Instrucciones Juego Mini-Mercado

- Cada uno de ustedes va a producir un producto (en este caso: un producto de seguro agrícola comercial), que será ofertado en una feria de comercialización.
- Para diseñar y marketear este producto ustedes cuentan con los recursos disponibles en la caja de materiales o sus propios recursos.
- El precio de mercado del producto oscila entre ... y ... soles.

2. En el momento de dar las instrucciones se exhiben los materiales disponibles para el Mini-Mercado y se reparten luego de absolver las preguntas. Como no son abundantes y es posible que varios piensen usar los mismos, es necesario: a) dividirlos previamente en pequeños grupos o trozos, b) indicar que algunos instrumentos como tijeras, pegamento y otros sean compartidos, c) pedir y alentar la cooperación y el intercambio de materiales (tiempo: 15 min).
3. Luego de dar las instrucciones, el facilitador/a o capacitador/a debe absolver todas las preguntas vinculadas con la comprensión de las instrucciones. Otro tipo de preguntas, por ejemplo, ¿quién compra? no se responden en plenaria, sino después de manera individual, para no dar pistas adicionales, en este caso de que hay un perfil de los/as compradores/as que se debe investigar en el proceso.
4. Terminada la presentación de las instrucciones, se pide a los y las participantes que escriban en una tarjeta por un lado su nombre y por el otro el nombre del producto o servicio que han identificado para la feria. Las tarjetas se colocan en los paneles.
5. Los y las participantes tienen 30 minutos para diseñar el producto. Se coloca una música suave.
6. Una vez iniciada la producción se procede a armar un «stand con información de mercados», que se ofrece de manera gratuita a los/as participantes. No se anuncia en voz alta, pero se elabora un «stand con el material de promoción» que ha sido preparado, dentro del Stand se encuentran los perfiles de los/as dos compradores/as.
7. Una persona del equipo de facilitación debe atender las consultas de los y las participantes en el stand y entregarles un perfil de comprador/a, si vuelven más tarde y

piden conocer más información sobre el perfil de otros/as compradores/as se le entrega un segundo perfil.

8. Feria de comercialización. Las dos personas que van a representar el rol de compradores/as (seleccionados/as antes de ejecutar el juego) no pueden estar en el salón durante la fase de producción (tiempo: 10 min).
9. El responsable del «Stand de Información» conversa con las personas que tienen el rol de compradores/as sobre los y las participantes que han buscado información y los productos que ofrecerán en la Feria. Es importante dejar claro a los compradores y compradoras que deben comportarse de acuerdo a su perfil.
10. Presentación en plenaria, procesamiento y generalización (25 min).

Foto 7. Mini mercado



El rascacielos	 75 minutos
Objetivo: que cada equipo construya el rascacielos más alto posible usando 06 papeles A4 de acuerdo a los siguientes criterios: construcción acorde al diseño dibujado (plano), mayor altura, sostenibilidad y solidez.	
Referencias: -	
Materiales: Papeles A4, gomas, tijeras, lápices, lapiceros, reglas (30 cm)	

En el procesamiento del ejercicio, es importante analizar todos los resultados, especialmente los que no han sido exitosos. El facilitador/a o capacitador/a debe explorar los comportamientos que perjudican el proceso de comunicación, creativo, como lo es, una interpretación limitada, uso estricto de la información y razonamiento inflexible. Finalmente, se debe enfatizar sobre las contribuciones para el trabajo en equipo, como una estrategia para lograr un objetivo común.

Foto 8. Construcción del rascacielos y visualización de resultados

A handwritten table on a grid background. The columns are labeled 'Criterios' and 'Grupos' with sub-headers 1, 2, 3, 4, 5. The rows are 'Altura', 'Diseño acorde a construcción', and 'Sostenibilidad (solidez)'. The data is as follows:

Criterios	1	2	3	4	5
Altura	000	88	34	135	
Diseño acorde a construcción	Si	Si	-	Si	
Sostenibilidad (solidez)	No	No	-	Si	

There are blue circles around the '3' and '4' columns and a checkmark next to the 'Si' in the 'Diseño acorde a construcción' row for group 4.

Metodología

Se aplica el “Ciclo de Aprendizaje” en base a la siguiente estructura y organización:

Tabla 9. El Rascacielos según el ciclo de aprendizaje

Pasos	Duración	Contenido principal	Actividades del facilitador/a o capacitador/a	Actividades de los y las participantes	Materiales necesarios	Consejos
Introducción	3'	Motivar a los participantes	Explicar	Escuchar		Presentar el ejercicio como una oportunidad para practicar la ejecución de un mini proyecto
Explicación de las reglas/ instrucciones	7'	El facilitador/a o capacitador/a explica la situación: "Ustedes tendrán que construir un Rascacielos, utilizando los materiales disponibles en sus mesas. Tendrán 40 minutos para completar la tarea. Después que la hayan construido, yo mediré todas las estructuras y ganará el Rascacielos más alto que se sostenga en pie."	Explicar, Responder	Escuchar, Preguntar	Visualización de Reglas	Pedirles que escuchen a las instrucciones con atención pues no las repetirá. Es importante no adelantar como se va a medir la estructura. Corroborar si entendieron las reglas
Ejecución de la tarea	10' 15' 20'	Los participantes Exploran y discuten en grupo – 01 papel marcado para anotaciones Los participantes dibujan el diseño del rascacielos– 01 Papel marcado. Construcción del Rascacielos – Papel limpio	Observar	Dibujan, discuten.	02 Hojas de papel marcadas, 01 para borrador y 01 para dibujo de diseño del plano. 06 hojas de papel bond 01 reglas de 30 cm, 2 gomas, tijeras, 01 lápiz y 01 lapicero.	Los participantes comienzan a interactuar, emergen turnos para hablar, conversan y se dibujan las primeras ideas. No hay liderazgos ni trabajo en equipo, la participación es lenta.

Pasos	Duración	Contenido principal	Actividades del facilitador/a o capacitador/a	Actividades de los y las participantes	Materiales necesarios	Consejos
Publicación de los resultados	5'	El facilitador/a o capacitador/a debe medir todas las estructuras, determinando cual es la más alta.	Medir las estructuras; publicar todas las alturas		Cinta para medir	Visualizar los resultados
Compartir	5'	¿Cuál es su sensación, cómo se sintieron? ¿Cómo se siente el equipo ganador? ¿Y el perdedor? El facilitador/a o capacitador/a debe animar a que los y las participantes compartan sus ideas y sensaciones.				
Procesamiento	10'	<p>Preguntas claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo decidieron realizar la construcción del rascacielos? • ¿Fue importante el trabajo en equipo? ¿por qué? • ¿Existió la repartición de roles? • ¿Cuál es la importancia de un buen manejo de tiempo y recursos? • ¿Cómo fue la comunicación dentro del equipo? • ¿Qué faltó? • ¿Sucedió algo, que pudo haber estimulado nuevas ideas o nuevas maneras de ver las cosas? • ¿Cuáles fueron los motivos del éxito y del fracaso? 	Hacer las preguntas claves, Colocar notas en el panel	Responder y debatir	Papeles afiches para anotar las palabras claves	Los participantes tienen la oportunidad de expresar sus emociones y de llegar a ciertas conclusiones personales. Todos los comportamientos que pudieran ocurrir deben resaltarse como exitoso o no y por qué sucedió. El facilitador/a o capacitador/a debe explorar esos comportamientos que perjudican la comunicación, la creatividad, como la interpretación limitada, uso estricto de la información y razonamiento inflexible.

Fuente: CEFÉ, 1998

E. Evaluación

La evaluación se puede realizar en diferentes momentos del taller o evento. Sobre todo cuando es un evento de varios días, se recomienda realizar una evaluación al finalizar cada día del taller.

Lluvia de ideas para la evaluación	 20 minutos
Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los participantes con el taller y tener una base para realizar ajustes requeridos a la metodología o el contenido.	
Referencias: -	
Materiales: papeles, lapiceros, panel	

Metodología

1. Los participantes deben contestar por escrito en una tarjeta:
 - ¿Qué te gustó del taller?
 - ¿Qué debemos mejorar?
2. Las respuestas se colocan en el panel y el facilitador/a o capacitador/a las lee en voz alta.
3. La persona facilitadora o capacitadora recibe la retroalimentación del grupo y no debe empezar a justificarse por las críticas que puedan haber.

El animómetro	 10 minutos
Objetivo: visualizar el clima que ha prevalecido durante la jornada de trabajo, en talleres de varios días	
Referencias: (Grundmann & Stahl, 2003, p. 57)	
Materiales: puntos adhesivos, rotafolio, marcadores	

Metodología

1. Al final de cada día, los y las participantes pueden colocar un punto adhesivo en una escala para indicar su estado de ánimo. De esta manera, es posible trazar una línea que refleje los cambios anímicos de los y las participantes.
2. Se sugiere utilizar cuatro o cinco opciones para expresar el ánimo, es decir una cara muy feliz, una feliz, una más o menos, otra infeliz y la última muy infeliz porque de esta forma se distribuyen las votaciones de una manera más realista.

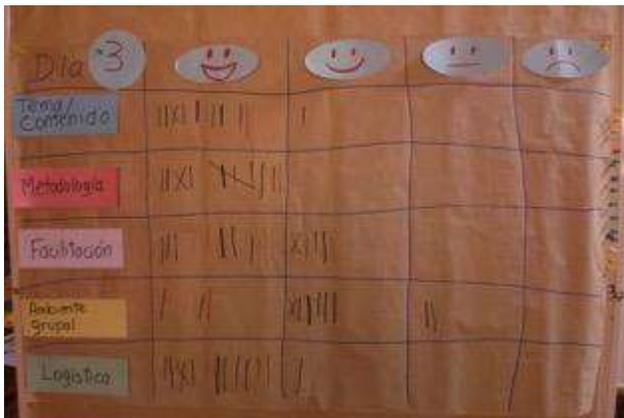
En Perú, se ha observado que se tiene la tendencia de marcar más positivamente de lo que se ha sentido realmente en el taller (posiblemente por cuestiones culturales de cortesía). A la luz de estas observaciones el facilitador/a o capacitador/a debe evaluar el animómetro y ubicarlo correctamente en lo que es: una foto instantánea del ánimo del grupo, no una evaluación comprensiva de un taller.

Figura 12. Ejemplo del animómetro



Fuente: elaboración propia

Foto 9. Ejemplos de animómetro



Isla de aprendizaje	 30 minutos
Objetivo: los y las participantes compartan sus experiencias de aprendizaje con el grupo y reflexionan sobre la aplicación concreta de los contenidos y métodos aprendidos.	
Referencias: -	
Materiales: sillas, papelógrafo, marcador, tarjetas verdes, amarillas, azules, lapiceros	

Metodología

1. Los y las participantes se colocan en sillas en un círculo grande.
2. El facilitador/a o capacitador/a presenta un papelógrafo preparado que muestra una isla con una palmera que está rodeada del mar. Ésta es nuestra “isla de aprendizaje”.
3. Cada participante recibe tarjetas de tres colores: verde (simboliza la palmera), amarillo (simboliza la playa de la isla), y azul (el mar).
4. Los participantes escriben en la tarjeta verde su respuesta a la pregunta: ¿Qué te gustó de este taller? Alternativas: ¿Qué contenidos te llamaron más la atención? O ¿Cuál fue el resultado principal para el planeamiento estratégico de nuestro sector/región?
5. En la tarjeta amarilla colocan su respuesta a la pregunta: ¿Qué te llevas de este taller?
6. En la tarjeta azul colocan su respuesta a la pregunta: ¿Qué harás diferente en tu trabajo a partir del lunes?
7. Luego cada participante se levanta, lee su tarjeta verde y la coloca en el medio del círculo en el piso.
8. Después de esta ronda, se leen las tarjetas amarillas y se colocan alrededor del círculo verde de tarjetas en el piso, de manera que se construye un círculo más grande de tarjetas amarillas.
9. Luego cada participante lee su tarjeta verde y procede de la misma forma. Así se visualiza la imagen de una “isla de aprendizaje”.

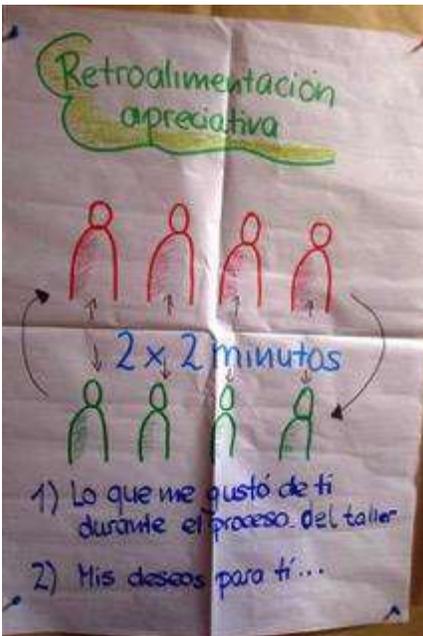
Retroalimentación apreciativa	 30 minutos
Objetivo: los y las participantes pueden darse un feedback positivo, apreciando la forma de ser y actitud de la otra persona, así como sus deseos para el futuro.	
Referencias: -	
Materiales: sillas	

Metodología

1. Los y las participantes se sientan en sillas que están colocadas en dos filas y se miran de tal manera que cada persona esté sentada al frente de otra persona.

2. Cada persona tiene dos minutos para decirle a la otra persona lo que le gustó de el/ella durante el taller y cuáles serían sus deseos para el futuro. Luego la otra persona que primero recibió el feedback hace el mismo ejercicio.
3. En seguida, todas las personas rotan en el sentido del reloj de manera que se sientan al frente de otra persona y se repite el ejercicio.
4. Se pueden hacer 3 – 4 rondas de feedback de manera que las personas tengan la oportunidad de dar y recibir retroalimentación de varios participantes.

Foto 10. Reglas y ejemplo de la retroalimentación apreciativa



Andragogía	Del griego άνήρ "hombre" y άγωγή "guía" o "conducción". Aprendizaje de los adultos. Se desarrolla a través de una práctica fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador/a del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.
Ciclo de Cambio	Desarrollado en el <i>Gestalt Institute of Cleveland</i> , en los Estados Unidos. Este ciclo describe fase por fase todo lo que ocurre en el transcurso de un proceso de cambio. Hoy en día se aplica dicho ciclo para la gestión de procesos de cambio sobre todo en organizaciones. Además, se usa el ciclo en la psicología para aplicarlo a individuos que se encuentran en procesos de cambio.
Dinámica	Es un vitalizador corto que ayuda a que la gente se reactive después de una sesión teórica o después del almuerzo.
Enfoque directivo	Enfoque en el que "el que sabe" imparte sus conocimientos unilateralmente al que "no sabe", es decir "el que sabe" es activo y entrega la información a un pasivo que la recibe y ve si le sirve o no.
Enfoque participativo	Enfoque en el que el facilitador/a o capacitador/a construye el conocimiento conjuntamente con el y la participante. El facilitador/a o capacitador/a brinda métodos y contenidos y ayuda al y a la participante a lograr sus objetivos para solucionar sus problemas.
Herramienta	Un instrumento. Es frecuente usar el término <i>herramienta</i> , por extensión, para denominar dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas. Tal es el caso de las <i>herramientas de programación</i> , <i>herramientas matemáticas</i> o <i>herramientas de gestión</i> . Esto frecuentemente viola la característica básica de las herramientas de ser medios para la aplicación controlada de energía. En esta guía, se utilizará el término para describir los diferentes instrumentos de sensibilización y capacitación que en su conjunto se denominarán "Caja de herramientas".

Metodología

Un conjunto de herramientas. La metodología, (del griego metà "más allá", odòs "camino" y logos "estudio"), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Técnica

Del griego "téchne", que significa arte. La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación, etc. En esta guía, el término se aplicará principalmente a los medios prácticos de la facilitación de talleres.

Bibliografía y recursos

Anke Kaulard, K. N. (2011). *La gestión del cambio para una mayor eficiencia de la Promoción del Desarrollo Económico Local desde los Gobiernos Regionales y Locales*. Lima: UCSS.

Beneitone, P., & Esquetini, C. e. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final - Proyecto Tuning - América Latina 2004 - 2007*. Bilbao.

Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores*. Colombia.

CEFE. (1998). *Internacional*.

CEFE-International. (1998). *Manual-CEFE para Facilitadores. Adaptación Perú*.

Covey, S. (2010). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Paidós.

Covey, S. (2006). *Primero, lo Primero*. México: Paidós Empresa.

E. Morley, G. M. (1977). *La psicología social de la negociación*. Londres: George Allen and Unwin.

Franco, L. A. (15 de Junio de 2012). Herramientas de comunicación asincrónicas. Slideshare.

Grundmann, G., & Stahl, J. (2003). *Como la sal en la sopa*. Cochabamba.

GTZ. (2009). *Capacity Works. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible*. Eschborn.

Harmes-Liedtke, U., & Kaulard, Anke et al. (2007). *La Energía de Grupos Grandes para el Desarrollo Económico Local. Espacio abierto y Café DEL*. Lima: InWEnt.

Harmes-Liedtke, U., & Kaulard, Anke. (2009). *La Brújula de la Competitividad*. Duisburg/Buenos Aires.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469818>. (n.d.).

http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin#cite_note-6. (n.d.).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Netiqueta>. (2013). *Wikipedia*.

<http://marcusjenal.wordpress.com/>. (n.d.).

<http://systemicinsight.de>. (n.d.). Retrieved 19 de 9 de 2013

<http://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-schnelles-und-effizientes-lernen>. (n.d.).

<http://www.virtual-formac.com/manuales-gratis/habilidades-para-solucionar-conflictos-tecnicas-de-negociacion-m12.html>. (n.d.).

Hummelbrunner, R., & Jones, H. (2013). *A guide for planning and strategy development in the face of complexity*. ODI Background Note.

- Javy. (n.d.). *Competencias blandas y duras*. Retrieved 27 de 07 de 2014 from <https://n-1.cc/pages/view/1386150/competencias-blandas-y-duras>
- Kaulard, A. (2013). *Manual de conceptos y herramientas de metodología de Aprendizaje de Adultos*. Lima: GIZ/GFA.
- Kaulard, A., & Neck, K. (2011). *La gestión del cambio para una mayor eficiencia de la Promoción del Desarrollo Económico Local desde los Gobiernos Regionales y Locales*. Lima: UCSS.
- Kaulard, A., & Valdivia, G. (2008). *Manual de Diseño de Políticas Públicas Locales con Enfoque de Género. Técnicas de facilitación y proceso metodológico*. Lima: REMURPE.
- Lazán, G. B. (1998). *Resumen "Tecnología de Espacios Abiertos"*. From <http://amauta.org/tea.html>.
- Lewicki, R. (1988). *Experiencias in Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, 3rd. Edition.
- Mesopartner. (2014). *Complejidad - ¿Por qué tanto alboroto?* Reflexión Anual.
- Mesopartner. (2009). *Genesis. Scenarios, strategies, catalytic projects*. Pretoria: GTZ.
- Oscar Lopera, K. V. (2009). *Manual de Desarrollo de Planes de Negocio*. Lima: InWEnt.
- Owen, H. (1997). *Expanding Our Now. The Story of Open Space Technology*. San Francisco.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology. A User's Guide*. San Francisco.
- Quique. (2012). *La Netiqueta*. From Sindominio: <http://sindominio.net/quique/Textos/netiquette.pdf>
- REDPERÚ. (2011). *CAPACIDADES DE LIDERAZGO PARA PROCESOS DEMOCRATICOS MUNICIPALES, Unidad 8 Gestión del Cambio*. Lima: GIZ.
- Riso, W. (2005). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir No*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Schwuchow, P. D., & Gutmann, J. (2011). *Jahrbuch Personalentwicklung 2011*.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Snowden, D. (2000). *Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management". Knowledge Horizons : The Present and the Promise of Knowledge Management .*
- Socrates Tempus Tuning. (2006). *Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao.
- Vargas, L., & Bustillos de Núñez, Graciela. (2000). *Técnicas participativas para la educación popular. Tomo I*. Lima: Tarea.
- Walker, N. (2006). *Facilitation and communication in LED*. GIZ.
- Wikipedia. (n.d.). Retrieved 27 de 07 de 2014 from http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills