MANUAL DEL BUEN CAPACITADOR CONSERVACIONISTA

Elementos a considerar para una buena capacitación

Alan Moore
Carlos Arévalo
Craig MacFarland

Centro para el Manejo y Capacitación en ÁreasProtegidas

Gordon and Betty MOORE FOUNDATION
WWF Russell E. Train Education for Nature Program
Colorado State University

CITACION:

Moore, Alan; Arévalo, Carlos; MacFarland, Craig. (2012). Manual del Buen Capacitador Conservacionista: Elementos a Considerar para una Buena Capacitación. Centro para el Manejo y Capacitación en ÁreasProtegidas. Colorado State University. 372 pp.

Los documentos que integran este Manual pueden reproducirse citando la fuente.

Queda expresamente prohibida su reproducción para fines de lucro.

Para obtener información adicional, dirigirse a la siguiente dirección:

wildlands@cnr.colostate.edu

o:

Center for Protected Area Management and Training

233 Forestry Building

Colorado State University

Ft. Collins, CO 80523-1480

USA

Créditos de Fotografías: Carlos Arévalo C. y Craig MacFarland.

Tabla de contenido

Agradecimientos		5
Presentación		7
Introducción		10
I.-	CONCEPTOS BÁSICOS DE EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE DE ADULTOS.	12
II.-	CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CAPACITADOR.	50
III.-	CONSTRUYENDO UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE.	68
IV.-	TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO.	80
V.-	TECNICAS DE INSTRUCCIÓN.	102
VI.-	CONSIDERANDO LA AUDIENCIA.	142
VII.-	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.	154
VIII.-	ANALISIS DEL SITIO Y DEL RIESGO.	180
IX.-	PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UNA BUENA AGENDA.	198
X.-	PREPARANDONOS PARA LA INCERTIDUMBRE.	232
XI.-	FINANCIAMIENTO.	254
XII.-	RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA.	264
XIII.-	EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN.	274
ANEXO 1: Dinámicas.		304
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.		370

Dedicatoria

Se dedica este Manual a los 121 capacitadores participantes en los seis cursos de capacitación realizados a través del Programa Russell E. Train Educación para la Naturaleza de WWFUS, el Centro para el Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas de la Universidad Estatal de Colorado, y el financiamiento proporcionado por la Fundación Gordon y Betty Moore. Sin los aportes y experiencias de estos dedicados capacitadores, no hubiera sido posible elaborar este Manual.

Agradecimientos

Este Manual es el resultado de seis cursos de capacitación de capacitadores conservacionistas, "CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES", realizados en cuatro países andinos: Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, entre 2009 y 2011. La publicación de este manual y la realización de los cursos que contribuyeron a su publicación se debe a los esfuerzos y apoyo de muchas organizaciones e individuos, a quienes deseamos hacer referencia en este documento.

Por su interés en promover la capacitación y la conservación en la zona Andina-Amazónica, se agradece a la Fundación Gordon y Betty Moore que proporcionó el financiamiento básico necesario para realizar los cursos y esta publicación.

Por su apoyo administrativo y organizativo, se agradece al personal del Programa Russell Train-EFN (Educación para la Naturaleza) de WWF-US, quienes en todo momento apoyaron nuestros esfuerzos, mostrando mucha paciencia con las dificultades que siempre se presentan al organizar eventos de este tipo, y en la preparación de este documento.

Por su apoyo administrativo y técnico, se agradece al Centro de Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas de la Universidad Estatal de Colorado.

Otras instituciones apoyaron los cursos proporcionando becas complementarias que permitieron la participación y capacitación de más participantes: el Programa Internacional del Servicio Forestal de USA; la agencia de cooperación del gobierno aleman GTZ (ahora GIZ); y Conservación International – Ecuador.

Las siguientes organizaciones nacionales contribuyeron significativamente para la coordinación logística en los distintos países:

En Colombia: la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales (UAEPNN), WWF-Colombia, y personal del Santuario Nacional de Flora y Fauna Iguaque.

En Ecuador: el Sistema Nacional de Biodiversidad y Áreas Protegidas del Ministerio del Ambiente (MAE), y personal de los Parques Nacionales de Llanganates y Sangay.

En Perú: el Servicio Nacional de y Áreas Naturales Protegidas del Estado y el personal del Parque Nacional Yanachaga-Chemillén.

En Bolivia: el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) y personal del Parque Nacional Amboró.

Además queremos agradecer a los siguientes individuos quienes han contribuido para que los cursos y este documento sean una realidad: Andrea Santy, Stephanie Eisenman, Liz Mayhew, Andrea von der Ohe, Michele Zweede, Edgar Rivera, Jim Barborak, Ryan Finchum, Larry Lechner, Luís Suárez, Miriam Factos, Carolina Páramo, Carmen Candelo, Mirian Albán, Humberto Cristóbal, Joanes Benott, David Velarde y Tatiana Castillo.

Expresamos nuestro agradecimiento a WWF-Colombia, el Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos, a US-AID-OFDA y a la Organización de Estudios Tropicales por permitirnos el uso en este manual de secciones de diferentes documentos preparados por sus instituciones.

Y por último, y quizás lo más importante, expresamos nuestros sinceros agradecimientos a los 121 participantes de los cursos cuya entusiasta participación y motivación hizo que los cursos tuvieran un éxito mucho mayor de lo que hubiésemos esperado.

Presentación

Entre 2005 y 2008, el Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas (CPAMT) de la Universidad Estatal de Colorado llevó a cabo cuatro cursos para 100 guardaparques de las áreas protegidas prioritarias de la Fundación Moore en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Como resultados de estos esfuerzos y otros, hubo renovado interés en la capacitación en la región, en particular para apoyar programas locales y regionales en cada uno de los cuatro países.

El CPAMT y sus aliados internacionales y regionales decidieron enfocar futuros esfuerzos de capacitación en la creación de un cuerpo de capacitadores bien capacitados, capaces de diseñar y llevar a cabo programas efectivos y eventos para todos los niveles de funcionarios de áreas protegidas, igual como para los miembros de las comunidades afectados por las áreas protegidas. En conjunto con el Programa Russell E. Train Educación para la Naturaleza de WWFUS se preparó una propuesta para consideración de la Fundación Moore para realizar seis cursos para Capacitación de Capacitadores durante el periodo 2009-2011 para personas trabajando con guardaparques en la región Andes-Amazonas de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Los seis cursos tuvieron como objetivo general el mejoramiento de la calidad y la cantidad de capacitación realizada en los cuatro países, y también la creación de un núcleo de capacitadores bien preparados para realizar la capacitación de guardaparques, otro personal de áreas protegidas y otro que dan capacitación a personas afectadas por las áreas protegidas. Durante este periodo se llevaron a cabo los seis cursos en la siguiente secuencia: Perú (2009), Colombia (2010), Ecuador (2010), Bolivia (2010), Ecuador (2011) y Perú (2011). Cada curso duró 11 días y se capacitó un promedio de 20 personas en cada curso (121 en total).

Para los cursos se preparó un manual conteniendo materiales que apoyan los temas principales del curso. Después de cada curso se mejoró el manual y la agenda del curso siguiente de acuerdo a las experiencias de los capacitadores y de las evaluaciones entregadas por los participantes del curso. El presente Manual para Capacitadores Conservacionistas es el fruto de todas estas experiencias y de los aportes de 121 participantes.

Los capacitadores que lideraron los seis cursos: Craig Macfarland, Alan Moore, Carlos Arévalo y Carmen Miranda - han realizado una labor sumamente importante durante estos tres años, puesto que es primera vez que se lleva a cabo cursos de este tipo en la América Latina. Los elogios de los participantes son una indicación de lo innovador y relevante que fueron estos estos cursos.

Este Manual representa la suma de sus esfuerzos y una memoria escrita de lo aprendido del curso. Esperamos que se pueda continuar con la capacitación de este tipo y que los gobiernos respectivos tomen a pecho lo importante de la capacitación.

JIM BARBORAK
Director, Centro para Manejo y
Capacitación en Áreas Protegidas,
Colorado State University

ANDREA SANTY
Deputy Director,
Programa Russell E. Train
Educación para la Naturaleza de
WWFUS

Introducción

El mundo de la conservación en América Latina ha cambiado mucho en las últimas décadas. Ha habido un gran aumento en la cantidad y tamaño de áreas protegidas y en la cantidad de personas trabajando directa o indirectamente en ellos y en el campo de la conservación en general. Las audiencias meta de los programas de conservación también son más grandes y diversas—hoy día pueden incluir líderes indígenas y de comunidades rurales, funcionarios de gobiernos locales, regionales y nacionales, representantes de ONGs y organizaciones de base, finqueros y hasta dueños y empleados de empresas privadas. Hoy, más que nunca, los procesos de capacitación deben prestar atención en técnicas y herramientas necesarias e innovadoras para efectuar una mejor capacitación de su público meta. El enfoque en la "enseñanza activa" fundamentada en el uso de técnicas y herramientas participativas, y basado en conceptos de la educación y aprendizaje de adultos, según nuestra experiencia, se ve como una estrategia esencial para mejorar la transmisión de los mensajes, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de competencias sobre los procesos de conservación.

Este manual es el producto final de un esfuerzo de capacitación de varios años llevado a cabo en cuatro países andinos por una alianza entre el Programa Russell E. Train Educación para la Naturaleza de WWFUS y el Centro para el Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas de la Universidad Estatal de Colorado, financiado principalmente por la Fundación Gordon y Betty Moore. Como parte de este trabajo, realizado con el apoyo de organizaciones gubernamentales y privadas en Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, se llevaron a cabo seis cursos en donde las herramientas y técnicas presentadas en este manual fueron ensayadas y mejoradas.

Los participantes de estos cursos representaron una gama diversa de instituciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, con objetivos igualmente diversos, pero con un interés común en la conservación de las áreas protegidas. Algunos trabajan con guardaparques de las áreas protegidas gubernamentales nacionales, regiones y locales de los distintos países, otros en ONGs trabajando con áreas protegidas. Otros enfocan el trabajo con guardaparques comuneros o de la organización de comunidades para lograr sus propios objetivos vinculados con la conservación. Se notó que los esfuerzos conservacionistas se están extendiendo rápidamente hacia los sectores públicos y privados fuera de los límites de las áreas tradicionales de protección, y que muchos de los capacitadores necesitaron estrategias para enfrentar esa nueva realidad. En este sentido, los cursos realizados y sus participantes reflejaron los cambios que están ocurriendo rápidamente en el mundo de la conservación: las áreas protegidas ya no se consideran como "islas" de protección, sino se reconoce la necesidad de trabajar con comunidades, autoridades y organizaciones fuera de las áreas para lograr una conservación adecuada de nuestros recursos naturales y de la biodiversidad que nos sostiene. La capacitación orientada hacia las áreas protegidas tiene que reconocer este nuevo paradigma.

El manual contiene trece capítulos, cada capítulo representando uno de los temas básicos tratados en los cursos antes mencionados. Los capítulos a su vez están divididos en varios subtemas para facilitar su organización y comprensión. En cada capítulo se ha incluido fotografías y ejemplos provenientes de los cursos implementados. Se han adoptado y adaptado materiales de otras organizaciones que fueron pertinentes, y por eso los organizadores de los cursos expresan su inmensa gratitud.

Debido a la diversidad de los participantes en eventos de capacitación vinculados con gestión de áreas protegidas y lo innovador de algunos conceptos y temas, hemos tenido que tratar algunos temas y

definiciones básicas para asegurar un entendimiento común. En algunos casos, no había una conceptualización de los temas en la literatura suficientemente clara para lograr una mutua comprensión, por lo tanto se ha procedido a desarrollar nuestra propia perspectiva relacionada con estos conceptos.

Por ejemplo, para algunos participantes en los cursos pilotos en la región andina fue difícil diferenciar entre "capacitación" "educación ambiental" y "facilitación". Para fines de este manual, capacitación es un proceso sistemático con la finalidad de lograr que el capacitado adquiera una nueva habilidad o destreza que es relevante para el trabajo que desempeña o para mejorar su vida personal. La educación ambiental es un proceso sistemático y progresivo orientado hacia un cambio de actitud y conducta de las personas hacia la naturaleza. En el caso de personal de áreas protegidas, el trabajo de educación ambiental no es muy sistemático; al contrario, con frecuencia consta de una charla de vez en cuando a un grupo de estudiantes o comuneros. La "facilitación" se define como guiar a un grupo de personas hacia un entendimiento o acuerdo común sobre algún tema. Aunque muchos de los capacitadores trabajan en este tema, no es la verdadera capacitación. Sin embargo, muchas de las técnicas y procesos presentados en este manual pueden ser aplicados a los trabajos de educadores ambientales y facilitadores.

De igual forma, en los cursos pilotos hubo confusión respecto a la diferencia entre "curso", "taller" y "evento". Aunque algunos autores consideran que curso es un proceso para desarrollar una temática, mientras un taller es para tratar temas o habilidades más específicas, consideramos los términos como sinónimos en el tratamiento de este manual, ya que algunas veces no es clara su diferenciación. El término evento se utiliza como una palabra genérica para cualquier tipo de actividad relacionada con el proceso de capacitación.

En el mismo sentido, la palabra "instructor" se diferencia de "capacitador". Hay una implicación de que un instructor imparte conocimientos de una manera tradicional, usando medios de enseñanza con poca participación, mientras un "capacitador" no solo aprovecha técnicas y herramientas educativas participativas y activas, sino que a veces es la persona que organiza y planifica los eventos de capacitación. Es decir, la palabra "capacitador" es un término más comprensivo y que se adecua mejor al concepto de enseñanza que deseamos promover en este manual.

Complementando el concepto de enseñanza, también hemos intentado crear un nuevo concepto de "capacitador". Es decir, es una persona que no solo capacita usando nuevas técnicas y herramientas, sino también que reconoce sus propias fortalezas y debilidades como ser humano y, por ende, como capacitador. Tiene un enfoque en "como soy" como capacitador, y cómo las cualidades personales del capacitador afectan su relacionamiento con los participantes y, a su vez, como estas influyen en el desarrollo de su propio estilo de enseñanza. En resumen, ser un buen capacitador es mucho más que dominar un tema o saber organizar un curso: abarca también una visión integral de cómo sus cualidades personales afectan al proceso educativo que se encuentra liderando.

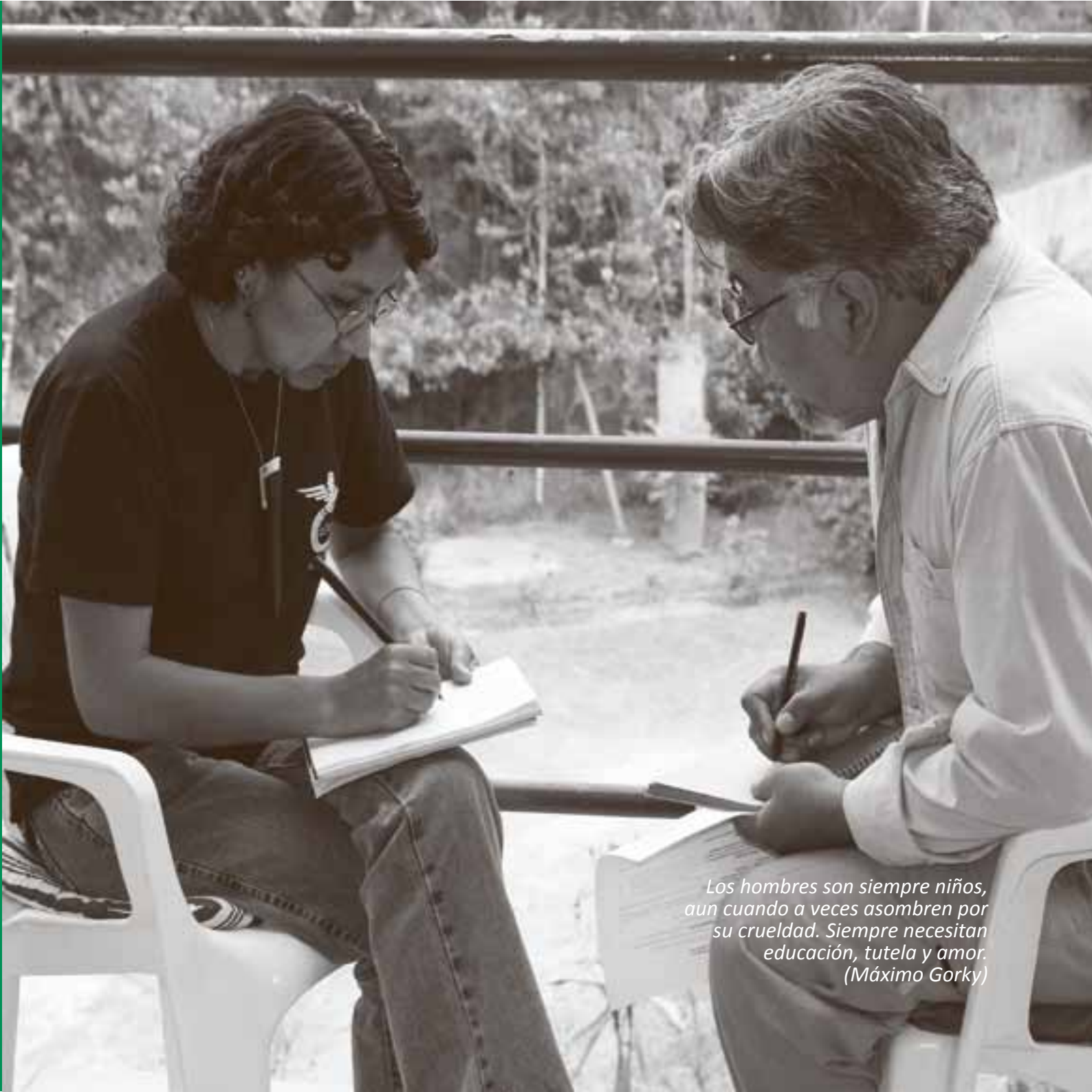
No consideramos que el contenido de este manual sea la receta mágica para un capacitador. Diariamente los capacitadores se enfrentan con audiencias y situaciones sumamente diversas. Este documento no debe ser visto como una biblia o camisa de fuerza. El buen capacitador conservacionista podrá tomar el contenido del manual, igual que otras experiencias y conocimientos que tenga y otros materiales de referencia, y adaptarlos creativamente a cualquier situación que encuentre. Esperamos que el manual cumpla con ese propósito, y que no sea un fin en si mismo, sino un medio que provoque y motive a que cada capacitador busque su propio camino.

Alan Moore Carlos Arévalo Craig MacFarland

CAPITULO I

CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE APRENDIZAJE Y EDUCACIÓN DE ADULTOS

A. Introducción a la Educación, el Aprendizaje y la Capacitación
B. Como Aprendemos
C. La Comunicación
D. La Participación
E. Resumen de Conceptos Básicos

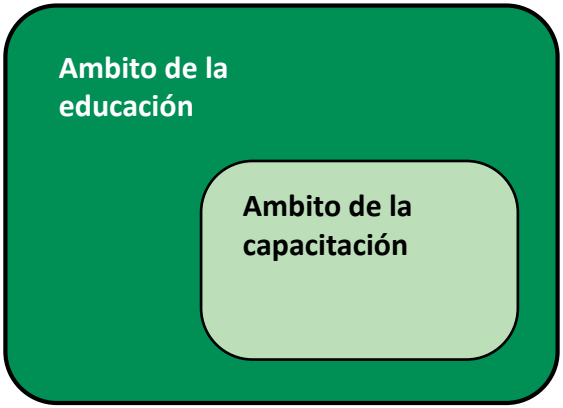


Los hombres son siempre niños, aun cuando a veces asombren por su crueldad. Siempre necesitan educación, tutela y amor.
(Máximo Gorky)

A. Introducción a la Educación, el Aprendizaje y la Capacitación

(Tomado de "Capacitación para Instructores", OFDA-USAID, 2004)

El aprendizaje se produce durante toda la existencia de las personas. Como se verá más adelante, es un proceso complejo, de gran trascendencia social y por lo tanto es objeto de estudio de diferentes disciplinas como la biología, la psicología y la educación. El término educación tiene diferentes acepciones, y se refiere a la formación integral de la persona en un contexto social. La educación formal normalmente se inicia en la infancia y puede prolongarse durante muchos años. La capacitación de personas adultas es específica con respecto a la educación y constituye un proceso de gran importancia que será desarrollado más adelante. El siguiente gráfico muestra la relación de la capacitación de personas adultas con la educación.



Tanto la educación como la capacitación abordan el aprendizaje de los seres humanos aunque con diferentes alcances. A continuación se aborda en forma general el aprendizaje como herramienta para la capacitación.

Aprendizaje

Los capacitadores se refieren con frecuencia a lo que aprenden sus alumnos, o al método más adecuado para que aprendan algo. Puede observarse el cambio posterior al aprendizaje, pero el proceso de cómo aprenden las personas no es observable.

El aprendizaje es objeto de estudio de diferentes disciplinas como la psicología, la biología y la educación. Es inherente a todos los animales y se produce durante toda la vida con mayor o menor intensidad. De allí que existan varias escuelas de pensamiento que estudian y definen el aprendizaje.

De las diferentes definiciones disponibles, examinemos la siguiente:

El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe al estudio y a la experiencia.

El aprendizaje incluye un cambio de conducta que es:

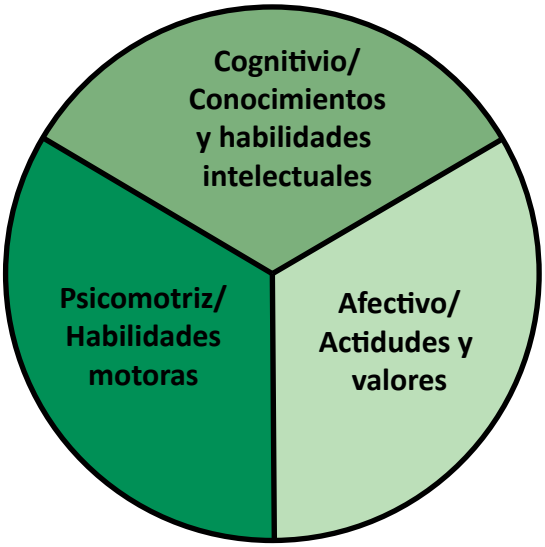
- relativamente permanente, progresivo y adaptativo.
- resultado de la práctica, de repeticiones y de la experiencia.

El aprendizaje no debe atribuirse a la maduración biológica sino a la experiencia resultante de su interacción con el medio y otras personas. Esta experiencia es determinante, y está condicionada por la motivación. Es muy importante mencionar que la definición y las características anteriores denotan los aspectos fundamentales del aprendizaje. No obstante, el proceso es sumamente complejo aunque se construyan modelos que traten de explicarlo en forma sencilla. Aún más complejo es «dirigir» el aprendizaje y diversas escuelas de pensamiento discuten hoy en día la forma de «enseñar». Por consiguiente quien

asuma el rol de capacitador deberá tener presente que esta materia requiere gran preparación y actualización permanente.

Las conductas que se adquieren o modifican por medio del aprendizaje, lo hacen a través de lo que Bloom denomina los dominios del aprendizaje.

Los dominios del aprendizaje



Siendo el ser humano una unidad, un todo, es posible sin embargo agrupar didácticamente las diferentes conductas en áreas determinadas por los objetivos del aprendizaje: el dominio cognoscitivo, el dominio afectivo y el dominio psicomotor.

a. Dominio cognoscitivo (o cognitivo)

El dominio cognoscitivo o cognitivo, incluye el área del aprendizaje que determina la creación de nuevos conocimientos y habilidades intelectuales. El aprendizaje en este dominio, implica la utilización de conocimientos nuevos, conocimientos que ya se poseían o una combinación de ambos, junto con la evocación de experiencias previas. La reorganización de todo este capital en forma creativa, determinará la creación de nuevas ideas, a través de un trabajo predominantemente intelectual.

Por ejemplo, el aprendizaje de una materia como «historia del arte» requiere capacidades para reconocer, identificar, analizar, comparar u otras que eminentemente expresan procesos mentales. Cuando una persona incorpora conocimientos teóricos está desarrollando el dominio cognitivo.

b. Dominio psicomotor (o psicomotriz)

En este dominio, están presentes los conocimientos adquiridos, pero se manifiestan a través de la acción, la motricidad. Por ejemplo, la habilidad de escribir en un teclado de computadora requiere no solo conocimientos, sino también una habilidad que se obtiene mediante la práctica.

El dominio psicomotor, implica el desarrollo de actividades dominadas por la coordinación neuromuscular, con la adquisición de habilidades específicas. Estas habilidades se orientan, por ejemplo, a la manipulación y operación de instrumentos o maquinarias de diferente complejidad, la comunicación no verbal, el desarrollo de técnicas quirúrgicas complejas o el manejo de pinceles para pintura al óleo.

El desenvolvimiento locomotor, permite el conocimiento del entorno y contribuye al desarrollo de la inteligencia. Como es lógico suponer, el dominio psicomotor lleva implícita una carga de conocimientos sin los cuales la motricidad no podría llevarse a cabo.

c. Dominio afectivo (o actitudinal)

Este dominio agrupa los sistemas de valores y actitudes de la persona. Es fundamental su desarrollo para el ser humano, especialmente en las primeras etapas de la vida. Su moldeamiento en las personas adultas es más difícil, pero no imposible, dado que se requiere de convencimiento y voluntad de cambio. Su evaluación es relativamente difícil, toda vez que no se pueden observar las actitudes, sino las conductas. Del mismo modo, una persona puede actuar de una forma, y guardar para sí una actitud en contrario. Un ejemplo de actitud es «la disposición para trabajar en equipo». Probablemente sea una condición deseable, y puede estimularse por diferentes medios, pero demostrar que efectivamente se ha incorporado esa actitud es mucho más difícil.

El dominio afectivo implica el manejo de sentimientos y emociones como la aceptación o el rechazo, así como sentimientos más complejos. Esta área determina los valores, actitudes y por consiguiente conductas de las personas y se refleja en sentimientos como apreciar, valorar, asumir, o aceptar.

Capacitación de personas adultas

La capacitación es una actividad de vital importancia para resolver problemas de desempeño de una organización. Si bien puede tener otros alcances, la capacitación es básicamente un medio para generar «capacidades» en las personas que pueden expresarse en el desarrollo de conocimientos y habilidades. En este curso se aborda la capacitación de personas adultas y para el efecto se ha seleccionado la siguiente definición:

Proceso de enseñanza-aprendizaje gestado, desarrollado, presentado y evaluado de manera tal, que garantice la adquisición duradera y aplicable de conocimientos y habilidades.

En las personas adultas este proceso está claramente dirigido a lograr, en el que aprende, una competencia profesional o técnica, que a su vez debiera resolver problemas de desempeño. Conviene mencionar que el componente afectivo si bien reviste importancia, no será abordado como un elemento fundamental en la capacitación de adultos. La razón estriba en que la modificación de actitudes en personas adultas requiere procesos que por su complejidad quedan fuera del alcance de este curso, tanto en el diseño, como en la implementación y evaluación. Aún así, en cada actividad de capacitación existe implícita la aspiración de fomentar cambios de actitud y promover un «sentir» en los participantes con respecto a la materia abordada.

En la persona adulta, es más frecuente el «cambio de conducta» que la «adquisición» de conductas nunca antes desarrolladas. Por lo anterior, debe conocerse el concepto de «conducta», que se modificará como consecuencia del proceso de capacitación.

Una conducta (o comportamiento para efectos de este material) es un conjunto de acciones, corporales o mentales, o ambas a la vez, con las que un organismo se desempeña a partir de una situación o circunstancia que lo motiva. La conducta debe ser observable y es inseparable del contexto social en el que la persona actúa y puede ser comprendida solamente en función de ese contexto en el cual ocurre.

En este caso se trata de la conducta referida al aprendizaje, donde la motivación está dada por la necesidad de «ser capaz de hacer». Las personas adultas tienen características que inciden en su capacitación. Como elemento principal surge la motivación, como impulso para todo cambio de conducta. La persona adulta tiene necesidades básicas, que la motivan a buscar formas de satisfacerlas.

Autores como Maslow establecen un ordenamiento de esas necesidades en una pirámide o escala, en tanto es imposible “sentir la necesidad” de determinados elementos, si no están satisfechos otros más primarios. A modo de ejemplo, si no tenemos solucionadas necesidades básicas como las fisiológicas (aire, agua, alimento, sexo), no pueden plantearse otras como la autorrealización o el crecimiento intelectual. Por lo anterior, un adulto debe percibir que aquello por aprender es necesario (satisface una necesidad) y que conlleva un beneficio personal.

Una persona adulta se integra en un proceso de enseñanza-aprendizaje por propia voluntad. Participa consciente de sus habilidades y conocimientos y espera que los mismos sean reconocidos. Las palabras de un instructor no serán simplemente aceptadas como “la verdad”, sino como “una verdad que habrá que poner a prueba”.

Características de la capacitación de personas adultas

a. Proceso guiado por objetivos de desempeño

La capacitación se planea y se dirige al desarrollo de capacidades, las cuales deben estar plasmadas en objetivos. Conocer los objetivos es fundamental para el participante (sujeto activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje) y el instructor (guía y facilitador del proceso).

Los objetivos deben ser una solución para problemas de desempeño.

b. Se apoya en un método de capacitación adecuado a la condición del adulto, a sus necesidades y al tiempo del que dispone

El método es un medio sistemático para alcanzar los objetivos de la capacitación. Es recomendable que el método a elegir promueva además la interacción permanente y la realimentación entre otros factores.

La interacción participante-instructor es parte fundamental del método. Es fundamental la comunicación permanente y guiada por objetivos. En ocasiones, el alumno interactúa con medios electrónicos o se capacita a distancia. Aún así, una persona ha intervenido en el diseño de la capacitación, y en la interacción resultante.

c. Emplea la información precisa y específica en relación con el problema de desempeño a resolver

La capacitación requiere la selección o desarrollo de contenidos que brinden un marco de interpretación al aprendizaje. La cantidad y tipo de información empleada debe ser suficiente y adecuada para el logro de objetivos.

d. Combina medios y ayudas que favorezcan la atención, faciliten la comprensión y fijación de los contenidos y la adquisición de capacidades

El ambiente de clase y las ayudas a emplear en la capacitación, deben elegirse de manera que favorezcan el logro de objetivos, y que faciliten la implementación del método. Por ejemplo: una disposición de sillas y mesas en media luna o en U, favorece la interacción permanente.

e. Utiliza evaluación centrada en las capacidades destinadas a resolver el problema de desempeño que hizo necesaria la capacitación

No puede concebirse la capacitación, sin una evaluación que permita determinar la incorporación de conocimientos y/o habilidades. La evaluación deberá estar presente en diferentes momentos, y podrá valerse de diferentes medios. La evaluación más importante de todas, es la aplicación de los conocimientos o habilidades en la vida real.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS DE LA CAPACITACIÓN DE ADULTOS

(Tomado de MEJORANDO NUESTRA HABILIDAD PARA CAPACITAR, US-NPS, 1993)

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un buen programa de capacitación requiere que los organizadores e instructores conozcan y aprovechen de los fundamentos de la enseñanza de adultos, la cual difiere en muchos aspectos de la educación de niños. El propósito de esta sección es presentar las bases filosóficas y académicas pertinentes a una discusión de esta temática.

¿POR QUÉ ENSEÑAMOS?

El proceso de capacitación intenta cambiar, reorganizar o mejorar ciertos aspectos de las actitudes y comportamiento de las personas que se está educando, con el fin de mejorar su funcionamiento como empleados o funcionarios de un área protegida. Es necesario lograr cambios fundamentales de actitud, para que hayan cambios permanentes de comportamiento (Fig. II-1). Se parte de considerar que el trabajo de los seleccionados para capacitación no es óptimo en la actualidad y podría ser mejorado.

Sin embargo, existen varias razones por las cuales la capacitación no siempre es la solución para el desarrollo de las capacidades de un funcionario.

La capacitación cumple su papel cuando un alumno o participante solamente requiere aumentar su conocimiento o habilidad para desempeñar bien su trabajo. Si existen otros factores que impiden el cumplimiento de un individuo con las responsabilidades de su trabajo, la capacitación no puede lograr sus objetivos.

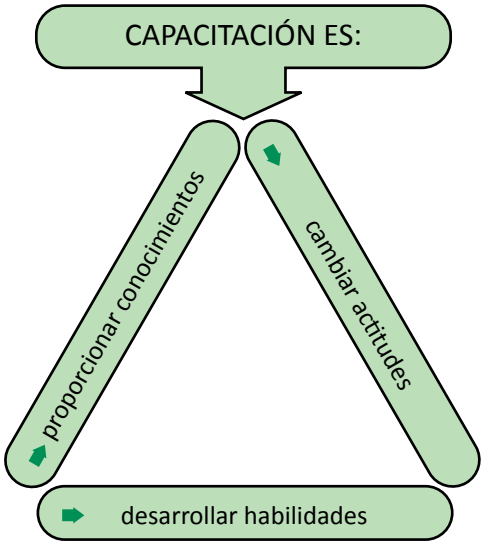


Fig II-1

Con frecuencia estos impedimentos tienen relación con las actitudes mantenidas por las personas. Muchas veces factores ambientales en el lugar de trabajo no estimulan o permiten que un empleado cumpla con sus funciones. Estos factores pueden ser físicos, psicológicos o, incluso, administrativos. La capacitación no va a cambiar estas situaciones. En algunos casos existirá una falta de motivación o iniciativa en un funcionario debido a una actitud negativa. Esta actitud puede tener varias causas, y la capacitación podría ser la solución en algunas de ellas.

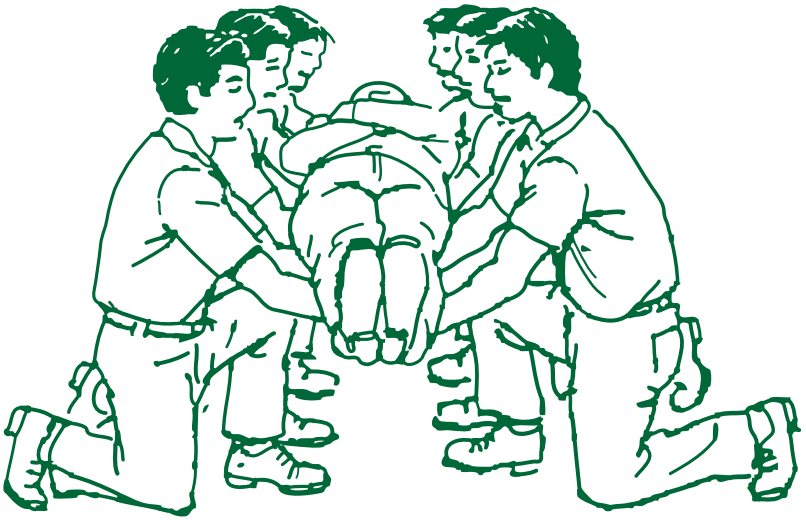
LINEAMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA DE ADULTOS

(El contenido de las tres secciones a continuación es adaptado y traducido de Training Methods Manual, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de América, 1978 y 1991).

Una visión de la manera en que aprenden los adultos puede ser de gran ayuda para el entrenador. La investigación ha desechado la idea de que la capacidad de los adultos para aprender disminuye con la edad. Los adultos pueden aprender a cualquier edad. Sobre la forma de aprender de los adultos, los investigadores han encontrado:

1. Los adultos tienen que querer aprender. Resistirán cuando alguien simplemente les dice qué tienen que aprender. Se puede despertar su interés, o estimularlos, pero no forzarlos.

2. Los adultos aprenderán solamente lo que creen que necesitan saber. Son prácticos. Quieren saber "¿Cómo me puede ayudar esa información o ese curso en este momento?" Tampoco se satisfacen con asegurarles que eventualmente verán la importancia de lo que van a aprender. Esperan resultados a la primera sesión. Lo que se enseña tiene que ser adaptado a las necesidades de los participantes y no a las necesidades del instructor.



3. Los adultos aprenden al hacer cosas. Se olvidan dentro de un año el 50% de lo que aprenden de manera pasiva. Retención de información o habilidades es mucho mayor si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se está enseñando.

4. La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas. Se puede enseñar principios y una serie de ilustraciones hipotéticas a los adultos, pero la investigación demuestra que aprenden mejor haciendo este proceso al revés. Permita que trabajen con problemas reales, que saquen sus propias soluciones, y luego deduzcan los principios generales.

5. Los adultos aprenden mejor en una situación informal. No hay que recordarles sus años escolares. Actividades de grupo en acción ayudan a lograr informalidad (tormenta de ideas, juego de roles, etc.).

6. Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos. Entre más vías sensoriales sean utilizadas para hacer llegar el mensaje, mejor.

7. Los adultos quieren lineamientos y orientación, no notas o marcas rígidas. Son impacientes con el formalismo de la educación, pero a la vez requieren saber cómo les va en el curso. Así que el instructor debe proporcionar el máximo de retroalimentación que pueda, sean elogios o críticas, siempre que se sea honesto y diplomático.

LAS LEYES DE ENSEÑANZA: DIRECTRICES PARA EL INSTRUCTOR

1. La Ley de Voluntad, o Ganas

El adulto aprenderá con más eficiencia cuando esté listo y con ganas de aprender. Para asegurar esto, el instructor debe:

a. Presentar el tema al establecer metas, creando interés y mostrando el valor del mismo.

b. Proporcionar un continuo reto mental o físico.

c. Darse cuenta de que hacemos las cosas que queremos hacer y aprendemos más rápidamente aquellas cosas que nos den más satisfacción.

2. La Ley de Primacía (hacerlo correcto primero).

Aprender a hacer algo correctamente la primera vez, es más fácil que aprenderlo de manera equivocada y luego tener que aprenderlo de nuevo. Aprendemos mejor un paso nuevo cuando ya hemos comprendido y aprendido el paso anterior.

Implementando este principio, el instructor debe:

a. Preparar y usar un plan de clase.

b. Presentar el tema de manera lógica, paso a paso.

c. Practicar, para mejorar su estilo de presentación.

d. Conocer el tema profundamente.

3. La Ley de Efecto (Satisfacción)

Se fortalece cualquier conocimiento aprendido cuando éste es acompañado por un sentimiento de satisfacción. Una de las obligaciones del instructor es organizar la clase asegurando que los participantes puedan lograr algún nivel de éxito. El buen instructor debe:

a. Seleccionar y presentar material tomando en cuenta el nivel de la clase.

b. Reconocer que los alumnos aprenden mejor cuando ven señales de progreso.

c. Reconocer y alabar mejoras.

d. Buscar ser correcto antes que rápido.

e. Dar a los alumnos “lentos” posibilidades de lograr éxito.

f. Darse cuenta que el alumno satisfecho utilizará sus nuevas habilidades rápidamente en el trabajo.

4. La Ley de Intensidad

La eficacia de la experiencia de aprendizaje depende de la intensidad de la experiencia. Para asegurar esto, el instructor competente debe

a. Usar ayudas de instrucción (audiovisuales, objetos, etc.)

b. Enfatizar puntos importantes con gestos, actuación impresionante y cambios de la entonación.

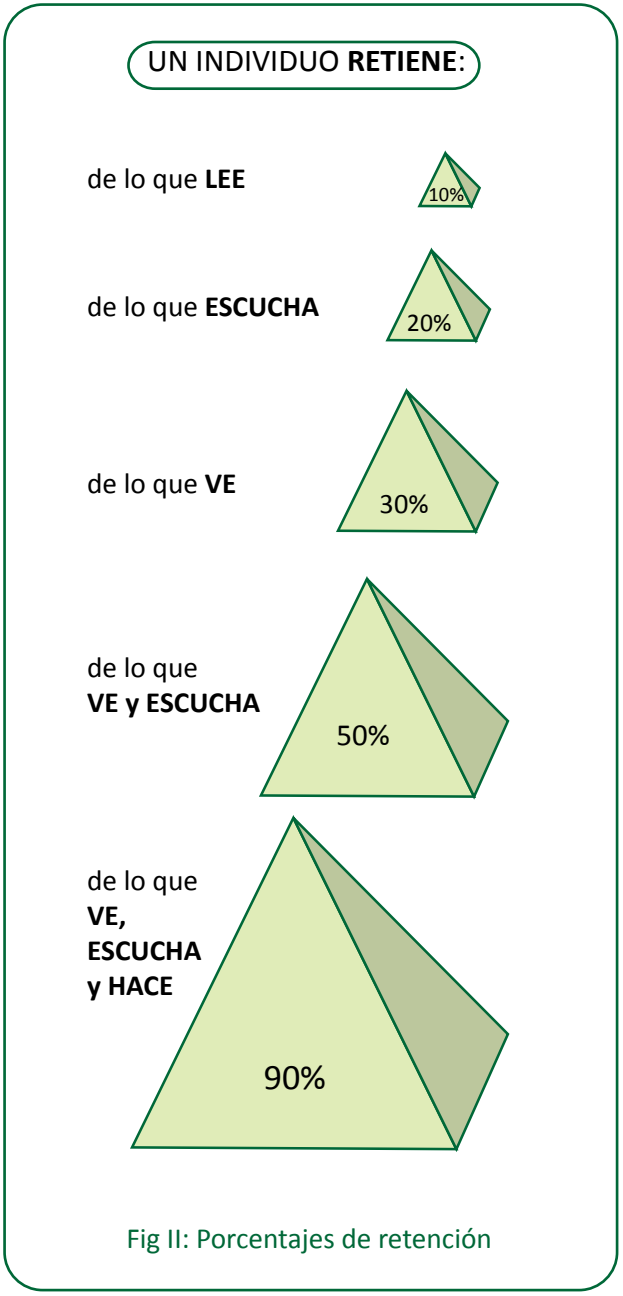


Fig II: Porcentajes de retención

c. Hacer que la materia sea significante y relevante.

d. Hacer uso completo de los sentidos (oído, visión, tacto, gusto) y de variaciones de orden, ritmo, percepción de profundidad, etc.

5. La Ley de Ejercicio (Repetición)

La eficacia de la enseñanza es influida por la cantidad de repetición incluida en el proceso. El buen instructor debe:

a. Repetir los puntos importantes del tema a intervalos razonables.

b. Demostrar la aplicación de la materia lo más pronto posible.

Recuerde que retenemos:

- 10% de lo que leemos
- 20% de lo que escuchamos
- 30% de lo que vemos
- 50% de lo que vemos y leemos
- 90% de lo que vemos, escuchamos y hacemos

c. Hacer activa la experiencia de aprendizaje - permitiendo que alguien ejecute una operación - es una manera de internalizar lo que se está haciendo.

d. Utilizar algún instrumento de aprendizaje que permita al instructor comprobar periódicamente que los alumnos están aprendiendo.

e. Aprovechar de los siguientes principios para organizar su presentación de ideas y temas (Fig. II-3):

- Comenzar con lo más fácil e ir hacia lo más difícil.
- Comenzar por lo conocido, y luego introducir aspectos desconocidos.
- Comenzar con lo más simple e ir hacia aspectos más complicados.
- Comenzar con lo particular, e ir luego a lo general.
- Presentar lo teórico primero, y luego su aplicación en la práctica.

Tome en cuenta que no todos estos principios se aplican a todas las circunstancias. Respecto a la enseñanza de adultos por ejemplo, en muchas situaciones es mejor iniciar una presentación con las experiencias de los participantes, es decir, reconocer aplicaciones en la práctica, y luego extraer de lo conocido los aspectos teóricos correspondientes.

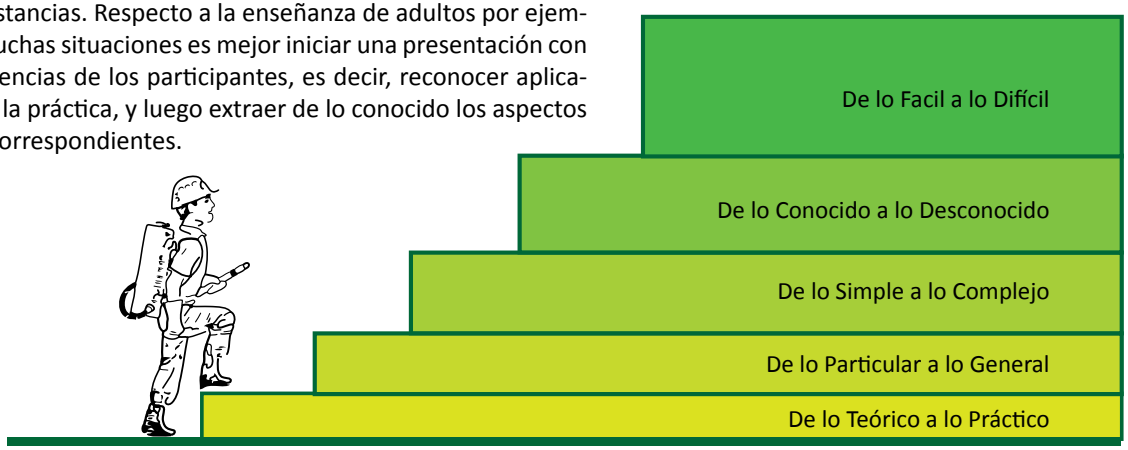


Fig III: Principios para el Aprendizaje

LA TECNICA ERCA

(Adaptado de CONAP, MANUAL DEL GUARDARECURSO. Guatemala)

De las secciones anteriores, se podría deducir que existe una metodología Específica que se puede aplicar a situaciones de enseñanza de adultos. No hay una sola, pero algunas son mejores que otras. (Ver sección "Construyendo una Sesión de Aprendizaje).

La técnica ERCA reune muchas de las características necesarias para optimizar la educación de adultos. Esta técnica obedece a un enfoque de solución de problemas y el enfoque proyectivo. Esencialmente consiste en los siguientes pasos:

a. **Experiencia**: Se inicia el proceso con la presentación de una experiencia. Esta puede hacerse utilizando una gráfica generadora, una serie de gráficas, una dinámica de grupo, una dramatización o el relato de la experiencia de uno de los participantes.

b. **Reflexión**: Después de la presentación puede seguirse un proceso de preguntas y respuestas, que pueden referirse a lo observado, lo que sintieron, lo que sabían del tema, qué les recuerda, si hay alguna relación con su situación actual o alguna experiencia anterior, etc.

c. **Conceptualización**: Con la lluvia de ideas dadas por las respuestas de los participantes puede llegarse a conceptos relacionados con el tema; esto generalmente puede generarse con preguntas como: ¿Por qué sucede eso? ¿En qué afecta? ¿Cuál es la causa? ¿A quiénes afecta? etc.

d. **Acción o Aplicación**: El proceso puede llegar a culminar con acciones concretas o aplicaciones que tenga el conocimiento adquirido o aprendido por los participantes.

SINERGOGÍA: UNA ESTRATEGIA PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

(Esta sección ha sido adaptada del libro "SYNERGOGY: A NEW STRATEGY FOR EDUCATION, TRAINING AND DEVELOPMENT" de Mouton y Blake; este resumen fue preparado por Jesús M. Delgado y Alan Moore.)

¿Qué es Sinergogía?

La enseñanza de adultos es realizada aprovechando dos modelos extremos de educación: la pedagogía y la andragogía. La pedagogía es el modelo más tradicional y es utilizado más para la educación de niños. Consiste en un instructor quien es la autoridad, y quien imparte su conocimiento a los participantes sin involucrar mayormente a los estudiantes en el proceso.

Este modelo no es compatible con el conocimiento que se tiene en la actualidad respecto a la educación de adultos, conocimiento que indica que los adultos, por su experiencia y actitudes ya creadas, requieren participar en el proceso mismo de enseñanza para que este sea significante y efectivo.

Por otro lado, la andragogía es un modelo que intenta tomar en cuenta esta situación de la enseñanza centrada en el instructor, y establece otro patrón consistiendo en la educación centrada en el estudiante. El instructor se convierte en facilitador, en vez de autoridad. Aunque estos métodos indican la participación activa de los estudiantes, el instructor es necesario para proveer contexto social y seguridad emocional; por lo tanto el modelo andragógico no ha recibido mayor aceptación. Según algunos autores, es el modelo de instrucción que es el problema fundamental, y no necesariamente la comprensión del material o la facilidad para comunicar o deseo de ayudar que pueda tener un instructor determinado.

La sinergogía provee una alternativa a la pedagogía y la androgogía, buscando evitar las debilidades de ambas: el papel autoritario en situaciones pedagógicas, y la dependencia excesiva en el conocimiento que tenga el estudiante en la situación andragógica. Al mismo tiempo la sinergogía preserva los aspectos fuertes de ambos modelos: el papel del experto en proporcionar los materiales necesarios sobre el tema a estudiar, y la participación proactiva del estudiante en responsabilizarse por su aprendizaje.

Prácticamente es una metodología de educación y entrenamiento de adultos en la que métodos pedagógicos convencionales se adaptan a la participación activa de la audiencia, produciendo un efecto multiplicador en la eficiencia del aprendizaje. Sinergogismo y pedagogía se unen para hacer más efectivo el proceso de aprender.

B. COMO APRENDEMOS

(La siguiente sección es tomada de "Hacer Talleres" de WWF-Colombia, 2003)

Para ser un buen capacitador, consideramos que es importante tener nociones básicas y comprensión de:

- Cómo funciona el aprendizaje
- Cómo funciona la comunicación
- Qué es la participación y cómo se facilita
- Cómo se maneja el tiempo.

Conocer más sobre estos temas le ayudará a diseñar y ejecutar un taller de capacitación.

El aprendizaje

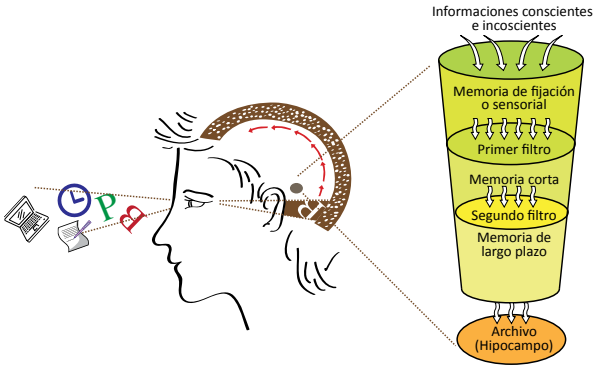
La finalidad de toda capacitación es que las personas aprendan algo. El aprendizaje es tema de interés de distintas disciplinas como medicina, psicología, sociología y pedagogía. Nosotras le brindamos elementos básicos de cómo funciona el aprendizaje y cómo aprovechar estos conocimientos para fortalecer su práctica pedagógica.

¿Cómo aprendemos?

Aprender significa adquirir información, comprenderla, memorizarla y llevarla a la práctica. Estamos constantemente recogiendo información de nuestro entorno a través de los cinco sentidos de manera inconsciente y muchas veces sin darnos cuenta. En nuestra memoria tenemos la información agrupada en imágenes y asociaciones que nos sirven de referencia para relacionarnos con el mundo. Cuando percibimos nueva información, la comparamos con la ya existente en nuestra memoria y la agrupamos o clasificamos junto con otras ya adquiridas; así vamos construyendo y enriqueciendo nuestra experiencia personal. Cada vez que debemos tomar una decisión nos acogemos a esa experiencia, lo que nos permite reaccionar rápidamente y desempeñarnos en diferentes actividades. Esto nos permite aprender, reaccionar rápidamente y mejorar el desempeño de nuestras habilidades.

Por ejemplo, cuando estamos aprendiendo a conducir un automóvil cometemos muchos errores, olvidamos pisar el embrague al cambiar las marchas, frenamos bruscamente, se nos apaga el vehículo al frenar para detenernos delante de un semáforo en rojo sin haber pisado el embrague, etc. Cuando ya sabemos conducir, al ponerse un semáforo en rojo automáticamente frenamos de manera adecuada y pisamos finalmente el embrague sin tener que pensar mucho. Nuestra memoria asocia rápidamente las informaciones "**semáforo en rojo**" con "**frenar y pisar el embrague, porque si no se nos apaga el motor**".

A diferencia de los niños, los adultos tenemos mucha información y experiencias anteriores, que en un proceso de aprendizaje completamos o reemplazamos por nueva información. El aprendizaje es, en definitiva, este proceso de completar o romper con las imágenes ya memorizadas y reemplazarlas por las nuevas. Es un proceso de cambio más o menos dificultoso. El nivel de resistencia depende de la distancia entre la información existente y la nueva.



El proceso biológico del aprendizaje

Nuestra memoria está compuesta de tres partes: la de fijación, la corta y la de largo plazo. El aprendizaje como proceso biológico es una reacción química en nuestro cerebro. Cuando percibimos información nueva la acumulamos primero durante pocos minutos en forma de vibraciones eléctricas en nuestra memoria de fijación, de ahí pasa a través de una selección muy subjetiva por un filtro a la memoria corta. Con ésta somos capaces de retener y acumular información por más o menos 45 minutos.

Los datos pasan de la memoria corta a la memoria de largo plazo, a través de otro filtro que transforma la información, mediante una reacción química, en proteínas: esta es la forma de almacenar las informaciones en la memoria de largo plazo.

Una de las consecuencias de este proceso es que a los 45 minutos la memoria corta esté copada y que, por lo tanto, nuestra capacidad de asimilar más informaciones se agote y necesite un tiempo de descanso para tener espacio nuevamente. Este es el motivo por el cual es recomendable que en un proceso de aprendizaje haya una pausa de aproximadamente 10 minutos cada tres cuartos de hora. Todo este esfuerzo y las reacciones químicas involucradas en el aprendizaje consumen una gran cantidad de energía. Por eso nos es difícil aprender cuando estamos con bajos niveles de energía; por ejemplo, cuando hemos dormido mal o poco. También aprendemos menos después de las comidas, ya que en esos momentos necesitamos la energía para los procesos químicos de la digestión.

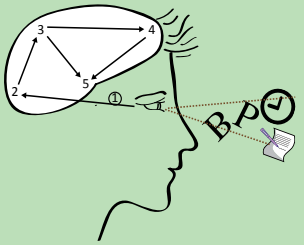
No se sabe exactamente por qué cierta información consigue pasar de la memoria corta a la de largo plazo y otras no. Sin embargo, se ha llegado a la conclusión de que la información que logra pasar a la memoria de largo plazo es en general información de interés personal o emocional, relacionada con los propios conocimientos y experiencia o con un significado particular, que se ha recibido en una situación especial o que ha sido repetida varias veces.

¿Cómo apoyar el aprendizaje de personas adultas?

Aprender es un proceso de cambio, que causa cierto grado de resistencia, como ya lo mencionamos. La

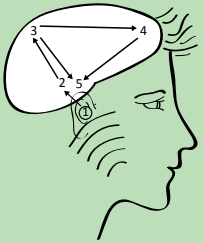
La percepción de imágenes

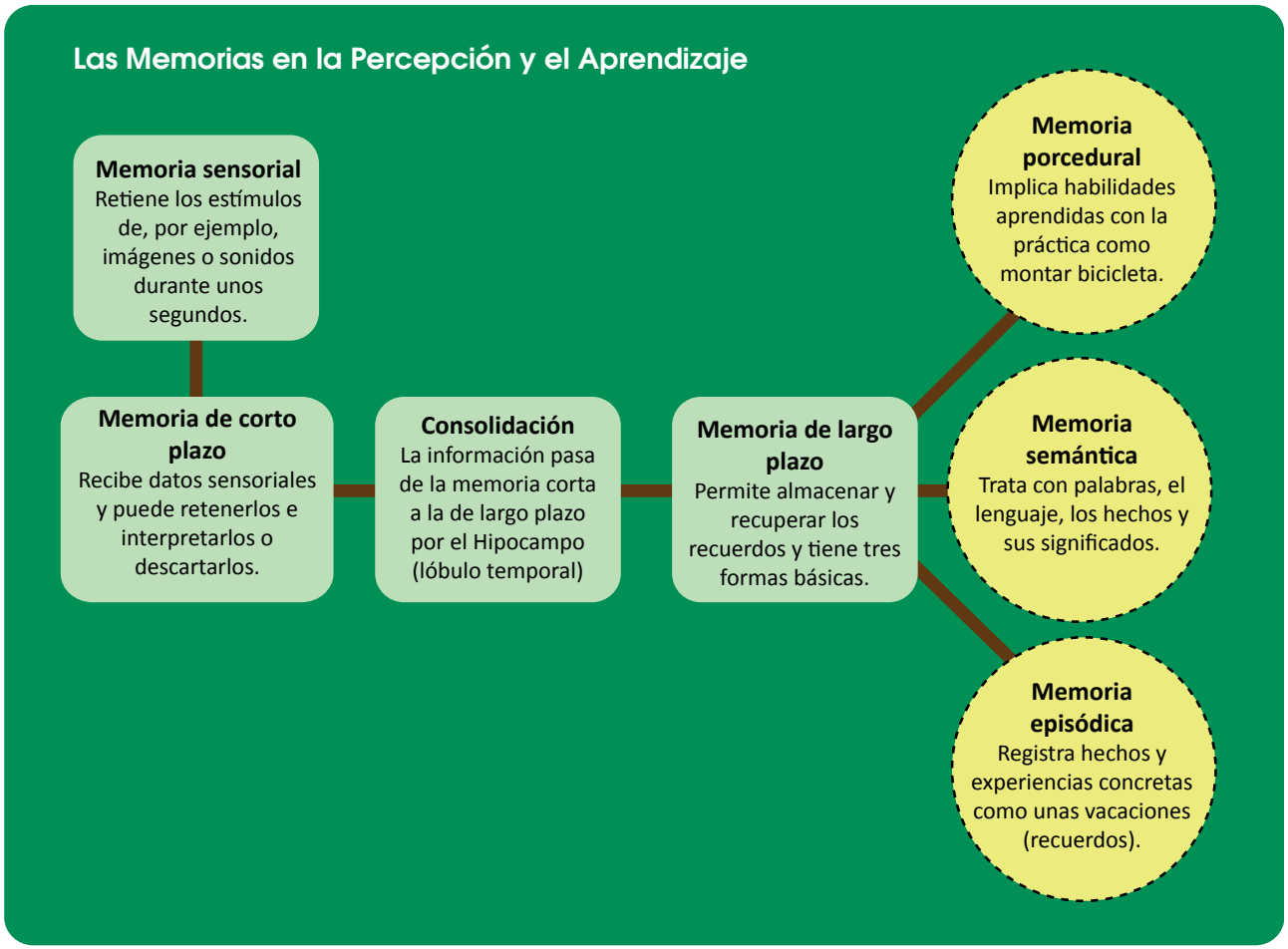
El ser humano recibe las imágenes en la retina del ojo; estas pasan al cerebro, por medio del nervio óptico (1), a la corteza visual (2). La información recibida llega al área de asociación (3) y allí es comparada con la almacenada en los lóbulos frontal (4) y temporal (5) lo que permite interpretar lo visto.



La percepción de sonidos

El ser humano recibe sonidos (oye) a través del oído (1) y de allí pasan al cerebro, a la corteza auditiva (2). Los sonidos recibidos pasan al área de asociación (3) y allí son comparados con la información almacenada en los lóbulos frontal (4) y temporal (5): esto permite interpretar lo oído.



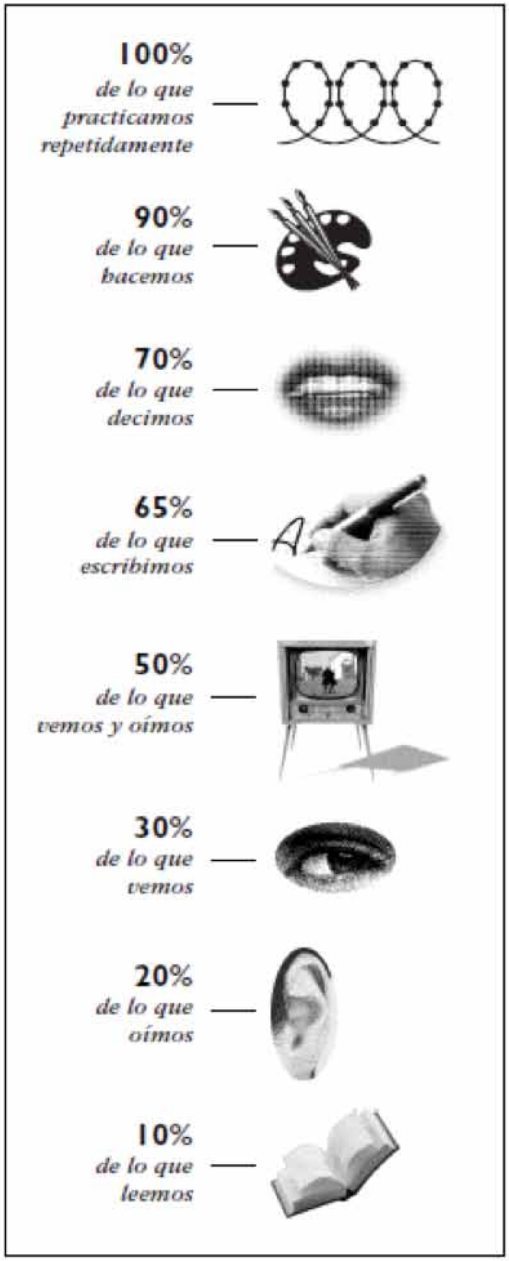


resistencia de la persona adulta ante el cambio es menor y se supera cuando el aprendizaje está relacionado con las necesidades actuales personales u organizacionales. Es importante que la persona que se capacita sienta la necesidad, manifieste un interés personal y vea su beneficio. Las personas superamos nuestra resistencia frente al cambio cuando sentimos la posibilidad de usar lo aprendido de inmediato en nuestra vida cotidiana o en nuestra ocupación profesional. Esto significa para los capacitadores que la finalidad de la capacitación fundamentada en las necesidades actuales de los participantes asegura el éxito.

Para apoyar el proceso de cambio también es necesario utilizar herramientas que permitan a los participantes incorporarse en la dinámica de la capacitación y adquirir experiencias personales. Algunos estudios han demostrado que nos quedamos con el.

Por eso es tan importante que el capacitador proponga ejercicios en los que se pone en práctica lo aprendido y en los que participan todas las personas que asisten al taller; es decir, que los participantes no sean sólo objetos del proceso sino sujetos que aportan sus experiencias y tienen en cuenta sus intereses, pues es así como fortalecen efectivamente sus capacidades y habilidades y mejoran el desempeño personal.

Otro factor para tener en cuenta son los aspectos cognitivo y afectivo del aprendizaje. Nuestro cerebro está dividido en dos partes: la parte izquierda es la responsable de la lógica, del lenguaje, de los números, del análisis, de pensar verticalmente paso a paso y con amor al detalle; y la parte derecha, de las emociones, de lo visual, de la intuición, de la fantasía, la que desiste de los detalles y admite contradicciones, la que diseña conceptos. La parte izquierda es más bien la parte cognitiva del cerebro, la derecha la parte afectiva.

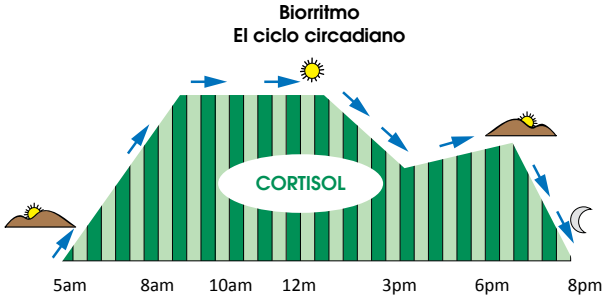


La mayoría de las personas tenemos una de las dos partes más desarrollada que la otra, generalmente la parte izquierda, ya que la enseñanza clásica fomenta más esta parte del cerebro. Como capacitador usted debe tener en cuenta las dos partes y presentar la información de tal forma que se dirija a ambas y las estimule simultáneamente; por ejemplo, complementar los textos visualizados con dibujos y diagramas, y enriquecer las explicaciones orales utilizando imágenes que ayuden a la interpretación y comprensión de su mensaje.

También se recomienda usar dinámicas que obliguen a los participantes a dar prelación a la parte derecha de su cerebro.

Además de lo anterior, para apoyar el aprendizaje de personas adultas, el capacitador debe tener en cuenta el ambiente en el que se desarrolla la capacitación. Éste debe ser favorable y abierto, procurando eliminar toda clase de distractores, como ruidos, obstáculos visuales y perturbaciones psicológicas. En el momento de programar el horario de las jornadas tenga en cuenta el biorritmo de los seres humanos, es decir, los ciclos de mayor o menor actividad de una persona a lo largo del día, que se regula por substancias hormonales que producen una mayor o menor capacidad de concentración, de rendimiento físico o mental.

La hormona principal que regula el ciclo circadiano responsable del biorritmo es el cortisol. Esta comienza a incrementarse alrededor de las cinco de la mañana y alcanza su pico máximo a las diez de la mañana; se mantiene estable hasta aproximadamente las doce del día, cuando empieza a disminuir en forma lenta y progresiva hasta las seis de la tarde. A esa hora vuelve a haber un pico leve y decae nuevamente hasta su nivel más bajo entre la una y las tres o cuatro de la mañana, hora en que el ciclo vuelve a comenzar. Por eso, en la planeación, es mejor programar las sesiones que reclaman una mayor concentración de los participantes para las horas de la mañana y dejar para la tarde los ejercicios participativos y dinámicos.



Además usted facilita el aprendizaje de la siguiente manera:

• Aclarando a los participantes el objetivo de la capacitación. Si los participantes conocen los propósitos, se pueden ubicar en el proceso y participar activamente en él.

• Dosificando la cantidad de información, ya que, como hemos mencionado antes, solamente podemos acumular una cantidad limitada de información en nuestra memoria corta.

• Posibilitando la reflexión y teniendo cuidado de avanzar a la velocidad adecuada y adaptada a la capacidad de ellos.

• Combinando información nueva con las experiencias personales de los participantes. Idealmente, la información nueva aporta elementos para solucionar los problemas.

• Alternando dinámicas; por ejemplo, después de una exposición, seguir con un trabajo en grupo, utilizar distintas herramientas de visualización, etc.

• Teniendo en cuenta el nivel de formación de los participantes y adaptando el punto de partida del aprendizaje a sus habilidades. Exigir algo fuera de este nivel significa desilusionarlos o desmotivarlos. La meta del taller tiene que propios recursos.

• Resumiendo y retomando lo aprendido, atendiendo a las necesidades de los participantes.

• Permitiendo que los participantes tomen decisiones sobre lo que quieren aprender y cómo quieren hacerlo, especialmente en lo referente a los contenidos y herramientas didácticas ofrecidos en la capacitación. Si no se respeta esta libertad, las personas tienen mayor resistencia al cambio y no aceptan nueva información.

• Comprendiendo la capacitación como un proceso multidireccional. Los participantes aprenden de los capacitadores, pero los capacitadores también aprenden de las experiencias de los participantes, y los participantes aprenden de otros participantes. Un capacitador no debe adoptar la actitud de saberlo todo. Nadie sabe todo, y todos los días aprendemos algo nuevo si tenemos una actitud abierta.

• Poniendo en práctica lo aprendido durante el taller en la medida en que los participantes encuentren aplicables los conceptos, mostrarán más interés.

• Entendiendo que un taller es un momento en un proceso de capacitación. El seguimiento y el apoyo para aplicar los aprendizajes son elementos complementarios de un verdadero proceso de formación.

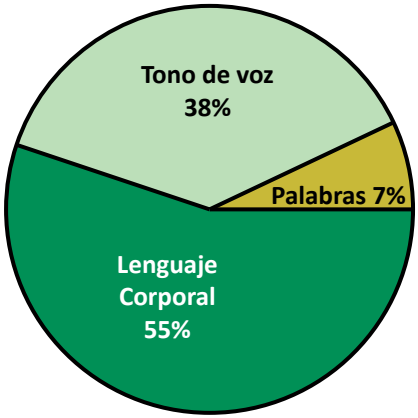
C. LA COMUNICACION

(Sección tomada de "Capacitación para Instructores", OFDA-USAID. 2004)

El siguiente cuadro y su correspondiente gráfica expresan la razón de ser de este capítulo: El lenguaje corporal (postura, ademanes, contacto visual, manejo del espacio) y la voz (vocabulario, estilo, modulación, energía) son determinantes en una presentación. Son el canal para que sus conocimientos y habilidades sean trasferidos.

"… el impacto y la credibilidad de cualquier comunicación se derivan principalmente del lenguaje corporal del presentador, seguido de cerca por la calidad de la voz. Las palabras concretas solo ocupan un mediocre tercer lugar. Sus cifras para el impacto y la calidad percibida de una comunicación son las siguientes: un 55% el lenguaje corporal, un 38% el tono de voz, y un 7% las palabras."

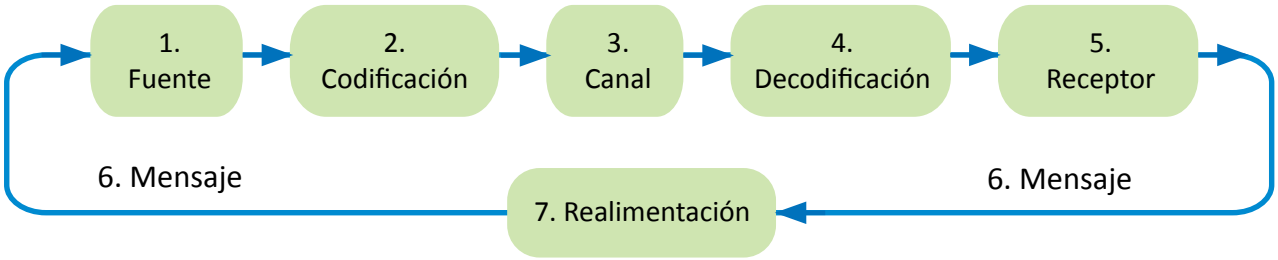
…"Las habilidades de presentación versan sobre como usted da vida a sus palabras; es decir versan sobre cómo maneja usted el 93% de la presentación".



Comunicarse es más que hablar. La comunicación es un proceso para el cual se ha elegido esta definición:

Intercambio de entendimiento entre dos o más personas.

La comunicación no es una mera transmisión de información, es fundamentalmente la «comprensión del significado» lo que tiene más importancia. El proceso de la comunicación puede expresarse en un modelo de 7 partes (modelo formal de Shannon):



La fuente inicia su mensaje al codificar el pensamiento. En esta parte del proceso intervienen la habilidad del emisor, su actitud, conocimiento y el contexto sociocultural (incluido el idioma). El canal es el medio que se usa para transmitir el mensaje: expresión corporal, expresión verbal, lenguaje escrito, u otro código. La descodificación depende de las características personales del receptor. Este proceso está limitado también por la habilidad del receptor, su actitud, conocimiento y contexto sociocultural. Sin embargo, esta parte del proceso no siempre es bien comprendida. La mayoría de las personas asumen que «las demás personas» descifran o comprenden los mensajes en la misma forma en la cual ellos los emiten.

La verdad es otra. La percepción del receptor es el elemento fundamental que determina el efecto del mensaje, y precisamente para garantizar esa adecuada decodificación es preciso usar diferentes canales sensoriales, verificar que la información esté llegando adecuadamente, y por supuesto es fundamental realimentar (o retroalimentar) para comprobar la efectividad de la comunicación.

La comunicación es bidireccional o multidireccional, está condicionada por las características del emisor y el receptor, y debe abordarse en un contexto sociocultural específico.

Todos los instructores deben estar conscientes del mensaje que emiten, la codificación que emplean, la efectividad de los canales que eligen y la forma en la cual sus interlocutores reciben e interpretan la información, para esto último se cuenta con la realimentación como una actividad sistemáticamente impulsada por el instructor.

La fuente inicia su mensaje al codificar el pensamiento. En esta parte del proceso intervienen la habilidad del emisor, su actitud, conocimiento y el contexto sociocultural (incluido el idioma). El canal es el medio que se usa para transmitir el mensaje: expresión corporal, expresión verbal, lenguaje escrito, u otro código. La descodificación depende de las características personales del receptor. Este proceso está limitado también por la habilidad del receptor, su actitud, conocimiento y contexto sociocultural. Sin embargo, esta parte del proceso no siempre es bien comprendida. La mayoría de las personas asumen que «las demás personas» descifran o comprenden los mensajes en la misma forma en la cual ellos los emiten.

La verdad es otra. La percepción del receptor es el elemento fundamental que determina el efecto del mensaje, y precisamente para garantizar esa adecuada decodificación es preciso usar diferentes canales sensoriales, verificar que la información esté llegando

adecuadamente, y por supuesto es fundamental realimentar (o retroalimentar) para comprobar la efectividad de la comunicación.

La comunicación es bidireccional o multidireccional, está condicionada por las características del emisor y el receptor, y debe abordarse en un contexto sociocultural específico.

Todos los instructores deben estar conscientes del mensaje que emiten, la codificación que emplean, la efectividad de los canales que eligen y la forma en la cual sus interlocutores reciben e interpretan la información, para esto último se cuenta con la realimentación como una actividad sistemáticamente impulsada por el instructor.

Existen algunos factores que afectan la comunicación

a. Filtración

La filtración es un proceso normal. Las personas usan filtros para modificar la comunicación dependiendo de las circunstancias. Por ejemplo, al hablarle a una niña de 8 años, se usa un lenguaje distinto. Si por el contrario, se está en un ambiente especializado (producción, academia, empresas), se usa un lenguaje que permite comunicarse en otros códigos, en un tono distinto. La capacidad del emisor para generar formas de lenguaje que se adapten al receptor es clave. Un consejo práctico es «ponerse en el lugar de la otra parte y usar en lo posible sus términos.

b. Percepción selectiva

Los receptores, especialmente los adultos, ven, oyen y perciben de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales. Cada persona interpreta el mundo en una forma única, a partir de fragmentos de información, filtros y condiciones particulares.

Algunas personas prefieren escuchar, otras prefieren ver y observar estructuras, otras

por el contrario prefieren experimentar y convencerse acerca de algo. El capacitador debe generar comunicación a través de diferentes sentidos para favorecer el aprendizaje.

c. Emociones

Sin duda alguna, la emotividad es un elemento que condiciona la capacitación. El estado de ánimo tanto del emisor como del receptor serán capaces de potenciar o dificultar la comunicación. En esta lección se abordarán algunas estrategias para fomentar esa empatía y sintonía grupal para favorecer la comunicación. La realimentación es una herramienta útil para «comprender» a la otra persona, para crear el ambiente deseado.

d. Lenguaje

Las personas asignan a las palabras cierto significado. Sin embargo, ese significado varía dependiendo de cada individuo, de la cultura o el contexto en el cual se emplean. El lenguaje dista de ser simple, y los emisores tienden a suponer que las palabras que usan, tienen el mismo significado para ellos y para el receptor. Eso es un problema frecuente, que incluso es fuente de conflicto los ámbitos personales.

El capacitador en lo posible debe simplificar el lenguaje y escuchar activamente, poniendo atención no solo a las palabras sino al lenguaje no verbal de sus interlocutores. Es frecuente que los instructores se dediquen a «pensar» en lo que dirán después, mientras otras personas les hablan. Eso es un grave error. Cuando le hablen, escuche. Después tómese su tiempo si lo necesita para pensar.

Dado que la escucha activa es fundamental se presentan a continuación algunas sugerencias para «escuchar bien»:

- Haga silencio. Escuchar implica dejar de hablar.
- Haga que su interlocutor se sienta a gusto. Deje que hable con libertad. Cree un ambiente permisivo.
- Demuestre que usted está escuchando. Use para el efecto su lenguaje corporal y verbal.
- Elimine las distracciones. Mientras escuche, no juegue con objetos o las manos.
- Póngase en el lugar del interlocutor. Genere empatía.
- Sea paciente. No todas las personas tienen la misma velocidad y asertividad para plantear una idea.
- Haga preguntas. Muéstrese interesado, e indague.

(Siguiente sección tomada de "Hacer Talleres: Una Guía Práctica para Instructores. WWF-Colombia)

Al igual que el aprendizaje, la comunicación es un aspecto de nuestra cotidianidad. Las personas estamos permanentemente intercambiando mensajes con otros y nuestro entorno. Comunicar es transmitir información, conceptos, sentimientos e instrucciones. Aunque no digamos nada estamos comunicando, pues el no decir nada ya es un mensaje, además de que con nuestro lenguaje corporal también mandamos mensajes.

El tema de la comunicación es complejo y abundante. Nosotras aquí sólo le podemos dar una pequeña vista muy general sobre algunos aspectos de la comunicación.

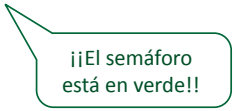
Describiremos el modelo de comunicación de Schulz von Thun y reflexionaremos acerca del lenguaje corporal, es decir, de nuestros gestos, posturas y expresiones.

El modelo de Schulz von Thun

Cualquier mensaje requiere de una persona emisora que manda el mensaje y una persona receptora que lo recibe. El modelo de Fried-mann Schulz von Thun, que enseguida explicaremos con un ejemplo, se fundamenta en que cada mensaje se puede oír como si tuviéramos cuatro orejas diferentes:

Ejemplo

Dos personas van en un automóvil; el acompañante le dice al conductor:

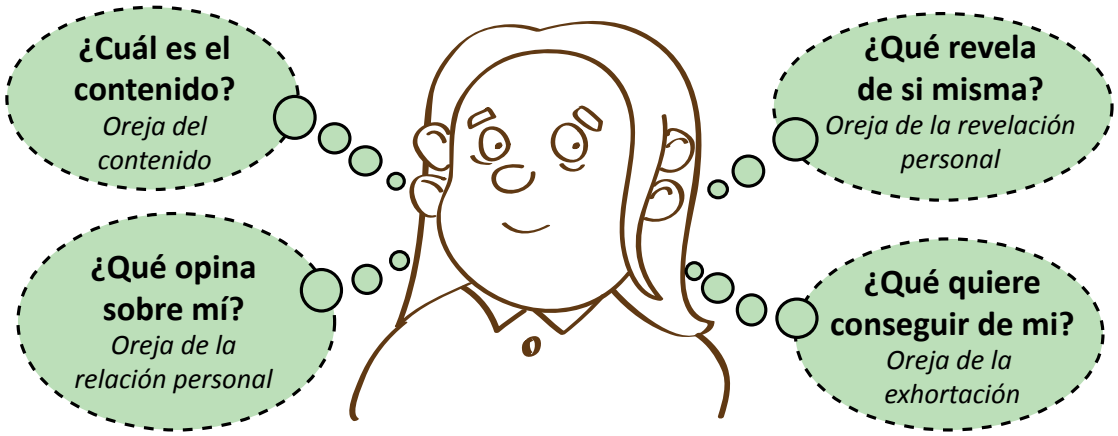


Este **mensaje** es interpretado por el receptor de cuatro formas posibles de manera simultánea, como si efectivamente tuviera cuatro orejas:

La oreja del contenido: con ella podemos oír el contenido del mensaje, o sea, lo que objetivamente se ha dicho. En el ejemplo, "**El semáforo está en verde**".

La oreja de la exhortación: con ella podemos oír lo que el emisor nos quiere motivar a hacer. En el ejemplo, "**¡Acelera, para poder pasar antes de que el semáforo cambie a rojo!**"

Las cuatro orejas del modelo de Schulz von Thun



La oreja de la revelación personal: con ella podemos oír lo que el emisor revela de sí mismo. En el ejemplo, "**¡Tengo prisa!**".

La oreja de la relación personal: con ella podemos oír lo que el emisor siente sobre la relación y la dependencia que existe con el receptor. En el ejemplo, "**Necesitas mi ayuda para conducir**".

Los mensajes que se transmiten no siempre son claros y, por tanto, son difíciles de interpretar. La interpretación depende mucho del propio contexto de la persona receptora del mensaje. El mismo mensaje puede ser interpretado de distintas formas. Algunos conflictos y malentendidos tienen su origen en que el receptor ha oído el mensaje por una de las orejas, que en realidad no quería ser activada por el emisor. Cuanto más distancia haya en lo que el receptor ha entendido y lo que el emisor quería decir, mayores son los malentendidos y la imposibilidad de comunicar en doble vía.

Por este motivo, las personas del equipo de capacitación con su actitud y su voz, volumen y tono, definen qué oreja activar para que el mensaje no sea malinterpretado.

Igualmente, deben estar atentos a lo que dicen los participantes y cómo lo dicen, para poder diferenciar y saber qué es lo que ellos han dicho y qué deseaban realmente decir.

El lenguaje corporal

Es el lenguaje no verbal o no hablado, conformado por las manifestaciones del rostro, los gestos y movimientos del cuerpo, que refuerza, reemplaza o contradice lo que hemos dicho con palabras. Es decir que nuestro cuerpo dice tanto como nuestras palabras, queramos o no.

Nuestra primera forma de comunicación como seres humanos es el lenguaje del cuerpo: el llanto, la risa, los gestos, son nuestra única forma de expresión durante los primeros meses de vida; el adulto normal es incapaz de ignorar estos llamados.

Cuando aprendemos a hablar, el lenguaje del cuerpo permanece intacto: conservamos los gestos, movimientos y expresiones del rostro y los utilizamos paralelamente a la palabra. Sin embargo, como adultos, en las relaciones

cotidianas, estamos perdiendo cada vez más la habilidad de interpretar esos mensajes y señas que emiten los otros adultos por medio del cuerpo y que acompañan a los mensajes verbales, agregándoles significados importantes.

Es importante que usted como capacitador tenga en cuenta la existencia de este lenguaje y su importancia tanto para emitir como para recibir información: las expresiones faciales demuestran sentimientos; la postura del cuerpo indica una determinada actitud y un estado emocional; y los gestos hablan por sí solos enfatizando lo que se dice. Por lo tanto, observando atentamente su entorno, usted sabrá interpretar las señales de este tipo que los participantes se dirigen entre sí y las que le dirigen a usted. Por ejemplo, si alguien está sentado con la parte superior del cuerpo hacia adelante, por lo general está escuchando atentamente; si está sentado con la parte superior del cuerpo hacia atrás y con los brazos cruzados, se puede interpretar más bien como una actitud expectante.

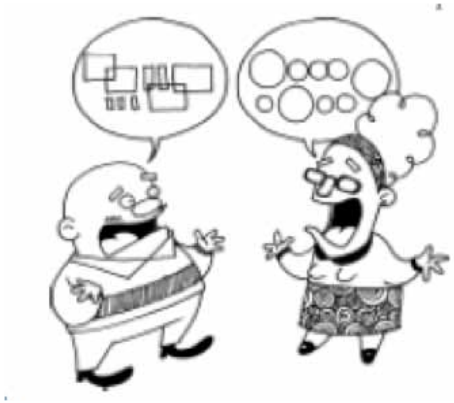
Aunque seguramente usted tiene su estilo personal de dirigirse a un público, en su papel de capacitador puede tener en cuenta los siguientes ejemplos de mensajes no verbales que le pueden ayudar para desempeñarse adecuadamente en ese rol:

- El contacto visual permanente con el público demuestra interés y presencia activa; la ausencia de este desmotiva y favorece las distracciones.
- La unión de los extremos de los dedos índice y pulgar indica que el que habla da información sobre asuntos exactos, estrictos y rigurosos.
- El movimiento cortante con la mano enfatiza en algo verdaderamente importante.
- Manos y brazos deben moverse a la altura del plexo solar, un poco más arriba del ombligo.
- Procure mantener una posición cómoda, relajada y armónica. La postura fija, de pie, con los brazos extendidos en paralelo a lo largo del cuerpo da la sensación de temor y rigidez.
- Frotarse las manos expresa impaciencia o ansiedad.
- Los brazos cruzados pueden interponer una barrera entre usted y sus interlocutores o proyectar una actitud desafiante frente al auditorio.
- Tocarse la cara, rascarse la cabeza, frotarse la oreja o la barbilla con frecuencia: expresan inseguridad y desconfianza.
- Las manos metidas en los bolsillos del pantalón con los brazos pegados al cuerpo dan la sensación de que quien habla esconde algo importante.
- Utilice durante la exposición el espacio disponible entre usted y el auditorio; si lo considera conveniente acérquese a uno de los participantes para hacerle

una pregunta. Todo esto con movimientos naturales que mantengan la atención sobre usted y lo que dice.

- Movimientos exagerados con las manos y los brazos transmiten impaciencia y distraen a los interlocutores.
- Jugar con el reloj, cadenas, pulseras, anillos, enroscarse el bigote o el cabello repetidamente distrae al auditorio.

Su experiencia e intuición le permitirán ampliar esta lista y agregar significados a los que ya expusimos.



La importancia de la comunicación para el aprendizaje

La comunicación es el enlace que une o dispersa a las personas. Además de lo que ya hemos mencionado, el tono de su voz y su aspecto personal son otros recursos aprovechables para hacer más efectivo y productivo el contenido del mensaje de la capacitación. Una determinada entonación puede hacer que efectivamente se reciba el contenido del mensaje; otra puede hacer que el centro de la percepción sea la actitud del emisor, desviando la atención del contenido del mensaje.

Por ejemplo, si digo "Ahora haremos el ejercicio más importante del taller" pero lo expreso en un tono inapropiado, los participantes pueden interpretar la frase más allá de su contenido literal y entenderla como una ironía o un sarcasmo.

También es importante la cantidad de información que se emite. Explicar algo con muchas palabras no significa que lo esté expresando mejor; al contrario, la abundancia de explicaciones puede dispersar y confundir el mensaje. Muchas personas no van al grano o al asunto más importante, sino que dan rodeos a las cosas o empiezan a explicar ideas que aunque están enlazadas con el tema, resultan innecesarias para el asunto a tratar. Es probable que con frases clave usted logre concentrar efectivamente a los participantes el contenido que desea transmitir, antes de que ellos formen otros conceptos.

Como mencionaremos en Las herramientas al servicio de la visualización, su mensaje puede llegar mejor y durar más si lo refuerza con ayudas visuales. Por ejemplo, si su mensaje es la explicación de un ejercicio que llevará una serie de pasos, debería complementar sus instrucciones con una visualización que permita estructurar punto por punto su exposición oral. Con esto da más claridad y recordación al procedimiento.

Así como puede haber perturbaciones al emitir mensajes, las puede haber al recibirlos. Muchas personas, a pesar de que aparentemente están atentas escuchando un mensaje, no logran entenderlo ni comprender su sentido. Es determinante, por lo tanto, que el lenguaje del taller sea adecuado y apropiado al contexto cultural de los participantes. Cuide los términos que emplea, porque un lenguaje demasiado rebuscado se levanta como una barrera que impide la comunicación entre el emisor y el receptor.

Aunque es más importante lo que usted dice con palabras, el lenguaje de su cuerpo es la manera como usted visualiza el contenido de su mensaje, pues revela lo que usted realmente piensa y la manera como se siente en ese momento.

De ahí la importancia de atender las señales que emite sin querer; por ejemplo, muestras de inseguridad, malhumor, impaciencia, y especialmente las que desconcentran a su auditorio Es recomendable que mejore su capacidad de captar las señales que le revelan con el cuerpo los participantes, pues éstas son indicadores confiables del nivel de comprensión y aprobación de lo que se está exponiendo o presentando.

D. LA PARTICIPACIÓN

La participación es el principal eje metodológico de la capacitación que proponemos en este manual. Reconocemos y valoramos la importancia de la participación como una práctica, una condición y una necesidad de acción ciudadana fundamental para cualquier tipo de desarrollo social.

Haremos énfasis en la participación contextualizada en una capacitación en grupo. Estamos convencidas de que una persona sólo puede aplicar la participación en su campo de trabajo cuando ella misma la haya vivido como algo positivo y constructivo, y haya logrado con ella buenos resultados para sí misma.

Bajo esta concepción, desarrollaremos en este capítulo un concepto de participación: cómo debe ser esta; la dinámica de un grupo; cómo participamos las personas, y las ventajas y desventajas de la participación en un taller. En el capítulo “La caja de herramientas” encontrará una diversidad de herramientas y dinámicas que le ayudarán a facilitar la participación en su taller.

¿Qué entendemos por participación?

Participar significa ser parte de, tomar parte en, vivir el proceso, apropiarse de la información, y sobre esta base tomar decisiones para transformar la realidad. La

importancia de que cada persona haga parte y decida sobre un proceso de capacitación tiene dos aspectos:

• **Funcional:** una persona aprende mejor si además de recibir unos insumos puede aportar sus experiencias y puntos de vista acerca de un problema dado y, así,

sentir que con su participación contribuye a la búsqueda de la solución.

• **Ético:** toda persona tiene derecho a identificar y definir los cambios que desea y considera convenientes para su vida. Por eso, en toda capacitación, a los participantes se les debe reconocer como sujetos que pueden tomar sus propias decisiones, y no simplemente como objetos a los que se les impone un cambio. Esto se logra solamente con un proceso de construcción participativa.

El principio básico de la participación en un taller es aprovechar el potencial de los participantes, sus experiencias y conocimientos acerca del tema. Para esto es importante que se tome en cuenta cómo está compuesto el grupo, cómo funciona, los niveles de conocimientos y la manera de recopilar y procesar la información útil para la toma de decisiones.

¿Cómo debe ser la participación?

El enfoque participativo de un taller de capacitación debe ser permanente, transversal y dinámico, lo cual puede conseguirse mediante procesos adecuados y eficientes, contextualizados de acuerdo con el perfil y las necesidades de los participantes.

Para que la participación en un proceso de capacitación se convierta en una experiencia positiva y efectiva, debe ser:

• **Activa:** todas las personas aportan en las discusiones y toma de decisiones.

• **Crítica:** los temas son considerados y analizados de forma constructiva bajo distintos puntos de vista.

• **Organizada:** obedeciendo unas reglas y secuencias previamente acordadas.

• **Creativa:** construyendo conceptos innovadores, mezclándolos y complementándolos con ideas o asociaciones nuevas.

• **Equitativa:** todas las personas tienen las mismas posibilidades de participar y todos los aportes tienen el mismo valor.

• **Precisa:** definiendo y aclarando los términos, para llegar a resultados consensuados.

• **Legitimadora:** buscando acuerdos con los cuales se puedan identificar todos.

¿Cómo es la dinámica de un grupo?

Cada grupo desarrollará su propia dinámica, es decir, ningún grupo funciona exactamente igual que otro. El capacitador debe considerar que un grupo es más que

la simple suma de los individuos invitados. Una persona que asiste a un taller puede inicialmente sentir temor o inseguridad, ya que, por un lado, se va a ver confrontada e integrada con otras personas que no conoce, y por otro, va a experimentar un proceso del cual es posible que tenga una idea, pero no sabe si en realidad va a ser así. Este estado de inseguridad puede aumentar por el desafío de cambiar actitudes.

Las personas pasan por diferentes niveles de participación a medida que avanza el taller y aumenta la confianza. Inicialmente las personas que conforman un grupo nuevo toman una actitud más bien reservada y de observación. Por lo tanto, es muy importante que el capa-

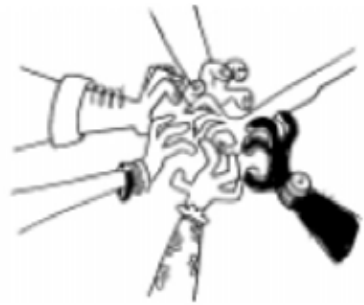
citador apoye la integración del grupo y esté atento a las personas que se puedan distanciar. La integración se inicia con las primeras actividades de la apertura del taller.

La dinámica del grupo, entre otras cosas, depende del tamaño, los perfiles personales y profesionales, la procedencia, la homogeneidad o heterogeneidad, la duración del taller, el lugar donde se ejecuta, el ambiente; por ejemplo, la posibilidad del alojamiento en conjunto beneficia la integración.

Las diferentes etapas en la conformación de un grupo, desde el momento en que se produce el encuentro, por lo general son:

• **Acercamiento inicial:** en los primeros momentos del encuentro la persona tiene una serie de interrogantes acerca de quiénes son los demás, qué esperan de ella, qué le pueden aportar, qué tanto decir, y en general existe preocupación por la aceptación y, por tanto, la manera de comportarse ante el grupo.

• **La vinculación de intereses:** ya iniciado el taller se presentan las reacciones de unos frente a otros y aparece la voluntad o resistencia de ponerse de acuerdo y participar. Es la etapa de los conflictos, el momento de saber si es posible tolerarse unos a otros y hacer compatibles los intereses. Los interrogantes están relacionados con saber si se puede estar en acuerdo o en desacuerdo, aceptar o no las opiniones de los demás, determinar quién toma las decisiones, y las influencias del grupo.



• **Reconocimiento y valoración del grupo como tal:** los participantes aprenden a aceptar sus roles y posiciones individuales privilegiando lo colectivo, ayudan en la regulación del grupo y hay demostración de confianza y apoyo.

• **Desempeño colectivo:** cuando un grupo se convierte en verdadero equipo de trabajo, los participantes, como grupo, asumen la responsabilidad de tareas, voluntariamente trabajan más tiempo del previsto, se acepta la retroalimentación mutua en la búsqueda de resultados positivos.

• **Transformación o cambio como resultado de los nuevos conocimientos y prácticas adquiridas:** el equipo logra los propósitos y la decisión de continuidad se toma de manera voluntaria.

La dinámica de un grupo en un taller de capacitación puede ser positiva si desde el inicio entre todos acuerdan:

- Objetivos comunes y permanentes durante todo el proceso.
- Procedimientos claros para alcanzar los objetivos.
- Reglas de juego.

Con un moderador que ayude a identificar los interrogantes clave y que aporte opciones al grupo, el proceso de integración se puede acelerar, consiguiendo así que el grupo pueda trabajar más eficazmente.

La participación no se da de inmediato, es un proceso dinámico que cambia y que se hace efectivo a medida que transcurre el tiempo y se permite. Inicialmente, el grupo tiene una actitud de expectativa en la cual sólo responde a sus propias inquietudes. Con la presentación de las personas, por lo general se rompe el hielo y se inicia la adaptación e incorporación al grupo; las personas pierden el miedo. Después de la dinámica de presentación, se da un primer nivel de confianza en los participantes que los lleva a formular preguntas sobre la base de aclarar sus dudas. De acuerdo con el aumento de la confianza, se llega al nivel de la crítica, en donde el grupo cuestiona la información que recibe, sugiere nuevas ideas y propone alternativas ante los planteamientos presentados. A partir de este punto la cohesión del grupo es más fuerte y hay una apropiación de la práctica de la participación hasta el nivel de autogestión, en donde el grupo toma decisiones.

Estos procesos no ocurren siempre linealmente. Entre las etapas, los ritmos y énfasis son diferentes. Además, el proceso puede estancarse o hasta retroceder de acuerdo con la dinámica del grupo y la habilidad del equipo de capacitación.

¿Cómo participamos?

La necesidad de formar parte de un grupo y las situaciones que se dan en un taller generan comportamientos diferentes en cada uno de los participantes. Esto está relacionado con las personalidades particulares y la situación específica de cada evento, es decir, los anhelos y miedos personales, la manera de sentirse en relación con las demás personas, etc.

Los capacitadores deben reconocer estos comportamientos, las situaciones positivas o negativas que se puedan presentar, y deben decidir qué hacer para mantener un buen ambiente grupal. Cada persona es única y tiene su propia forma de participar.

La forma de participar oscila entre muy cooperativa y muy competitiva. Hay participantes que tienden a dominar o imponerse y otros que se subordinan completamente, unos son muy activos y otros muy pasivos.

Distinguiremos, de manera simplificada, siete tipos de participantes, conscientes de que existen más: el opositor, el sobrado o sabelotodo, el indiferente, el tímido, el bromista o animador, y el payaso; en el capítulo "Problemas" describimos estos seis tipos de participantes.

El séptimo tipo de participante es el positivo. Generalmente este participante ayuda en el proceso del taller, es aceptado por los demás participantes y puede ser el punto de apoyo para promover la participación activa y creativa del grupo. Si usted como capacitador identifica varias personas con esta característica dentro del grupo le sugerimos que las distribuya en diferentes grupos de trabajo, para aprovechar su interés y apoyarse en ellas para resolver conflictos grupales. Sin embargo, se debe evitar preferir o favorecer a estas personas frente a los demás, pues se debe privilegiar la participación y dar un trato equitativo, justo y abierto a todos los participantes.

Para un capacitador que identifica entre el grupo a un participante "difícil", el primer paso sería analizar el motivo: **¿Cuál es la situación que provoca que esa persona se comporte de tal manera? ¿Se puede quitar o introducir algo para evitar que siga con ese comportamiento?**

El capacitador debe dar a los participantes "difíciles" un trato tan amable y abierto como a los demás, procurar que el comportamiento de esas personas no obstaculice la participación del grupo y cuidarse de tener prejuicios o reservas con ellas.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque participativo?

Las siguientes son las ventajas de desarrollar un enfoque participativo en el taller de capacitación:

- Moviliza la capacidad de cada persona para considerar, analizar y adoptar cambios.
- Permite que cada persona comparta el proceso y, por lo tanto, se sienta beneficiaria y responsable de los resultados y compromisos adquiridos.
- Facilita comprender los problemas desde diferentes puntos de vista, ya que se aprovecha la heterogeneidad de un grupo en edades, formación académica, etnia, cultura y experiencias.
- Posibilita abordar distintas alternativas para la solución de problemas.
- Permite que el aprendizaje sea mucho más intenso y provechoso, por ser mutuo y compartido, a diferencia de la enseñanza clásica, en la cual una persona expone y las demás solamente asumen o reciben pasivamente.

A pesar de estas ventajas y de las que tenga cada capacitador de acuerdo con su experiencia, se deben tener en cuenta algunos factores que parecen desventajas, pero que bien manejados se convierten en virtudes del enfoque participativo:

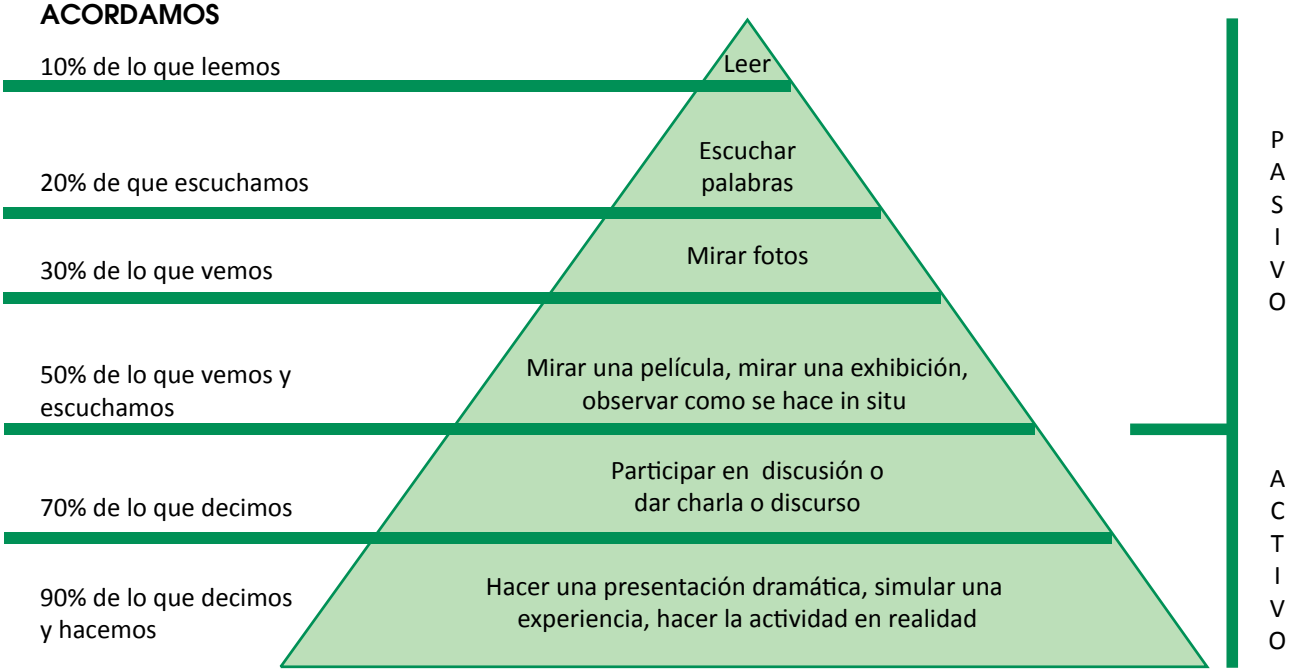
- Un taller participativo requiere más tiempo e insumos que un capacitación clásica (cuando una persona expone y las demás solamente asumen pasivamente los conocimientos de esta). Sin embargo, el tiempo y los recursos invertidos se compensan con buenos resultados.
- El proceso participativo no se da automáticamente, porque cada grupo es diferente. Se requieren capacitadores experimentados en facilitar este proceso, y en buscar con el grupo las reglas adecuadas para la convivencia y el desarrollo del taller. Además, considerar que las situaciones de conflictos son dinámicas intrínsecas de la convivencia en grupo, de tal forma que estas situaciones se puedan manejar y transformar de manera productiva para beneficio del taller.
- No es fácil alcanzar una participación equilibrada con personalidades diferentes, ya que, por ejemplo, algunas tienden a dominar e imponerse, y otras son muy tímidas. Por eso se necesita un moderador versado que, con herramientas adecuadas y acuerdos, consiga el mejor balance posible.
- La creación de un ambiente idóneo para la participación está sujeta a un conjunto de factores que dependen uno del otro, y que deben ser combinados y complementados adecuadamente. La asimilación de un tema no sólo depende de un buen capacitador, sino también de la disponibilidad de materiales didácticos y de condiciones logísticas apropiadas.

Lograr la participación es un reto, ya que depende de una combinación de factores sobre los que usted no siempre puede influir. Por eso es tan importante lograr que los participantes se apropien del taller y participen en su desarrollo, contribuyendo con un ambiente abierto que genere confianza. De esta forma, ellos también asumen la responsabilidad de que el taller sea exitoso y participarán en la búsqueda de soluciones alternativas a los posibles problemas que se presenten.

E. RESUMEN DE CONCEPTOS BÁSICOS

(La siguiente sección es tomada de "Kaleidoscope of Care Training Curriculum", Health and Disability Working Group. www.hdwg.org/resources/curricula/kaleidoscope)

EL ARBOL DE APRENDIZAJE



APLICANDO LOS CONCEPTOS A LA PRÁCTICA

Un educador norteamericano muy famoso, Malcolm Knowles, presentó los diez principios para el aprendizaje del adulto. Para los que conducen y planifican adiestramientos, estos principios ofrecen una lista de cotejo para adiestradores, tanto en el diseño como en la implementación de sus adiestramientos. Los diez principios son:

1. Los adultos necesitan ser alumnos autodirigidos.
2. El aprendizaje es un proceso de vida.
3. Para que ocurra el aprendizaje, el alumno debe involucrarse activamente en la experiencia.
4. Los adultos aprenden ejecutando.
5. Las situaciones, los problemas, los ejercicios y los ejemplos deben ser relevantes, realistas y aplicables inmediatamente.

6. Los adultos relacionan el aprendizaje actual con lo que conocen. Por lo tanto, los adiestradores se benefician de conocer el trasfondo de los participantes.
7. Hay varios dominios del aprendizaje. Una variedad de actividades de aprendizaje estimulan el aprendizaje y apelan a la gama de estilos de aprendizaje.
8. El aprendizaje prospera en un ambiente:
    - Informal
    - Que no critica
    - De colaboración
    - Basado en la confianza mutua
    - Abierto y auténtico
    - Humano
    - De apoyo
9. Los que aprenden se benefician de la oportunidad de identificar sus propias necesidades de aprendizaje.
10. El adiestrador es un facilitador del aprendizaje y un catalizador de cambio. La responsabilidad de aprender y de hacer cambios reside en el que aprende.

Muchos adiestradores utilizan los principios del aprendizaje del adulto para guiar las prácticas de adiestramiento. Esta tabla es el producto de las experiencias de muchos adiestradores profesionales que han aplicado los principios del aprendizaje del adulto a sus prácticas de adiestramiento específicas.

Los principios del aprendizaje del adulto	Aplicación en el aprendizaje
Los adultos esperan aprender información que es pertinente para ellos.	Enfoque en los problemas reales. Es importante para crear objetivos.
Los adultos esperan aprender información con aplicación inmediata en sus vidas. Necesitan “ver cúal es la razón” para aprender algo.	Enfatice cómo aplicar el aprendizaje o cómo será útil la información par las personas en sus trabajos.
En el aprendizaje, los adultos están orientados hacia las metas.	Obtenga la información sobre las metas del alumno y muestre a los participantes cómo el adiestramiento alcanzará estas metas.
Los adultos desean que el aprendizaje esté orientado hacia un problema.	• Saque tiempo para lograr consenso del problema que se va a atender. • Diseñe actividades de solución de problemas y provea oportunidades para practicar “soluciones.” • Anticipe problemas al aplicar ideas nuevas y ofrezca estrategias para sobreponerse a los problemas. • Los adiestradores pueden ofrecer una visión general y resúmenes.

Los principios del aprendizaje del adulto	Aplicación en el aprendizaje
Los adultos traen un experiencia inmensa y caudal de información de sus vidas de trabajo y privadas que deben ser parte de la discusión. Por lo regular, saben más de lo que piensan	• Relaciones los materiales con las experiencias pasadas del alumno. • Enfoque las fortalezas presentadas por el alumno, no sólo las lagunas de conocimiento. • Escuche y respete las opiniones de los alumnos. • Fomente entre los aprendices a que sirvan de recursos para los demás y para usted. • Conecte el aprendizaje con la base actual de conocimiento y experiencias del salón. • Valore la experiencia en el aprendizaje.
Los adultos tienen establecidos sus valores, creencias y opiniones.	• Demuestre respeto por las diferencias de creencias, religiones, sistemas de valores y estilos de vida. • Reconozca que las personas tienen derecho a sus valores y opiniones, pero no todos comparten estas ideas. • Permita el debate y el reto de ideas.
Los adultos tienen orgullo.	• Brinde apoyo al alumno como individuo. • Cree un ambiente en el que la gente no se sienta ridiculizada ni menospreciada. Permita que la gente admita confusión, ignorancia, temores, prejuicios y diferencias de opiniones. • Reconozca y agradezca a los alumnos sus respuestas y preguntas. Demuestre respeto ante las preguntas y los comentarios.
Los adultos aprenden mejor cuando se sienten bien comprometidos, cuando aprenden haciendo algo.	Provea oportunidades para discutir en grupos pequeños, practicar en el momento y analizar estudios de casos.

Los adultos quieren algo más de información. Quieren respuestas prácticas a sus preguntas y problemas. Necesitan integrar ideas nuevas con lo que ya conocen.	• Ayude al alumno a recordar lo que ya conoce que se relaciona con la información nueva.
	• Pregúntele que sabe del tema y que desearía saber.
	• Sugiérale ideas de seguimiento y cuales son los próximos pasos.
	• Los adiestradores deben incluir:
	  • tiempo para aprender material nuevo
	  • tiempo para aplicar destrezas nuevas

Los principios del aprendizaje del adulto	Aplicación en el aprendizaje
Los adultos aprenden de los demás.	• Acomode el salón para que los participantes queden mirándose de frente. • Brinde la oportunidad de que los participantes trabajen juntos en grupos de discusión grandes y pequeños • Permita que se lleven a cabo debates, retos y discusión de ideas
Los adultos aprenden mejor en ambientes informales y cómodos.	• Incluya recesos • Permita las discusiones espontáneas • Provea alimento o bebidas
Los adultos quieren aprender	• Presuma que los participantes desean estar ahí • Averigüe la motivación de los participantes • Identifique las metas del adiestramientos que coinciden con sus motivaciones
Respete al alumno	• Evite utilizar jerga y no los inhiba • Brinde la oportunidad de que los participantes aprendan de los demás mediante discusiones y trabajo en grupos pequeños • Reconozca el caudal de experiencia de los participante traen consigo • Valide el valor de sus experiencias • Escuche • Aprenda de las personas en el sálon
Los adultos son alumnos autodirigidos	• Sea flexible y ajuste su presentación a las necesidades del grupo • Pregunte qué es lo que conocen o desean conocer del tema • Recuerde el rol de guiar a los participantes que tiene el facilitador

Los capacitadores también pueden incorpora estos principios y metas de otras maneras:

Recuerda que debe...	Cómo:
Averiguar las necesidades e intereses de aprendizaje específicas de cada participante. Entonces puede adaptar lo que enseña de acuerdo a esto.	Evalúe brevemente las necesidades previo a la sesión de adiestramiento o inmediatamente al comienzo de la sesión de adiestramiento
Respetar los distintos puntos de vista	Diseñe programa que permiten compartir los puntos de vista
Respetar la experiencia de los alumnos	• Evite pedirle a los adultos que intenten destrezas nuevas frente a un grupo grande • Reconozca el caudal de experiencia que hay en el salón y fomente la participación. Aproveche este recurso al diseñar las preguntas. • Involucre y comprometa a los participantes para que compartan ejemplos de sus propias experiencias cuando sea apropiado.
Apelar a la gama de estilos de aprendizaje	Asegúrese que su adiestramiento incluye escuchar, ver material nuevo y hacer uso del material nuevo. Al incluir los tres, está apelando a distintos participantes y aumentando la capacidad de aprender de todo el mundo.
Construir sobre la repetición	Planifique repetir ciertos conceptos clave. Los adultos necesitan escuchar las cosas seis a siete veces para aprenderlas.
Crear un espacio confortable	• Evite las presentaciones largas sin recesos. • Trate de el lugar tenga pocas distracciones, que permita el dialogo y la privacidad. • Trate de crear un ambiente de confianza mutua entre los participantes, incluido el adiestrador.
Permitir que los participantes puedan “diagnosticar” o identificar el problema	• Provea cuestionarios, encuestas y evaluaciones antes y después del adiestramiento. • Comparta con ellos los resultados.
Ofrecer a los participantes una oportunidad de evaluar su propio aprendizaje	Provea variedad de actividades que brinden la oportunidad de que los participantes evalúen su aprendizaje y capacidad.

LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE DE ADULTOS

Los estilos de aprendizaje que tiene los adultos pueden ser clasificados de distintas formas. Lo que se presenta a continuación es una que puede ser útil para los capacitadores.

Algunos investigadores han sugerido varias maneras de ver el aprendizaje y las situaciones en que ciertas personas aprenden mejor. Otros investigadores sugieren que las personas aprenden de múltiples maneras y que tienen la capacidad de aprender de cada una de las siguientes maneras. ¿Qué tipo de alumno es usted?

Los emotivos

Los emotivos están orientados hacia los demás. Disfrutan el aprendizaje que explora las actitudes y las emociones de las personas. Gustan de los ambientes de aprendizaje abiertos y no estructurados. Disfrutan de trabajar en grupos y en actividades en que pueden compartir sus opiniones y experiencias.

Los observadores

Los observadores prefieren observar y escuchar. Disfrutan de experiencias de aprendizaje que les permite considerar ideas y opiniones. Se desarrollan de las experiencias que promueven el aprendizaje obtenido del descubrimiento.

Los pensadores

Los pensadores dependen mucho de la lógica, el pensamiento y la razón. Disfrutan de compartir ideas y actividades que requieren análisis y evaluación. Pueden preferir trabajar independientemente. Prefieren no utilizar la interpretación de roles.

Los emprendedores

Los emprendedores prefieren involucrarse en el proceso de aprendizaje directamente. Disfrutan las oportunidades de practicar, se enfocan en la pertinencia de su aprendizaje y quieren tener información en formatos concisos.

Además de información, algunas personas necesitan ayudas visuales para aprender. Otros necesitan herramientas que los asistan para aplicar la información. Aún otros requieren múltiples oportunidades para practicar destrezas nuevas o aplicar información de manera que se sientan confiados con la información o la destreza. Los adiestradores deben ser flexibles y tener disponibles múltiples técnicas para asegurarse que las personas obtienen una experiencia confortable que de alguna manera apele a su propio estilo de aprendizaje. Para que un adiestramiento resulte exitoso se deben incorporar actividades dirigidas hacia todos estos estilos de aprendizaje.

CAPITULO II

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CAPACITADOR/ INSTRUCTOR

A. Carta a los capacitadores.
B. Características de un Buen Capacitador/Instructor.
C. Algunos principios para los directores de Eventos de Capacitación.
D. Evaluación de Charlas.
E. Componentes de la Instrucción.

Estoy firmemente convencido de que nadie educa a otro,en el mejor de los casos, sólo propiciamos, contagiamos que otros se eduquen a sí mismos.
(Abel Pérez Rojas)

A - CARTA A LOS CAPACITADORES

(Carlos Arévalo, educador y capacitador, instructor en los cursos "Capacitación de Capacitadores" organizados por el Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas (CPAMT) de la Universidad Estatal de Colorado.)

Estimado Capacitador(a):

En estas cortas líneas deseo expresar algunas ideas y sentimientos basados en la experiencia propia y de otros compañeros que trabajan en procesos de capacitación. Por lo tanto, quisiera empezar con un pensamiento que se me viene a la memoria, "nadie nace sabiendo y nadie aprende sin hacer…" es algo que la experiencia de capacitación lo pone en evidencia en cada uno de nosotros y en cada encuentro, momento o espacio de los que hemos sido participes, por eso hoy más que nunca debemos convencernos que un Buen Capacitador sólo se hace CAPACITANDO.

Los CAPACITADORES, somos personas con fortalezas y debilidades, con virtudes y defectos, con problemas y felicidades, pero lo más importante es saber el cómo somos, el reconocernos en nuestra verdadera magnitud, esto nos ayudará a mantener la calma cuando la necesitemos, a no hablar más de lo que debemos y a escuchar más de lo que nos quieran expresar los demás, pues nuestro trabajo está centrado en otras personas, algunas de las cuales esperan mucho de nosotros.

Hay muchas características que deberíamos tomar en cuenta y ponerlas en práctica para llegar a ser el "perfecto capacitador", y aunque sabemos de antemano que esto es una utopía, no dejamos de soñar y caminar hacia la perfección, pues es un camino en el cual intentamos avanzar y crecer día a día, por ello sólo expongo algunas características que podrían mejorar nuestras actitudes y nuestra experiencia como capacitadores:

Conocedor, no sólo de su tema, del contenido o de las dimensiones del mismo, sino también conocedor de su público, de sus participantes, de las inquietudes, intereses y hasta de sus desintereses, pues esto nos permitirá reorientar o enfocar mejor la capacitación y además nos ayudará a acercarnos a cubrir sus expectativas. Todo esto se puede constituir en un punto sumamente importante, para fijar mejor los aprendizajes en los participantes.

Conciliador, que es capaz de tener la actitud y la palabra justa para evitar los conflictos y propiciar la concordia y la paz por medio del respeto mutuo a las diferencias. Pero cuando el conflicto se da, como parte natural de la convivencia de un grupo humano, sirve como medio y guía para facilitar la comunicación y llegar a un acuerdo.

Creativo, es la persona que ve la realidad diferente, distinta y a veces, hasta contraria a como la ven los demás, es aquella persona que puede descomponer una situación y armarla de una manera diferente, novedosa, positiva. Es una persona que tiene fe, que tienen la capacidad de creer, de sentir pasión por la vida y por lo que hace. Es perseverante y frente a los conflictos o frustraciones encuentra siempre un camino para salir adelante buscando el sentido de las cosas, el porqué y cómo aprender de ellas.

Comprometido, es una persona que no sólo cumple con lo que le toca o le corresponde, va mucho más allá de lo esperado al punto de sorprender a los demás, porque vive, piensa y sueña con lo que hace. Es generosa, busca dar seguridad, confianza y hace sentir bien a los demás. Es feliz con lo que hace y no ve la capacitación como una carga, sino más bien como un medio para perfeccionar su propia persona y experiencia a través de la interrelación y el servicio a los demás.

Con sentido del humor, el humor es fundamental en la vida, sobre todo en los momentos de dificultad o de tensión. Los participantes se identifican con aquél capacitador que sabe ver el lado divertido de la vida. El capacitador tiene que tener claro que hay momentos formales y serios, pero también hay momentos de distensión y bromas y no por ello deja de perder el respeto de los demás, por el contrario, conseguirá conocer y tener un acercamiento a sus participantes.

Humilde, la humildad implica reconocer nuestras propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos en el momento en que lo necesitemos, reconocer los errores propios y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de un capacitador realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto de los participantes.

Es importante recordar que la CAPACITACIÓN, es sólo un medio que permitirá al participante la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de habilidades y destrezas requeridas para hacer y mejorar su trabajo, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. Y, para el capacitador, es una gran oportunidad de aprender y ganar experiencia que le permitirá sumar en cantidad y calidad a sus propias fortalezas y aprendizaje de sus debilidades, por todo esto es importante notar que un BUEN CAPACITADOR es una facultad excepcional, que se desarrolla en algunos seres humanos.

B - CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN CAPACITADOR/INSTRUCTOR

EL INSTRUCTOR COMPETENTE: CUALIDADES.

No se puede garantizar una buena instrucción. Sin embargo, la siguiente lista de cualidades o habilidades de un instructor ayudará a lograr esa meta:

1. Conocer bien el tema o trabajo a enseñar.
2. Conocer bien los métodos óptimos de instrucción.
3. Tener confianza en su habilidad para enseñar.
4. Tener una personalidad agradable de apoyo; dar elogios cuando se merecen.
5. Tener tacto en toda situación de enseñanza.
6. Intentar desarrollar actitudes apropiadas, y desarrollar actitudes apropiadas en otros.
7. Tener entusiasmo para el tema.
8. Ser paciente con las preguntas de los alumnos, y mostrar respeto para sus opiniones.
9. Asumir la responsabilidad de ayudar a los alumnos a aprender.
10. Tener la habilidad de variar el método de llegar al tema cuando sea necesario.
11. Ser paciente con los que aprenden lentamente; no despreciarlos nunca.
12. Usar gramática y pronunciación correctas.
13. Respetar las opiniones y antecedentes de los demás.
14. Tener sentido de humor.
15. Ser honesto cuando no conoce la respuesta y tener la voluntad de buscarla.
16. DECIR no es ENSEÑAR, al igual QUE OIR no es APRENDER

C - ALGUNOS PRINCIPIOS PARA LOS DIRECTORES DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Algunos principios que el coordinador o director de un evento de capacitación debe tomar en cuenta para asegurar el desarrollo eficiente y sin contratiempos del evento, son:

- Preparar los equipos y otros materiales necesarios para el próximo día, durante la tarde o la noche anterior.
- Tener siempre repuestos o equipos adicionales para los equipos más importantes (especialmente lámparas o focos para proyectores).
- Mantener a los participantes bien informados del programa del curso y evitar cambios frecuentes.
- Presentar una imagen de organización frente a los participantes aunque a veces las circunstancias dificultan la marcha del evento.
- Estar siempre pensando en alternativas para las actividades planificadas, en caso de problemas climáticos o de logística.
- Mantener disciplina en el grupo de participantes, recalcando la asistencia puntual para poder cumplir con el programa.
- Presentar a cada instructor, indicando sus antecedentes profesionales y el objetivo de su intervención.
- Dar instrucciones claras, en especial las relacionadas con logística y ejercicios o dinámicas. Escríbanlas en el tablero o pizarrón para que tengan mayor impacto.
- Avisar con tiempo a los participantes sobre los equipos, materiales, ropa especial etc. que ellos necesitarán para las actividades planificadas.
- Asegurarse que los participantes sepan, al inicio del evento, como se evaluará su participación en el evento (examen escrito, práctica, evaluación por los instructores etc).
- Preparar planes de contingencia en case de que un instructor se enferme o que a última hora no pueda asistir. Si un viaje o recorrido no puede realizarse or condiciones climáticas o logísticas, hay que tener substitutos para los instructores que faltaran o para la excursión que no se hiciera. Hay que ser flexible en alterar el programa.
- Hacer con anticipación los preparativos para tomar una foto del grupo, foto que debe incluir a todos los participantes y un número máximo de los instructores.
- Preparar una carpeta para todos los participantes con toda la información pertinente: información sobre los temas del curso, listas de participantes e instructores, horarios etc. Hay que mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías, y minimizar el uso de papel, maximizando la utilización de mecanismos electrónicos tales como los USBs (flash drive, memory stick) para la entrega de información.

Pautas para escuchar con eficacia

(Tomado de Terry y Rue, 1987)

1. Pare de hablar! Si habla no podrá escuchar. Polonio (Hamlet): “Da tu oído a cada hombre, mas a pocos tu voz” .
2. Ponga cómodo al que habla. Ayúdele a sentirse libre para hablar. A esto suele llamársele ambiente permisivo.
3. Demuestre al hablante que quiere escuchar. Muéstrese interesado y actúe igual. No lea su correspondencia mientras alguien habla.
4. Elimine las distracciones. No tamborilee, garrapatee ni revuelva papeles. ¿Habrá mas tranquilidad si cierra la puerta?
5. Identifíquese con el estado de animo de los que hablan (empatía). Trate de captar el punto de vista del interlocutor.
6. Sea paciente. Dese mucho tiempo. No interrumpa al que habla. No vaya hacia la puerta ni se aleje.
7. Reprima su mal genio. Una persona enfadada entiende mal lo que le dicen.
8. Sea moderado para discutir y criticar. Si no, las personas se ponen a la defensiva y es posible que se cierren o se enfurezcan.
9. Haga preguntas. Esto alienta al que habla y le demuestra que usted escucha. Además ayuda a profundizar en el tema.
10. ¡Pare de hablar! Esto es lo primero y lo último porque de ello dependen todas las demás pautas. No podrá escuchar con eficacia mientras habla.

    - La naturaleza dio a las personas dos oídos pero una sola lengua, lo cual es una suave sugerencia de que deberían escuchar, más que hablar.
    - Para escuchar se precisan dos oídos; uno para el significado y otro para el sentimiento.
    - Los que deciden y no escuchan tendrán menos información para tomar decisiones acertadas.

D - EVALUACION DE CHARLAS

(Tomado de Morales, 1992)

El caso, bastante frecuente, de charlas impartidas en parques u otras áreas merece una atención especial en lo referente a su postrealización. Generalmente se concluye, se intercambian unas cuantas frases con el público y el conferenciante se retira. Pensamos que es de interés, además de necesario, poder evaluar charlas y conferencias con el fin de analizar su efectividad y poder mejorarlas.

Son varios los aspectos a evaluar sobre la presentación más que sobre el contenido. Nos basaremos en unas fichas elaboradas en Losehill Hall (sin fecha), del Centro de Estudios del Peak District National Park, Inglaterra:

Introducción
Captación del interés
Demasiado extensa/demasiado corta

Materia
Adecuada a la audiencia?
Interés, relevancia

Lenguaje
Demasiado técnico/demasiado simple

Voz
¿Audible?
¿Monótona?
¿Interesante?
¿Entusiasta?

Velocidad
¿Demasiado rápida/demasiado lenta?
¿Variada para dar énfasis?

Uso de las manos
Demasiado/nada
¿Ayudaron a expresarse?

Tics
Verbales
Físicos

Contacto con la audiencia
Por lo menos, un 95% del tiempo encarándola
Contacto visual con todos por igual?

Personalidad
Entusiasmo
¿Muy individual?

Ayudas visuales
¿Bien preparadas?
¿Deficiencias/distractoras?
¿Habló hacia el público o hacia las diapositivas?

Conclusión
¿Abrupta/indefinida?
¿Resumen adecuado?

Preparación
¿Fue demasiado extensa la charla?
¿Tuvo una secuencia lógica?
¿Las notas fueron suficientes/demasiadas?

Impresión general
Como podemos apreciar, son muchos los factores que influyen en el buen desarrollo de una charla y, por tanto, son muchos los aspectos que podemos evaluar.

E - COMPONENTES DE LA INSTRUCCIÓN

(Tomado de MEJORANDO NUESTRA HABILIDAD PARA CAPACITAR; US-NPS; 1993)

Para el instructor incipiente existe una amplia variedad de opciones a escoger para el desarrollo de su propio estilo de instrucción. El instructor debe poder adaptar sus actividades al grupo específico con que va a trabajar y a los objetivos de comportamiento representados por los distintos cursos. Para desarrollar esta flexibilidad el instructor debe conocer primero acerca de, y comprender como es la instrucción en general, y luego poder seleccionar y usar la estrategia instructiva (educacional) para un curso determinado.

Ciertos elementos son comunes a cualquier situación de instrucción y cada uno debe estar presente si se va a guiar efectivamente el aprendizaje. Robert Gagné, quien identificó los nueve componentes listados a continuación, sugiere que la secuencia de eventos no siempre ocurra en el orden presentado. Generalmente estos elementos son puestos en práctica como una serie de instrucciones verbales dadas a los participantes por el instructor.

1. Ganando y controlando la atención.

Mediante frases o gestos, el instructor dirige la atención del participante hacia el material a ser aprendido.

2. Informando al participante de los resultados esperados.

El instructor le indica al participante como debe ser su actuación o comportamiento al terminar el aprendizaje.

3. Estimulando la recordación de prerrequisitos relevantes.

Antes de aprender nuevo material, el participante recibe instrucciones verbales a fin de que recuerda materiales aprendidos previamente que son relevantes al aprendizaje del nuevo material.

4. Presentando nuevo material.

El instructor presenta el nuevo objeto, habilidad o material impreso que se requiere aprender.

5. Ofreciendo lineamientos para el aprendizaje.

El instructor intenta facilitar el proceso de aprendizaje al proveer lineamientos en la forma de preguntas o instrucciones al participante.

6. Proporcionando retroalimentación.

El instructor le informa al participante, o estructura la situación de manera que el participante averigua por si solo, si o no su actuación ha sido correcta.

7. Analizar la actuación.

Al final de una fase de instrucción, se le presenta al participante la oportunidad de medir su actuación frente a un estándar externo, tal como un examen.

8. Haciendo provisión para la transferencia.

El instructor provee una variedad de experiencias, ejemplos, y problemas a fin de que el participante pueda transferir el material aprendido a una variedad de situaciones distintas.

9. Asegurando retención.

El instructor intenta asegurar que el nuevo material será retenido al proveer al participante de un número de oportunidades para la práctica y al relacionarlo a materiales previamente aprendidos.

Dentro de un grupo de participantes pre-adulto, casi todos los componentes de la instrucción serán proporcionados por el instructor. En un grupo de adultos, sin embargo, existe una mayor diversidad de experiencias y de información, de manera que algunas actividades de instrucción pueden ser llevadas a cabo por el grupo de participantes, especialmente los últimos componentes.

Un grupo de estudiantes adultos puede ser bastante bueno en proporcionar retroalimentación, analizar actuación, y proveer para la transferencia; en este caso la función del instructor se convierte en la de crear una situación en que los participantes pueden asumir cada vez más componentes de instrucción.

Puntos clave en la preparación y presentación de una lección

(Sección tomada de "Capacitación para Instructores", OFDA-USAID, 2004)

Es imprescindible planificar cuidadosamente cada presentación. La improvisación puede llegar a tener efectos catastróficos. La preparación propicia que el instructor disfrute cada momento y desarrolle a plenitud sus recursos.

A continuación se ofrecen algunos puntos clave en la preparación y en la presentación de una lección.

Preparación

a. Dominar la materia y la lección

Sin duda alguna es el inicio de una excelente presentación. El dominio profundo del tema es el punto más importante de la preparación. El instructor eficiente, no se

conforma con los contenidos que ofrecerá a los participantes, debe investigar, cuestionar la materia, conocer otros enfoques. El estudio permanente es la base de la excelencia.

Cada instructor debe:

- Hacer una adecuada relación entre los objetivos con los contenidos, el método y la evaluación a realizar.
- Preparar los materiales de apoyo.
- Prever el ambiente de capacitación.
- Preparar ejemplos, ejercicios y técnicas de animación.
- Estimar el uso del tiempo.

Es fundamental que quien presente una lección, indague sobre las personas que participarán en su clase. Conviene conocer el número exacto, su formación profesional, experiencia, posibles intereses. Aún en cursos estructurados, existe una gran variación en los grupos que reciben la capacitación, su conocimiento previo permite la anticipación de necesidades específicas de información. La elección del método, la evaluación, los materiales y el ambiente son puntos que serán desarrollados más adelante.

b. Conocer al grupo sujeto

Los ejemplos deben corresponder a los intereses de los participantes, y es deseable generarlos durante la lección. Preparar y presentar ejemplos, vincula la lección con la realidad. Por lo tanto, toda lección debe contar con ejemplos acordes con la audiencia.

Se debe además prever el uso pertinente y balanceado de ayudas visuales, auditivas y ejercicios de aplicación.

c. Preparar la imagen personal

La imagen que proyecta un instructor depende de su estado de ánimo, su preparación, y se complementa con el atuendo o la vestimenta elegida. Sin duda alguna los participantes recibirán una imagen en su conjunto. Por esa razón, los instructores que todavía no han desarrollado un estilo propio deben practicar su presentación y procurar que su postura y movimientos sean naturales y refuercen la comunicación.

Un atuendo apropiado para ciertos grupos, puede no serlo para otros. No existen reglas aplicables a este tópico. Sin embargo, se considera lo «oportuno» del atuendo para el grupo de personas con las cuales se compartirá una lección.

Presentación

La primera impresión y las primeras frases a pronunciar son muy importantes. Es recomendable establecer una buena sintonía con el auditorio, contar una anécdota, compartir una experiencia común.

Durante la presentación el instructor deberá procurar el logro de los objetivos, aplicar un método, usar medios y ayudas, regular el tiempo, manejar ejercicios, y responder a problemas concretos planteados. La práctica hará que esas acciones sean más o menos automáticas, el estudio ofrecerá un camino a seguir, y la actitud mental positiva permitirá regular la capacitación.

La presentación debe considerar al menos los siguientes aspectos:

a. Estado de ánimo y autocontrol

b. Actitud

c. Energía y dinamismo

d. Uso de canales sensoriales visual y auditivo

e. Repetición de puntos clave

f. Vocabulario

g. Voz

h. Ademanes y gestos

i. Contacto visual

a. Estado de ánimo y autocontrol

Es frecuente que los instructores experimenten cierto nivel de tensión. Es muy importante que esa tensión no obstruya la presentación, y para el efecto cada instructor debe estar atento a su particular «estado de recursos». Lo anterior significa que el instructor debe preguntarse cómo se siente y si algo le está causando incomodidad.

Antes de iniciar la presentación, es posible recurrir a técnicas de relajación. Durante la presentación es necesario al menos, reconocer el problema (tensión, incomodidad) y accionar para resolverlo: Proyectar conscientemente una imagen positiva, hacer pausas para beber agua y respirar, utilizar una técnica de animación, etcétera.

«Nuestro estado emocional y nuestra manera de pensar están relacionados con nuestra fisiología. La fisiología afecta los pensamientos y los pensamientos a la fisiología. Así, por ejemplo, es imposible mantener un estado de plenitud de recursos y claridad mental con una postura encorvada, la mirada vuelta hacia el suelo y una respiración superficial. Del mismo modo, comportarse como si se sintiera seguro le permite sentirse más seguro. Puede acceder a un estado de mayor calma relajando los músculos del cuello y la mandíbula y exhalando profundamente»

Respirar bien, inspirar y espirar completamente. Cuando se necesite una pausa, tomarla, si hay ansiedad o incomodidad procurar relajarse. Si es preciso, hacer una pausa e invertir tiempo en recuperar el pleno dominio de las habilidades.

b. Actitud

La actitud se proyecta hacia los presentes, y tiene relación con el estado de ánimo personal abordado en el punto anterior. Proyectar una actitud positiva es clave para lograr el éxito. Debe recordarse que la actitud se refleja en la postura, la expresión facial, el tono de voz y la fluidez de movimientos. Una actitud segura y natural provoca confianza en el auditorio.

Hable con seguridad y la experimentará. Fomente la empatía y la percibirá de las demás personas. Recuerde que de la forma cómo actúe depende la forma en que se sentirá. La actitud debe proyectarse hacia cada participante, especialmente con una «escucha activa y atenta». Es fundamental escuchar lo que cada participante tiene que decir, no es conveniente distraerse mientras un participante habla.

La escucha activa tiene íntima relación con la participación del grupo. Realizar preguntas a los participantes no debe ser casual, estas tienen como finalidad mantener al auditorio “enganchado” al discurso.

Para mantener una actitud positiva, es conveniente que el instructor no asuma posiciones innecesariamente con respecto a los temas en discusión. En ocasiones es útil asumir una «metaposición» lo que corresponde a ubicarse fuera de la discusión con respecto a un problema o una idea, no defenderse de las críticas, sino colocar los

problemas en el centro de salón, y ayudar a los participantes a resolverlos. No tener que lidiar con problemas «ajenos» al instructor, sino inherentes a la lección puede ayudar a sentirse a gusto, y mantener una relación de empatía con el grupo.

La actitud positiva y atenta contribuye en lecciones donde estén presentes participantes «expertos» en determinada materia, dado que el instructor puede aprovechar su experiencia y mantener la visión de conjunto con respecto a la lección. En otras palabras. Ofrezca un mensaje claro que reconozca la experiencia y conocimiento de los presentes. Ese mensaje debe ser ameno, franco y dirigido a establecer un «contrato moral de cooperación». La experiencia ha demostrado que esos acuerdos funcionan.

Es también frecuente encontrar participantes reacios a la capacitación. En algunos casos esas personas están en la capacitación sin motivación suficiente, y es importante reconocer esa situación y con franqueza invitarles a participar.

c. Energía y dinamismo

El instructor debe esforzarse por mantener la energía y dinamismo de todo el grupo.

Debe proyectar gestual y verbalmente energía, entusiasmo, y la importancia del tema.

En este punto es útil contar con el apoyo de su asistente. Usualmente en la capacitación, al trabajar en equipo se cuenta con personas que ayudan en el control del tiempo, distribución de material o que observan la participación del grupo. Pídale a estas personas que observen el estado de ánimo del grupo y su energía como instructor. Si el ambiente se torna pesado, es necesario saberlo y hacer una pausa, cambiar el ritmo o introducir un ejercicio.

Cambiar de posición mientras se expone otorga dinamismo a la presentación, permite observar al grupo desde distintos ángulos y estimula la atención. Asimismo es importante no invadir innecesariamente el espacio personal de los participantes.

d. Uso de canales sensoriales visual y auditivo

Los seres humanos manifiestan diferentes preferencias cuando de recibir información se trata. Algunas personas prefieren recibir imágenes u observar cuadros, modelos o esquemas provistos de color. Esas personas prefieren entonces el canal visual. Otras personas prefieren escuchar una narración y pueden verse más influidas por el sonido que por las imágenes. En ese caso se está hablando de quienes prefieren el canal auditivo.

El uso de ambos canales sensoriales es muy importante para cualquier instructor. Eso se logra mediante la preparación de ayudas apropiadas, y debe reforzarse durante la presentación de la lección.

Es deseable que en cualquier presentación el mensaje se refuerce con imágenes, colores y gráficos (canal visual) y simultáneamente se aproveche adecuadamente el canal auditivo, mediante el uso correcto de la voz, o recursos de apoyo eminentemente auditivos. El uso de ayudas

audio-visuales es por lo tanto un complemento ideal, siempre y cuando no sustituya al instructor.

Lo anterior no significa que cada quien debe estar encasillado en un canal particular.

Pero sí debe advertirnos, que cualquier presentación debe estar preparada para transmitir conocimientos y habilidades en esos canales. De lo contrario habrá personas que queden al margen del proceso.

El instructor, al hablar, debe contribuir a que los participantes evoquen sensaciones que tienen relación con su preferencia sensorial. Cuando el instructor se dirija a su auditorio, puede pedir que los participantes piensen en «cómo se escucha un sismo», o puede pedirles que «imaginen los colores que denotan signos clínicos de intoxicación», del mismo modo puede sugerir que los participantes recuerden «cómo se sintieron cuando recibieron una felicitación por su trabajo la primera vez...». Evocar como se «oyen, ven o sienten» las cosas es parte del trabajo del instructor.

e. Repetición de puntos clave

En el proceso de aprendizaje, la repetición de puntos clave contribuye a la incorporación de conocimientos. Si bien la repetición en sí misma no es el único elemento a considerar, es importante que los puntos principales se mencionen, se presenten en canales auditivos y visuales, y se refuercen con metáforas y ejemplos.

DIGALO TRES VECES!!

¨Una de las numerosas "reglas de oro" para hacer una Buena presentación es: "Digales qué va a decirles, a continuación dígaselo y, por último, dígales que les ha dicho¨.

Un buen instructor conoce los puntos importantes que requieren ser enfatizados, y con claridad indicará a los presentes que un punto es relevante y que por tal razón lo menciona de nuevo. Posteriormente durante el repaso, le dará nuevamente la relevancia del caso.

f. Vocabulario

Como se mencionó arriba, el lenguaje debe ser adecuado al auditorio y al tema que se desarrolla, por lo que debe evitarse la utilización de términos con doble sentido, o aquellos a los que el uso popular les adjudica significados insultantes u obscenos.

El principio que debe aplicarse, se basa en el respeto a la percepción o el sistema de creencias de otras personas. La percepción de quien escucha es el factor fundamental, y por consiguiente el instructor debe cuidar lo que dice y la forma en que se expresa.

Deben identificarse y luego evitarse las muletillas (ehh, aaah, bueno, entonces, ¿no es cierto?; ¿me comprende; si?) Para lograr que se perciba lo que se quiere transmitir, es indispensable usar un vocabulario adecuado y accesible. Los términos técnicos específicos o palabras nuevas para el auditorio deben ser explicados.

g. Voz

La modulación de la voz es un factor muy importante en la creación de un clima agradable y comunicativo. Es deseable un volumen audible para todos, sin estridencias, con las variaciones de tono que corresponden, según el énfasis que se desee dar a los puntos que lo requieran evita la monotonía. Procúrese mantener un ritmo ágil dando el tiempo para la comprensión. Una dicción clara es fundamental para vocalizar correctamente las palabras.

Es recomendable ejercitar la mandíbula antes de iniciar la lección de forma tal que los músculos puedan estirarse y permita una correcta articulación. Como ejercicio previo, es bueno colocarse un lápiz en la boca de lado a lado, sujetarlo suavemente contra los molares y tratar de hablar por varios segundos sin quitárselo.

Se recomienda evitar la jerga especializada, a menos que el instructor se encuentre en un ambiente donde sea pertinente.

h. Ademanes y gestos

La mayor parte de la comunicación es gestual, a través de ademanes o expresión corporal. Un buen instructor se expresa verbal y gestualmente, del mismo modo, se esfuerza en comprender la expresión no verbal de los participantes.

La cara: La expresión facial es un puente de comunicación. Cada vez que sea pertinente deje que una sonrisa franca y espontánea surja. Se le debe hablar a los participantes y no al papelógrafo, no a la pizarra no a la pantalla, no a las notas no al micrófono. No tema hacer silencio un instante, mientras escribe, examina sus notas o mira una ayuda visual.

Examine su propia expresión facial cuando habla con sus amistades para persuadirles acerca de algo. Piense en su expresión facial cuando quiere incentivar a otra persona y de la gran variedad de expresiones de las cuales dispone. Entonces ¿Por qué mantener una expresión pétrea durante una lección?.

Las manos: Para muchos instructores uno de los problemas más comunes es la duda de qué hacer con las manos. Lo mejor es dejar que ellas hagan lo que habitualmente hacen, acompañar la expresión verbal con naturalidad. Debe evitarse llevarlas a la boca y a los ojos, esto puede sugerir dudas sobre lo que se dice; si van a las orejas, puede hacer pensar que no se desea escuchar lo que otra persona dice.

Estar pendiente de las manos puede hacer que se cometan errores que perjudican la presentación. Ambas manos en los bolsillos, dan sensación de rigidez o de desinterés.

La clave de todo lo anterior, es evitar la repetición notoria. Usted puede tocar su nariz sin ningún problema. Pero si repite ese movimiento con frecuencia, puede que se haga notar, y que una parte de la atención se pierda en esa reacción ahora «esperada» por los participantes.

Postura corporal: La postura debe mostrar que se está a gusto, dispuesto a brindar lo mejor y abierto a las preguntas, los aportes y las sugerencias de los participantes.

Debe evitarse el mantener los brazos pegados al tronco o permanentemente cruzados sobre el pecho, pues representa una barrera inconsciente. De hecho, la manera en que el instructor usa su cuerpo es una declaración fundamental acerca de su personalidad.

Al estar de pie, conviene mantenerse erguido y repartir el peso en ambos pies.

Recuérdese que los problemas posturales se adquieren a lo largo de los años y tal vez necesite que sus amigos o colegas le observen y le den su parecer.

El balanceo (como un péndulo) es uno de los vicios más comunes en la postura al presentar una lección. Procure evitarlo, cambiando de lugar, incluso tomando asiento o recostándose en un mueble si la situación es propicia.

En la siguiente página se muestra un cuadro que ejemplifica algunas posturas o expresiones no verbales, y las interpretaciones que las personas asignan comúnmente a las mismas.

i. Contacto visual

El contacto visual es un elemento fundamental de la comunicación. El instructor debe mantener el contacto visual con el grupo. Es recomendable mantenerlo unos segundos con cada persona cuando sea posible. Recuerde que al hablar se mantiene el contacto visual por periodos prolongados, y el grupo es un conjunto de individuos.

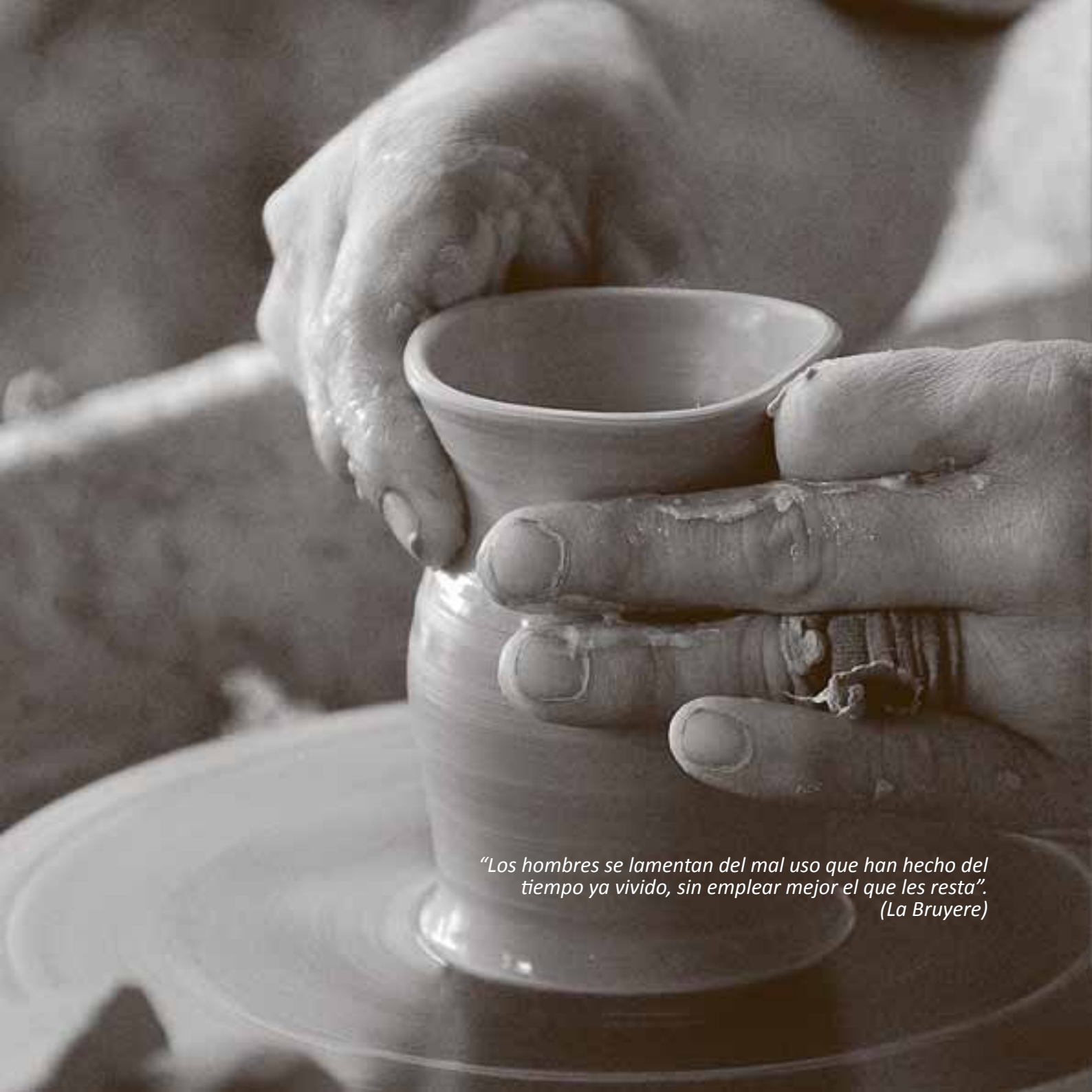
El contacto visual refuerza la comunicación, mientras el instructor habla los que escuchan reciben mejor el mensaje y se predisponen a confiar en él. Mirar a cada participante permite detectar expresiones faciales y gestos que denotan satisfacción o desagrado, atención o distracción, entusiasmo, aburrimiento, afirmación o duda, comprensión o desorientación. Esta información es útil para conocer la marcha de la presentación, además alerta sobre necesidades de los participantes.

Algunas expresiones gestuales (no verbales)	***Interpretación que otras personas tienden a asignarles consciente o inconcientemente.***
Mostrar las palmas, manos abiertas.	Sincero, amistoso, aibierto, libre.
Buen contacto visual, directo y abierto sin fijar los ojos.	Atento, afirmativo.
Colocarse enfrente de, o en dirección hacia alguien.	Mentalidad abierta.
Pararse o sentarse al lado de, o enfrente de, sin obstáculos.	Acercamiento, interés.
Acariciarse la barbilla, rasca.rse la cabeza	Pensante, reflexivo.
Colocar el dedo entre nariz y boca	Puede ser que no crea en lo que se está diciendo.
Apretar con una mano el dedo pulgar de la otra	Tenso, ansioso, inseguro.
Manos sobre las caderas.	Agresión, intento de seducción.
Mejorar la postura, erguirse, ocultar el abdomen, sacar pecho.	Desear impresionar, sobre todo ante presencia del sexo opuesto.
Acercarse excesivamente a otra persona (invasión del espacio personal)	Agresivo. (El espacio personal depende de factores socioculturales y jerárquicos).
Entrecerrar los ojos, inclinar la cabeza, esbozar una sonrisa.	Suficiencia, compasión.
Señalar agitando el índice.	Acusador, agresivo.
Golpear la palma de una mano con el puño de la otra	Enfatizar, insistir, asegurar.
Cabeza hacia adelante, mandíbula caída, hombros encogidos.	Probablemente no entiende.
Manos en los bolsillos, hombros encogidos	Falta de interés.
IMPORTANTE: Estas expresiones gestuales dadas como ejemplos, pueden tener significados distintos dependiendo de la cultura o un contexto particular.	

CAPITULO III

CONSTRUYENDO UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

A. Construyendo una sesión de aprendizaje.
B. Una Sesión de Clase.
C. Uso del Tiempo.



“Los hombres se lamentan del mal uso que han hecho del tiempo ya vivido, sin emplear mejor el que les resta”.
(La Bruyere)

A. CONSTRUYENDO UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

En gran parte, la información presentada en esta sección ha sido proporcionada por Carlos Arévalo Coba, educador y capacitador, quien trabaja con Servicios Ecosistemicos Perú (SePerú), y como instructor en los cursos "Capacitación de Capacitadores" organizados por el Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas (CPAMT) de la Universidad Estatal de Colorado.

INTRODUCCIÓN

Para los adultos, un curso o taller es una oportunidad para mejorar sus conocimientos, habilidades y/o destrezas respecto a algún aspecto de su trabajo, aspectos relacionales o cualquier otro aspecto que tienda a mejorar la calidad de su vida y/o el desempeño de su trabajo. Una sesión de aprendizaje es uno de los varios componentes de un evento de capacitación, que a veces puede ser caracterizada como una clase que, en su conjunto, contribuye a cumplir con los objetivos de aprendizaje establecidos para el evento. El proceso de aprendizaje puede subdividirse de la siguiente manera:

CATEGORIZACIÓN DEL APRENDIZAJE

EVENTO (CURSO, TALLER, SEMINARIO, ETC.)

↓

SESIÓN (CLASE, ESPACIO DE APRENDIZAJE)

↓

SITUACIÓN (USO DE TÉCNICA O MÉTODO PARA TRANSMITIR UN PUNTO DENTRO DE UNA SESIÓN)

Una sesión de aprendizaje debe reunir ciertas características si es que se desea lograr sus objetivos:

CARACTERISTICAS DE UN SESION DE APRENDIZAJE PARA ADULTOS

1. Limitada en el tiempo.
2. Es parte de un evento de enseñanza o capacitación.
3. Basada en principios de educación de adultos.
4. Aprovecha conocimientos previos de los participantes.
5. Es sobre una temática de interés de los participantes
6. Cumple con algún objetivo establecido para el evento.

Una sesión de aprendizaje tiene un diseño y una estructura organizada y se desarrolla con la finalidad de dar secuencialidad al proceso enseñanza-aprendizaje (en nuestro caso, adultos trabajando en algo relacionado con áreas protegidas) para que las personas puedan mejorar su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, cualquier oportunidad de capacitación debe ser limitada en cuanto a su duración y su temática. Obviamente un evento de capacitación tiene limitaciones de tiempo porque los participantes – y los instructores- tienen otras cosas que hacer, y no pueden pasar todo su tiempo en cursos. Un tema también debe ser tratado en un tiempo prudente y adecuado según la complejidad y profundidad con la cual se desea presentarlo.

Los eventos de capacitación pueden tomar diferentes formas: taller, seminario, simposio, conferencia, etc. La palabra "curso" se utiliza en forma genérica para cubrir todos los tipos de capacitación. Un taller normalmente se refiere a un evento de capacitación donde los participantes producen algún producto. En general el tipo de

evento o curso es determinado por los objetivos del evento y los mecanismos de enseñanza que se desea emplear. Los simposios, por ejemplo, se caracterizan por la conferencia magistral y algunas discusiones. Los talleres contienen, por lo general, un mayor nivel de interacción entre los instructores y los participantes y por lo tanto, más actividad por parte de los participantes.

La capacitación de adultos debe seguir los principios básicos de la andragogía o educación de adultos:

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS

1. La temática tiene que ser de interés para los participantes. Debe ser relevante para su trabajo o vida personal.
2. El aprendizaje se construye sobre los conocimientos que ya tienen los participantes.
3. Los adultos aprenden mejor al hacer las cosas; la enseñanza debe ser activa y participativa.
4. La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas.
5. Los adultos aprenden mejor en una situación informal.
6. Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos. Entre más vías sensoriales sean utilizadas para hacer llegar el mensaje, más efectiva será la transmisión del mensaje.

(Para mayor información, vea el módulo "Conceptos Básicos sobre Aprendizaje y Educación de Adultos.)

Los eventos de capacitación y, por ende, cualquier sesión de aprendizaje, deben responder a objetivos de aprendizaje bien elaborados previos al evento. Los objetivos claros ayudan a los instructores a tener en mente lo que se desea que aprendan los participantes, y ayudan a los participantes a enfocarse en los mensajes centrales del evento. (Para mayor información, vea el módulo "Pautas para Diseño de una Buena Agenda".)

B. UNA SESIÓN DE CLASE

¿Qué es una sesión de aprendizaje? Es un conjunto de *situaciones de aprendizaje* que cada facilitador o instructor diseña y organiza con *secuencia lógica* para lograr los *objetivos del evento*.

¿Qué es una situación de aprendizaje? Son las interacciones que realizará el facilitador/instructor en la conducción del proceso de aprendizaje. Son interacciones entre:

- Instructor-participante
- Participante – participante
- Participante – objeto de estudio

EJEMPLOS DE SITUACIONES DE APRENDIZAJE

- Presentación de una situación problemática
- Recuperación de información
- Organización del trabajo
- Procesamiento de la información
- Síntesis
- Actividades de indagación
- Análisis
- Producción

Cada situación aprovecha una técnica/método que intenta introducir un concepto o parte de la información necesaria para la comprensión del mensaje que se desea transmitir, en cumplimiento con los objetivos del evento, y de la sesión de aprendizaje en particular.

Por ejemplo, para demostrar cómo actuar frente a una hemorragia fuerte, el instructor puede :

- dar una breve explicación verbal con ayudas visuales,
- hacer que cada participante practique como detener la hemorragia con otro participante; y,
- diseñar un simulacro en el cual un participante debe diagnosticar y actuar correctamente frente a una hemorragia.

PARTES DE UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

1. INICIO - ¿Cómo comienzo la temática o contenido?
2. PROCESO - ¿Cómo transmito o construyo los conceptos o ideas?
3. SALIDA – ¿Cómo concluyo la construcción del aprendizaje?

Cada sesión de aprendizaje debe contar con tres partes o pasos básicos, como señala la figura anterior: Inicio; Proceso; y Salida. Cada paso es necesario para asegurar que el proceso de aprendizaje cumpla con los objetivos planteados y que los participantes realmente aprendan lo que se quería. En forma general, las tres partes se sub dividen de la siguiente manera:

LAS ACTIVIDADES SECUENCIALES DE UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

En el Inicio:

1. La Motivación
2. La Exploración de Saberes Previos

En el Proceso:

1 La Problematización

2 La Construcción

En la Salida:

1. La Transferencia

PARTE I: El Inicio

Por lo general, el inicio es cuando el instructor (1) provee alguna actividad que despierta o centra el interés de los participantes, o sea, crea un cierto nivel de motivación y, a la vez, (2) realiza alguna actividad para conocer y evidenciar qué y cuánto conocen los participantes de la temática.

La motivación puede venir ya existente en el participante (motivación intrínseca o autónoma), por la importancia del tema en el trabajo, o por otras razones. Sin embargo, en muchas ocasiones, es buena idea proveer alguna actividad o usar alguna técnica para captar la atención al inicio de la sesión, y/o para orientar a los participantes hacía algún punto específico (motivación extrínseca o provocada).

Algunos ejemplos que se han usado con éxito para motivar y estimular el interés:

- Mostrar una película o video breve
- Presentar un socio-drama (actuado por los presentadores, o por los participantes a petición de los presentadores)
- Presentar una serie de cifras chocantes pero verdaderas
- Pedir que los participantes articulen o describan situaciones propias que ayuden a definir el problema o punto del tema a exponerse en la sesión.

El tipo de actividad a utilizarse dependerá del tipo de audiencia y de la temática. No debe ocupar un espacio amplia (5-10 minutos), ya que se necesita pasar por los otros dos pasos durante la sesión.

En cuanto a la **exploración de saberes previos**, este paso obedece al principio de que la enseñanza de adultos debe construirse sobre lo que ya conocen los participantes. A la vez, el instructor está validando y reconociendo los conocimientos ya adquiridos de los participantes. A veces esta parte puede involucrarse en la actividad de

motivación, por ejemplo, un trabajo en grupos pequeños para definir situaciones o experiencias que conocen que ayudan a aclarar el objetivo de la sesión. Otras actividades o técnicas posibles para ejecutar esta parte de la sesión podrían ser:

- Pedir que ejecuten un simulacro o que demuestren lo que conocen del tema
- Una lluvia de ideas respecto a una solución de la problemática (antes de cualquier actividad de explicación o construcción de la problemática)
- En grupos pequeños, pedir que presenten como sería la situación ideal respecto a la temática a abordar
- En grupos pequeños, o por individuos, pedir que definan sus expectativas del evento de capacitación (y de esta manera organizar mejor las distintas sesiones)
- Con anticipación, distribuir un cuestionario a los participantes para que definan lo que conocen de la temática, o lo que quisieran aprender en el evento.

PARTE 2: El Proceso:

La Problematización

Como el corazón de un plan de sesión de aprendizaje, **la problematización** es cuando el instructor comienza a justificar la necesidad de que los participantes aprendan algo nuevo o construyan algo más de lo que ya conocen. Es el momento cuando los participantes comienzan a adquirir nuevas habilidades y capacidades. La presentación de nueva información, conceptos, e ideas que complementarán (o en algunos casos reemplazarán) lo que los participantes traen consigo como saberes previos es vital, aunque este proceso puede resultar chocante para algunos. Implica que el participante tiene que combinar lo viejo con lo nuevo, lo conocido con lo desconocido. En estos momentos, se crea un nivel de conflictividad en un individuo entre lo nuevo y lo conocido. La forma en que el instructor facilita la construcción de una nueva visión o una nueva forma de ver una situación determinada, tiene que ser cuidadosamente pensado a fin de que los participantes acepten sin mayor dificultad la problematización propuesta, este es un aspecto sumamente importante que diferencia a la educación de adultos de la educación de niños. Tiene que ser bien claro el porqué la nueva forma de ver las cosas es mejor.

- Utilizar una dinámica o juego que demuestre el beneficio de una nueva técnica, idea, o procedimiento.
- Película o video que evidencie los beneficios del nuevo aprendizaje
- Demostración comparativa entre lo nuevo y lo conocido
- Ejemplos de otras áreas protegidas donde se aprovecha la nueva idea o metodología.
- Estudios de caso que ponga en evidencia la desventaja de lo conocido o los beneficios de lo nuevo o que simplemente cree el conflicto entre uno y otro.

La construcción es la fase cuando el participante va adquiriendo los nuevos conocimientos. Ha visto la necesidad de aprender algo nuevo, y activamente procura cambiar su nivel de conocimiento. Es en esta fase cuando el instructor tiene que ser creativo y facilitar la presentación o construcción de los nuevos conocimientos e ideas, a fin de que sean interesantes y relevantes. De nuevo, hay que adaptarse a la audiencia y sus características y al hecho de que en un grupo determinado hay diferentes estilos de aprendizaje. Los mensajes deben ser transmitidos de diferentes formas a fin de que su captación sea optimizada.

Técnicas y métodos que han demostrado ser útiles son:

- Estudios de caso
- Trabajos en grupo para resolver un problema
- Practicar usando nuevos conocimientos, guiado por el instructor
- Presentación audio -visual
- Leer un pequeño documento y contestar preguntas
- Preguntas y respuestas verbales
- Representaciones o socio dramas

PARTE 3: La Salida

La Salida es el punto de una sesión de aprendizaje cuando el participante demuestra que ha aprendido lo enseñado, o sea, cuando sabemos que el objetivo de la sesión ha sido logrado, y que los mensajes deseados han sido transferidos. Por lo tanto, esta fase también se llama **La Transferencia.**

Hay muchas formas de diagnosticar si los participantes han aprendido lo que se deseaba capacitar. La forma que toma esta parte del evento dependerá de la temática. Si se trata de algo práctico, la prueba (transferencia) probablemente tomará la forma de repetir lo enseñado frente a los instructores, y/o otros, a fin de comprobar que puedan realizar la nueva técnica, metodología o maniobra. Si se trata de algo un tanto teórico o conceptual, quizás un examen escrito u otra metodología que obligue al participante a explicar lo que ha aprendido.

A continuación se presentan algunos ejemplos de posibles métodos para evaluar la transferencia:

- Poner en práctica lo aprendido en situaciones reales
- Enseñar a otros: pedagogía; extensión; replicación informal o formal en lugar de trabajo
- Práctica dirigida
- Examen escrito
- Estudio de caso, con solución abierta
- Evaluación posterior al curso del desempeño del participante en el lugar de trabajo

Existen otros dos aspectos que deben ser considerados en el diseño del Evento o Curso de capacitación y que guardan relación directa con la Sesión de Aprendizaje:

- A) La Evaluación.- Aunque es un proceso poco tratado o aplicado, es de gran importancia para conocer la efectividad del aprendizaje y para realizar los ajustes o cambios necesarios en el proceso de aprendizaje.
- Se va a constituir en un espacio que ayuda a determinar los logros alcanzados de los aprendizajes esperados. Este proceso va a requerir de estrategias e instrumentos para su aplicación.
- B) La Extensión.- Aunque es un proceso difícil de observar y recae más en la responsabilidad personal del individuo, también es importante para asegurar que el aprendizaje no se ha quedado en el evento o curso de capacitación.
- Es el espacio en el cual se aplica o utiliza lo aprendido en situaciones nuevas dentro de su espacio laboral o en su vida cotidiana. Sólo a través de este proceso se puede afirmar que realmente el aprendizaje ha sido SIGNIFICATIVO, es decir relevante, importante y adquirido.

EXTENSIÓN DEL APRENDIZAJE

Las personas que trabajan en áreas protegidas o que están asociadas de una u otra forma con ellas suman cientos de miles de personas en la América Latina. La capacitación ofrecida a estas personas es mínima en relación con la necesidad. ¿Cómo podemos optimizar la extensión o replicación de los conocimientos y destrezas adquiridos por las pocas personas capacitados?

Sin importar el tema de la capacitación, es importante que las personas capacitadas cuenten, en primera instancia, con el compromiso de comunicar o transmitir sus conocimientos a otras personas dentro o cerca del área protegida donde trabajan; y en segundo lugar, que cuenten con las herramientas y conocimientos requeridos para transmitir sus nuevas destrezas o habilidades a otras personas pertinentes.

El sentido u obligación de “compromiso” puede originarse en tres formas:

1. La persona se siente comprometida a difundir sus conocimientos por su propia forma de ser, o sea, es parte de su personalidad el querer compartir con otros lo que haya aprendido.
2. El jefe o supervisor de la persona que va a asistir a un curso de capacitación obliga que, como parte de su asistencia al curso, que a su regreso comparta sus conocimientos adquiridos con otros funcionarios del área o de la comunidad. En este caso, resulta ser una responsabilidad laboral.
3. Los organizadores de un evento de capacitación ponen como requisito para la participación en el evento, que el participante haga un esfuerzo para difundir sus conocimientos a su retorno a su sede de trabajo. Normalmente es difícil da seguimiento a este requisito, dejando en manos del participante el cumplimiento de ese compromiso moral.

Como sea que se adquiera el compromiso de replicar sus conocimientos, no es fácil para muchas personas hacer cumplir con esta responsabilidad, principalmente porque la persona no cuenta con las habilidades y destrezas que facilitarían la transmisión de los conocimientos adquiridos. O sea, la persona capacitada no tiene, en muchos casos, las habilidades y capacidades de un "capacitador".

Se recomienda que cada curso de capacitación tenga una estrategia para mejorar la posibilidad de que los capacitados repliquen sus conocimientos, destrezas o habilidades a otras personas. Una estrategia puede contemplar varios elementos:

1. Asegurar que los participantes hayan realmente aprendido lo deseado. Si no lo han aprendido, difícilmente lo pueden enseñar a otros. Para asegurar que los participantes han aprendido lo necesario, hay que aprovechar uno de varios mecanismos de evaluación dependiendo de la temática:
   - un examen escrito sobre la temática;
   - una práctica en la cual el participante demuestre que ha adquirido las destrezas o habilidades (ej. que puede reparar o armar un motor fuera de borda; que pueda dar una charla correctamente);
   - un ejercicio en el cual el participante demuestre que sabe utilizar los conocimientos adquiridos en una situación real (ej. guiar a personas no parte del curso en una situación similar a lo que enfrentará en su lugar de trabajo).
   - Realizar una sesión del curso en la cual cada participante practica enseñando los puntos fundamentales del curso a otros del curso. Realizar retroalimentación apropiada, según el tema. (ver sección de este manual sobre "Retroalimentación").
2. Dotar a los participantes con los materiales de apoyo necesarios para reforzar cualquier esfuerzo posterior para replicar los conocimientos. Estos materiales pueden ser proporcionados en papel o digitalmente. Pueden ser ubicados en un página web donde están al alcance de todos que tengan acceso al internet.
3. Realizar una sesión especial sobre "cómo organizar una sesión de aprendizaje" para enseñar lo aprendido a otras personas. Aprovechando el tema del curso, utilizar los pasos básicos presentados en este mismo capítulo del manual, y pedir que los participantes organicen su propia sesión de aprendizaje sobre el tema. El capacitador/instructor tendrá que explicar el significado y objetivo de cada paso:
   a. **Despertar el interés** - ¿Qué técnica utilizar para motivar el interés de mis colegas?
   b. **Recojo de saberes previos** - ¿Cómo averiguo lo que mis colegas ya saben del tema?
   c. **Construcción del contenido** - ¿Qué técnicas utilizo para presentar la temática de una manera activa/participativa, aprovechando lo que mis colegas ya saben?
   d. **La salida o el cierre** - ¿Cómo averiguo si mis colegas han aprendido lo que yo quería que aprendieran?

   Luego se pide que los participantes desarrollen el tema, usando los cuatro pasos e incluyendo ejercicios y dinámicas en cada paso. Pueden usar elementos utilizados en el mismo curso, si es que se ajustan a la situación específica del participante. Cada participante debe desarrollar su propia presentación/sesión de aprendizaje por escrito.

Se debe pedir que algunos de ellos presenten su sesión de clase para los demás, a fin de que todos vean uno o varios ejemplos, si el tiempo lo permite. Este componente de una clase no debe tomar más que un medio día. En caso que el curso haya incluido varios temas, se puede pedir que los participantes desarrollen uno de ellos.

C. USO DEL TIEMPO

Es muy importante que un capacitador aprenda a manejar sus tiempos en el mismo proceso de la capacitación y aunque sabemos que también es importante que sepa manejar los tiempos previos y posteriores al proceso, en estas líneas queremos desarrollar algunos puntos respecto al manejo del tiempo en el mismo proceso. Pero, antes es importante que cada capacitador haga un análisis de cómo utiliza el tiempo, tratando de identificar los temas, acciones o actividades que le dificultan ceñirse a un tiempo determinado o si por el contrario le sobra tiempo en el desarrollo de los mismos, esta claro, que todo esto tiene que ver con el grado de preparación, dominio del tema, desarrollo de la temática y/o manejo de la metodología. Por ello creemos que es muy importante tomar en cuenta algunos elementos que pueden ayudar en el uso efectivo del tiempo:

A) Un elemento o herramienta importante para que un capacitador maneje el tiempo efectivamente es, no sólo, contar con un cronograma general de la capacitación, sino también con un cronograma o una planificación de detalle de cada actividad con el tiempo que debe dedicarse en dicha actividad.

B) Identificar o coordinar con otro miembro del equipo para que pueda ayudar en la conducción del tiempo para cada actividad, así tendrá también a alguien que le recuerde o ayude a respetar los tiempos programados.

C) Mantener presente el objetivo de la actividad, esto permitirá conocer si el tiempo que estoy empleando realmente contribuye al logro de este objetivo.

D) Tratar de trabajar sobre ciertas dificultades personales que lo que hacen, muchas de las veces, es ocupar más tiempo del que se necesita, por ejemplo: repeticiones innecesarias, lenguaje confuso, desorden, indecisión, rituales inútiles, etc.

E) Tomar en cuenta algunos elementos o estrategias que permiten "ahorrar" tiempo, como por ejemplo: organizar el espacio, capacitar a los colaboradores, diseñar estrategias para evitar interrupciones innecesarias, etc.

F) Aprender a orientar y/o concretizar los comentarios de los participantes, para que el tema no se prolongue en diálogos innecesarios o comentarios que no guardan relación con la temática.

G) Conocer y practicar ciertas estrategias que permitan mantener el orden y el silencio entre los participantes.

Pero, estas y otras estrategias sólo permitirán usar de manera eficiente el tiempo cuando el capacitador gane experiencia poniéndolos en práctica, porque sabemos que manejar el tiempo no sólo es cuestión de tener un reloj o tener anotado los tiempos que debemos emplear en cada actividad, en realidad, depende de muchos otros factores y de la audiencia que tengamos.

CAPITULO IV

TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

A. Introducción
B. ¿Qué significa un equipo?
C. Buen funcionamiento del equipo
D. Diferentes tipos de Equipo
E. Conflictos en un equipo de trabajo
F. La importancia de los roles en el equipo
G. El liderazgo
H. Jefe y Liderazgo

No me gusta el trabajo, a nadie le gusta; pero me gusta que, en el trabajo, tenga la ocasión de descubrirme a mí mismo.
(Joseph Conrad)

A. INTRODUCCIÓN

Cuando un grupo de individuos realizan una actividad en común o un grupo de personas están uniformadas para mostrar que pertenecen a una misma institución, no necesariamente se puede hablar de un TRABAJO DE EQUIPO, pues el que las personas o los individuos estén juntos y hagan cosas juntos no siempre es porque están trabajando en equipo. El trabajo en EQUIPO implica mucho más que reunirse o mostrarse como un grupo común. Es poner a disposición de una meta u objetivos los talentos de cada una de las personas, manteniendo una comunicación efectiva y la confianza mutua sobre lo que hace cada uno para que juntos logren lo que todos están buscando.

En la actualidad, los factores de competitividad, especificidad, globalización y otros aspectos de la realidad llevan a las empresas y organizaciones a plantearse el trabajo con una actitud cooperativa y no individualista es decir a un TRABAJO EN EQUIPO. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones actuales requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

B. ¿QUE SIGNIFICA UN EQUIPO?

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

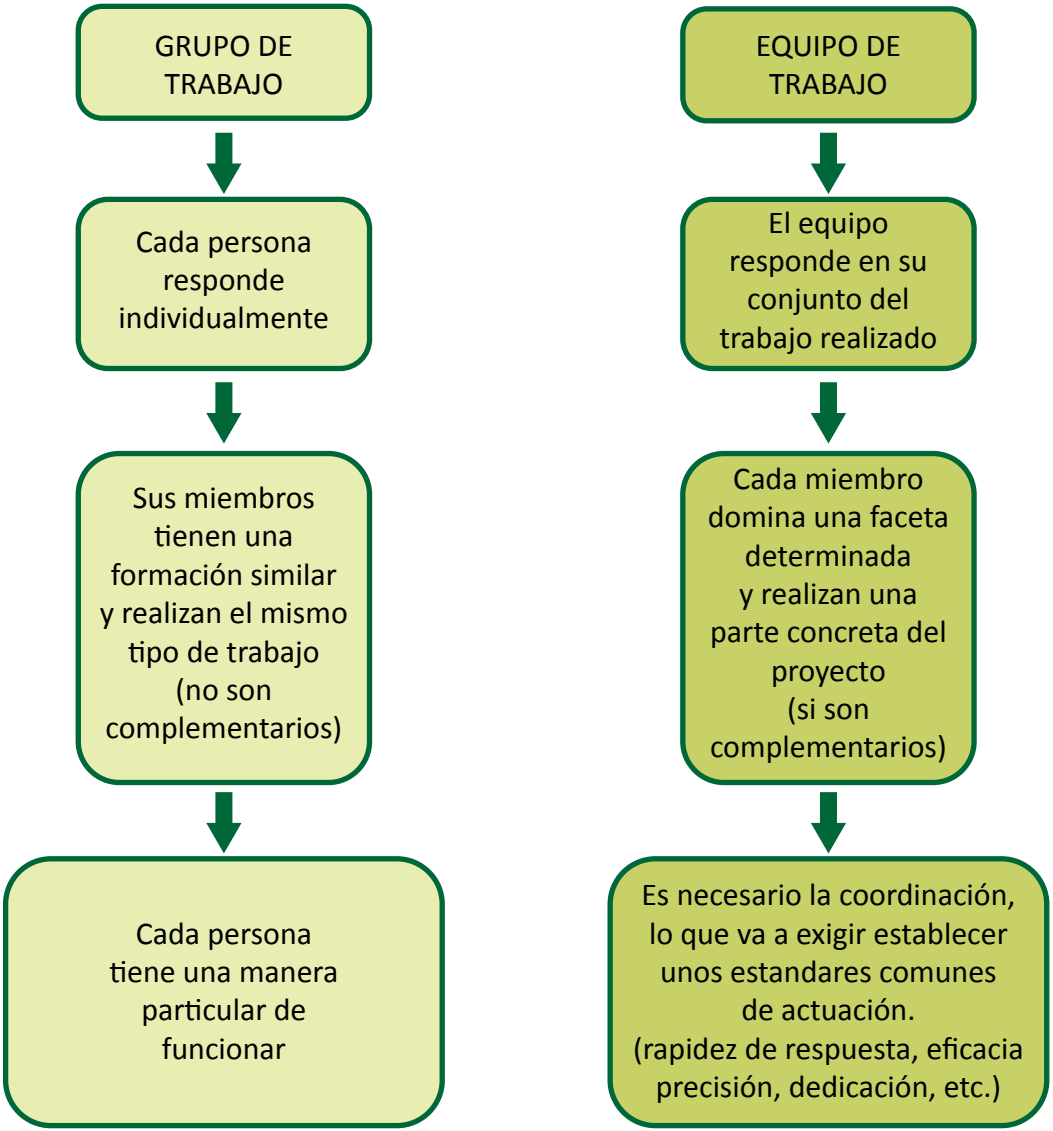
Esta es una de las varias definiciones que se pueden tomar para definir y explicar lo que significa un Equipo. En la misma definición existen diferentes elementos que son vitales para que un grupo de personas sea considerado como EQUIPO DE TRABAJO. Este también nos permite aclarar dos conceptos importantes: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Aunque el segundo concepto pareciera ser muy "simplista", requiere de una serie de requisitos que tiene que tener el grupo humano para lograr lo descrito. Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolverse este grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, difieren unos de otros.

Un EQUIPO, es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre si que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo:



FORMACIÓN - INICIO
• Optimismo
• Análisis
• Observación
AGITACIÓN
• Primeras dificultades
• Tensión - Roces
• Aparecen las diferencias de carácter y personalidad
MADUREZ
• Equipo acoplado
• Han aprendido a trabajar juntos
ACOPLAMIENTO
• Se superan dificultades
• Se observan avances
• Desarrollo de avances
AGOTAMIENTO FINALIZACIÓN DE TAREAS

C. BUEN FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

(Tomado de: "Guía para el Trabajo en Equipo", San Sebastián-Donostia. Septiembre de 2005)

Nueve funciones necesarias para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo son las siguientes:

Función 1: Crear soluciones y resolver problemas. Generar nuevas ideas, nuevas propuestas, y resolver problemas difíciles. Las personas que asumen esta función son los/las cerebros del equipo.

Autopercepción de los/las cerebros:

- La generación de ideas es una de mis cualidades.
- En el trabajo en equipo, soy una persona que aporta ideas originales.
- Prefiero evitar las soluciones obvias y explorar nuevos caminos para solucionar los problemas.
- Fundamentalmente, me motivan los trabajos que me permiten poner en práctica mi imaginación.

Función 2: Explorar. Indagar e informar sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del equipo de trabajo. Establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior. Actuar por intuición. Obtener información de otras personas. Las personas que asumen esta función son los/las exploradores/as de recursos.

Autopercepción de los/las exploradores/as de recursos:

- Me aprovecho de las nuevas oportunidades con facilidad.
- Soy una persona rápida en detectar las posibilidades de las nuevas ideas y nuevos proyectos.
- Me gusta contactar con las personas fuera de mi equipo y de mi organización.
- Fundamentalmente, me motiva un trabajo que me permita conocer a nuevas personas con ideas diferentes.

Función 3: Impulsar. Generar actividad y prosperar bajo presión. Inyectar vitalidad al equipo. Motivar al equipo en los momentos de desaliento. Las personas que asumen esta función son los/las impulsores/as del equipo.

Autopercepción de los/las impulsores/as

- Siempre estoy dispuesto/a a hablar con la gente de forma clara y directa con el fin de obtener buenos resultados.
- Puedo resultar algo autoritario/a a la hora de tomar decisiones.
- En las reuniones, presiono al equipo para asegurar que no perdemos de vista el objetivo principal.
- Me atrevo a cuestionar los puntos de vista de los demás y a defender una posición minoritaria.
- Soy capaz de asumir el liderazgo si observo que mi equipo no está progresando

Función 4: Coordinar. Dirigir un grupo formado por personas con distintas habilidades y características personales. Las personas que asumen esta función son los/las coordinadores/as del equipo.

Autopercepción de los/las coordinadores/as:

- Tengo la cualidad de detectar lo que una persona puede aportar a un equipo de trabajo.
- Tengo la habilidad de influir sobre otras personas sin presionarlas.
- Aunque me gusta escuchar todos los puntos de vista, no vacilo a la hora de tomar una decisión.
- Suelo conseguir que las personas se pongan de acuerdo en sus prioridades y objetivos.
- Suelo conseguir que las personas aporten al equipo aquello que mejor saben hacer.

Función 5: Observar y analizar. Analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias.

Sopesar pros y contras de las diferentes alternativas. Las personas que asumen esta función son los/las evaluadores/as del equipo.

Autopercepción de los/las evaluadores/as:

- En el trabajo soy una persona que aporta soluciones razonables.
- Tengo capacidad para juzgar las situaciones de forma imparcial.
- Soy capaz de encontrar argumentos para desechar ideas inadecuadas.
- Fundamentalmente, me gustan los trabajos que me permiten sopesar y analizar distintas opciones y situaciones.
- En situaciones difíciles, soy capaz de mantener la serenidad y pensar de forma autónoma y correcta.

Función 6: Cohesionar. Prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo. Mantener la armonía del equipo. Las personas que asumen esta función son los/las cohesionadores/as del equipo.

Autopercepción de los/las cohesionadores/as:

- Soy capaz de trabajar bien con cualquier tipo de personas.
- Siempre estoy dispuesto/a a apoyar una buena sugerencia si es por el interés común del equipo.
- Me esfuerzo en conocer a mis compañeros/as de trabajo.
- El trabajo me motiva mucho cuando siento que estoy creando buenas relaciones entre mis compañeros/as.

Función 7: Implementar. Llevar la teoría a la práctica. Saber determinar lo que es factible y relevante. Hacer todo lo que esté establecido que debe hacerse. Las personas que asumen esta función son los/las implementadores/as del equipo.

Autopercepción de los/las implementadores/as:

- Soy capaz de detectar si una idea o un plan sirven para resolver una situación particular.
- Me desagradan las reuniones poco organizadas y sin una dirección clara.
- Soy capaz de organizar detalladamente todo el trabajo.
- Tengo la capacidad de hacer que las cosas funcionen una vez que los planes establecidos se hayan puesto en marcha.
- Me cuesta mucho comenzar un trabajo a menos que los objetivos estén bien establecido.

Función 8: Finalizar. Concentración y exactitud en las tareas. Ausencia de errores en los proyectos y tareas finalizadas. Urgencia y cumplimiento de los plazos establecidos.

Preocupación por la precisión, los detalles, y el seguimiento exhaustivo de todas las tareas.

Las personas que asumen esta función son los/las finalizadores/as del equipo.

Autopercepción de los/las finalizadores/as:

- Me esfuerzo todo lo que puedo en terminar cualquier tarea que haya comenzado.
- Ante cualquier proyecto que inicio, me considero una persona muy perfeccionista
- Soy muy eficiente en evitar errores y omisiones producidos por descuidos.
- Me motivan los trabajos que me permiten dedicar toda mi atención a una única tarea.
- Siempre trato de garantizar que todos los trabajos se hagan bien, incluso en sus detalles más pequeños.

Función 9: Poseer conocimientos específicos sobre el proceso que se trata de mejorar. Contar con habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la organización. Tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia del proceso que trabaja el equipo. Las personas que asumen esa función son los/las especialistas del equipo.

Autopercepción de los/las especialistas:

- Mi mejor cualidad son mi experiencia y mis conocimientos técnicos.
- Participo únicamente cuando sé mucho sobre lo que estoy hablando.
- Los trabajos que me motivan son los que me permiten utilizar mis conocimientos técnicos.
- Cuando me asignan un trabajo, trato de informarme todo lo que puedo sobre ese tema.

D. DIFERENTES TIPOS DE EQUIPOS:

A.- Por la tarea que desempeñan:

a) Los Equipos Funcionales, pueden ser fuerzas especiales designadas para integrar esfuerzos y ejecutar una tarea extraordinaria. Un grupo funcional más constante lo ejemplificaría un equipo de empleados que trabajan junto todos los días en una línea de ensamble, para ensamblar televisores.

   Estos equipos tienen sus propios objetivos; por ejemplo, la realización de ciertas funciones organizacionales (por lo federal en forma continua). Entre los miembros del equipo existe una diferenciación de funciones. Además de las funciones de interacción, los miembros del equipo funcional desempeñan labores funcionales como parte de sus propias responsabilidades organizacionales.

b) Equipos para resolver problemas y tomar decisiones, Los grupos creados con la meta de resolver problemas y tomar decisiones merecen atención especial porque sus actividades son particularmente importantes y porque la información relacionada a este esfuerzo de equipo se obtiene más rápidamente que entre los equipos funcionales.

B.- Por la temporalidad.

a) Los Equipos Permanentes, que están juntos durante meses o años.

b) Un Equipo Temporal es la relación de individuos que trabajan interrelacionados entre sí para lograr un objetivo durante un tiempo predeterminado de días, semanas o meses. Un ejemplo de Equipo Temporal, de este tipo seria la formación de un equipo especial de promoción, creado por una empresa inmobiliaria, para anunciar y vender en una nueva subdivisión industrial.

Características importantes para el trabajo en Equipo: (CEGESTI. Gerardo Lacoutur).

1. **Un objetivo/misión compartido que todos conocen, comparten y están comprometidos para cumplir.**

   Los miembros del equipo entienden las metas porque participaron en su definición. Hay mucha discusión sobre la tarea y la mejor manera de lograrla. Cada persona se siente altamente involucrada. Cada miembro siente que su aporte influye en el resultado total.

2. **Un ambiente de confianza y apertura.**

   El equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos e informales.

   Confianza reemplaza a temores y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Es un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas.

3. **Comunicación abierta y honesta.**

   Los miembros del equipo sienten libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente y pueden expresar ideas sin ser criticados o avergonzados. Conflictos y desacuerdos se perciben como naturales y se resuelven. Se auto corrige mediante retroalimentación, indicando como la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.

4. **Un sentido de pertenencia.**

   Existe compromiso hacia las acciones del equipo. Existe un sentido de participación y un alto nivel de involucramiento. La percepción: “Soy una parte importante del equipo y lo que hago hace una diferencia” se traduce en un alto nivel de compromiso y orgullo en los logros del equipo.

5. **La diversidad se valora como oportunidad.**

   Los miembros se perciben como personas únicas con recursos valuables. Se estimula la diversidad de opiniones, ideas y experiencias para evitar un pensamiento uniforme donde las diferencias son vistas como desviación de la norma. Se muestra flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

6. Se estimula la creatividad y la toma de riesgos.

Se estimula a los miembros del equipo tomar riesgos y experimentar soluciones diferentes. Los errores se perciben como parte del proceso de aprendizaje. El mejoramiento continuo solamente se logra cuando se estimula a las personas intentar caminos nuevos y sugerir mejoras sin ser castigados.

7. Habilidad para auto corrección.

El equipo es capaz de mejorarse continuamente examinando sus procesos y prácticas.

El equipo identifica periódicamente cuáles factores puedan interferir con sus operaciones.

8. Interdependencia de los miembros.

Necesitan sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para conjuntamente producir algo que solos no podrían lograr tan bien.

9. Toma de decisiones con base en consenso.

En conjunto los miembros del equipo toman decisiones de alta calidad y éstas tienen la aceptación y el soporte del equipo entero para realizarlas.

10. Liderazgo participativo.

El líder no domina al grupo. Todo miembro es visto como recurso. Independientemente si se asigna el liderazgo a una persona específica o por rotación, el líder tiene un papel de facilitador y su perfil incluye tareas como las siguientes, entre otras no menos importantes:

Escuchar a los miembros, crear un ambiente de confianza y apertura, eliminar temores, valorar diversidad, dar el ejemplo, comunicar el objetivo y misión al equipo, delegar, instruir, aconsejar, guiar, estimular creatividad, toma de riesgos y mejoramiento continuo de todo por todos, compartir información, motivar, crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente – mejor, más rápido y con calidad.

E. CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Uno de los grandes problemas en el trabajo de equipo es el hecho de que no todos pueden pensar igual y que pueden surgir antagonismos y disensiones si se permite que los participantes tomen posiciones de ganar o perder y de competencias y lucha.

El equipo que ha trabajado junto durante algún tiempo a menudo tiene una serie de problemas o preocupaciones diferentes de los que tiene el equipo nuevo. Algunas veces, un grupo ha trabajado junto durante muchos años, pero nunca se aclararon las asignaciones básicas, o las condiciones han cambiado y las antiguas definiciones de los papeles ya no son adecuadas.

La mayoría de los equipos nunca han dedicado el tiempo adecuado para asegurarse de que todos los miembros entienden sus papeles y que se espera de ellos.

Algunas veces se puede observar que el problema básico de una unidad de trabajo es el predominio del conflicto perturbador y la hostilidad. En algunos departamentos los sentimientos de hostilidad entre los individuos han llegado a tanto que las personas que necesitan trabajar juntas no se hablan.

Factores que obstaculizan el trabajo grupal:

(Tomado de: Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza)

El enemigo principal del trabajo grupal es un tipo de conducta de las personas que se llama conducta centrada en sí mismo. Esta conducta personal además de que no aporta nada positivo al grupo, es destructiva ya que solo satisface necesidades de alguien y se manifiesta a través de cinco actitudes:

Obstrucción: Al mostrar esta actitud se interfiere en el progreso del equipo al citar experiencias personales no relacionadas con los temas, evadir los temas centrales o importantes y rechazar ideas sin ninguna consideración.

Agresión: Aquí se critica injustamente, se muestra hostilidad hacia el equipo o hacia alguno de sus miembros y se objeta tratando de menospreciar al otro.

Deseo de reconocimiento: Al mostrar esta actitud se realizan intentos constantes de llamar la atención de los demás, se charla excesivamente y se utiliza una voz fingida, parafraseado simplemente lo que ya se ha dicho y se presume continuamente.

Alejamiento: Esta es una actitud de indiferencia en la que se muestra una conducta pasiva y al establecer compromisos se promete pero no se cumple.

Dominación: Esta es una actitud en la que se tiene una obsesión por usar la autoridad, se toman decisiones caprichosas, se toma atribuciones que no le corresponden y se bloquean las aportaciones de otros.

F. LA IMPORTANCIA DE LOS ROLES EN EL EQUIPO:

Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del grupo. Cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero que se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área.

De un jefe por ejemplo se esperaría un trato respetuoso, atento y diligente con sus trabajadores, en el que facilite y no complique la realización de las tareas. Es muy molesto que un jefe sea incongruente entre lo que solicita y lo que el mismo hace, que se muestre poco justo y amenazante.

El jefe debería ser un ejemplo de cómo deberían las personas comportarse en el trabajo. Ser el primero en llegar, el primero en tener su parte del trabajo, tratar a los trabajadores como espera que traten a los clientes, cumplir la ley, etc. En las culturas autoritarias y poco democráticas es común observar que los trabajadores se desviven por atender a su jefe y llenarlo de regalos en lo que constituyen actos de corrupción simulada, sin embargo en empresas cuyo jefe esta actualizado debe ser al contrario, el responsable debe entender que el debe ser el principal interesado en lograr que las personas se sientan cómodas en el ambiente de trabajo por lo que el jefe debe ser el que se muestre servicial con sus compañeros. De igual manera existen situaciones que pueden reafirmar la posición de liderazgo de un jefe de área o permitir que otros tomen dicho liderazgo. Un cumpleaños puede ser una buena situación para que el jefe desempeñe este rol, concediendo el tiempo pertinente para el festejo, absorbiendo el gasto del pastel o dando un buen regalo. Tomar la iniciativa para asegurarse que sus trabajadores puedan tener sus alimentos cuando se tienen que quedar a trabajar fuera de su horario laboral (además por supuesto de lo que dictamina ley). Cumplir las expectativas que el personal tiene acerca del tipo de regalo que un jefe tendría que dar en un intercambio de regalos. Dar un buen discurso en un una ocasión especial. Tener un detalle cuando un trabajador atraviese por un evento vital, etc.

Cuando una persona acepta una jefatura debería pensar en todas las implicaciones de dicho puesto, no solo en el ingreso extra que va a obtener sino además en los roles que adicionalmente tendría que desempeñar. Existe una máxima que un jefe de área debería recordar al decidir si asume o no el rol que se espera de él: "Los espacios que quedan vacíos siempre serán ocupados". Si un jefe no asume su rol alguien ocupara esa posición de liderazgo.

Por su parte los trabajadores deberían de tener claro cuál es el rol que se espera de ellos. La mayor parte de los directivos valora que sus subordinados ofrezcan ayuda espontánea y muestren una buena disposición para las tareas encomendadas. En ocasiones las labores que tiene que realizar no están claras en su contrato o en sus funciones tal vez lo pertinente en estos caso sea negociar esta tarea y luego un poco más tarde solicitar que se defina con claridad quien asumirá la tarea encomendada para no caer nuevamente en conflicto. En culturas como la nuestra es poco apreciado que un subordinado haga notar que sabe o tiene más habilidades que el jefe, un empelado debe ser prudente en situaciones que pueda facilitar esta percepción. En organizaciones disfuncionales (que son muy comunes) valoran más la obediencia que la competencia. Al grado que se ha planteado que es más fácil que una organización despidan a un trabajador súper competente que uno súper incompetente, a condición de que este último sea "obediente". Un trabajador debe revisar cuál es el rol que esperan de él en una organización y actuar en consecuencia. Sin embargo hacer bien el trabajo a veces implicará desafiar algunas normas pondere todos estos aspectos al decidir qué hacer.

Obviamente nadie espera que al contratar a un empleado este tome tiempo y recursos de la organización para realizar actividades de índole personal. De la misma manera las organizaciones esperan que disponibilidad de tiempo, compromiso con la organización y que el empleado no realice actividades que puedan estar en conflictos de interés con la organización. Tampoco se esperaría de un empleado que se involucre en escándalos o conflictos dentro de la organización.

Retar al jefe en público es totalmente desaconsejable. A pesar de que un trabajador pueda sentir que puso en su lugar a su jefe la impresión general será desfavorable hacia el trabajador y no hacia el jefe evidenciado. Lo más conveniente en estas situaciones es dejar que la emoción disminuya y luego de manera acertada y en privado hacer la solicitud del comportamiento que se espera de nuestro jefe. Tampoco deben dejarse pasar situaciones en donde el que resulte evidenciado sea el trabajador, a la brevedad y en el espacio apropiado el trabajador debe solicitar que se le trate con el respeto que merece. Aun cuando esto pueda tener repercusiones negativas hacia el trabajador será mucho mejor dejar un trabajo con estas características que permanecer en un empleo con un clima laboral tan inapropiado . Otra máxima puede presentar con mayor claridad lo que exponemos "Cuando se pierde la dignidad por conservar el trabajo, ocasionará que a la larga se pierdan las dos cosas: la dignidad y el trabajo".

La estructura autoritaria favorece que en organizaciones piramidales los conflictos entre los trabajadores y sus jefes sean resueltos a favor de estos últimos. Es necesario pensarlo dos veces antes de involucrarse en un conflicto de este tipo. Pero si la situación lo amerita debe estarse

preparado para llevar el conflicto hasta sus últimas consecuencias. Una disputa legal con la empresa en la que uno trabaja es una verdadera prueba de fuego para nuestras convicciones. La sensación de quienes se encuentran en esta situación, acrecentada por la presión social; suele ser de que ellos son los que están actuando mal a pesar de que sea evidente que la ley la este violentando la empresa. Despachos profesionales se encargarán de presionar, amenazar, intimidar o atemorizar al trabajador "rebelde", hay que tener claro lo que nuestra decisión implicará. También es necesario recordar en algunas situaciones no nos encontraremos en una posición para poder enfrentarse legalmente a la empresa (nuestra situación económica o familiar lo puede impedir) pero cuando podamos debemos realizar nuestra demandar a la empresa en que trabajamos y colaborar en el desarrollo de una sociedad cada vez más justa. Finalmente si ya lo despidieron nada peor puede pasar en términos laborales. Al contrario lo más probable es que la empresa trate de negociar con el trabajador.

Un trabajador puede tener como jefe a una persona totalmente irresponsable que llegue tarde al trabajo, que no esté capacitado para la labor que tiene que desempeñar, con estrategias de comunicación totalmente inapropiadas o que utilice un estilo de supervisión punitivo. A pesar de eso, el rol que se espera del trabajador tiene que ser el de facilitarle su trabajo a dicho jefe. El trabajador puede caer en la tentación de bloquear a su jefe o boicotearlo pero estará confundiendo su rol. El trabajador tiene que lograr que su jefe esté confiado incluso cuando el propio jefe falla porque sabe que su colaborador está pendiente del trabajo. Aún más se debe estar preparado para que a pesar que de que el trabajador sea quien realizó toda la tarea el reconocimiento lo reciba su jefe inmediato.

Un buen consejo para todos los trabajadores sería que cada año revisarán su situación laboral y determinarán si les conviene continuar en esa organización, Si así es tal vez sea necesario revisar la posibilidad de conseguir que se realicen algunos cambios en la organización que puedan mejorar su situación laboral si esto no es posible pero aun así le conviene seguir laborando en esa empresa será necesario pasar por alto aquellos inconvenientes que existen en la organización en espera de una mejor situación. En caso de que ya no convenga permanecer en dicha institución entonces habrá que preparase para salir de ella buscando otro empleo, Si existe alguna situación legal es necesario recabar la pruebas pertinentes y cuando se esté listo retirarse de la empresa, en tanto será mejor llevar las cosas en paz hasta el momento de su salida, Lo importante es tomar las decisiones pertinentes y no enfrascarse en conflictos innecesarios.

Es sumamente importante no sólo que cada individuo de un equipo conozca su rol, sino que también conozca y aprenda a conocer el rol que cada individuo tiene en el equipo. Aquí algunos ejemplos-caso, en el que se puede ver el rol que puede cumplir un individuo en el equipo, más allá del ejercicio de sus funciones:

Caso 1

Los miembros del equipo están queriendo definir la Misión del equipo. De pronto hay una persona que define la Misión del equipo con una formulación breve y concisa, relacionando el cambio personal con el cambio en la organización. Todos los miembros del equipo aceptan como buena la definición y felicitan a quien ha aportado esa definición por su "capacidad creativa".

Caso 2

El equipo está debatiendo un tema sobre el que hay posiciones contrapuestas. En un momento de la discusión, una persona del equipo interviene diciendo: "¿Por qué no le pedimos a la persona X que nos dé su opinión sobre el tema?" La persona X recoge las diferentes posiciones, las contrasta y concreta el meollo o el núcleo de la cuestión que se está discutiendo. A raíz de esta intervención, el grupo se serena y retoma la discusión con una visión más clara del tema. El equipo reconocerá la aportación importante de la persona "evaluadora", pero también se fijará en la persona "coordinadora" que pidió a la persona X que aportara su opinión.

Caso 3

Interviene una persona con la arrogancia de quien parece que sabe todo y utiliza expresiones humillantes para algunos miembros del equipo. Es la misma persona que había tenido una brillante intervención a la hora de definir la Misión del equipo. Se crea una fuerte tensión en el equipo por un fallo en el sistema de comunicación. Otra persona, que hasta entonces no había participado mucho, interviene diciendo: "Siento mucha desazón o siento mucha rabia por la forma en que te has dirigido a las personas Y o Z. ¿No podrías ser menos hiriente?" El equipo apoya la intervención de esa persona y reconoce en ella a una persona "cohesionadora". Al mismo tiempo, el equipo toma conciencia de que todas las personas son capaces de aportar ayuda al equipo, pero son, igualmente, capaces de hacer daño al equipo.

Caso 4

El equipo está en un momento de dificultad porque no puede continuar en la planificación de la mejora de una determinada acción sin hablar con alguna o algunas personas de la organización que están muy implicadas en el proceso que el equipo estudia, pero que no forman parte del equipo. Es necesario que alguien hable con esas personas, les explique lo que está haciendo el equipo y les diga que el equipo necesita su colaboración. Un miembro del equipo interviene diciendo: "Yo hablaré con esas personas. Negociaré con ellas en nombre del equipo". El equipo acepta la oferta y le encarga que negocie en su nombre. Si la negociación tiene éxito, el equipo reconocerá en esa persona a un/a "investigador/a de recursos".

Caso 5

El equipo está en una situación de desánimo. Se suceden varias intervenciones en tono pesimista, con el mensaje de que no estamos avanzando nada, porque no sabemos cómo podríamos mejorar un determinado proceso, por ejemplo, administrativo, en el contexto de la organización. En ese momento, interviene una persona del equipo que dice algo similar a esto: "Yo no comparto ese sentimiento de pesimismo. Creo, más bien, que el equipo ha dado muchos pasos y está trabajando muy bien. Lo que pasa es que hay una realidad, externa al equipo, sobre la que no podemos actuar como quisiéramos. Tenemos que buscar la forma de introducirnos en esa realidad y ver qué personas y qué acciones serían más accesibles a nuestra influencia". Esta intervención camb ia el tono pesimista de las intervenciones de los miembros del equipo y comienzan a aflorar propuestas más positivas y el equipo retoma su trabajo. El equipo reconocerá en esta intervención a una persona "impulsora" y le agradecerá su intervención

Caso 6

El equipo está trabajando en la mejora de un subproceso del proceso clave de la enseñanza -aprendizaje de un departamento, como es el subproceso de la programación de las asignaturas. El equipo ha realizado una planificación ideal del subproceso de la programación de las asignaturas, pero no ha previsto las alianzas que tienen que establecer los profesores, entre ellos mismos, para que dicha programación sea posible. Un miembro del equipo, que ha estado mucho tiempo en silencio, presenta al equipo un diagrama de flujo del subproceso en cuestión, donde se ve claramente que cada una de las acciones propuestas en el despliegue del subproceso desemboca en interrogantes como éstas: "¿Se han puesto los profesores de acuerdo en la distribución de las competencias a desarrollar en cada asignatura? ¿Se han puesto de acuerdo en el desarrollo de un plan de prácticas, que debería ser desarrollado en diferentes asignaturas? El equipo se ha olvidado de preparar al profesorado para una adecuada programación de las asignaturas . Esta intervención es de una persona implementadora, que piensa actuando mentalmente y descubre con facilidad los fallos de una planificación deficiente.

Caso 7

El equipo se ha comprometido a entregar al Promotor, en el plazo de dos semanas, un informes sobre el trabajo realizado. Se está acabando el plazo y el informe no está preparado. Hay una persona que recuerda al equipo, con mucha insistencia, que el equipo tiene que entregar el informe en el plazo establecido. Toma la iniciativa de reunirse con otras personas del equipo y prepara con ellas el informe. Lo presenta al equipo. Introduce mejoras, de carácter formal, en el informe y, finalmente, el informe está terminado en el plazo establecido. Esta es la forma de actuar de una persona finalizadora. Los equipos suelen protestar contra estas personas porque son un poco quisquillosas, pero, al final, son las personas con las que quiere trabajar todo el mundo. Son una garantía de éxito en cualquier empresa.

G. EL LIDERAZGO:

INTRODUCCIÓN:

(Adaptación de: "El liderazgo en organizaciones y empresas").

El tema de liderazgo no es un tema nuevo. La palabra líder es una castellanización de leader, conductor. Así, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre el este tipo de persona.

Una rama de la sicología que se encarga de las relaciones humanas entre miembros de un equipo de trabajo, así como de los rasgos principales del líder organizacional, es la sicología gerencial. Los psicólogos enseñan que los seres humanos que se encuentran en las instituciones, al igual que todos los otros seres humanos, son el producto de un proceso vivencial que los va moldeando primero y tallando después[1].

Lamentablemente, por muchos años en la literatura psicológica e incluso económica, el hombre que formaba la fuerza laboral era un simple número, un insumo más, formaba tan sólo parte de una incógnita en la cual no se distinguía el lado humano del trabajo. Este vacío en el estudio de la realidad humana de una institución ya está empezando a ser llenado en los últimos años. Considerar a la institución como un cuerpo, un organismo vivo con distintas partes, puede dar una mejor comprensión de la realidad de ella.

En ese organismo, como analogía al cuerpo humano, se encuentran órganos externos, órganos internos, una cubierta de los órganos internos superficial (la piel) , unos medios locomotrices, pero también una cabeza...

1 Cfr. LEAVITT, H. "Sicología Gerencial", prólogo

Y aquí es adonde se llega aún con la comparación más superficial. Como el cuerpo humano tiene una cabeza, en la cual reside el centro nervioso vital que resume las sensaciones de todos y cada uno de los órganos del cuerpo, así en la organización institucional se distingue al líder o conductor - "conducir" equivale a "manejar" y en inglés "manejar" se puede traducir como manage de donde se deriva manager o gerente- que hará las veces de receptáculo activo de los estímulos enviados de las distintas subestructuras de la institución.

Liderazgo Transformador:

(Tomado de: Organización Panamericana de la Salud. Fundación W. K. Kellogg. Argentina 1998)

No se trata de tipos absolutos de liderazgo, sino de situaciones y/o momentos de liderazgo, que se ejercen según circunstancias, actitudes y capacidades, y que eventualmente pueden ser esporádicas o rotativas, según las dinámicas de los grupos u organizaciones.

En esa concepción, los liderazgos se dan con diferentes características, según los respectivos campos de acción y los respectivos contextos locales y nacionales.

Hay quienes pueden ejercer liderazgo en algunos ámbitos pero no en otros; algunas situaciones más que en otras, o en algunos momentos de la evolución de la idea o del proyecto. Hay individuos que ejercen liderazgo en algunas cuestiones o situaciones, mientras que son los seguidores en otras.

Suele adjudicarse la condición de liderazgo a una persona específica, con determinadas características; sin embargo, existe una dialéctica muy especial entre el grupo y esa persona, ya que ésta no existiría sin aquél: son los grupos los que adjudican y legitiman la condición de liderazgo; los líderes no podrían ejercer su función fuera de esos grupos, para empezar, porque comparten un ideario común, así como lenguajes y códigos, y porque la actuación del líder no podría desarrollarse sin los apoyos, estímulos y sanciones grupales.

Los líderes interesan en función de los grupos en los que ejercen liderazgo y éstos, a la vez, en función de los procesos sociales que desarrollan. Si al liderazgo no se lo puede concebir como parte de los procesos de democratización y desarrollo, es muy posible que se los desconozca a éstos.

Se dijo que en los diferentes momentos de la evolución de los grupos, los liderazgos pueden ser diferentes, o sea, ejercitados por diferentes personas, según las circunstancias y los contenidos de la acción, así como en función de los contextos, los que son cambiantes.

Por todas esas razones, es conveniente pensar en liderazgos de grupos más que de personas, aunque reconociendo que, en ciertos momentos, las personas resultan relevantes para los cambios.

El modelo emergente del liderazgo transformador hace referencia a los grupos y/o las personas con las siguientes capacidades:

- Tienen visión de futuro y el escenario social por construir.
- Pueden trabajar con otros en la formación de la organización y de las tareas de un proyecto.
- Reconocen procesos y tienen flexibilidad para adaptarse activamente a ellos.
- Tienen actitudes de servicio y potencial para la conducción.
- Privilegian la imaginación.
- Se basan en el conocimiento y en la información.
- Saben escuchar y también comunicar.
- Promueven la motivación de la gente.
- Tratan la ambigüedad y el conflicto.
- Asumen el riesgo aun a costa de la propia seguridad
- Tienen alto compromiso con sus funciones y contenido ético.

Requerimientos del Liderazgo Transformador:

Sin pretender realizar una enumeración exhaustiva de los requerimientos de esta función de liderazgo y respetando además los distintos estilos personales, se mencionarán algunos de los más frecuentemente citados y observados. Se clasifican en requerimientos de actitudes, de conocimientos y de habilidades:

De Actitudes:

- Disposición activa a escuchar a la gente de la organización, a las señales de afuera y a los adversarios o competidores.
- Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordad.
- Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo.
- Servicio y apoyo a colaboradores, de acuerdo con lo que éstos pidan y esperen

De Conocimientos:

- Del ámbito donde la organización opera: adolescencia y juventud, educación, salud, trabajo, recreación y cultura, etc.
- De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos del país propio y de otros países, y de las estadísticas y datos significativos y útiles.
- De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.
- De las concepciones y herramientas de la gerencia eficaz.
- De la información y formación generales: las nuevas ideas y tendencias surgen o se anticipan en el arte, las ciencias, la economía; es decir, en múltiples saberes, y se detectan mirando hacia "afuera", al resto del mundo y "atrás", a la historia.

De Habilidades:

- De pensamiento y acción estratégica.
- De comunicación.
- De docencia y pedagogía.
- De negociación.
- De articulación con equipos de trabajo, gente en general, coaliciones, redes.
- De detección y generación de contactos y oportunidades.

No se trata de concebir el liderazgo como lo completo inalcanzable, sino que los diferentes estilos se constituyen de maneras múltiples, pero en todas ellas hemos encontrado más de uno de esos requerimientos de actitudes, conocimientos y habilidades del liderazgo.

"La mayoría de los líderes sobresalientes con los cuales he trabajado" —dice Peter Senge—, profesor del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) "no son ni altos, ni buenos; muy a menudo son bastante mediocres, no se destacan entre la multitud y no deslumbran una audiencia con su brillantez ni con su elocuencia. Al contrario, lo que los distingue es la claridad y la contundencia de sus ideas, la profundidad de su compromiso y su disposición a aprender cada vez más. No tienen la respuesta, pero infunden confianza en los que los rodean"; infunden el sentimiento de que juntos "podemos aprender cualquier cosa para lograr los resultados que realmente deseamos".

De las palabras de Senge, se destaca:

La capacidad de escuchar y de aprender;
El foco en las ideas;
El compromiso con un proyecto;
El compromiso con la gente.

H. JEFE Y LIDERAZGO:

(Tomado de: José Antonio Viveros Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003)

Entonces, entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos.

El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos.

Características de un jefe

El jefe debe poseer una actitud mental positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades como parte de su trabajo. Debe dejar de lado muchos intereses personales. Debe saber determinar lo que se debe hacer, tener deseos de conducir al grupo y estar dispuesto a los sacrificios que el cargo exige. Deberá ser activo, creativo y desarrollar aptitudes para la función que realiza. Tendrá que solucionar situaciones difíciles y aceptar las críticas

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro.

A continuación se describen cinco, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

En primer lugar, el **estilo directivo** es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En segundo lugar, el **estilo participativo** es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el **estilo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto y quinto lugar se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El **transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por su parte, el **estilo de liderazgo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

CAPITULO V

TECNICAS DE INSTRUCCIÓN

A. Introducción
B. Técnincas y herramientas de instrucción
C. Presentaciones de Power Point: su uso efectivo

Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías;
breve y eficaz por medio de ejemplos.
(Séneca)

A. INTRODUCCION

Las Herramientas y Técnicas al Servicio de la Capacitación

(Las siguientes secciones son adaptadas de Hacer Talleres – WWF Colombia, 2004)

Desde el principio declaramos que la participación es uno de los ejes del enfoque de este manual. También aseguramos que la participación es un desafío, que puede enfrentarse exitosamente por medio de una combinación de factores; uno de estos es EL USO DE TECNICAS Y HERRAMIENTAS DIDACTICAS.

Nosotras hemos realizado una recopilación de herramientas que son complementarias entre sí para suplir diferentes necesidades de capacitación, y que usted puede mejorar con las que ya conoce, con sus propias consultas o con una combinación adecuada de ambas.

¿Qué Herramientas Utilizar?

Recuerde que no hay recetas. Las herramientas que presentamos aquí deben ser tomadas como una de las posibles opciones para abordar un cierto enfoque participativo. Cada taller es un evento único y por lo tanto la elección estará sujeta al balance de los siguientes criterios:

- El tema del taller y sus contenidos.
- El tipo de información que se quiere obtener: cualitativa o cuantitativa.
- La manera como se va a guardar la información obtenida: en su forma original de recolección o solamente un resumen de lo sucedido.
- El perfil profesional y personal de los participantes: ¿practican las mismas disciplinas o tienen el mismo nivel de experiencia? ¿es un grupo de perfil heterogéneo? Si es mezclado, ¿cómo es la proporción de unos con respecto a otros?
- El tamaño del grupo de participantes. Existen herramientas que son útiles en grupos reducidos y pierden su objetividad y efectividad en grupos numerosos.
- El momento del proceso de la capacitación, es decir, si se implementa en una etapa inicial, en una etapa intermedia, en una fase avanzada de la ejecución del taller o inclusive en la etapa final o de pos-taller.
- La necesidad específica; por ejemplo analizar problemas, priorizar alternativas o tomar decisiones.
- El tiempo necesario para realizar el ejercicio.
- El contexto cultural en el cual se desarrolla.
- El espacio físico donde se aplicará.
- El nivel de conocimiento y manejo que el equipo de capacitación tiene de las herramientas.
- La disponibilidad de los insumos y materiales que requiere la implementación de cada herramienta.

Las necesidades de los participantes determinan la combinación de herramientas que permite elevar los niveles de participación y obtener la información más acertada del cruce de los diferentes resultados.

Antes de proponer el empleo de una u otra herramienta es recomendable verificar con anterioridad el manejo que se tiene de ella y confirmar que la cantidad y calidad de los requerimientos técnicos y logísticos estén disponibles.

Se debe tener cuidado de no transmitir la sensación de que se quiere instrumentalizar la participación, pues estas herramientas son medios y, por lo tanto, una u otra no es el fin en sí. Lo más importante es llegar a satisfacer las necesidades de capacitación de los participantes; hacia ese propósito debe estar dirigido el uso de las herramientas participativas.

Procure utilizar herramientas que ya conoce por su experiencia anterior o una nueva que haya ensayado y de cuyo funcionamiento esté seguro. Nunca improvise.

Si existe una alternativa por parte de los participantes a la herramienta y procedimiento que usted propone, no se incomode; y por el contrario, conózcala y busque mejorar su propia caja de herramientas. Así también usted respeta y valora a los participantes y pone en práctica el principio de que el aprendizaje es mutuo.

Antes de llevar a cabo la etapa de aplicación de cualquier herramienta, asegúrese de que el procedimiento ha quedado claro: así se crea un ambiente de confianza. Muestre flexibilidad para adaptar a las circunstancias la herramienta elegida, en caso de que sea necesario; sea creativo para aprovechar al máximo las opiniones de los participantes. Procure visualizar los objetivos, los materiales necesarios, los pasos, los resultados esperados, el tiempo y las recomendaciones específicas de cada dinámica; esto ayudará a lograr los objetivos con mayor precisión.

(Fin sección Hacer Talleres)

La Sesión de Aprendizaje y las Herramientas

En general, casi todas las lecciones siguen un formato general, consistiendo de tres componentes principales y sus subcomponentes (para más sobre esto, ver la Sección "Construyendo una Sesión de Aprendizaje"):

La técnica o mecanismo a utilizar para desarrollar los diferentes componentes y subcomponentes, dependerá del tema, los participantes, la ubicación del local, tiempo disponible, y la aptitud del instructor.

LAS ACTIVIDADES SECUENCIALES DE UNA SESIÓN DE APRENDIZAJE

En el Inicio:

1. La Motivación
2. La Exploración de Saberes Previos

En el Proceso:

1 La Problematización

2 La Construcción

En la Salida:

1. La Transferencia

Los programas de capacitación son para instruir y para enseñar nuevas habilidades y

conocimientos. La enseñanza está basada en objetivos de formación y de rendimiento bien definidos. La instrucción deberá ser diseñada con el propósito de obtener la compenetración y participación total del estudiante. Las reuniones de capacitación, o sesiones de aprendizaje, son las más difíciles de planear. Los componentes didácticos que se requieren en la capacitación son:

- los objetivos,
- los materiales de interacción,
- la retroalimentación y,
- los exámenes o evaluación.

Las reuniones de capacitación deberán diseñarse no con el propósito de simplemente informar a los estudiantes, sino con el de desarrollar los niveles de competencia especificados en los objetivos. Con demasiada frecuencia se usan métodos de información cuando en realidad los requeridos son métodos de instrucción. Las presentaciones informativas se dan a menudo y son aceptables en reuniones de capacitación. Las presentaciones informativas, normalmente las conferencias magistrales, deberán constituir menos del 10 por ciento del programa total.

A continuación, se presenta algunas posibilidades de realizar implementar las distintas partes de una sesión de aprendizaje. El estilo o técnica a escoger dependerá de los participantes, el tiempo disponible y el tipo de destreza que se desea impartir.

B. TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE INSTRUCCIÓN

(Esta sección tomada de Mejorando Nuestra Habilidad para Capacitar, USNPS, 1993)

DEMOSTRACIÓN / PRACTICA

Definición

La demostración es un método para mostrar, ilustrar, hacer y explicar una técnica, unproceso o un procedimiento a aprenderse. Durante o después de la demostración cada participante practica llevando a cabo la actividad. (Es uno de los métodos mas efectivos de enseñanza).

Utilización

1. Enfoca la atención en el proceso.
2. Dirige la interpretación y aplicación de la información a cada paso del proceso.
3. Brinda retroalimentación inmediata, auto-evaluación de la respuesta de los participantes.

Procedimiento

1. Identifique los objetivos de la presentación.
2. Desarrolle una guía de procedimiento, ayuda de trabajo, o un conjunto de instrucciones de las actividades, describiendo el proceso paso a paso.
3. Practique la demostración. Nunca deberá ser presentada sin haber sido ensayada previamente.
4. Asegúrese de que todo el equipo y materiales requeridos estén a mano antes de empezar. Siempre que le sea posible tenga un juego de materiales para cada participante.
5. Ubique al grupo de manera que todos puedan ver y oír.
6. Explique el propósito y objetivos para preparar de antemano al grupo para lo que va a ocurrir.
7. Haga la demostración, mantenga las instrucciones sencillas; cambie el ritmo para ajustarlo al grupo.
8. Utilice el acercamiento tipo “paso-a-paso” cuando le sea posible.
9. Verifique periódicamente durante la presentación para asegurarse de que se está siguiendo cado paso.
10. No alargue la demostración.
11. Distribuya la guía de procedimientos y haga que los participantes practiquen las actividades.
12. Circule entre los participantes y verifique el progreso de cada uno, ofreciendo asistencia cuando sea necesaria.
13. Resuma y repase los puntos claves de la demostración.

Herramientas

Guía de procedimientos, pizarra, cassettes, diapositivas, filminas, películas, modelos, equipo o materiales normales o corrientes, y otros tipos de ayuda que requiera la demostración.

Ventajas

1. Identifica los objetivos — el estudiante sabe lo que aprenderá a hacer.
2. Provee práctica real para desarrollar las habilidades.
3. Provee retroalimentación inmediata.
4. El estudiante y el instructor pueden determinar si los objetivos han sido logrados.

Desventajas

1. Requiere planeamiento y ensayos cuidadosos.
2. Puede usarse solamente en grupos pequeños.
3. A menudo requiere la presencia del instructor.

JUEGO DE ROLES

Definición

El juego de roles (papeles) es una dramatización informal, no ensayada, en la cual las personas representan, en una manera espontánea, problemas de relaciones humanas, para darse cuenta de los sentimientos que experimentan otros, para ver una situación a través de los ojos de otras personas, o para experimentar como ellos actuarían o reaccionarían en una situación dada.

Utilización

1. Para capacitar en el liderazgo y en la habilidad de entender relaciones humanas.
2. Para capacitar en la solución de problemas de grupo, pueden representarse problemas reales.
3. Actuando, como protagonistas, los personajes de una historia o situación para hacer sus sentimientos más reales a la clase.
4. Para descubrir como manejar una situación difícil.
5. Para enseñar cierto contenido del tema más eficazmente, como en el caso de incidentes históricos.
6. Para dar a los estudiantes una oportunidad de decir, en un papel, lo que en realidad sienten en vez de lo que ellos piensan que usted quisiera oír. Pueden explorar sus propios sentimientos y adquirir discernimiento.

Procedimientos

1. Describa la situación que va a caracterizarse o actuarse. Ponga la clase a "calentarse," o prepararse.
2. Seleccione los actores y pídale a cada uno que se ponga en el estado de ánimo del personaje que están representando. Enfatice que están representando un papel, no a ellos mismos.
3. Asigne diversas tareas a la clase. Algunos se pueden poner "en los zapatos" de algunos de los actores, o esperar a que sucedan eventos específicos, o juzgar que tan realista es la actuación.
4. Organice el escenario y comience la acción. Deténgala tan pronto como se ilustre el problema.
5. Discuta lo que sucedió y trate de identificar los valores y sentimientos de aquellos que estuvieron involucrados, y las condiciones que los llevaron a sentir o actuar de la manera en que lo hicieron.
6. Evalúe y resuma los puntos que se aprendieron.
7. La actuación de papeles puede repetirse con los mismos actores intercambiando sus papeles o con nuevos actores.

Ventajas

1. Les brinda a los estudiantes la oportunidad de examinar y experimentar, con la actuación de papeles, en situaciones en las cuales pueden ser tratados problemas reales.
2. Le permite al estudiante darse cuenta de los pensamientos, actitudes, y perspectivas de alguien más, y de esta manera aprender a apreciar el punto de vista de la otra persona.
3. Los miembros de la clase pueden ponerse en los zapatos de otras personas para experimentar usando nuevas formas de comportamiento y para aprender en el proceso.
4. Las situaciones pueden crearse de manera que concuerde con las necesidades e intereses de la clase.

Desventajas

1. A menos de que el grupo sea sensible y posea mentes suficientemente abiertas para experimentar nuevas formas de trabajar juntos, la actuación de papeles puede ser superficial y fallar en producir los resultados deseados.
2. Los actores a menudo tienden a "endulzar" sus partes y convertir la actuación en puro entretenimiento.
3. El instructor tiene que planearlo todo muy cuidadosamente a fin de mantenerlo al nivel de entendimiento y madurez del grupo.
4. Puede fracasar si repentinamente se pone en manos de personas sin experiencia.
5. Puede tomar mucho tiempo, dependiendo de las situaciones que se representen.

ESTUDIO DE UN CASO

Definición

El estudio de caso es un análisis y resolución de un problema típico. Es una proposición abierta con la pregunta "¿Qué haría usted? a ser contestada.

Utilización

1. Es útil para analizar los problemas personales de la gente.
2. Capacita a los participantes para participar oralmente, para reflexionar, y para experimentar, como observadores, los papeles de las personas involucradas en el problema.
3. Capacita al participante para tratar consigo mismo y con otros antes de enfrentarse a la "situación verdadera."

Procedimientos

1. Un grupo de cuatro o cinco personas es encabezado por un líder capacitado que vigila pero no domina el estudio.
2. Los miembros buscan soluciones individuales al problema a través del examen crítico de la información y a través de la discusión franca en el grupo.
3. Se escribe en un pizarrón un resumen de las observaciones, opiniones, y conclusiones preliminares.
4. Cada persona escribe entonces la acción que tomaría si se enfrentase a un problema similar, y defiende su decisión ante el grupo.
5. Finalmente, el grupo entero formula una decisión, y, si el caso dado tenía una solución previa, se hace una comparación y se señalan y discuten las diferencias, modificando la respuesta del grupo, si es necesario.

6. Cada participante deberá abandonar el estudio con un entendimiento claro de cómo trataría un problema similar si tuviera que confrontarlo en la vida real.

Herramientas

La naturaleza del problema, sus circunstancias, la información disponible y otros factores decidirán que herramientas y materiales de ayuda serán útiles. Pueden utilizarse expertos, testigos personas en general. Entre los materiales de ayuda audio-visuales, algunos que frecuentemente son útiles incluyen: papel, pizarrón, cuadros, películas, tablas de información, exámenes, modelos, muestras y cassettes.

Ventajas

1. El uso de casos es el mejor substituto a la realidad misma: el investigador debe analizar y resolver los problemas de Casos seleccionados de la vida real, pero sin sufrir los problemas y las consecuencias de un fracaso. Al colocarse a si mismo en el rol de examinador y de examinado, se vuelve sensible a muchos factores que pueden entrar en el problema.
2. El tamaño pequeño del grupo (5-6 personas) permite y requiere que cada miembro participe de lleno, y que reflexione profundamente en lo que haría si el problema fuese suyo. Cada uno debe tener apertura, vencer su timidez, hablar en voz alta, aprender a dar y recibir, respetar la forma de pensar de los otros, y no tener prejuicios en su punto de vista y en su juicio.

Ejemplo de Estudio de Caso, elaborado por grupo en curso Ecuador 2011.

Dos guardaparques del Parque Nacional Sangay realizan sus actividades de patrullaje en los límites del parque. Durante el patrullaje encuentran a un grupo de ocho colonos talando madera fina dentro del parque. Los guardaparques se identificaron y expusieron que los colonos estaban cometiendo una infracción y que su actividad es ilegal. A lo que los colonos replican que se les diga las leyes (con artículos) que no les permite estar allí o que su actividad no sea ilegal.

Los guardaparques no conocen los artículos de la normativa legal, por lo cual sus argumentos pierden fuerza y no son válidos para los colonos. Estos superan a los guardaparques en número y se tornan agresivos por lo cual los guardaparques se retiran.

¿Para qué tipo de tema podría servir este estudio de caso? (legislación; patrullaje; equipamiento apropiados etc.) ¿Cómo se podría haber evitado esta situación? (conocer la legislación, patrullar con radio y averiguar con el jefe del parque la legislación pertinente, siempre patrullar con copia de la legislación disponible)

3. Las deliberaciones requieren que uno sea claro, específico, y conciso en la recopilación de información; lógico, razonable, y práctico al resumir y formular una solución que funcione.
4. La solución del caso es el esfuerzo combinado de varias mentes alertas.

Desventajas

1. El contar con información insuficiente e inadecuada y el tener mucha prisa puede conducir a resultados inapropiados.
2. A menos que el instructor pueda fomentar un flujo libre de ideas, discusiones, y decisiones, el método puede fallar en su desarrollo.

ENSEÑANZA INDIVIDUALIZADA

Definición

Un tipo de situación de aprendizaje en la cual se le da a los estudiantes una serie de

materiales de capacitación y estos aceptan la responsabilidad de llevar a cabo cambios en su nivel de competencia y de desempeño que sean confiables y predecibles.

Utilización

1. Provee una opción al uso del salón de clase.
2. Provee situaciones de aprendizaje individualizadas que pueden llevarse a cabo al propio paso del estudiante.
3. Puede utilizarse cuando el nivel inicial del estudiante antes de comenzar el curso indica que posee una gama amplia de capacidades.
4. Para incorporarse a un sistema tradicional existente.

Procedimientos

1. Especifique los objetivos de capacitación.
2. Prepare exámenes finales y evaluación posteriores.
3. Diseñe la “heliográfica” para la capacitación.
4. Prepare cada sección de la capacitación.
    a. Los objetivos de la capacitación - lo que el estudiante será capaz de hacer una vez finalizada cada sección de la capacitación.
    b. Potencial inicial - tema o materia, información, guía que se le da al estudiante.
    c. Práctica - oportunidad para el estudiante de practicar respuestas relevantes.

d. Retroalimentación - información sobre la práctica y el progreso .

e. Evaluación posterior - qué tan bien se alcanzaron los objetivos de la capacitación.

5. Evalúe las secciones de la capacitación.

6. Haga revisiones a medida que sean necesarias.

7. Ponga en ejecución la capacitación.

Herramientas

Además de la "heliográfica" de capacitación, el uso de materiales audio-visuales, películas, textos de referencia, cassettes, diapositivas, hojas de trabajo, y cualquier otro tipo de material que sea necesario para la práctica dependiendo de la materia.

Ventajas

1. La capacitación está disponible para ser usada en cualquier momento... Sin ninguna preparación adicional.
2. Puede darse fuera del salón de clase.
3. No se requiere un instructor que presente la información.
4. El instructor está disponible para consultas individuales.
5. El estudiante puede progresar a su propio paso y programar su propio tiempo.
6. Participación activa del estudiante.

Desventajas

1. Si el instructor no está disponible, el estudiante puede empezar a tropezar.
2. No existe un control continuo sobre la programación del tiempo.
3. Las deficiencias en los materiales de capacitación se vuelven más significativas, causando a menudo que los estudiantes malinterpreten y pierdan el tiempo.
4. Se requiere tiempo para preparar los materiales de capacitación.

TORMENTA DE IDEAS

Definición

La tormenta (o lluvia) de ideas es un esfuerzo conjunto del grupo para resolver un problema bien definido introduciendo el mayor número posible de alternativas o soluciones. Esta técnica intenta producir ideas rápida y espontáneamente y en gran cantidad mediante la asociación libre de ideas, suspendiendo al mismo tiempo todas las críticas. Utiliza las ideas para atacar o "atormentar" al problema.

Utilización

1. Para ayudar a resolver problemas individuales específicos.
2. Es especialmente beneficioso para aquellas personas más capacitadas que necesitan ayuda para canalizar y dirigir sus ideas.
3. Cuando un grupo "tropieza" con un problema, la tormenta de ideas pueda abrir el camino hacia una solución.
4. Cuando se desea la aplicación de una idea, la tormenta de ideas puede sugerir muchas aplicaciones que un solo individuo no podría pensar.

Procedimiento

1. Seleccione un problema y expréselo clara y específicamente.
2. Designe a un participante que estará a cargo de enlistar todas las ideas en un pizarrón, o en hojas de papel periódico si no hay un pizarrón disponible.
3. Deseche todos los juicios críticos, comentarios negativos, y evaluativos.
4. Mantenga un ambiente informal y relajado.
5. Estimule la corriente libre de ideas sin importar que se salgan lejos del tema.
6. Estimule la edificación de ideas, el combinarlas o mejorarlas.

7. Haga sugerencias con el único propósito de mantener las mentes activas, para abrir nuevas corrientes o líneas de pensamiento .
8. Termine la sesión después de 15 a 20 minutos.
9. Exprese nuevamente el problema y prosiga con el periodo de selección y refinamiento.
10. Evalúe las ideas objetivamente sin culpar o dar crédito a nadie.
11. Reduzca las ideas a una solución final.
12. Resuma.
13. Si es posible, haga contacto con cada participante al día siguiente para compartir ideas tardías que a menudo pueden ser de mejor calidad que las ideas originales.

Herramientas

Pizarrón u hojas de papel periódico.

Ventajas

1. Todos participan.
2. Con la regla base de que ninguna idea puede ser criticada, muchas ideas brillantes pueden aparecer rápidamente.
3. Una idea puede conducir a otras en rápida sucesión.
4. La tormenta de ideas a menudo le da libertad al individuo para ser más creativo y productivo de lo que generalmente es.
5. Un espíritu de diversión y congenialidad puede unificar a los participantes.

PROCEDIMIENTO DE GRUPO

Definición

El procedimiento de grupo es un método que consiste en poner a trabajar a varias personas en una tarea que requiere su cooperación.

Utilización

1. Use el método de discusión en grupo como el medio para identificar, analizar y resolver los problemas.
2. Cuando un trabajo de gran magnitud tiene que llevarse a cabo en corto tiempo, puede dividirse en partes más pequeñas y asignarlas a grupos o comités pequeños.
3. Cuando hay que hacer muchos trabajos, cada uno puede ser hecho por grupos separados.
4. La planificación para un evento casual puede ser hecha por un grupo pequeño.
5. Cuando un grupo tiene intereses varios, aquellos con intereses similares pueden trabajar juntos.
6. El trabajo en grupo, con su énfasis considerable en la iniciativa y en la independencia, le da a los participantes una oportunidad para mejorar en estas áreas.
7. Use diferentes procedimientos para propósitos diferentes. Algunos de los procedimientos son: discusiones que involucran a todo el grupo, grupos de estudio pequeños, grupos de “cuchicheo”, paneles o mesa redonda, simposio, debates, actuación de papeles, y casos de estudio.

Procedimientos

1. Seleccione aquellos procedimientos de grupos que maximicen la ayuda a los participantes para alcanzar los objetivos especificados.
2. Para todas las actividades de grupo, haga que los objetivos sean claramente entendidos.
3. Asigne responsabilidades a los participantes para asegurarse de que el trabajo de grupo sea eficaz.

Ventajas

1. Los grupos no se equivocan tan fácilmente como lo hace un individuo.
2. Los grupos tienen un porcentaje mayor de respuestas correctas.
3. Las decisiones de grupo tienen un efecto más fuerte sobre el comportamiento que otros tipos de situaciones de aprendizaje.
4. Más puntos de vista, experiencias variadas, y una gama amplia de conocimientos, pueden reunirse para atacar la tarea.
5. Las discusiones estimulan la actividad mental. El intercambio de ideas puede ser estimulante y producir motivación.
6. Ayuda al participante a dar-y-recibir y a examinar todas las facetas de un caso antes de tomar una decisión.
7. Le permite a los participantes adquirir conocimientos a los cuales posiblemente no habrían sido expuestos de otra manera.
8. Mejora la capacidad de expresión del participante y le ayuda a tomar un papel más activo en grupos de trabajo subsecuentes. Desarrolla cualidades de liderazgo.
9. Las actividades en grupo tienden a estimular la cooperación mutua.

Desventajas

1. El hacer cosas mediante los métodos de grupo toma un esfuerzo y tiempo considerables, especialmente al principio.
2. La discusión en ausencia de información relevante no tiene sentido.
3. La variedad de experiencias del líder determina, en parte, con que significancia puede dirigir el trabajo en grupos.
4. Algunos líderes no pueden abandonar el hábito de decirle a otros que hacer.

SESION DE "CUCHICHEO"

Definición

Una sesión o grupo de "cuchicheo" es un recurso de corta duración que se utiliza para dividir a un grupo grande en subgrupos de tres a seis personas para considerar un problema o pregunta específica y limitada por un espacio de tres a ocho minutos. El tamaño reducido del subgrupo permite que cada miembro participe; la corta duración del tiempo requiere que cada uno trabaje duro y en el objetivo .

Utilización

1. Para "calentar" o preparar a un grupo grande para una discusión general.
2. Para vencer un sentimiento de impotencia y apatía y dirigir a un grupo a tomar una acción.
3. Para obtener una variedad de ideas, opiniones, sugerencias, decisiones, en un mínimo de tiempo con un máximo de participación.
4. Para estimular a que todos contribuyan.
5. Para apartar tiempo para una evaluación rápida de información adicional, materiales, sugerencias.
6. Para establecer una agenda que produzca una experiencia de aprendizaje significativa en el grupo entero.
7. Para someter a prueba un grupo de ideas y para incrementar la comunicación entre el orador- y la audiencia.

Procedimientos

1. Imparta una presentación descriptiva del problema al grupo entero.
2. Subdivida el grupo en subgrupos — grupos de "cuchicheo" de tres a seis personas, cada grupo a reunirse por si mismo. Utilice cualquier método de contar rápido para repartirlos.
3. Especifique y limite el problema para la discusión del grupo de "cuchicheo." Aclárelo. Cada grupo puede trabajar en el mismo problema, o cada uno puede recibir una faceta del problema.
4. Rápidamente designe a un líder del grupo y a un participante que tome apuntes para cada grupo de "cuchicheo."
5. El presidente del programa circula en medio de los grupos para mantenerlos dentro del objetivo.
6. Cada grupo de "cuchicheo" prepara un informe escrito u oral conciso de sus recomendaciones, decisiones, o cualquier acción que se requiera.
7. Reúna a los subgrupos para la presentación de los informes. Si cada grupo tenía el mismo problema, pida que cada grupo presente un punto a la vez, de esta manera el primer grupo no cubrirá todos los puntos de una vez.
8. El presidente del programa resume las decisiones.

Herramientas

Papel y lápiz, pizarrón, hojas de papel periódico, y hojas de acetato o transparencias en las cuales se presentarán los informes en una pantalla usando un proyector.

Ventajas

1. El tamaño reducido del grupo permite la participación y expresión las cuales resultan en un sinnúmero de ideas y opiniones en poco tiempo.
2. Los grupos pequeños trabajan más eficaz y eficientemente porque saben que no tendrán ningún tiempo que perder y que tendrán que presentar un informe de grupo.
3. Es más fácil y más rápido obtener alternativas y acuerdos de entre seis personas que de un grupo grande.
4. Cada grupo toma la responsabilidad por su propio desempeño y expresiones.
5. A través de la contribución individual, se establecen una buena moral y confianza.
6. Se requiere muy poco equipo aparte de papel, lápiz y el pizarrón.

Desventajas

1. Si el presidente del programa comete un error al escoger el momento apropiado para comenzar la sesión de "cuchicheo," los subgrupos pueden encontrar muy poco propósito o interés en la sesión.
2. Si el problema para la sesión de "cuchicheo" no está claramente definido, limitado, y entendido, los miembros de los subgrupos pueden frustrarse y los resultados de la sesión serán pobres.
3. El no proveer un límite de tiempo puede resultar en que los participantes exageren el desarrollo de sus decisiones y en que no utilicen su tiempo.

DIALOGO / DISCUSIÓN

Definición

Una presentación de planificación diseñada para facilitar el flujo de información específica proveniente de dos expertos en la materia a los otros participantes o audiencia a través del diálogo y discusión dirigida por el presidente del programa.

Utilización

1. Uso de un experto o expertos en el tema que no pueden dar clases o conducir una discusión.
2. Cuando se requiere la representación de dos puntos de vista.
3. Para estimular la discusión general a continuación de una presentación.

Procedimientos

1. El presidente del programa desarrolla un tema de interés para el grupo.
2. El presidente del programa selecciona dos personas que manejan información sobre el tema y establece las áreas de discusión con ellos.
3. El presidente del programa describe como se presentará el tema y como se llevará a cabo el periodo de preguntas y respuestas.
4. En la reunión misma, el presidente del programa introduce la sesión, a los oradores, el tema, y el formato.
5. El presidente del programa vigila que el ritmo de la discusión no vaya más allá del nivel del grupo; se guía por las reacciones del grupo.

6. El presidente del programa resume la discusión, conduce el segmento de preguntas y respuestas, y termina la presentación con un resumen.

Ventajas

1. Utiliza dos expertos en la materia en una presentación en la cual ellos se sienten cómodos.
2. El presidente del programa puede investigar de antemano y conducir la discusión a fin mantener el ritmo y permanecer dentro del tema.
3. Este tipo de presentación evita que se hagan discursos y que se lea el material del tema.
4. Se presta a la respuesta activa de parte de la audiencia participante directamente a los expertos en el tema.

Desventajas

1. Sin la guía adecuada del líder, los participantes se pueden desviar del tema.

CONFERENCIAS

Definición

Las conferencias son clases formales sobre un tema específico para propósitos de capacitación o información. Es un método de "contar" (decir). Usualmente es una comunicación en un solo sentido o una sola vía.

Utilización

1. Para presentar un material a grupos grandes en un periodo de tiempo limitado.
2. Para introducir material nuevo o un repaso de un tema.
3. Para elaborar en un tema.
4. Para explicar un proceso.
5. Para servir de puente entre temas que se van a estudiar con profundidad.
6. Para explicar puntos difíciles.
7. Para resumir.
8. Para apoyar la palabra escrita con métodos orales.
9. Para proveer un cambio de estilo de otros métodos.

Algunas tácticas que pueden utilizarse para mejorar el método de clases.

1. Presentar una descripción general oral o escrita del tema a la audiencia.
2. Motivar al grupo relacionando la clase con problemas con los cuales el grupo está familiarizado.
3. Expresar las ideas de manera que estimule el pensamiento.
4. Usar un lenguaje que se entienda fácilmente y que sea interesante.

5. Regresar varias veces al pensamiento principal, relacionándolo con la información con tanta frecuencia como sea posible.
6. Llegar a la conclusión tan rápidamente como el grupo sea capaz de seguir el tema.
7. Asegurarse de que la escalera de ideas sobre la cual se va a apoyar la conclusión le sea clara al grupo.
8. Distribuir materiales de capacitación, escritos y gráficos, para suplementar la clase.
9. Abrir el tema a preguntas y respuestas.
10. No lea el material en voz alta.
11. Decirle a los participantes lo que se espera de ellos.

Herramientas

1. Use el pizarrón para enlistar los puntos principales de la charla, para la descripción general, palabras poco familiares, diagramas y gráficas.
2. Use fotos, afiches, objetos, modelos, especimenes y esquemas para ilustrar la charla.
3. Use historias, ejemplos y comparaciones para resaltar ciertos puntos.
4. Use diapositivas, casettes y películas para aclarar el significado.

Ventajas

1. Ahorra tiempo.
2. Puede cubrirse mucho material.
3. Puede prepararse de antemano por completo.
4. La información que es difícil de obtener para los participantes puede ser suministrada por el instructor.
5. Presenta el material en una forma ordenada y lógica.

Desventajas

1. El participante se mantiene en el papel pasivo de solamente escuchar.
2. Porque es pasivo, el participante aprende poco.
3. El participante puede no entender el contenido de la clase, y la información se deja abierta para muchas mal interpretaciones.
4. A menos de que se presente eficazmente, puede volverse aburrida.
5. Si el participante falta a la clase, no puede remitirse a la presentación ya que se trata de un evento que sólo sucede una vez.
6. El instructor puede desviarse del tema.
7. La información suministrada a menudo no está relacionada con el propósito de la reunión.

PANEL

Definición

Los paneles y simposios son procedimientos de discusión que pueden utilizarse ya sea en grupos grandes o pequeños. El propósito es el de brindar la oportunidad a unos cuantos participantes bien preparados de discutir un tema de importancia e interés general enfrente de un grupo. El número ideal de participantes es cuatro o cinco, más el moderador.

Utilización

1. Para estudiar un tema con mayor profundidad de a la que puede llegarse en una discusión general.
2. Cuando se desea que los participantes busquen la información necesaria, en vez de que el moderador les "alimente con cuchara" las respuestas.
3. Para la presentación de materiales nuevos; enriquecimiento del tema que se está estudiando.
4. Para motivación.
5. Para proveer variedad en los procedimientos de grupo.
6. Para utilizar eficazmente la gente con la que se cuenta.

Procedimientos

1. Seleccione un problema pertinente en colaboración con el grupo.
2. Escoja cuidadosamente los participantes del panel, especialmente el moderador, ya que la presentación dependerá en gran parte de su habilidad.
3. Todos los miembros del grupo puede ser asignados a prepararse para un panel; después los panelistas pueden ser seleccionados de improviso.
4. Ayude a los participantes a obtener la información necesaria para llevar a cabo una discusión que valga la pena.

5. Tenga unas cuantas sesiones de práctica.
6. Provea al grupo con lineamientos sobre lo que deben estar buscando durante la presentación.

Las responsabilidades del moderador incluyen:

1. Leer a fondo sobre el tema.
2. Informar a la audiencia sobre el tema y proveer la información pasada necesaria para despertar su interés.
3. Presentar a los miembros del panel.
4. Iniciar la discusión haciendo una pregunta y pidiendo que uno de los participantes la conteste.
5. Guiar la discusión, manteniendo los comentarios enfocados en el tema, evitando discusiones sin fin, involucrando a cada participante en la discusión, viendo que ninguna persona monopolice la presentación, y haciendo los resúmenes tanto periódicos como finales.

Ventajas

1. El panel involucra activamente a un número de individuos.
2. Brinda la oportunidad a los participantes de trabajar juntos como grupo.
3. Un tema dado puede discutirse a fondo por un panel, mientras que sería difícil hacerlo en un grupo grande.
4. Puede usarse para lanzar discusiones de grupos pequeños en el grupo grande.
5. Cambio de ritmo o estilo de las actividades usuales.

Desventajas

1. Solo un número pequeño de individuos esta directamente involucrado.
2. Aún durante el periodo de preguntas o de discusión, no todos en el grupo pueden participar.
3. A menos de que todos los miembros del grupo han recibido la tarea de prepararse para el panel, solamente los panelistas tienen el beneficio de estudiar el tema a fondo.
4. Cuando los participantes están bien calificados, el procedimiento es más eficaz y gratificante.

MESA REDONDA

Definición

La mesa redonda es una discusión de grupo entre un experto o expertos en la materia, la cual es seguida por una interacción abierta o un periodo de preguntas y respuestas entre el grupo y los miembros de la mesa redonda.

Utilización

1. Para cambio de estilo en una sesión organizada mayormente por clases o en una reunión de sesiones múltiples.
2. Una técnica útil para usar un experto en la materia que no está muy bien organizado o no es muy interesante.
3. Puede acomodar más de un experto calificado en la materia o hasta unos cuantos de antecedentes variados.
4. Puede acomodar preguntas directas hechas por la audiencia.
5. Puede acomodar una audiencia numerosa.

Procedimientos

1. El líder presenta el tema.
2. El líder presenta a los miembros de la mesa redonda.
3. Familiariza al grupo y a la mesa redonda con el formato de la sesión y los límites de tiempo.
4. El líder puede entrevistar a los miembros de la mesa redonda o puede estimular la discusión abierta entre ellos.
5. El líder solicita respuestas cuando las contestaciones están incompletas o requieren aclaración.
6. Pide y revisa las preguntas hechas por la audiencia.
7. Canaliza las respuestas para prevenir discursos prolongados. .
8. Distribuye materiales, si es necesario.

Ventajas

1. Cambio de estilo del método de clases.
2. Uso de un experto en la materia.
3. Puede involucrar a un grupo grande.
4. La producción de pregunta de la audiencia puede acrecentar el entendimiento o la envergadura del tema discutido.
5. Da lugar a la espontaneidad o intercambio interesante entre los miembros de la mesa redonda.
6. El experto en la materia puede recibir una información preliminar sobre el contenido a cubrirse y los objetivos de la discusión.
7. Se pueden establecer reglamentos de grupo sobre preguntas adecuadas y no adecuadas.

Desventajas

1. Es más apropiado para un número pequeño de participantes.
2. Puede ser monopolizado por el líder o el experto en la materia.
3. El experto en la materia puede ser aún muy aburrido.
4. Las preguntas de la audiencia pueden causar que se salga del tema.

INFORMACION PRELIMINAR

Definición

La información preliminar es un reporte o informe del progreso alcanzado en un proyecto o la presentación de varias alternativas o soluciones a ciertos problemas. Usualmente presenta una nueva acción.

Utilización

1. Para familiarizar al grupo con una nueva acción o procedimiento o los resultados de una excursión, viaje, o inspección.
2. El orador generalmente esta “escalando” en rango y con frecuencia ha sido seleccionado por la administración.

Procedimientos

1. Planee bien con anticipación.
2. El líder deberá tener buen conocimiento del tema de presentación.
3. La presentación deberá ser concisa, clara y con objetivos específicos.
4. El contexto deberá presentarse en una secuencia lógica.
5. Deberá hacerse máximo uso de materiales visuales cuando sea adecuado.
6. La presentación formal es seguida por una discusión y comentarios sobre la acción a tomarse.
7. Si el propósito es el de obtener recomendaciones o decisiones sobre el tema, deberá dársele a los participantes el material escrito pertinente al tema conanticipación, para poder estudiarlo.

Herramientas

Además de cualquier material escrito que sea necesario, pizarrones, cuadros, diagramas, mapas, fotos, bosquejos, tablas, gráficos, afiches, modelos, objetos de exhibición, cintas, con el apoyo de los proyectores y grabadoras necesarios, acentúan y causan interés.

Ventajas

1. Es una presentación que es breve, concisa y directa al punto.
2. Los objetivos están establecidos y no permiten información que no sea relevante.
3. Puede planearse con anticipación.
4. No requiere tanta preparación como otras presentaciones.
5. Puede acomodar a un grupo grande.

Desventajas

1. Puede ser demasiado impersonal y mecánica.
2. Puede ser demasiada específica para cualquier discusión.
3. La audiencia tiene poca participación activa.

(La siguiente sección es tomada de HACER TALLERES, WWF-Colombia, 2003)

Las herramientas al servicio de la visualización

En el capítulo del aprendizaje mencionamos la importancia de los sentidos (vista, olfato, tacto, oído, gusto) como medios para recibir información. En promedio con la vista adquirimos el 83% de la información, con el oído 10%, a través del olfato un 4%, el 2% con el tacto y un 1% a través del sentido del gusto.

El objetivo de la visualización es fomentar el aprendizaje. La visualización no sustituye la comunicación oral, sino que la respalda y la complementa. Lo presentado en una ponencia o exposición exigen una alta dosis de concentración para que pueda ser recordado; pero si se visualiza lo expuesto puede ser mas fácilmente memorizado por los asistentes y la secuencia temática del hilo conductor de la exposición resulta más fluida.

La visualización ayuda a:

Retener mejor las cosas
Orientar a los participantes sobre el proceso
Reducir la palabrería
Elucidar lo esencial
Repasar lo que se ha presentado
Disminuir los malentendidos

En toda clase de visualización debe tenerse en cuenta la costumbre de las personas al leer, para que lo visualizado se pueda captar rápidamente. En nuestra cultura occidental lo hacemos de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

En este capítulo hablaremos sobre los diferentes momentos del taller en se puede usar algunas de las principales herramientas de visualización: esta información la hemos complementado con un cuadro en el que se explican cuáles son sus ventajas, desventajas, peligros y requerimientos. Al final, también meteorológicamente los contenidos de la capacitación.

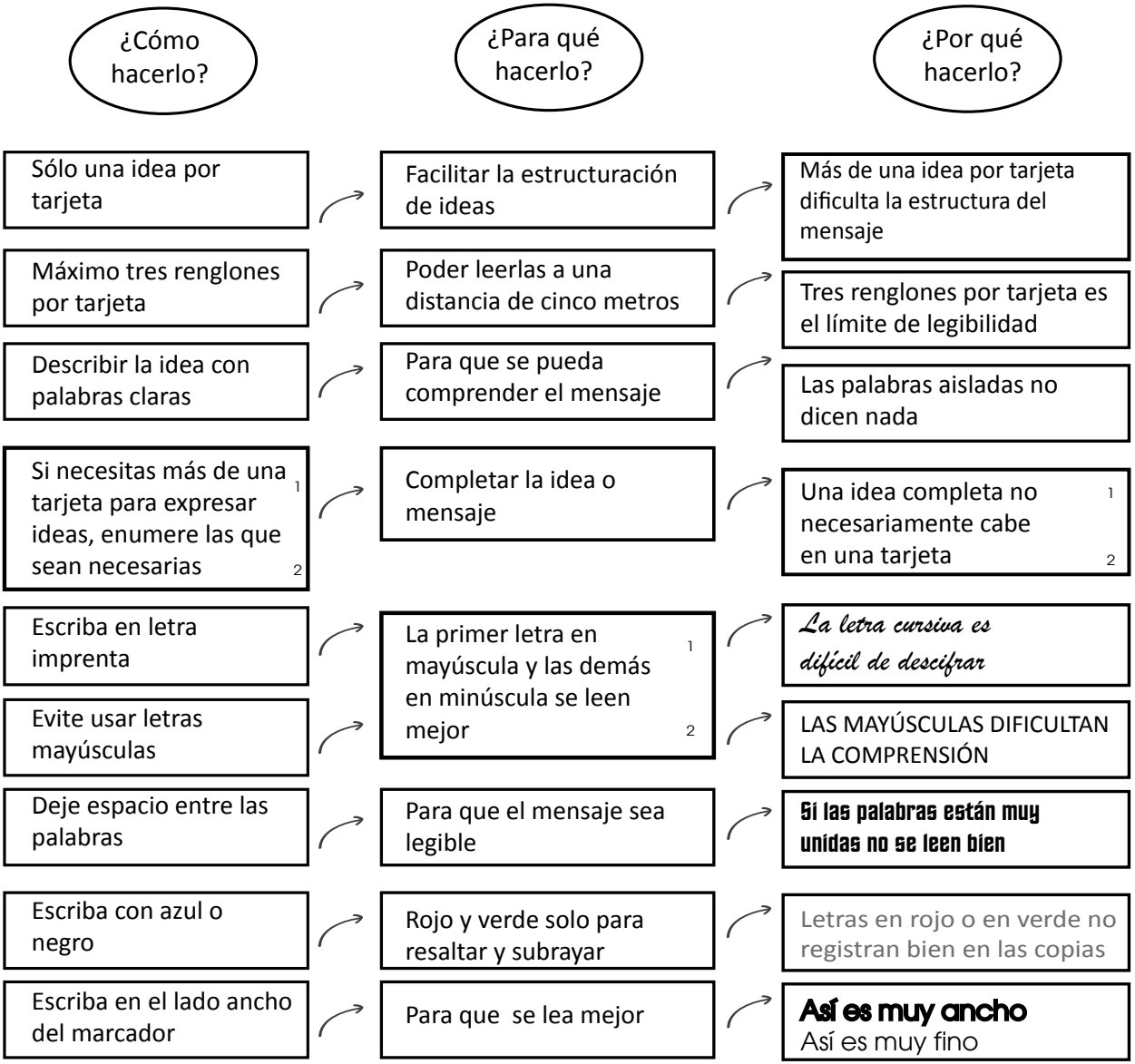
La elección de una un otra forma de de visualización está sujeta a varios factores: el tamaño del grupo, el contenido del tema, el perfil y el nivel de formación de los participantes, la disponibilidad de material y equipos técnicos y el momento en el cual se va a utilizar.

Las tarjetas

Tiene el objetivo de facilitar la participación y el aprendizaje en el desarrollo del taller: las ideas, propuestas y los resultados de las exposiciones, discusiones y acuerdos se escriben en las tarjetas que se visualizan y así se convierten en insumos para continuar trabajando. Esto también constituye la documentación diaria del proceso y forma la base para realizar la fotomemoria.

Las tarjetas no solo son un medio de visualización para las presentaciones del docente, sino también un instrumento de participación en el cual los participantes escriben sus ideas y aportes. Por eso es conveniente tener unas bases mínimas de escolaridad. Sin embargo, en las tarjetas se puede dibujar imágenes, sustituyendo así el mensaje deletreado o se asignan personas que se encarguen de escribir las ideas que se generen en grupos de personas analfabetas.

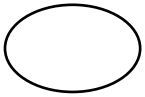
RECOMEDACIONES PARA ESCRIBIR EN LAS TARJETAS



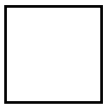
FORMAS Y COLORES

(Elaborada por Tatiana Castillo, participante del curso Ecuador, 2010)

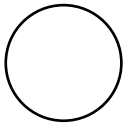
Formas



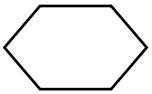
Nombrar un eje gráfico, visualizar encabezados, frases emocionales



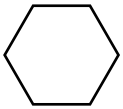
Discusiones, visualizadas, explicar detalles



Para subtemas y escribir o hacer contribuciones individuales



Para ilustrar estructuras e interdependencias entre tópicos



Uniendo las variaciones de un tópico al agruparlos como un panal

Colores

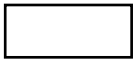
ESTIMULACION – EXPANSIVIDAD: Enfocar o enfatizar conocimientos, buscar o encontrar ideas. Apoyar la Creatividad

REFLEXION – PLACENTERO: Considerar un tema en profundidad, crear una estructura, buscarSoluciones

ACTIVO - DINAMISMO: Definir Roles, trabajar con tópicos emocionales, definir medidas

CONCENTRACION – RELAJADO: Presentar o explicar hechos o datos, presentar información, trabajar individualmente

ARMONIZACION- ESPERANZA: Para dar Retroalimentación, determinar o llegar a consenso, llegar a acuerdos mutuos.



CLARIFICACION - INICIO: Describir estructuras o marcos estructurales, listando asuntos sin terminar, iniciando algún asunto o tema

NOTA: Las recomendaciones presentadas aquí para el uso de formas y colores con tarjetas representan las opiniones de especialistas en el campo, pero no necesariamente tienen los mismos significados para todas las personas. Existen variaciones según el contexto socio-cultural. Lo más importante es mantener consistencia en cuanto al uso de colores y formas en una presentación, siempre usando el mismo color y/o forma para representar un mismo concepto, idea, organización o línea de pensamiento.

¿Cómo utilizar las tarjetas?

Se usan tarjetas de distintas formas y colores de acuerdo con la estructura del mensaje y la necesidad de resaltar y ordenar las ideas.

Le recomendamos lo siguiente:

- **Los rectángulos pequeños**: para las ideas y la información.
- **Los óvalos**: para los títulos que encabezan grupos de ideas e información recopiladas en los rectángulos.
- **Los rectángulos largos**: para los títulos de los temas de las sesiones o para las preguntas de los trabajos en grupo.
- **Los círculos**: para saltar para estructurar o evaluar algo
- **Las nubes:** para títulos y preguntas importantes o generales.

En cuanto a los colores, evite utilizar los fuertes y chillones, que dominen y cubran con su matiz el mensaje de la idea. Además, si va a fotografiar las carteleras, es mejor utilizar tarjetas de colores claros. Para no distraer demasiado la vista y dificultar así el aprendizaje, no sobrecargue una cartelera con muchos colores; lo ideal es no utilizar más de cuatro colores por cartelera.

Usted puede elegir las formas y los colores libremente; lo que le recomendamos es que siga una estructura lógica en su utilización, para que sirva al proceso de aprendizaje. Además, las tarjetas:

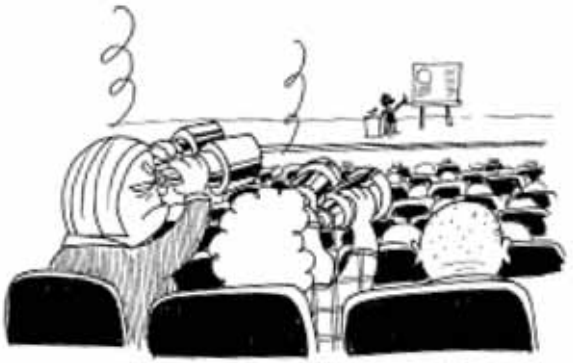
- Permiten recolectar y estructurar ideas, introducir y proseguir cambios.
- Permiten la combinación de diferentes formas y colores, para diferenciar mensajes de acuerdo con su contenido.
- Se pueden guardar temas e información complementarios.
- La información puede estar siempre presente.
- Se ve la estructura y el proceso de discusión que ha tenido un tema.
- Ayudan a reflexionar sobre lo presentado y discutido.
- Facilitan la introducción de temas y conceptos.
- Ofrecen la visión general del tema o la discusión.
- Posibilitan la participación de todas las personas.
- Obligan a concentrarse en lo esencial.
- Ayudan a lograr un consenso alrededor del tema.

Adicionalmente a las anteriores recomendaciones, tenga en cuenta que:

- Para muchos participantes esta es una forma nueva de trabajar, por lo que es importante dedicar más tiempo y explicaciones con el fin de que se adapten a esta herramienta y puedan adoptar sus reglas.
- Para algunos pueden resultar demasiado estrictas y resumidas.
- Se necesita mucho material (tarjetas , marcadores, carteleras, alfileres, etc.)

Paleógrafo

El papelógrafo es el medio más conocido y usado para grupos pequeños de trabajo o durante una plenaria, y en muchos sitios ha sustituido la pizarra o tablero tradicional. Por lo general, en él se anotan solamente las ideas



principales o conceptos clave de la exposición. Las letras y gráficas deben ser escritas en un tamaño adecuado, para que se puedan leer a cierta distancia. Además, al escribir se debe procurar mantener una línea recta y una imagen clara. Las hojas utilizadas y con información útil se pueden colgar en la sala de tal forma que sean visibles para los participantes.

Acetatos o transparencias

Los acetatos se utilizan por lo general en una plenaria y se pueden usar para un grupo numeroso de participantes. Antes de utilizar acetatos o transparencias, debe asegurarse de que haya el equipo y las instalaciones necesarios en los lugares adecuados: retroproyector. electricidad, enchufes alcanzables o extensiones eléctricas y una superficie para proyectar.

Para elaborarlos, tenga en cuenta lo siguiente:

- Utilizar un tamaño de letra que se pueda leer (mínimo de 8 milímetros) y no incluir más de ocho renglones por acetato.
- Dejar suficiente margen: la superficie que se proyecta no es la superficie completa del acetato. Los márgenes del formato horizontal deben ser: por la izquierda y la derecha 5 centímetros, arriba y abajo 3. Si utiliza el formato vertical, los márgenes son: por la izquierda y la derecha 3 centímetros, arriba y abajo 5.
- Utilizar letras mayúsculas y minúsculas: un texto sólo en mayúscula es más difícil de leer. También se debe elegir letra de imprenta, más legible que la letra manuscrita.
- Elegir un contraste adecuado entre fondo y texto: la letra oscura en fondo claro se lee mejor que la letra clara en fondo oscuro, ahorra tinta al imprimir el acetato y queda mejor al fotocopiarlo.
- Utilizar dibujos y gráficas: frecuentemente un dibujo o una gráfica puede aclarar o decir más que muchas palabras.
- Utilizar un formato único para toda la exposición. Por ejemplo, utilice solamente un tipo de letra y al estructural la información utilice el mismo tipo de enumeración.

Videobeam

La presentación con videobeam se puede interpretar como la evolución y el perfeccionamiento del acetato; por eso las anotaciones y las recomendaciones sobre los acetatos también tienen validez para una presentación con videobeam.

En general, una presentación con videobeam utiliza varios colores y efectos con movimiento; por eso debe tenerse en cuenta:

- La proyección de los colores puede cambiar de un videobeam a otro; por esto es recomendable hacer una prueba de la presentación en el equipo disponible en el taller.
- Si va a pasar una presentación de videobeam a acetatos, es posible que tenga que hacer algunos cambios en el color y elementos del fondo y de los tipos (texto), para obtener un fondo claro y letras oscuras.
- Utilizar los efectos disponibles de una forma moderada y adecuada al contenido y al grupo.

Otros: póster, mapas, diapositivas, fotos, películas o videos, opacos, rotafolios y sonovisos

Estos medios también pueden ser interesantes para visualizar su exposición. Generalmente estos materiales han sido elaborados previamente; por eso usted debe balancear si tratan exactamente el tema con el contenido deseado o solamente lo mencionan superficialmente y si además son adecuados para los participantes.

Materiales didácticos

Los materiales didácticos son el conjunto de información que se entrega a los participantes para fortalecer y complementar la capacitación, como documentos, bibliografías, guías de trabajo.

En general existe mayor preocupación por incluir una gran cantidad de información que por dedicarle tiempo y atención a la idoneidad y claridad visual del material. Obviamente, el contenido y la esencia del documento es lo que se desea transmitir; pero no sobra que el material sea atractivo y agradable, porque así animará a los participantes a leerlo, que es precisamente el objetivo que se persigue.

Los materiales didácticos de una capacitación se pueden entregar a los participantes antes, durante o después del taller. La decisión de cuándo hacerlo está sujeta a las necesidades de la capacitación.

Conviene entregarlos antes del taller si el objetivo es:

Informar de antemano a los participantes y generar una base común sobre el tema. Por lo general son textos de lectura que introducen a los participantes en la materia.

Conviene entregarlos durante del taller si el objetivo es:

Fomentar el aprendizaje en el momento de la presentación. Pueden ser resúmenes o notas clave sobre el tema del momento, o textos de lectura. Si son guías de trabajo, debe entregarlas preferiblemente en el momento en que se van a usar.

Otras ventajas de entregarlos durante el taller son:

- Los materiales se incorporan en el proceso del aprendizaje.
- Los participantes pueden añadir sus anotaciones en los materiales.
- El capacitador puede observar la aceptación y la utilización de los materiales.

Sí toma la decisión de entregarlos durante el taller tenga en cuenta que:

- Pueden presentarse interrupciones en la sesión de capacitación por la distribución en ese momento; esto puede distraer a los participantes.
- Como el material es entregado en el momento dado, la posibilidad de una discusión crítica sobre el contenido es limitada.

Conviene entregarlos después del taller:

Si el objetivo es complementar y documentar las exposiciones y fortalecer el seguimiento de la capacitación. La fotomemoria puede ser uno de los materiales que se envían después del taller, o algunos textos más específicos sobre los temas tratados.

Algunas ventajas de entregarlos después del taller son:

- Que los participantes son motivados a hacer sus propios apuntes durante el taller.
- Los materiales se refieren y contienen directamente asuntos específicos del taller.
- Por lo general corresponden a solicitudes e intereses de los participantes, con el propósito de profundizar un tema.
- Apoyan tareas del seguimiento y los compromisos.

Si decide entregarlos después del taller tenga en cuenta que:

- Los participantes no pueden agregar sus apuntes directamente en los materiales.
- Existe el peligro de que los materiales no sean leídos, sino apenas guardados sin ser utilizados.
- Disminuye la retroalimentación.
- El envío puede ser costoso y toma tiempo.

Cuadros de herramientas de presentación

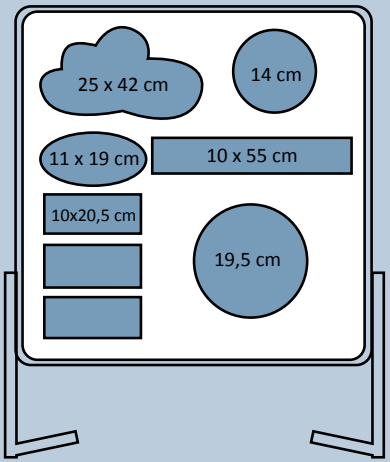
Tarjetas

Ventajas
- Muy versátil,
- Se va construyendo con la ayuda de los participantes.
- Favorece la participación.
- Se puede dar una secuencia lógica y ordenada a las ideas y agruparlas en categorías para visualizar los procesos.

Desventajas
- Sirve sólo para grupos pequeños (hasta 25 participantes).
- Requiere que el capacitador tenga destreza en el manejo de esta herramienta e implica dar instrucciones muy específicas a los participantes.
- Emplea gran cantidad de materiales.

Peligros
- Que el capacitador no tenga claridad sobre el objetivo de la cartelera o de cómo debe quedar por lo que el ejercicio resulta enredado y se pierden ideas importantes.

¿Qué necesito?
- Papel durable.
- Tarjetas.
- Alfileres.
- Cinta adhesiva.
- Pegamento,
- Marcadores.
- Una pared grande para exhibición.



Papelógrafo

Ventajas

- Bajo costo.
- Es fácilmente transportable, lo que permite hacer presentaciones fuera del recinto principal del taller inclusive en exteriores.
- Bajos requerimientos técnicos.
- Permite que a hojas pre-elaboradas se les vayan agregando aportes, ideas o anotaciones durante la presentación o en un momento posterior durante el taller
- Se puede preparar y producir la presentación en el sitio.
- La información puede permanecer a la vista durante todo el taller
- Cuando se presentan problemas técnicos para proyectar una presentación preparada en el computador o los acetatos, este medio lo puede sacar del apuro para hacer su presentación.

Desventajas

- Dispendioso de archivar
- Sirve sólo para pequeños grupos (máximo 15 personas).
- El expositor se ve obligado durante buena parte de la exposición a dar la espalda al público.

Peligros

- Comenzar a escribir con el tamaño de letra adecuado e irlo reduciendo hasta que se vuelve ilegible.
- Calcular mal el espacio disponible o la cantidad de información que debe ir en cada hoja.
- Calcular mal la cantidad de hojas necesarias para la presentación.
- Calcular mal el tiempo de exposición.

¿Qué necesito?

- Papelógrafo.
- Papel.
- Marcadores.
- Si se elaboran las páginas durare la presentación, preparar un modelo con la cantidad de información que va en cada página y su disposición. Hacer en cada hoja una anotación de tiempo para calcular el tiempo de exposición

Acetatos

Ventajas

- Puede ir construyendo y mejorando su presentación con el tiempo, y adicionar información y anotaciones con un marcador especial durante la presentación.
- No exige destrezas especiales del capacitador.
- Puede elaborarlos e imprimirlos en su propio computador
- Se archiva fácilmente.
- Ocupa poco espacio,
- Puede ir construyendo un concepto o una figura (diagrama, mapa, etc.) durante la presentación, para ilustrar un proceso o un ordenamiento lógico por medio de la superposición de acetatos.

Desventajas

- Requiere de mucho orden y conocer a fondo la presentación (los acetatos deben estar numerados para cada ocasión o presentación).
- En cada acetato caben pocas líneas de texto de buen tamaño; por lo tanto, sirve solamente pana enunciar ideas o conceptos clave que deben ser desarrollados verbalmente por el expositor o capacitador.
- La oscuridad necesaria para la proyección impide que los participantes puedan tomar apuntes.
- Se debe entregar por escrito a los participantes ¡a totalidad de los conceptos expuestos en los acetatos, incluyendo lo que el expositor desarrollará verbalmente pero de manera más amplia y completa; para ese fin, por lo tanto, no es apropiado fotocopiar o imprimir los acetatos.

Peligros

- Demasiada información en cada acetato y letra muy pequeña que en la proyección resulta ilegible.
- La imagen proyectada no cuadra con la proporción de la pantalla.
- Acetatos rayados, envejecidos o desteñidos que resultan ilegibles.
- Textos muy densos, más apropiados para un folleto.
- El proyector queda prendido y sin acetato, lo que distrae la atención del auditorio.
- La exposición no coincide con el acetato en la pantalla.
- El tiempo previsto no alcanza para exponer todos los acetatos y al terminar la exposición se quedan sin presentar conceptos claves.
- Utilizar el tiempo de la exposición para ajustar la imagen (ubicación, foco, distancia, conexiones, etc.).
- Se funde la bombilla.

¿Qué necesito?

- Un guión inicial que sirva de guía para desarrollar ondenadamente las ideas en cada uno de los acetatos.
- Acetatos para impresora láser, de punto o fotocopiadora, para imprimir en color o con tinta negra (según sus necesidades o equipos).
- Marcador especial para acetatos (de tinta permanente).
- Equipo de proyección.
- Bombillo de repuesto.
- Un guión para el expositor con las ideas complementarias que deberá desarrollar verbalmente a partir de cada acetato.

Videobeam o datashow

Ventajas

- Puede ser conectado al computador o a un reproductor de video para proyectar imágenes fijas o en movimiento.
- Dinamiza las presentaciones.
- Versatilidad.
- Facilita la graficación.
- Flexibilidad.
- Una misma presentación puede ser utilizada muchas veces.
- El expositor no necesita dar la espalda al publico.
- Tiempos de producción cortos.
- Permite proyectar diferentes tipos de presentación: en video, preparada en el computador (con o sin efectos), video conferencia. etc. La imagen proyectada por el videobeam puede verse reflejada en una pared, en un telón o en una pantalla.

Desventajas

- Requiere habilidades tanto para su diseño como para la presentación.
- Genera rechazo en algunos públicos.
- La oscuridad necesaria para la proyección impide que los participantes puedan tomar apuntes.

Peligros

- Demasiados efectos que distraen al auditorio de lo fundamental.
- No hay unidad visual ni gráfica.

¿Qué necesito?

- Un guión.
- Recursos técnicos para preparar la presentación
- Salón adecuado: que se pueda oscurecen con visibilidad para todos los participantes y una pantalla o pared en la que se proyecta la imagen.
- Energía eléctrica.
- Conocimientos técnicos.
- Disponibilidad de equipos, cables y recursos técnicos que exija la presentación (computador, DVD, línea telefónica, etc.).
- Una mesa adecuada para disponer los equipos.
- El disquete, cásete o disco que contiene a presentación.

Video

Ventajas
- Permite registrar procesos.
- Es agradable porque puede incluir música, efectos especiales, imagen y audio simultáneamente.
- Es impactante.

Desventajas
- Muy costoso.
- Requerimientos técnicos muy exigentes.
- Es lineal, tiene un principio, un desarrollo y un final que son inmodificables.
- No permite introducir comentarios durante la presentación.
- Desde el momento de la preproducción, es decir en el proceso de producir el guión, se debe tener gran claridad sobre la estructura del tema.
- Requiere de destrezas específicas para su preparación.

Peligros
- La narración no coincide con la exposición.
- Problemas logísticos impiden la proyección (falta un cable de extensión o conexión, falla la energía eléctrica, etc.).

¿Qué necesito?
- Un guión general.
- Un guión de preproducción.
- Equipo de producción y material (cámara, luces, micrófonos, cables, casetes o discos grabables).
- Equipo de visualización para inventario de imágenes.
- Guión de postproducción.
- Equipo y materiales de post-producción.
- Pago de derechos de autor de la música (si la va a utilizar).
- Locutor, editor, productor.
- Transporte.
- Salón apropiado para la proyección y equipos (videobeam, televisor, DVD, pantalla o pared, etc.).

Presentación en computador

Ventajas

- Fácilmente transportable en un disquete o un CD.
- Es versátil, puede modificarla cuantas veces sea necesario, cambiar el orden de los cuadros, introducir nueva información, etc.
- Los programas disponibles en el mercado permiten incluir efectos de movimiento composición, color etc. que tienen un gran efecto en el público
- Puede ser interactiva.
- No requiere destrezas diferentes a conocer el manejo de! programa.
- Se puede proyectar por diferentes medios (un monitor o videobeam) o imprimirla en acetatos u opacos y presentarla mediante diferentes sistemas de proyección.

Desventajas

- Dependiendo del medio proyección, sólo sirve para grupos reducidos.
- Requiere habilidad en el manejo del computador.
- Tal y como ocurre con los acetatos {que pueden ser preparados por este medio), sirve para enunciar ideas y conceptos mediante frases o listas. No es apropiado para presentar párrafos largos.
- Es necesario entregar a los participantes un documento impreso que incluya lo que el expositor desarrollará verbalmente, pues la oscuridad necesaria para la producción impide que los asistentes tomen apuntes.

Peligros

- Exceso de efectos o efectos no pertinentes que distraen la atención de lo fundamental
- Falta unidad gráfica.
- Exceso de información.
- Fallas en las condiciones técnicas de proyección: el programa utilizado no está en el computador disponible en el lugar, fallas en la conexión de los cables, monitor muy pequeño, falla el videobeam, etc.
- Utiliza para la exposición una presentación preparada por otra persona, sin haberla examinado o haberse dado el tiempo necesario para conocerla.

¿Qué necesito?

- Un guión.
- Un computador con el programa apropiado.
- Fotos, diagramas, mapas, logotipos, dibujos, esquemas, etc. y escáner para introducirlos al ordenador
- Un computador en el sitio del taller con el mismos programa utilizado para preparar el archivo y las mismas fuentes en la presentación (tipos).
- Un medio de proyección: televisor, videobeam y pantalla, telón o pared.
- Salón adecuado: que se pueda oscurecer y que tenga buena visibilidad de la superficie de proyección para todos los participantes.
- Guión para el expositor.
- Ensayo previo en el lugar.

Notas o apuntes

Ventajas

- Complementar la información resumida que se presente para otros medios como acetatos, diapositivas, opacos, ordenador, etc.
- Refrescar la memoria del expositor y ayudar a seguir el hilo conductor de la presentación.
- Muy útil para recordar e incluir datos estadísticos.
- Si sólo tiene notas o fallaron los medios técnicos, puede utilizarla para hacer una exposición verbal.

Desventajas

- El expositor debe desarrollar su propio estilo de guión y de notas, fácil de seguir y entender.

Peligros

- Utilizar notas escritas por otros o que no se conocen bien.
- Leer literalmente las notas es decir, que la exposición, resulte "telegrafiada" y los conceptos pierdan sentido y profundidad.
- Acostumbrarse a las notas o depender de ellas para hablar con claridad y sentido lógico.
- Que la información presentada no coincida con la entregada por escrito a los participantes.

¿Qué necesito?

- La información complementaria a las ideas que se enuncian por otros medios (acetatos, diapositivas, papelógrafo, etc.) no la misma.
- Tarjetas numeradas o diferenciadas por colores y ordenadas según el orden lógico del tema.
- Escritura clara y concisa.
- Luz suficiente y bien ubicada para leer las notas. Es ideal utilizar una lámpara halógena de mesa con la luz dirigida hacia abajo, que produce un haz estrecho que no afecta la protección ni distrae al auditorio.
- Hacer un ensayo para contabilizar el tiempo y hacer las anotaciones correspondientes en las tarjetas.

Visita de campo

Ventajas

- Contacto directo y real con una experiencia que es pertinente en el aprendizaje.
- Es interactiva.
- Favorece la participación y la intervención de los participantes mediante preguntas espontáneas.
- En ocasiones, la experiencia que proporciona la visita al grupo es insustituible en el proceso de capacitación.
- No exige el empleo de medios técnicos, con la excepción única del megáfono.

Desventajas

- Tanto los visitantes como los anfitriones deben recibir una inducción previa para que el encuentro sea productivo y para reducir los impactos negativos.
- Requiere de una preparación cuidadosa y la confirmación, en un momento cercano a la visita de que las condiciones relevantes del lugar están vigentes.
- Requiere que el acompañante (docente, coordinador o moderador) tenga la habilidad de mantener la cohesión del grupo durante la visita.

Peligros

- Fallas en los medios de "transporte.
- Choques culturales entre los visitantes y los anfitriones.
- El tiempo invertido en el desplazamiento es mayor que la duración de la visita o excesivo respecto de los beneficios que aporta ta excursión.
- El grupo impacta negativamente a los anfitriones.
- Problemas de orden público.
- Si el espacio es muy amplio, el grupo puede dispersarse.
- Las condiciones del lugar cambiaron y la visita pierde su razón de ser porque no se encuentra lo que se esperaba (un proceso, un grupo de personas, un procedimiento..,).
- El megáfono distorsiona el sonido y no puede cumplir su función.
- El tiempo de la visita se extiende más allá de lo programado.
- El capacitador no puede mantener el hilo conductor (la pertinencia de la visita con el tema y con el taller) por lo que esta actividad de capacitación se convierte en un paseo y se pierde una buena cantidad de tiempo que es irremplazable en el contexto de la capacitación.

¿Qué necesito?

- Medios de transporte.
- Programa.
- Instrucciones para el comportamiento que debe seguir el grupo y un guión de la visita.
- Mapas del lugar.
- Un anfitrión encargado y preparado para la visita.
- Confirmación de todos los detalles (alimentación si es necesaria, disponibilidad de servicios sanitarios, etc.).
- Un megáfono.
- Importante: el grupo debe saber con anticipación cuál es el atuendo apropiado (zapatos, abrigos, sombrero, impermeable) y si es necesario llevar insecticida o bloqueador solar, etc.

Para toda visualización el arte esta en comprimir en pocas palabras e imágenes el contenido de! mensaje. Pero tenga cuidado de no usar palabras aisladas que dificulten la comprensión de la idea.
Utilice los medios de visualización que usted domina. Si utiliza alguno por primera vez, pruebe antes y muestre a alguna persona de su confianza lo que desea presentar, para conocer su opinión acerca de la calidad y ajustar y refinar su presentación.
Elija los medios de visualización que sean apropiados para el grupo de participantes y no exagere utilizando muchos y distintos medios de visualización. Primero, porque usted tiene que organizar más; segundo, porque con esto hay mayores posibilidades de fallar, y tercero, porque muchos cambios también cansan a las participantes. Recuerde que cantidad no es sinónimo de calidad. Esto también cuenta para la cantidad y combinación de colores. Lo más vistoso y colorido no es lo más comprensible; úselas para enfatizar y no para impresionar. Cuando visualice, diríjase al grupo y no a la pantalla o tablero.
Somos conscientes de que existen circunstancias en las que no se puede llevar a cabo una visualización como la que recomendamos en este capítulo. En este caso, existen otras formas de recoger la información del taller y elaborar la documentación: por ejemplo, las grabaciones de las sesiones de trabajo, las presentaciones y las discusiones. Pero esto toma tiempo y se requiere disciplina y compromiso para recuperar la información recolectada.

C. PRESENTACIONES DE POWER POINT: SU USO EFECTIVO

El uso del programa Power Point es bastante común para presentaciones de casi cualquier tipo. Son bastante versátiles y flexibles, permitiendo la incorporación de gráficos, fotografías, videos, sonido y mucho más. Lastimosamente su utilización frecuentemente es considerada como la única manera de presentar ideas y conceptos, en vez de una de varias herramientas y técnicas disponibles para trasmitir mensajes.

Para la enseñanza y aprendizaje de adultos, el uso de Power Point debe restringirse a momentos breves para presentar, reforzar, o resumir un concepto o idea, pero no debe ser la única forma de presentar esos conceptos o ideas. El Power Point es fundamentalmente de naturaleza "visual" y, dependiendo del diseño de la presentación, puede hasta distraer a la audiencia de lo que está diciendo el instructor. Debe funcionar como un complemento de otras técnicas para trasmitir mensajes, las otras de tipo más activo y que aprovechan de los otros sentidos.

Lo bueno del Power Point es que le permite al instructor condensar o resumir lo que se desea trasmitir en puntos muy concisos y puntualizados, lo que a veces puede ayudar a "concretizar" los puntos para la audiencia que otras técnicas solamente han indicado de manera indirecta o abstracta. Al construir una sesión de aprendizaje, el Power Point puede ayudar a concretar o resumir lo que se quiso construir. También, aprovechando su versatilidad gráfica, puede funcionar bien para motivar o provocar interés en el tópico. De todos modos, su utilización debe ser breve, enfocada y, como siempre, en búsqueda del cumplimiento con los objetivos planteados para la clase o el curso.

Existen varias normas respecto al buen uso del Power Point. Los expertos no están en total acuerdo sobre estas normas, sin embargo existe concordancia en general sobre los siguientes puntos:

1. **Duración.** Una presentación de Power Point no debe durar más de 20 minutos, a no ser que esté interrumpida algunas veces para otra actividad. La atención de los participantes en una sala oscurecida no perdura más que 20 minutos.

2. **Cantidad de Texto.** El error más común con el Power Point es meter demasiado texto en una transparencia. Algunos expertos usan la regla 5 x 5: no más de 5 líneas por transparencia, y no más de 5 palabras por línea. Otros dicen 6 x 6 como máximum. El punto principal es mantener el texto a un mínimo, y no congestionar la transparencia. Se dice que el lector debe poder leer la transparencia en 7 segundos. El texto debe resumir lo que está diciendo el instructor, y no competir con él o ella. A veces hay excepciones a estas normas (e.g. texto de una Ley, un gráfico un poco denso), en cuyo caso el instructor debe leer el texto o usarlo activamente para formular su punto o idea.

3. **Tamaño de fonts (tipo y tamaño de letras)**. En general, el Font para los títulos debe ser entre 40 y 44, y para el texto, entre 30 y 36. El estilo de letra a usar debe ser uno de los "sans serif", el tipo que es más fácil de leer (e.g. Arial, Times New Roman, Calibri).

4. **Uso de Colores.** El Power Point permite una multiplicidad de colores, tanto para los fonts como para los fondos. Hay que tener mucho cuidado con el uso de los colores. En primera instancia, mucha variedad y complejidad puede servir únicamente para distraer al lector. El uso de color debe ser consistente en toda la presentación, variando únicamente para enfatizar algún punto o concepto.

   El uso de colores tiene que ser manejado bien para asegurar un buen contraste entre los fonts y los fondos; de no hacerlo, puede resultar en transparencias difíciles de leer. Colores que no son muy compatibles son el rojo con el azul, y el

verde con amarillo, blanco o gris. Normalmente es recomendable utilizar fondo blanco o negro con letras claras u oscuras.

A veces una combinación de colores se ve bien en la pantalla del computador, pero proyectado en la pantalla, no se distinguen las letras. Siempre es recomendable practicar una presentación bajo las condiciones de luz donde se va a proyectar.

5. **Uso de Imágenes.** La regla principal con las imágenes es que deben servir para enfocar el punto o mensaje a trasmitir, y que no constituyan una distracción. En general con las imágenes hay que tener cuidado con:
   - La resolución. A veces se puede obtener imágenes del internet que parecen muy nítidas pero al ampliarlas para presentación, pierden su claridad, por falta de una buena resolución inicial.
   - Contenido. La imagen debe contribuir al mensaje que se desea trasmitir.
   - Relevancia. Es común encontrar imágenes que se incluyen como "relleno" y que no aportan al mensaje principal.
   - Complejidad. Si la imagen es muy complicada, es probable que no se va a poder apreciarla al ser proyectada.
6. **Diseño general.** Como norma general, hay que:
   - Identificar sus puntos más importantes para la presentación
   - Presentar no más que una idea por transparencia
   - Iniciar la presentación con una transparencia que incluye un bosquejo del contenido.
   - No complicar la presentación con efectos complicados que distraerán a la audiencia en vez de enfocarla en su mensaje. Hay una ecuación "Estilo sin sustancia = poca comprensión."
   - Ser consistente en el diseño de transparencias (colores, fonts etc)
   - Usar 1 a 3 transparencias por minuto. Hay otra regla (de otro experto) que es la regla 10 x 20 x 30: Una presentación Power Point no debe tener más de 10 transparencias (10 ideas principales), no debe durar más de 20 minutos, y ningún font debe ser menos de 30.
7. **Cuidado con los Derechos de Autor.** Si se va a utilizar información o texto extraído de otra fuente, hay que dar crédito al autor o creador. Si no, se puede entrar en complicaciones legales o, como mínimo, situaciones de ambigüedad moral. Siempre es recomendable mencionar la fuente de información, datos, texto, o imágenes utilizadas en su presentación (y en cualquier documento que se prepare).

CAPITULO VI

CONSIDERANDO SU AUDIENCIA

A. Audiencias cautivas vs. las no cautivas

B. Planificando para su audiencia

C. ¿Qué audiencia tengo?

D. Tratamiento de diferentes audiencias

E. Tácticas pra tratar comportamiento no aceptables durnante una presentación

F. La jerarquía de necesidades de Maslow

G. Selección de participantes

Quien sabe hablar, sabe también cuando ha de hacerlo.
(Pitágoras)

A. AUDIENCIAS CAUTIVAS vs. LAS NO CAUTIVAS

Uno de los grandes retos para un capacitador es enfrentarse con distintas audiencias o públicos, algunos más receptoras que otras. Cada audiencia es distinta, tiene su propia dinámica o personalidad, y el capacitador tiene que adaptarse a estas distintas realidades, muchas veces obligado a realizar ajustes en el camino.

El instructor tiene que organizar su capacitación según el tipo de audiencia que tenga. En general existen dos tipos de audiencias, cautivas y no cautivas. Lo ideal sería que todos los participantes asistan al evento por su propia voluntad, porque desean mejorar sus capacidades. Sin embargo, a veces asisten personas que no tienen mucho interés en el tema del evento, porque fueron enviados por sus supervisores, o por otra razón. Su motivación principal es sacar el diploma o certificado. Se les considera como “audiencias cautivas” ya que tienen que asistir para obtener un “premio” al final. En cambio, las personas consideradas “no cautivas”, quienes asisten porque tienen un interés profesional o personal en aprender y mejorarse, se motivan por el deseo de aprender; el reconocimiento oficial de participación es secundario para ellos.

El tratamiento de estas dos audiencias debe ser distinto. Los cautivos normalmente requieren un estilo de enseñanza más formal o académico que los no cautivos, puesto que los estilos informales utilizan técnicas participativas e interactivas, las cuales por lo general, no funcionan bien con personas no muy interesadas porque asumen un cierto nivel de auto motivación. Con grupos cautivos, el reto es crear esa motivación e interés por parte de los participantes, y proceder de la instrucción formal hacia la capacitación menos formal.

B. PLANIFICANDO PARA SU AUDIENCIA

Cualquier curso u otro tipo de educación para adultos, tiene que tomar muy en cuenta el tipo de audiencia receptora de lo que se desea enseñar. Una caracterización de una audiencia puede, y debe, hacerse desde diferentes perspectivas:

1. nivel y antecedentes educativo
2. experiencias laborales y otras
3. otras experiencias de capacitación
4. motivación por estar allí (obligado, voluntario, necesario para ascender, etc)
5. proporción de géneros

Todos estos factores deben influir en la preparación de un evento de capacitación y los detalles de la misma:

1. temas del curso
2. tiempo dedicado a clases tradicionales en aula vs en el campo, en prácticas, etc (estilos de instrucción)
3. los instructores a utilizar (instructores que pueden enseñar los temas necesarios y en un lenguaje entendible para el público.
4. Los materiales necesarios (los materiales variarán, según el tipo de personal: por ejemplo, los materiales para guardaparques que pueden tener un nivel educativo de nivel escolar únicamente, no deben ser muy largos ni muy complicados, tampoco de palabras elevados. Entre mayor cantidad de gráficos, fotos etc, mejor)
5. Técnicas y metodologías a utilizar durante el evento.
6. En cuanto a la logística, un curso para jefes de área, por el ejemplo, probablemente vaya a tener un nivel de comodidad en el alojamiento un tanto mejor de lo que tendrán los guardaparques, no solamente porque tienen un nivel jerárquico mayor, pero porque es muy probable que el curso para guardaparques vaya realizarse en condiciones más primitivas por los temas a tocar.

C. ¿QUE AUDIENCIA TENGO?

El instructor debe conocer bien a su audiencia antes del evento para preparar el contenido y los estilos de enseñanza acorde con los antecedentes de los participantes. Pasos que se pueden tomar en ese sentido, son:

1. Revisar los registros o aplicaciones de asistencia, para ver los perfiles de los participantes y los cursos antes tomados.
2. Realizar preguntas a los participantes acerca de porqué están trabajando en el campo profesional que sea, si les gusta, donde han trabajado, y dificultades que han enfrentado.
3. Escuchar activamente a las conversaciones de los participantes para entender mejor sus intereses, y formas de aprender.
4. Saludar a los participantes por su nombre (aprovechando etiquetas puestas con sus nombres; esto ayuda a romper el hielo entre el instructor y los participantes.
5. Realizar preguntas y estar atento al tiempo necesario para contestar; esto da una indicación de su nivel de comodidad en el evento, igual de su conocimiento.
6. Evaluar al grupo o a un individuo por su lenguaje corporal, apariencia, cantidades y tipos de equipos, material de lectura, etc. como indicador de nivel de experiencia y de comodidad-interés.

D. TRATAMIENTO DE DIFERENTES AUDIENCIAS

Otro de los retos muy importante con el cual un capacitador debe enfrentarse es la forma en cómo tratar a las diferentes audiencias que participan de la capacitación. Es posible que a veces se le presente una audiencia más o menos homogénea, es decir; los mismos promedios de edad, con los mismos objetivos, el mismo trabajo, los mismos intereses, etc, aún así hemos visto que es importante tomarlos en cuenta para la preparación del evento y de la implementación del mismo. Pero, hay que poner aún más atención cuando la audiencia que tenemos no es necesariamente una audiencia de adultos, sino de jóvenes o de adolescentes o de niños, estas audiencias deben tener un tratamiento diferenciado y específico. A continuación se mencionan algunas características que permiten aclarar este tratamiento de la audiencia.

NIÑOS

a) Interés.- Dependiendo de la edad sus intereses son más dispersos y se diluyen rápidamente en el proceso por lo que es importante tomar en cuenta las estrategias que permitan reenfocar el interés y hacer que estas estrategias sean cautivadoras. El juego es uno de los mecanismos con más éxito para poder llegar y cautivar el aprendizaje de los niños, de allí la frase "aprender jugando".

b) Atención.- En los niños la atención es muy corta, no se pueden pasar por largos periodos concentrados o enfocando su atención por lo que siempre se deben establecer estrategias o mecanismos que centren su atención. El tener un evento de capacitación donde se han diseñado diversos momentos con elementos que centran la atención y despiertan permanentemente el interés es un evento que puede asegurar el éxito en la capacitación de niños.

c) Forma de Aprendizaje.- Los niños están en un proceso de pasar de lo concreto a lo abstracto por lo que los ejemplos, modelos o metodologías deben estar basados en aspectos concretos, es cierto que también se pueden utilizar elementos abstractos pero estos deben ser menos usados, ya que el pensamiento que utilizan y con el cual aprenden más fácilmente es un pensamiento concreto.

JÓVENES

a) Interés.- En los jóvenes y en especial en los adolescentes el interés está marcado sobre su propio "yo", gran parte de lo que viven en esta etapa está orientado hacia aspectos de su persona, están más preocupados por aspectos como la imagen de sí mismos, su libertad, hacer notar que ya son adultos, mostrar su liderazgo, etc. Estos temas que marcan su interés les hace perder de vista otros aspectos de la vida, por lo que es importante estar al tanto de sus pensamientos e intereses para que a partir de ellos se capte su interés.

b) Atención.- La atención está desviada hacia aspectos personales que hacia aspectos externos o estructurales, por lo que se necesita de estrategias que cuestionen al joven, le permitan orientar y madurar su atención. Por todo esto, es importante también, capatar su atención con preguntas o cuestionamientos que partan de su propia realidad y de sus vivencias.

c) Aprendizaje.- Los jóvenes ya han alcanzado un cierto pensamiento abstracto y les gusta los retos y los cuestionamientos, pero dichos cuestionamientos no deben ser, en su mayoría, dirigidos sobre ellos mismos, sino más bien sobre la realidad o sobre los demás. Plantear soluciones, analizar situaciones o resolver problemas son las principales estratégias con las cuales se puede trabajar con los jóvenes.

E. TÁCTICAS PARA TRATAR COMPORTAMIENTOS NO ACEPTABLES DURANTE UNA PRESENTACIÓN

Cuando un instructor/facilitador está presentando un tema, a veces se presentan situaciones en que dos o más participantes estén conversando entre sí, o de alguna manera comportándose de una manera no aceptable. La experiencia nos indica que las siguientes tácticas pueden funcionar bien para modificar estas situaciones. El instructor/facilitador las puede utilizar dependiendo del tipo de audiencia o situación.

1. Decir: "¿Ustedes dos tienen algo que decir al resto del grupo?"
2. Simplemente llamarles la atención.
3. Contar un chiste- romper el hielo.
4. El instructor/facilitador deja de hablar hasta que haya silencio.
5. Utilizar herramientas visuales o dinámicas.
6. Coordinar con dirigentes de una comunidad con anticipación, al anticipar situaciones difíciles.
7. Llamar a la persona por su nombre (generalmente después de algunas situaciones anteriores con la misma persona).

F. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow y la Capacitación

La **Pirámide de Maslow**, o **jerarquía de las necesidades humanas**, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La jerarquía de Maslow tiene muchas implicaciones para la capacitación. En términos generales, NO PODEMOS CAPACITAR EFECTIVAMENTE A PERSONAS QUE NO TIENEN SATISFECHAS SUS NECESIDADES BÁSICAS, es decir, los participantes en un curso no van a aprender mucho si no sienten que:

- La comida es buena y suficiente
- Estén seguros en el ambiente del evento
- Tienen lo que consideran como adecuado su alojamiento y otras facilidades.

El nivel de comodidad de algunas personas, para que sientan que sus necesidades básicas están satisfechas, va a ser diferente a lo de otras personas, dependiendo de sus antecedentes culturales y sociales.

¿Qué podemos hacer para asegurar que las personas sientan seguros y atendidos en un evento de capacitación?

1. Proveer comodidad (cuando apropiado).
2. Tener primeros auxilios disponibles e informar al grupo saber que los tiene.

3. Actuar de una manera consistente.
4. Demostrar su conocimiento y experiencia, pero ser humilde.
5. Avisar al grupo donde están los servicios, a qué hora y donde se va a comer, donde van a dormir etc.; es decir, mantener al grupo informado en lo que concierne a sus necesidades básicas.
6. Indicar al grupo por cuánto tiempo van a estar caminando y como son las condiciones (o cuánto tiempo es el programa) - no todos tienen el mismo nivel de experiencia. Una persona cómoda en navegar grandes ciudades, quizás no es cómoda en el campo.

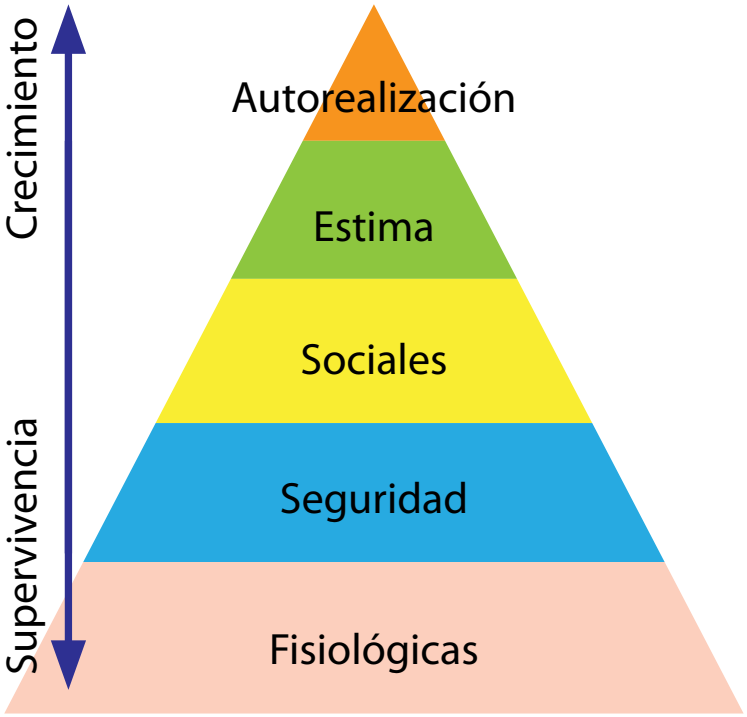
Más allá de las necesidades básicas, un capacitador debe reconocer que la pirámide de Maslow tiene otras implicaciones para la capacitación. Habiendo cumplido con la provisión de necesidades básicas, un curso de capacitación es una oportunidad para mejorar la situación de la "autorrealización" de los participantes, o sea, el desarrollo de habilidades, conocimientos etc. que superan lo común y corriente, que hacen que una persona sienta que haya cumplido alguna etapa superior en la vida. Y para ayudar a que las personas lleguen a esa etapa de autorrealización, la capacitación y el capacitador tiene que promover una atmósfera en la cual el participante puede mantener o mejorar su nivel de auto estima. La capacitación no debe nunca tender a disminuir la estima de los participantes. Resultaría igual o peor si no tuvieran satisfechas sus necesidades básicas. En ninguna de las dos situaciones - falta de necesidades básicas o un déficit de auto estima - habrá aprendizaje.

La Pirámide de Maslow

(Tomado de Wikipedia)

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs).

La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.



La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de su autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

G. SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Para cada evento será necesario definir los participantes (alumnos), y los requisitos necesarios para asistir al evento. Normalmente los eventos serán designados para un nivel administrativo específico: guardaparques, técnicos, jefes de áreas protegidas, etc. En un mismo curso, normalmente se aconseja no combinar participantes de distintos niveles, con algunas excepciones que requerirán de la contribución de varios puntos de vista. De esta manera se simplifica el desarrollo de la temática, ya que diferentes niveles jerárquicos normalmente significa diferentes niveles educativos y, como consecuencia, un tratamiento distinto del tema y, quizás, un estilo de enseñaza distinto..

Otro aspecto sobre los participantes es la posibilidad de que personas ajenas al sistema de áreas protegidas, pero que cumplan funciones similares, (por ejemplo guardaparques comunitarios, voluntarios etc.) asistan a los cursos programados. Esta es una política que debe definirse desde un inicio y que no debe alterarse, ya que puede resultar muy conflictiva. Factores como: el número de participantes de una misma organización que necesitan participar, presupuesto, logística en el campo, y el establecimiento de un precedente deben ser considerados en la toma de esta decisión.

Los participantes deben tener, de preferencia, un nivel académico similar. De no ser así, surgirán problemas en el nivel de instrucción ya que la instrucción debe de ser diseñada para lograr un entendimiento uniforme asegurando que todos comprendan la información sin que haya que hacer esfuerzos especiales para algunos individuos.

En caso que el objetivo del curso sea la instrucción con la idea de ascender de categoría al personal, los participantes deben tener un nivel profesional o escalafón administrativo que sea similar para poder juzgarlos de manera uniforme.

Muchas veces surge el problema de que hay muchísimo personal por entrenar, y pocas ocasiones para realizar cursos. En estos casos, ¿cómo se escogen los participantes? Un criterio a considerar es el efecto multiplicador, o sea, cuáles participantes tendrían más capacidad para pasar los conocimientos obtenidos en un curso a sus compañeros de trabajo, a través de situaciones formales de enseñanza (cursos locales) o durante la misma ejecución de trabajo en el campo. Otro criterio sería la selección de las personas, que a juicio de sus jefes inmediatos, tienen mayor posibilidad de ascender y mejorarse dentro del sistema.

En cualquier caso, se debe resistir la tentación de incluir demasiados participantes en un evento de capacitación. Existen normas técnicas establecidas que definen el tamaño ideal de un evento de capacitación. Para un evento normal, principalmente de charlas y actividades de campo limitadas, el tamaño más apropiado es entre 15 y 28 personas. Con este número se asegura un amplio intercambio de ideas y experiencias, y el evento aún se

mantiene manejable, optimizando la experiencia educativa. Para eventos que requieren una interacción intensiva entre los participantes, o que son de carácter muy específico que obligará atención personal del instructor (por ejemplo fabricación de letreros), los cursos deben tener una cantidad menor de participantes, normalmente entre 6 y 10.

La selección de participantes debe basarse en criterios bien establecidos:

- personal cuyas responsabilidades son, o van a ser, pertinentes a la temática del curso;
- personal que puede transferir sus conocimientos a otros;
- personal que representa diferentes áreas protegidas, seleccionadas por su situación estratégica en cuanto a la temática del curso (por ejemplo, manejo de un tipo de animal presente en estas áreas)
- un numero de grupo que no excede un número X, por razones pedagógicas o logísticas
- una representación geográfica, de ciertas áreas protegidas, o regiones climáticas.
- un balance (o por lo menos una representación) de géneros, en lo posible (asegurando que la infraestructura de alojamiento lo permita) NOTA: La experiencia nos cuenta que un grupo mezclado de género tiene un comportamiento distinto que un grupo homogéneo, y por lo general esa distinción es favorable. Los grupos homogéneos, hablando de géneros, frecuentemente tienen mayores problemas de comportamiento y de cohesión, aunque esto depende de la duración del curso y de la temática. El manejo de un grupo de diversidad de género es normalmente más fácil.

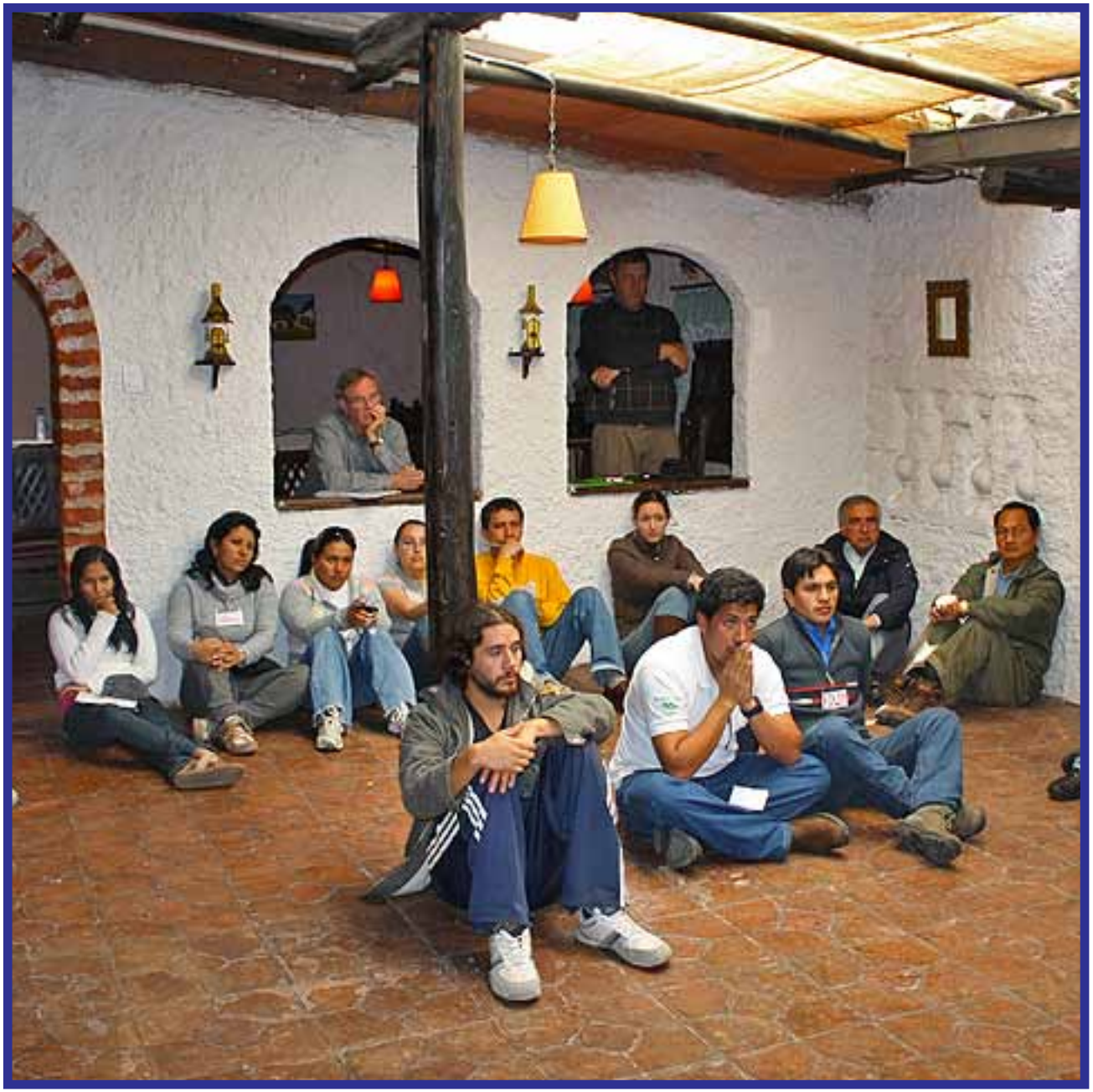
En algunas ocasiones, sin embargo, influencias no-técnicas puede entrar en juego, resultando en una selección de participantes no ideal. Cuando los organizadores de un curso no tienen control sobre la selección de participantes, intereses personales y políticos pueden afectar el proceso de selección. Esta situación puede dar lugar a una audiencia mixta de cautivos y no-cautivos, y puede resultar muy incómodo para todos. Para evitar que suceda esta situación, los organizadores del curso pueden:

- establecer criterios técnicos/profesionales para poder asistir al curso
- establecer criterios en cuanto a tiempo de trabajo con áreas protegidas o un área protegida en particular;
- pedir que se presente una lista de posibles candidatos para asistir al curso, y los mismos organizadores seleccionan los mejores candidatos.

No obstante una preferencia para participantes seleccionados por criterios técnicos, a veces es prudente adaptarse a ciertas realidades políticas, especialmente cuando la manutención de buenas relaciones con alguna(s) instituciones es prioritaria.

- A veces las organizaciones/instituciones que financian el evento tendrán interés en que ciertas personas asistan.
- A veces, los administradores del sistema de áreas protegidas, o de un área en particular tendrán interés en que alguien, no muy calificado participe. Siempre y cuando que esta situación no vaya a interferir dramáticamente con la obtención de los objetivos del curso, es prudente no presentar obstáculos significantes en estos casos.

En aquellos casos cuando el público no es “seleccionable”, o sea cuando se trata de grupos de comunitarios, estudiantes, el capacitador debe hacer un esfuerzo para conocer lo que pueda de su audiencia: edades, nivel educativo y motivación (cautivos/no-cautivos) y adaptar su estilo de enseñaza acorde con sus averiguaciones.



CAPITULO VII

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

A. Introducción

B. Esquema organizativo de un Evento de Capacitación

Etapa I. Definición del evento
Etapa II. Preparación del evento
Etapa III. Desarrollo del evento
Etapa IV. Conclusión del evento.

C. Lista de verificacion para implementación de un Evento de Capacitacion.

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.
(J.P. Sergent)

A. INTRODUCCION

(Adaptado de HACER TALLERES – WWF-Colombia, 2003)

Normalmente un evento de capacitación es un medio para lograr uno o varios objetivos. En el caso de las áreas protegidas, el objetivo general es contribuir a que el sistema de áreas protegidas pueda cumplir con sus objetivos de conservación (al mejorar la capacidad de sus funcionarios para manejar las áreas.) En cuanto a los objetivos más específicos, un evento de capacitación trata de inculcar las habilidades, destrezas y técnicas necesarias para que los participantes del evento puedan desempeñar mejor sus funciones. O sea, los eventos (cursos, talleres etc.) forman parte de un proceso de mejoramiento del personal de las áreas protegidas, no un fin en sí mismo.

Por eso debe concluir con una serie de compromisos y responsabilidades que darán pie al seguimiento, sin olvidar que el sentido de la capacitación es llevar a la práctica lo aprendido.

El equipo de capacitación se pone de acuerdo en como recopilar, documentar y conectar los compromisos para el seguimiento. Por ejemplo, diseña una matriz de programación en la cual se ubiquen algunas de las siguientes preguntas:

¿A qué me comprometo?
¿Por qué lo quiero hacer?
¿Cómo lo puedo desarrollar?
¿Cuándo lo puedo hacer?
¿Con quiénes y para quiénes?
¿Qué necesito?
¿Qué espero lograr?
¿Qué dificultades puedo tener?

Al iniciar la planificación de un evento de capacitación, es importante tomar en consideración los actores que influyen en cómo será el desarrollo del evento. En general, hay que considerar:

- ¿Quién financiará el evento?
- ¿Qué instituciones colaborarán para realizar la capacitación?
- ¿Qué es el interés del (los) donante(s)?
- ¿Quiénes pueden proveer apoyo logístico y de materiales y equipos?
- ¿Quiénes serán los beneficiarios del evento? ¿A corto y largo plazo? ¿Directa e indirectamente?

El siguiente cuadro ayuda a formular estas ideas:

Clasificación de los actores	Descripción	Nivel de participación
Donantes pasivos	Cuando se presenta una una propuesta que busque conseguir financiamiento para un curso determinado, planteamos al donante una idea general sobre lo que sería la actividad sin profundizar demasiado con el contenido. Quizás la única participación o injerencia que tenga el donante en esta materia sería haciendo comentario solo en este momento lo cual no lo convierte en un actor de primera línea cuando de definir el contenido se trata.	X*
Donantes activos	En algunas oportunidades podemos tener donante que se acerque a nosotros para que impartamos un curso que cubra una necesidad que él mismo ha identificado para un público x, en estos casos los donantes suelen tener un papel más protagónico y salvo algunas excepciones donantes como los del caso anterior toman partida y hacen aportes considerables en el proceso completo.	XXX

Clasificación de los actores	Descripción	Nivel de participación
El Público Meta	Las necesidades identificado en ellos bien sea por la institución a la que pertenecen, por un donante o por usted mismo, convierte al Público Meta en actor principal a la hora de definir el contenido. Pero esto depende en buena medida de la forma en la cual usted está diseñando el curso, recuerde lo comentado en la primera sección de este capítulo sobre necesidad y/o demanda.	XXX
Institución a la que pertenece el Público Meta	Cuando desde esta instancia se solicita una capacitación y son fusionables sus y nuestros intereses, debemos aprovechar esta gran oportunidad y como lo veremos mas adelante, no hay nada mejor que poder definir y negociar contenidos con quienes son actores principales y mas aún como este caso, con quienes podrán dar seguimiento directo posterior al curso. A pesar de lo descrito para ese actor, muchas veces los participantes pueden provenir de diferentes organizaciones cuyo caso o no aplicaría de diferentes organizaciones en cuyo caso o no aplicaría en este nivel de participación o quizás sea muy bajo.	XXX
Socios y/o colaboradores	Dependiendo del tipo de curso en el que estemos pensando, usualmente tenemos colaboradores como por ejemplo profesionales/especialistas de otras instituciones que a menudo nos ayudan en definir aspectos académicos e incluso trabajan como instructores en los cursos. Ellos son una ayuda potencial para definir contenidos, no solo relacionados con el tema o materia que impartirán, sino también los contenidos en el marco general del curso. Cuando trabajemos con socios, estros constituyen el otro pilar del proceso teniendo en cuenta que estamos impartiendo un curso conjuntamente. Si los socios cumplen un papel no académico, es decir, están encargados de contactar participantes, conseguir financiamiento o cualquier otra función no académica, entonces su papel en la definición de contenido no será tan relevante.	XXX
Otros agentes de capcitacion y especialistas	Es muy posible que existan otras organizaciones que realicen actividades similares a las suyas, contáctelos y si es posible establezca flujos de información, intercambie ideas, metodologías, estrategias de mutuo beneficio. La experiencia de organizaciones homólogas enriquecerá enormemente su trabajo. Igualmente, entrar en contacto con especialistas le ayudará a definir con claridad el contenido, es muy posible que nuestras instituciones carezcan de grupos interdisciplinarios con profesionales en todas las ramas que usted requiera por lo cual conformar un buen grupo de especialistas le será un excelente respaldo y además podrán ser a su vez instructores en su curso.	XX
Nuestra institución	No solo somos actores principales por la organización que impartirá el curso, lo somos principalmente por tener la gran responsabilidad de orquestar el trabajo con todos los actores y definir de la mejor manera posible un contenido que satisfaga realmente las necesidades identificadas.	XXX
Otros	Cada curso y cada institución tienen sus particularidades por lo cual el grupo de actores podrá variar considerablemente.	

* Mientras mas X tenga mayor será la relevancia del actor en el proceso.

Cuadro es tomado de MANUAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE EVENTOS DE CAMPO EN CONSERVACIÓN; Organización de Estudios Tropicales; 2006

B. ESQUEMA ORGANIZATIVO DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN

(La mayoría de esta sección es tomada de MEJORANDO NUESTRA HABILIDAD PARA CAPACITAR, Servicio de Parques Nacionales de USA; 1993)

En esta sección se presenta detalladamente el proceso organizativo para el desarrollo de un EVENTO individual de capacitación, evento que puede o no formar parte de un programa más amplio de capacitación. En general, el proceso de organización de un evento, sea evento universitario, seminario-taller, práctica de campo, conferencia, etc., tiene cuatro etapas. (Ver Lista de Verificación- Sección C de este capítulo): Definición del Evento; Preparación del Evento, Desarrollo del Evento y Conclusión del Evento.

En cada una de las cuatro etapas el coordinador del evento tiene responsabilidades y tiene que llevar a cabo ciertas actividades. A continuación se presenta una discusión de algunos aspectos de cada etapa.

Etapa I. Definición del evento

1. Propósito general
2. Financiamiento
3. Alcance del evento
4. Estilo del evento
5. Ubicación

Etapa II. Preparación del evento

6. Selección de instructores/participantes
7. Presupuesto
8. Administración
9. Duración - Horario
10. Agenda - programa
11. Contenido

Etapa III. Desarrollo del evento

12. Inauguración
13. Presentación de instructores/participantes
14. Aspectos generales
15. El evento
16. Clausura
17. Evaluación

Etapa IV. Conclusión del evento.

18. Devolución de equipo
19. Reportes: general, académico y financiero
20. Evaluación del evento
21. Cartas de agradecimiento

Etapa I. Definición del evento. En esta etapa la persona y/o institución que coordinará el evento deberá definir:

1. Propósito general
2. Financiamiento
3. Alcance del evento
4. Estilo del evento
5. Ubicación

La persona o personas que organizan un evento, deben ser las que, además de coordinar los preparativos, deben dirigir su realización. Puesto que ellas conocen todos los antecedentes de su organización, resulta lógico que estas personas sean las más adecuadas para dirigir el evento con eficiencia.

Una vez que se defina al organizador o coordinador del evento es importante que éste forme parte activa del

grupo, pero de ninguna manera se recomienda que sea el instructor principal, ya que sus responsabilidades no le permitirán cumplir satisfactoriamente con las dos funciones a la vez.

Con frecuencia la institución o persona encargada de la coordinación sentará los lineamientos y tomará las decisiones en relación a todas las actividades descritas a continuación y en las etapas siguientes.

1. Propósito general

Cualquier evento de capacitación debe contar con objetivos bien establecidos que orienten su programación y contenido. Estos objetivos pueden ser de varios tipos, dependiendo de la situación particular, y del grado de desarrollo que tenga la capacitación en el sistema de AP. En forma general, un evento de capacitación debería considerar uno o varios de estos objetivos generales:

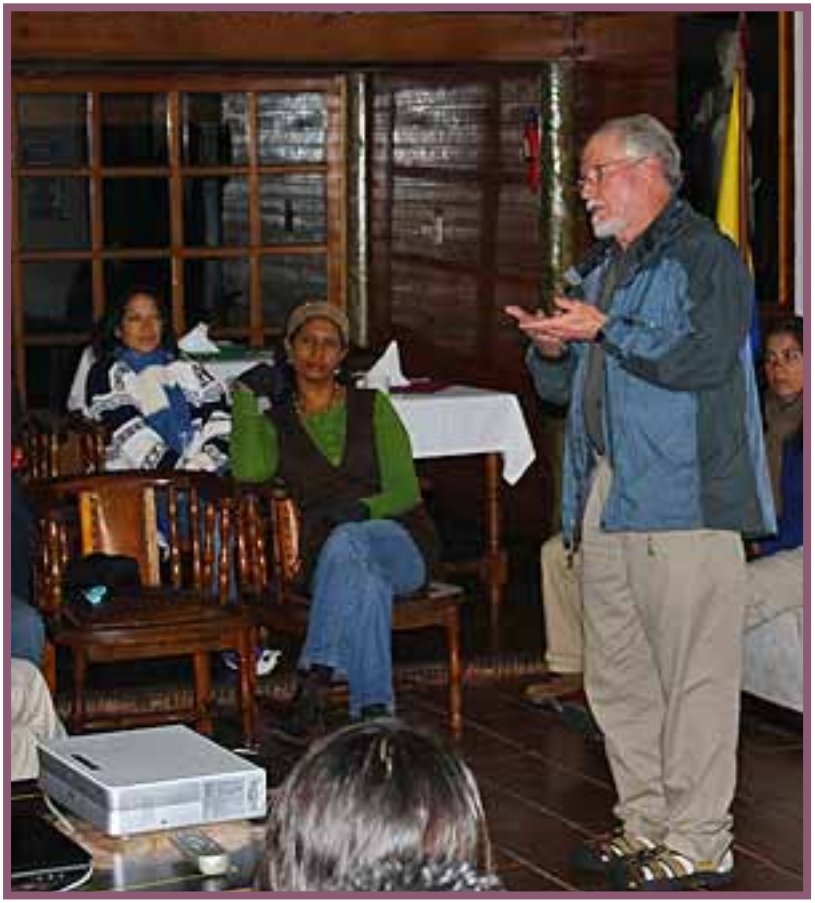
- Orientación del nuevo personal
- Incrementar la capacidad o conocimiento del personal existente
- Crear una habilidad especial en ciertos funcionarios
- Ascenso de categoría del personal (aunque esto debe ser consecuencia de capacitación y experiencia).

Estos objetivos obviamente se derivan del programa general de capacitación que enmarca el desarrollo del evento. Durante la definición del evento, el coordinador debe redactar los objetivos generales evento de capacitación, o sea lo que se espera lograr de quienes participarán como alumnos en el evento. Los objetivos señalados en esta etapa servirán para guiar el resto del proceso de desarrollo del evento.

2. Financiamiento

Idealmente, un sistema de AP debería contar con un programa permanente de capacitación, incluido dentro de su programación anual. Esto implica un adecuado financiamiento a través del presupuesto general que recibe del gobierno. Sin embargo, esto no ocurre en la gran mayoría de los casos, y los eventos se financian con fondos sobrantes del presupuesto, o con fondos internacionales.

Los fondos internacionales pueden provenir de una o de varias fuentes. Las principales son: FAO, a través de



proyectos nacionales o regionales; UNESCO, a través de los programas de Patrimonio Mundial (WHP) y Hombre y Biósfera (MAB); el Fondo Mundial para la Vida Silvestre Internacional (WWF); el Fondo Mundial para la Vida Silvestre - Estados Unidos (WWF-US), y otros organismos más especializados. Normalmente, hay que solicitar los fondos al organismo respectivo por medio de una propuesta. En caso de los programas WHP y MAB, el evento a financiar tiene que ser vinculado de alguna manera con un área protegida que haya sido incluida dentro de estos programas. No hay que olvidar la posibilidad de obtener fondos de fuentes locales: gobiernos provinciales o municipales, otros ministerios, fundaciones, comerciales, bancos, etc. Esto requerirá en todos los casos una fuerte labor de convencimiento, justificando el objetivo del evento, y de los gastos previstos.

Antes de llevar a cabo cualquier acción en relación al financiamiento es un requisito indispensable que los puntos expresados en el resto de esta etapa estén perfectamente definidos y claros; de no ser así, las probabilidades de conseguir apoyo financiero son mínimas.

En Latinoamérica, hasta la fecha, la mayoría de los eventos de capacitación se han llevado a cabo gracias a esfuerzos combinados de instituciones nacionales y organismos internacionales. La estrategia en este caso es más general, se describe a continuación:

- Se debe iniciar la búsqueda de apoyo internacional de 8 á 12 meses antes de la fecha del evento. Para el apoyo nacional, se debe pensar en de 3 á 4 meses de anticipación.
- Una vez que se tengan bien pensados y claros todos los objetivos del evento y que se tenga una idea general de lo que requerirá prepararlo, se estará en condición de escribir una propuesta inicial de no más de dos páginas en la que se expongan precisa y brevemente los aspectos sobresalientes del programa y se presente el presupuesto global.
- La propuesta debe ser presentada a los organismos cuyas filosofías estén en armonía con su programa.

3. Alcance del evento

La etapa de preparativos del evento estará directamente relacionada con el tipo de evento. Por ejemplo, ¿el evento será nacional, regional o local en su enfoque? ¿Tendrá lugar principalmente en aula, o habrán prácticas de campo que requerirán movilización? En general, si el evento es de tipo local requerirá menos tiempo para coordinar que un evento de tipo internacional.

4. Estilo del evento (estrategia educativa)

Al pensar en la capacitación del personal de las AP, se deben considerar varias alternativas en cuanto al método o estilo en que se va a dar el entrenamiento. En general se pueden identificar cuatro estilos que son los más comunes en eventos de capacitación, ellos son:

a. Estilo de Presentaciones
b. Estilo Demostrativo
c. Estilo Instrumental
d. Estilo Participativo o Experimental

a) Estilo de Presentaciones. Generalmente toma la forma de una conferencia, una clase o alguna otra actividad en la que el "Experto" transmite información a la audiencia, la cual por lo general toma notas. Este estilo es el más barato, el más simple de organizar y el que requiere el mínimo de preparación. Sin embargo, la conferencia se presta principalmente para la presentación de temas teóricos dependiendo del tema y el nivel educativo del personal. Este método es de efectividad limitada, requiriéndose siempre de otro tipo de enseñanza más participativa para reforzar los puntos principales que se desean inculcar. Se puede aumentar la efectividad de la conferencia mediante el uso de técnicas audio-visuales (películas, diapositivas, transparencias, etc.) y otros métodos que tiendan a involucrar la participación

activa de los alumnos (e.g.) hacerles preguntas, método socrático, presentación de informes por algunos participantes).

El **seminario** es otro método de enseñanza que corresponde al estilo de presentación. Requiere una participación intelectual activa de los participantes, dirigidos por un instructor. Por lo general, el instructor presenta una charla corta de introducción y los participantes continúan la sesión hablando espontáneamente de sus propias experiencias o presentando algún trabajo preparado especialmente para el evento. Aunque este método normalmente es utilizado para trabajar con profesionales, de un nivel de educación relativamente alto, no se debe descartar la posibilidad de que también sea efectivo para personal de otros niveles.

Los **seminarios - móviles**, durante los cuales se transporta a todo el personal de un sitio a otro, son muy valiosos para presentar experiencias concretas que favorezcan la reflexión. El cambio de ambiente ayuda a estimular la discusión y apoya las presentaciones de los instructores. El inconveniente es la fatiga de los participantes, la logística y su costo.

Estos seminarios son caros debido a los gastos de movilización, alojamiento y alimentación. Hay que tomar la precaución de que un ritmo intensivo y el inevitable cansancio no tomen el lugar del aprendizaje, y que el evento se convierta en un viaje turístico con escasos intervalos de clase.

b) Estilo Demostrativo. En esta situación el instructor le muestra o enseña a la audiencia cómo hacer algo. El aspecto práctico se puede incluir cuando se cuente con la oportunidad para que los participantes usen las técnicas mostradas.

En los **talleres**, aunque son similares a los seminarios se intenta que los participantes produzcan algo concreto como resultado de lo aprendido. El producto puede ser un informe, un plan, o algo de utilidad inmediata: un área de acampar, letreros, un sendero, o una presentación de diapositivas.

Por lo general, la técnica de hacer algo concreto requiere de clases teóricas previas, y/o la instrucción constante durante el proceso de producción. El producto puede ser el resultado de una labor en conjunto de los participantes, de grupos de unas seis o siete personas, o de individuos.

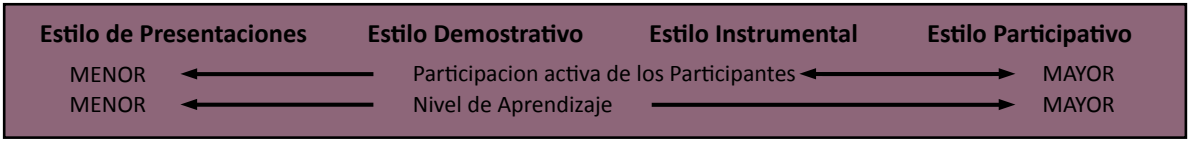
c) Estilo Instrumental. Provee a los participantes de una serie de guías que describen paso a paso algún tema o actividad. Se les puede dar una serie de cuestionarios a llenar, exámenes o instrumentos de auto evaluación que auxilien y dirijan al participante a través de una experiencia de aprendizaje. Este método se usa mucho en eventos de correspondencia.

d) Estilo Participativo o Experimental. Le da al participante la oportunidad de experimentar o probar una nueva idea, actividad o aprendizaje. La experiencia o participación va seguida de una oportunidad para reflexionar, analizar y después relacionar lo aprendido durante su experiencia con su actividad particular en el trabajo. Una condición para la aplicación de este estilo es la integración del grupo, situación que puede durar algunos días.

Las **actividades de campo** son excelentes para enseñar temas prácticos; por ejemplo: técnicas de rescate, como montar y cuidar a un caballo, recolección de plantas, etc. A veces estas actividades son precedidas por clases teóricas, pero pueden ser desarrolladas en el campo con éxito bajo la dirección de uno o varios instructores. Este tipo de enseñanza requiere atención más individualizada por parte de los instructores, por lo que se debe considerar más instructores o menos participantes. También, con varios instructores, se puede dividir el grupo en equipos y moverlos por estaciones de práctica. Por ejemplo en el caso de rescate podría tenerse cuatro instructores, que trabajen 45 minutos con cada grupo sobre algún aspecto específico.

En el ejemplo presentado en Figura I.C.2, la ventaja es la de poder brindar mayor atención y ayuda individual; la desventaja es que cada instructor tendrá que repetir su tema cuatro veces.

El estilo que predomine en un evento de capacitación dependerá del nivel del personal a entrenar, los temas a presentar, los fondos disponibles y los materiales didácticos con que se pueda contar. Por lo general se debe usar una variedad de métodos para generar el máximo de interés y aumentar la participación activa con la que el material se aprende mejor.



Los Estilos de Capacitación en grupo en función a la participación activa de los participantes.

En resumen, se puede decir lo siguiente:

- Entre mayor sea la participación activa de los participantes, mayor será su aprovechamiento.
- Entre más participación activa de los participantes se desee, más preparación se requerirá por parte de los instructores y de los organizadores.
- Entre más ayudas audio-visuales se utilicen, más provechoso e interesante será el evento para los participantes.
- Entre más prácticos sean los temas a presentar, más participación activa de los participantes deberá programarse, en lo posible a través de actividades de campo. El número de participantes en un evento debe ser considerado seriamente; existen datos específicos sobre el tema. (Ver punto 6 de esta sección)
- Entre más bajo sea el nivel académico de los participantes a entrenar, menos teóricos deben ser los métodos educativos utilizados.
- Entre más se desee participación activa, más baja debe ser la proporción de participantes/instructores.

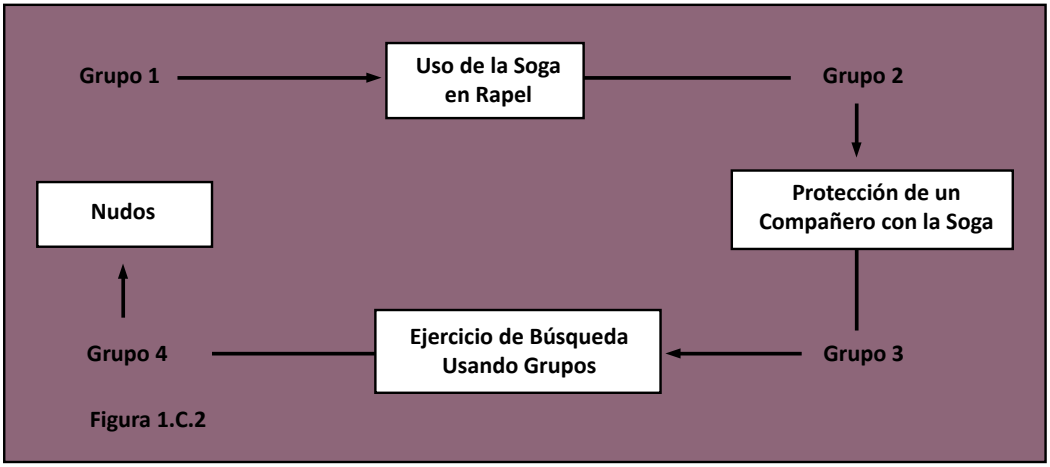


Figura 1.C.2

5. Ubicación

La prioridad número uno a considerar en la selección del sitio para un evento debe ser la actividad que se desee desarrollar, que requerirá de condiciones específicas, según su naturaleza. Si se piensa realizar prácticas en el campo, hay que considerar la cercanía de áreas adecuadas para las prácticas. Si se necesitan equipos o talleres especiales, hay que pensar en su disponibilidad.

Cuando se trata de eventos para personal de una sola AP, a veces es mejor realizarlos en la misma área para evitar gastos de transporte y alojamiento, aunque debe considerarse la posible distracción de los participantes por sus responsabilidades diarias.

Las condiciones logísticas de un evento no deben constituir una sorpresa para el

participante. Con conocimiento anticipado que la situación de alojamiento, por ejemplo, será de dormitorio general, el participante llegará preparado psicológicamente para esa situación. Los coordinadores deben informar a todos los participantes e instructores de las condiciones bajo las cuales se realizará el evento.

Observaciones por Prof. George Wallace sobre la Importancia de Entorno de un Evento de Capacitación

Cuando sea posible (no es siempre posible contar con el entorno perfecto para un evento de capacitación, pero por lo menos algunos elementos pueden ser arreglados) la importancia de entorno es que debe permitir a los capacitadores acceder fácilmente situaciones del mundo real, practico (en un área protegida o comunidad), aprovecha de los conocimientos de gente local, para practicar habilidades de campo, y para comprender mejor los retos específicos a un sitio que posteriormente pueden ser generalizados a otros lugares. A mi me gusta especialmente el hecho de que un rico entorno físico permite que los instructores cambien de una relación "cara a cara" a una de "hombro a hombro" donde "cosas en el mundo" constituyen el foco de interés mutuo , y donde los instructores pueden observar con mas facilidad lo que conocen los participantes y lo que no conocen al ver como se comporten y las cosas que el entorno saca de ellos. Hace años, Martin Buber discutió esto en su ensayo pedagógico "Yo/Usted". El entorno provee autenticidad y relevancia a lo que se esta enseñando, expedita la enseñanza y acomoda muchos estilos de aprendizaje con facilidad.

La comodidad general del participante tiene una influencia directa en el éxito del proceso educativo. Si las condiciones de alojamiento y/o alimentación son deficientes los participantes no estarán muy animados durante las clases, y habrá reclamos y quejas. No obstante, tampoco hay que exagerar la comodidad. Las salas de reunión deben ser bien ventiladas y bien iluminadas. Una vez que se designe una sala para una actividad específica se debe de mantener sin cambiar para que los materiales didácticos se puedan dejar durante la noche o en los fines de semana. Se debe contar cuando menos con un sala adecuada para proyectar películas y/o transparencias.

La comida debe ser satisfactoria, simple y variada, bien preparada y en amplias porciones. Esto ayudará a que los participantes centren más su atención en el programa y no se dejen distraer por "estómago inconforme".

En lo posible, las instalaciones para alojamiento, alimentación, y salas para conferencias, prácticas, etc., deben estar ubicadas en un solo conjunto o centro de instrucción para evitar perder tiempo en traslados antes o después de las clases y así lograr la mayor eficiencia posible. Muchas instituciones mantienen centros de este tipo en forma permanente y los prestan o los facilitan gratuitamente, cobrando solamente los gastos de cocineros y otros apoyos logísticos requeridos. En la selección del sitio para un evento, es de obvio interés la accesibilidad al lugar y el costo del mismo. A veces es importante que el lugar cuente con acceso fácil y rápido por razones logísticas (llegada de instructores, disponibilidad de facilidades adyacentes, etc.); pero, por otro lado, a veces es conveniente que los participantes estén relativamente aislados de ambientes o influencias que puedan distraer su interés de las actividades a realizar.

A final de cuentas, la selección del sitio para un evento de capacitación debe responder a tres preguntas claves:

1. ¿Qué ventajas comparativas me da este sitio con respecto a las otras alternativas, en confrontación con los objetivos académicos del evento?
2. ¿Qué ventajas logísticas comparativas me da este sitio?
3. ¿Cuáles serían los principales problemas afrontaría de seleccionarlo para el evento, y cómo los puedo resolver?

Etapa II. Preparación del evento.

6. Selección de instructores/participantes
7. Presupuesto
8. Administración
9. Duración - Horario
10. Agenda - programa
11. Contenido

6. Selección de instructores/participantes

Dependiendo de los objetivos del evento, se seleccionan los instructores y los participantes. Los instructores deben seleccionarse en base a los temas que se quieran tratar, al nivel de enseñanza que se desee tener, a su capacidad de transmitir efectivamente su conocimiento a la audiencia seleccionada, y a su disponibilidad. Es importante que el instructor tenga facilidad para presentar su tema de manera comprensible. El hecho de que el instructor sea un especialista famoso, no necesariamente significa que sepa hacer llegar su mensaje a un guardaparque.

Existe la tendencia de escoger a los instructores dentro del personal de una misma institución, por ser el recurso más accesible; sin embargo, debe considerarse que en otras agencias del gobierno, en universidades y en el sector privado se pueden también encontrar instructores excelentes. Hay que buscar a la persona más adecuada para el tema a tratar y para la audiencia a la que se va a dirigir la información. No hay que descartar la posibilidad de que incluso uno de los participantes tenga experiencia en alguno de los temas, pudiendo asumir la instrucción de una parte del programa.

Es muy importante que los instructores sepan exactamente que es lo que se espera de ellos en el evento. Además de proporcionarles con anticipación los datos esenciales (fecha, hora, ubicación, y tema de su intervención), es preciso informarles:

- el propósito general del evento y la parte que ellos cubrirán
- el contenido y orientación deseados para su presentación u otro tipo de intervención (actividad o excursión de práctica al final del evento)
- el nivel académico de su audiencia
- la necesidad de que los materiales escritos, para uso de los participantes sean preparados con anticipación
- los gastos que serán cubiertos por el evento (muchas veces el presupuesto del evento y de la institución que auspicia y organiza el evento cubrirá los gastos de los instructores. En otras ocasiones, la institución para la cual trabaja el instructor dona su tiempo y los gastos de transporte, alojamiento y alimentación o una combinación de algunos de esos gastos.)
- los equipos audio-visuales que estarán disponibles (o averiguar sus necesidades en cuanto a este aspecto)
- sus responsabilidades en cuanto a la calificación de los participantes.

Lo mejor es que el organizador o coordinador del evento no sea uno de los instructores principales, ya que esto no le dará tiempo suficiente para atender satisfactoriamente sus funciones. Sin embargo, puede y debe participar en una o dos clases para establecer liderazgo y calificaciones profesionales.

Los participantes deben tener de preferencia un nivel académico similar. De no ser así, surgirán problemas en el nivel de instrucción ya que la instrucción debe de ser diseñada para lograr un entendimiento uniforme asegurando que todos comprendan la información sin que haya que hacer esfuerzos especiales para algunos individuos.

En caso que el objetivo del evento sea la instrucción con la idea de ascender de categoría al personal, los participantes deben tener un nivel profesional o escalafón administrativo que sea similar para poder juzgarlos de manera uniforme.

Muchas veces surge el problema de que hay muchísimo personal por entrenar, y pocas ocasiones para realizar eventos. En estos casos, ¿cómo se escogen los participantes? Un criterio a considerar es el efecto multiplicador, o sea, cuáles participantes tendrían más capacidad para pasar los conocimientos obtenidos en un evento a sus compañeros de trabajo, a través de situaciones formales de enseñanza (eventos locales) o durante la misma ejecución de trabajo en el campo.

Otro criterio sería la selección de las personas, que a juicio de sus jefes inmediatos, tienen mayor posibilidad de ascender y mejorar dentro del sistema. En cualquier caso, se debe resistir la tentación de incluir demasiados participantes en un evento de capacitación. Existen normas técnicas establecidas que definen el tamaño ideal de un evento de capacitación. Para un evento normal, principalmente de charlas y actividades de campo limitadas, el tamaño más apropiado es entre 15 y 28 personas. Con este número se asegura un amplio intercambio de ideas y experiencias, y el evento aún se mantiene manejable, optimizando la experiencia educativa. Para eventos que requieren una interacción intensiva entre los participantes, o que son de carácter muy específico que obligará atención personal del instructor (p.e. fabricación de letreros), los eventos deben tener una cantidad menor de participantes, normalmente entre 6 y 10.

7. Presupuesto

En la elaboración del presupuesto, hay que considerar lo siguiente:

- alojamiento
- alimentación
- alquiler del local para la reunión
- traslado de participantes e instructores
- viáticos para instructores y participantes
- honorarios de instructores
- transporte durante giras
- materiales didácticos (libros, películas, etc.)
- gastos de reproducción de documentos (mimeógrafo, fotocopias)
- secretaria durante el evento
- equipos especiales (cámara fotográfica, grabadora, videocasetera, rotafolios, pizarrón, retroproyector, proyector de películas (16 mm), pantalla, proyector de diapositivas, etc.)
- materiales de trabajo (papel, lápices, bolígrafos)

Muchas veces algunos de los puntos mencionados pueden ser financiados o donados por alguna institución o empresa privada, por ejemplo los equipos especiales, el local y el transporte.

(La sección a continuación es adaptada de MANUAL PARA EL DISEÑO DE EVENTOS DE CAMPO EN CONSERVACIÓN; Organización de Estudios Tropicales, 2006)

Un presupuesto debe considerar dos tipos de costos: fijos y variables.

Los costos fijos serán aquellos costos que no cambiarán independiente del número de participantes que usted tenga, por ejemplo:

- Los honorarios de los instructores
- El transporte cuando contrata el servicio de bus y no paga por persona
- El servicio de una cocinera
- Salarios del equipo coordinador
- Alquiler o compra de equipos
- Alojamiento, alimentación y transporte de instructores

Los costos variables son aquellos que tienen relación directa con el número de participantes. Algunos ejemplos son:

- Alojamiento y alimentación de participantes
- Materiales que se entregan a los participantes
- Transporte cuando el pago es por persona

Podemos darnos cuenta que un tipo de costo, como por ejemplo transporte, podrá ser tanto variable como fijo, igualmente el alojamiento cuando pensamos en si es el de un instructor o de un participante. Tenga mucho cuidado al realizar sus cálculos de modo que los ubique donde realmente corresponden.

Independiente que sean los costos fijos y variables, se debe tener una idea de los componentes más importantes del presupuesto, que luego pueda desagregar según el tipo de gasto.

8. Administración

Los trámites administrativos dependerán del tipo de evento (nacional, local, regional, internacional, etc.), puesto que en cada situación los requerimientos serán diferentes. También dependerán del lugar en que se vaya a llevar a cabo y del lugar y/o lugares de donde provendrán los instructores y participantes. Es muy importante ponerse en contacto con personas encargadas del área en donde se va a llevar a cabo el evento para que expliquen con detalle las circunstancias y requerimientos especiales del lugar en que se va a efectuar el evento, a fin de realizar los ajustes y planes con tiempo.

Las invitaciones para los instructores y participantes se deben cursar con bastante anticipación (2 á 6 meses dependiendo de la naturaleza del evento, el correo, etc.).

En general, los trámites administrativos comprenden:

ASPECTOS REGLAMENTARIOS

- autorización para la participación de los participantes
- autorización y adelanto de viáticos
- visas y/o permisos de recolección
- contratación de instructores
- contratación del personal de apoyo (secretaria, chofer, cocinero, ayudante de campo, etc.)
- registro de participantes

ASPECTOS FORMALES Y/O SOCIALES

- planificación de inauguración y clausura
- invitación de autoridades y otras personas especiales
- planificación de eventos especiales (banquete, cóctel, películas, etc.)
- invitación e información a miembros de la prensa.

ASPECTOS LOGISTICOS

- obtención del local para el evento
- arreglo de alojamiento y alimentación
- arreglo de transporte (giras, viajes de campo, etc.)
- preparación de documentos, folletos y otros auxiliares didácticos incluyendo la obtención de equipos audiovisuales

- comunicación a los participantes de los requisitos en cuanto a efectos personales y preparación requerida (presentación, lecturas para antes del evento, etc.).

Para evitar problemas de última hora es aconsejable que el organizador haga un recorrido antes del evento con el fin de determinar distancia y tiempo (en autobús) entre los puntos de visita y también para asegurar que el alojamiento y la alimentación sean aceptables.

9. Duración - Horario

La duración de un evento de capacitación depende del tipo de evento contemplado. Puede variar de un día a varios meses. Lo común son eventos de una a tres semanas. En términos generales para eventos largos se debe programar por lo menos un día libre cada 15 días, para que los participantes puedan atender necesidades personales y de estudio. No se debe pensar en un más de 3 días de trabajo en sala de conferencia sin complementa con un viaje de reconocimiento o práctica de campo. Por otro lado, debe considerarse que viajar en exceso puede resultar cansador y no permitir una instrucción substanciosa.

Al definir los días en que se llevará a cabo el evento hay que tomar en cuenta los días festivos y religiosos observados por los participantes. El horario a establecerse dependerá del tipo de evento y las actividades a realizarse. Sin embargo, se deberían tomar en cuenta varias consideraciones: Debido a que el aprendizaje basado en la experiencia es muy intenso y activo se debe considerar cuidadosamente el número de horas en cada sesión. En general el siguiente horario podría ser el más adecuado:

Por la mañana: 4 horas en sesión y media hora de descanso distribuido durante las 8 y 12:30pm.

Almuerzo: 1 ½ horas

Por la tarde: 2 o 3 horas en sesión, con descanso de ½ hora

Por la noche: Sesiones especiales de 1 ½ a 2 horas, después de la comida. Deben ser actividades grupales o de diversión.

Debe promoverse mucha participación durante el proceso de entrenamiento, y las charlas formales deben considerar por lo menos 15 minutos para preguntas y respuestas.

Se debe tomar en cuenta un período inicial mínimo de dos horas para la presentación de los participantes. Esta presentación puede facilitarse al usando dinámicas de grupo que sirven para romper el hielo (Ver sección III. D. 2). Idealmente durante el evento cada participante debería contar con de 10 á 20 min. para hacer una presentación formal sobre su área de trabajo. Hay que considerar también tiempo para la evaluación.

Durante el transcurso del día se debe dedicar tiempo para que el grupo se integre, para conversar sobre lo aprendido o para discutir entre participantes e instructores.

Los descansos son una parte integral del programa de entrenamiento. Los refrigerios, como el té, café, galletas o algunos bocadillos servidos durante el descanso proveen un medio informal en que los participantes pueden conocerse, compartir impresiones y relajarse de las demandas del evento.

Los participantes deben estar completamente involucrados con el evento por lo que es muy importante que reciban con anticipación el programa, horario y actividades

del evento para que puedan planear adecuadamente con sus supervisores y familias en relación a los requerimientos del evento.

10. Agenda - Programa

Para programar el evento lo mejor es contar con 2 ó 3 personas entre las cuales haya un especialista en capacitación y una persona con experiencia técnica en los temas que se van a enseñar. Este equipo debe determinar el tiempo disponible para el evento, los estilos educativos a utilizar y el grupo que va a acudir al evento.

En base a los objetivos generales, que determinan el propósito general del evento, se deben establecer los objetivos particulares y específicos. Los objetivos específicos son más detallados y deben describir claramente la habilidad, actitud y conducta que se espera de los participantes al finalizar el evento. Estos son los objetivos de mayor utilidad para la selección y organización del contenido del evento. Para definirlos habrá que tomar en cuenta a los participantes del evento y a los eventos de capacitación en los que hayan participado previamente, buscando no repetir los temas. En lo posible se debe intentar educar en forma progresiva, utilizando los temas de eventos anteriores para que sirvan como antecedentes de temas más avanzados.

Es importante consultar con las personas propuestas como participantes y con sus supervisores, sobre las deficiencias que ellos identifican en su conocimiento técnico y en base a ello seleccionar los temas. En la programación de un evento también es importante utilizar los resultados de evaluaciones de eventos anteriores.

Debe resistirse la tentación de incluir demasiados temas. Es mejor dar tiempo suficiente para desarrollar un tema adecuadamente que llenar a los participantes de información “no digerida” o superficial.

Una técnica muy sencilla para diseñar el curriculum es comenzar con una “lluvia de ideas” proporcionando a cada miembro del equipo una provisión abundante de tarjetas (de 8 X 10 cm) que representen bloques de tiempo de 2 horas. Conforme el equipo va discutiendo las necesidades todos pueden estar escribir los temas a ser enseñados conforme se les va ocurriendo. Las tarjetas se pueden colocar en el piso o en la pared en un orden más o menos lógico, y se las puede utilizar para hacer varios borradores conforme el equipo continúe ordenando y puliendo los temas. Después de aproximadamente 6 ú 8 horas de discusión, un programa mecanografiado puede hacerse circular entre los miembros del equipo para comentarios. Las tarjetas deben ser guardadas para ser usadas al hacer el programa final.

11. Contenido

Es importante que tanto el coordinador como los instructores tengan presente no sólo el tema que van a tratar,

sino a quién se lo van a presentar y la estrategia educativa que van a seguir. Los instructores deben redactar un resumen del contenido de su presentación, el cual, de ser posible, debe ser enviado con anticipación al coordinador del evento.

Se debe considerar la posibilidad de efectuar ejercicios pre-evento y post-evento que apoyan y complementan el contenido educativo del evento. Estos ejercicios implican más trabajo por parte de los instructores y organizadores del evento, pero si están bien pensados, pueden enriquecer enormemente la experiencia educativa.

En cuanto a los ejercicios **pre-evento** se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si el material o la temática del evento es nuevo para los participantes, la asignación de una lectura puede resultar provechosa.
- La asignación a los participantes de responsabilidades educativas pre-evento requiere: a) que exista un sistema adecuado de distribución-comunicación con los participantes, b) que se envíen los materiales necesarios con bastante anticipación para tomar en cuenta dificultades de distribución y el tiempo necesario para completar lo encomendado y, c) que lo solicitado a los participantes realmente forme parte del evento. Si se pide que inviertan tiempo en la completación de una asignación, esta debe ser incorporada en el evento.
- Si se desea producir algún resultado concreto durante el evento, se puede pedir que los participantes preparen un borrador del proyecto antes del evento.
- Si la presentación individual forma parte del evento, algo de preparación preevento sería aconsejable.
- Si el instructor desea conocer más sobre los participantes, sus antecedentes habilidades, un cuestionario pre-evento es una excelente idea. También ayuda orientar el contenido del evento a fin de que responda a las necesidades de los participantes.

Por otro lado, las asignaciones **post-evento** constituyen un mecanismo importante de reforzamiento y seguimiento del contenido de un evento de capacitación. Es una cosa realizar prácticas y ejercicios dentro del contexto artificial de un evento, taller u otro tipo de evento, y otra cosa aplicar los conocimientos aprendidos en el trabajo diario. Su utilización requiere considerar algunos factores:

- La disponibilidad del instructor para evaluar y calificar lo asignado, de preferencia en el lugar de trabajo de los participantes.
- La necesidad de que los supervisores de los participantes conozcan de la asignación, que estén de acuerdo en permitir el tiempo necesario para completarla, y que apoyen la realización de estos esfuerzos.
- Una asignación post-evento debe estar relacionada con el material del evento y relevante para las responsabilidades oficiales del participante.
- Se puede iniciar un proyecto en clase, y terminarla en la situación de trabajo.
- En caso que la información producida por la capacitación necesite ser compartida con otros que no asistieron al evento, se puede pedir que los participantes realicen una presentación a su retorno a su lugar de trabajo. (efecto multiplicador)
- La completación de un plan de acción o un cuestionario posterior al evento es un buen mecanismo para saber si los participantes se han beneficiado del evento.
- La recepción de asignaciones post-evento debe ser confirmada por correo u otro mecanismo de comunicación, asi mismo el resultado de su calificación.
- Las asignaciones post-evento requieren ser relevantes, y no percibidos como meros trabajitos para mantener ocupados a los participantes. Deben beneficiar tanto al desarrollo de habilidades de los participantes, como a la operación general de las AP.

Etapa III. Desarrollo del evento.

12. Inauguración
13. Presentación de instructores/participantes
14. Aspectos generales
15. El evento
16. Clausura
17. Evaluación

12. Inauguración

De preferencia, invite a personajes (que tengan relación con el AP o la región en donde se realice el evento). A cada individuo invitado se le debe dar la oportunidad de decir algo; de preferencia no deben ser más de 4 personas. Otro factor a tomar en cuenta es la selección de invitados especiales seleccionados y/o relacionados con el evento. Aquí hay que tomar en cuenta el aspecto político. Un evento de entrenamiento puede contribuir mucho al logro de otros objetivos de un área protegida o del sistema de AP. La participación en el evento de personas influyentes (autoridades, líderes de comunidades, miembros de la prensa, técnicos, etc.) ya sea como invitados especiales o como participantes, mejora las relaciones de estas personas con el AP. No hay que ser tímido al respecto: inviten hasta al Presidente de ser posible.

13. Presentación de Instructores y Participantes

Al iniciar un evento de capacitación, es muy probable que los participantes no se conozcan. Para superar este problema, y a la vez "romper el hielo" y facilitar el futuro intercambio de opiniones e ideas, se pueden utilizar varios juegos grupales o dinámicas. Además de esta dinámica, haga que cada uno de los participantes se presente a sí mismo, de pie, y que escriba lo siguiente en el pizarrón: nombre y apellido, su trabajo actual, su experiencia en el trabajo, y sus intereses y diversiones. Permita que se utilice 1 hora como mínimo para esto.

Teniendo esta información al inicio, los participantes deberán ser capaces de tomar ventaja del tiempo que estarán juntos para aprender algo uno del otro. Recuerde que son profesionales que vienen trabajando, con madurez y conocimientos, y que el evento debe permitirles compartir e intercambiar la información que poseen.

14. Aspectos Generales

Si los preparativos del evento han sido bien considerados y ejecutados, la realización del evento debe ser el resultado exitoso de un buen trabajo de planificación. Aún así, cualquier evento que involucra muchos participantes y varios componentes, presentará algunas sorpresas para los coordinadores. Nunca faltan participantes que llegan tarde, que se enferman, o que no cumplen con los requisitos para asistir al evento. Hay que estar preparado incluso para un instructor que cancele su participación a última hora, o para el proyector de diapositivas que no funciona, etc.

Algunos principios que el coordinador o director debe tomar en cuenta para asegurar el desarrollo eficiente, y sin contratiempos del evento, son:

- Preparar los equipos y otros materiales necesarios para el próximo día, durante la tarde o la noche del día anterior.
- Tener siempre repuestos o equipos adicionales para los equipos más importantes (especialmente repuestos de lámparas para proyectores).
- Mantener a los participantes bien informados del programa del evento, y evitar cambios frecuentes.
- Presentar una imagen de organización frente a los participantes, aunque a veces las circunstancias dificulten la marcha del evento.
- Estar siempre pensando en alternativas a las actividades planificadas, en caso de problemas climáticos o de logística.
- Mantener disciplina en el grupo de participantes, recalcando la asistencia puntual, para poder cumplir con el programa.
- Presentar a cada instructor indicando sus antecedentes profesionales, y el objetivo de su intervención.
- Dar instrucciones claramente, en especial las relacionadas con detalles de logística. Escribirlas en un tablero para que tengan mayor impacto.

- Avisar a los participantes con anticipación sobre los equipos, materiales, ropa especial, etc., que necesitarán para las actividades planificadas.
- Asegurarse que los participantes sepan, al principio del evento, cómo se evaluará su participación al final (examen escrito, práctica, evaluación por instructores, etc.).
- Preparar planes de contingencia en caso que un instructor se enferme o que a última hora no pueda asistir. Si un viaje planeado no se puede efectuar debido a condiciones del tiempo, problemas de última hora con el transporte, etc., tenga substitutos para los instructores y para las excursiones. Sea flexible en ..... de participantes al evento. En el horario del primer día, programe el tiempo apropiado para tomar la fotografía cuando tanto participantes como instructores estén presentes.
- Preparar una carpeta para cada participante con toda la información pertinente alterar los horarios.
- Hacer con anticipación las gestiones necesarias para la fotografía del grupo al evento, información útil, listas de instructores y de participantes, horarios, información de clases, resúmenes, etc.
- Establecer reglas de comportamiento durante el evento. Los mismos participantes deben desarrollarlos para que sientan que hayan tenido responsabilidad para el éxito del evento.

15. El evento

Recuerde que el aprendizaje de un individuo depende de la organización del ambiente adecuado para el intercambio de información y de las experiencias educativas. Nuestros participantes son adultos con una experiencia por compartir en su proceso por aprender.

Hay cuatro aspectos principales en los que el aprendizaje de los adultos difiere del de los jóvenes:

1. **Diferencia en auto-identidad:** Los adultos tienden a resistir frente a información nueva cuando no tiene sentido o no está relacionada con su experiencia individual.
2. **Diferencia en experiencia acumulada:** Los adultos dependen menos de las experiencias vicarias de los profesores, los "expertos" y los libros de textos. Ejemplos basados en la experiencia del instructor pueden ser ilustrativos y ayudar a establecer credibilidad, pero no deben ser usados en exceso. Los participantes mismos son fuentes ricas de información.
3. **Diferencia en la disposición para aprender:** Si el entrenamiento atañe a las necesidades inmediatas del adulto se puede asumir con seguridad que estarán interesados. Esté preparado para algo de escepticismo de participantes con mucha experiencia. No obstante, el entusiasmo es contagioso y a ellos se les puede atraer poco a poco.
4. **Diferencia en la perspectiva del tiempo:** Los adultos comienzan una situación de aprendizaje mentalmente centrados en un problema. Quieran las respuestas para lo que están haciendo ahora. El aprendiz joven, por el contrario, entra a una situación de entrenamiento con un marco mental centrado sobre una materia y almacenará el conocimiento para su uso en el futuro.

Se requiere más o menos tres días de vivir y trabajar juntos intensamente antes de que la configuración indefinida de individuos y subgrupos comience a dar forma a un equipo o equipos. No es raro que haya una baja en la actividad en algún momento más allá de la mitad del evento. Por esta razón, la idea de concentrar la actividad intensiva en los primeros días, con sesiones vespertinas, es buena. Para el periodo de baja actividad, debe considerarse un descanso, como una salida de campo, lo que será un cambio bienvenido. Se puede programar una noche social en la última fase del evento por lo menos 3 días antes del final.

LISTA DE POSIBLES REGLAS DEL JUEGO

(Adaptado de sugerencias de los 6 cursos de Capacitación de Capacitadores: 2009-2011)

1. Respetar los horarios
2. Respetar el tiempo asignado par alas tareas o exposiciones
3. Procurar aportar de una forma breve y abstenerse de monólogos
4. Concentrarse en el tema
5. Ser concretos
6. Aprender a escuchar
7. Evitar debates innecesarios
8. Aclarar dudas
9. Compartir las experiencias
10. Participar activamente
11. Cada idea cuenta
12. No ridiculizar a nadie
13. Mantener el grupo
14. Cumplir con tareas asignadas en el grupo
15. Respetar los acuerdos
16. Mantener el orden en las alas de trabajo y cuidar los materiales.
17. Hablar por uno mismo
18. Apagar los teléfonos celulares durante horas de clase.
19. No abusar el uso de laptops

16. La Clausura

La clausura del evento debe ser nuevamente una ceremonia formal completa con oradores, banquete, presentación de certificados o diplomas a cargo del individuo de mayor rango disponible. Prepare los certificados o diplomas para ser entregados en la ceremonia de clausura. Cerciórese que los nombres de los participantes estén bien escritos. Asegúrese también de que hayan certificados para todos los participantes. Puede continuarse con una fiesta para finalizar el evento.

17. Evaluación del Evento

La evaluación de los resultados de un evento de capacitación es de gran importancia para la planificación de futuros eventos similares. La evaluación debe responder a una pregunta clave:

¿Cumplió el evento con los objetivos establecidos?

Para poder contestar esta pregunta, los objetivos tienen que haber sido definidos con mucha claridad y detalle y deben ser elaborados tomando en cuenta que servirán

como puntos claves de referencia para una evaluación del evento. No es suficiente indicar como objetivo: "El guardaparque debe aprender técnicas de educación ambiental." Será mucho más fácil evaluar si el evento ha cumplido con un objetivo como éste: "El guardaparque debe aprender como usar un proyector de diapositivas y como preparar una charla sobre su área."

La elaboración cuidadosa de los objetivos, además de facilitar la evaluación posterior del evento, ayuda al coordinador a pensar seriamente en su diseño, contenido y organización, para procurar que las metas sean logradas.

Una evaluación puede realizarse a **corto plazo**, o sea durante o al final del evento de capacitación, o a **largo plazo**, dejando pasar un período de tiempo suficiente para poder observar si hay cambios en el comportamiento de los participantes a causa del entrenamiento recibido. A corto plazo, las evaluaciones pueden ser formales o informales; las formales son cuestionarios, formularios completados por los participantes respecto a la actuación de los instructores y la organización del evento, y también, exámenes o pruebas de lo aprendido por los participantes.

En cuanto a la evaluación informal, esta se efectúa durante la marcha del evento, al reunirse frecuentemente los organizadores e instructores para evaluar informalmente lo acontecido durante el día, o los días anteriores. De esta manera se pueden rectificar ciertas situaciones que hayan surgido antes de que se conviertan en problemas serios.

Etapa IV. Conclusión del evento.

18. Devolución de equipo
19. Reportes: general, académico y financiero
20. Evaluación del evento
21. Cartas de agradecimiento

Aunque para los instructores y participantes el evento termina con la clausura, para el organizador/coordinador la clausura es sólo una fase más del evento. Normalmente queda mucho trabajo administrativo que hacer: reporte de gastos, reporte de actividades, evaluación final del evento, etc. Es muy importante que el coordinador del evento tome en cuenta esta etapa desde un principio para evitar que se le acumule trabajo.

18. Devolución de Equipo

Un evento no está terminado cuando los participantes regresan a sus áreas de trabajo. Hay que planificar, con anticipación, que hayan personas responsables de devolver todo el equipo que se necesitó para el evento y de arreglar la sala, sillas, etc., dejándolas en las mismas condiciones en que se encontraron antes del evento.

19. Reportes

a) General (administrativo): este reporte debe incluir, como mínimo, los siguientes aspectos:

- datos relevantes: fechas, lugar y temática
- lista de participantes, indicando procedencia
- resultados del evento
- beneficios para el AP
- recomendaciones para mejorar el evento, o para el seguimiento.

b) Académico: en forma narrativa se debe delinear la evaluación académica del evento basándose en la evaluación hecha por los participantes, usando estadísticas de sus respuestas, usando las evaluaciones preparadas por los instructores y observaciones personales del coordinador del evento.

Responda a preguntas como las siguientes:

¿Fueron efectivos los instructores?
¿Fueron efectivas las técnicas usadas?
¿Fueron efectivas las estrategias de enseñanza?
¿Fueron efectivas las películas, información escrita, carpeta?

Como apéndices se puede incluir un sumario del evento, la agenda, los objetivos del evento y la lista de participantes e instructores.

c) Financiero: este reporte debe incluir todos los gastos efectuados y todo el dinero disponible al principio del evento para llegar a la figura exacta del costo. Si es posible incluya todos los recibos de los gastos hechos.

d) Archivo: todos los documentos, incluyendo la lista de participantes, presupuesto, instructores, invitados y copias de todo material distribuido deben guardarse para ser usados en el futuro como referencia.

20. Evaluación del Evento

Al culminar el evento, las personas encargadas de su preparación y ejecución deben reunirse para discutir lo que salió bien, lo que se hubiera podido hacer mejor y cómo el evento hubiera podido mejorarse y/o agrandarse. El conjunto de evaluaciones formales escritas, y las conclusiones realizadas por los organizadores deben constituir suficiente información para analizar en forma preliminar si el evento ha cumplido o no con los objetivos establecidos para su realización.

Sin embargo, si se toma como objetivo primordial el cambio en el comportamiento del individuo a raíz de la enseñanza que ha recibido, cualquier evaluación quedará incompleta si no se analizan los cambios registrados en los participantes y en el sistema de AP en general a largo plazo.

(La sección a continuación es tomada de HACIENDO TALLERES –WWF-COLOMBIA, 2003)

La medición cualitativa y cuantitativa acerca del desarrollo del evento de capacitación proporciona críticas que ayudan a mejorar y fortalecer las propuestas para una siguiente oportunidad. Por esto la evaluación es un ejercicio de aprendizaje necesario que debe ser realizado de manera objetiva y en un clima de libertad. Conviene hacer sentir que la opinión de los participantes es importante y pertinente. Ante esto, el equipo de capacitación debe tener una actitud abierta para asumir las críticas, valoraciones y recomendaciones que se presenten, estar dispuesto a reflexionar sobre las opiniones y aprovechar la retroalimentación para mejorar y perfeccionar su propuesta de capacitación.

La evaluación final se lleva a cabo inmediatamente después del evento, procurando que sea lo más completa posible, incluidas las propuestas y acuerdos iniciales. Los aspectos a evaluar del evento pueden ser:

- Su diseño
- El cumplimiento con las expectativas
- El cumplimiento con las reglas del juego
- La superación de temores
- La pertinencia del contenido
- La aplicabilidad de lo aprendido
- El logro de los objetivos
- El estilo y las capacidades de los capacitadores
- El proceso metodológico y su pertinencia en el evento
- El nivel de aprendizaje de los participantes
- El nivel de intercambio e integración
- El nivel de disfrute
- Los distintos aspectos logísticos

21. Cartas de agradecimiento

Es muy importante que el coordinador agradezca personalmente a todos los que ayudaron a preparar y desarrollar el evento. Las cartas de agradecimiento son muy necesarias. No olvide agradecer a los dignatarios públicos que participaron con la inauguración y clausura.

C. LISTA DE VERIFICACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN.

Esta lista fue preparada pensando en un evento de duración mínima de una semana con participantes de diferentes lugares que no se conocen. Dependiendo del tipo de evento, su duración y su complejidad logístico, esta lista variará. Es importante que el organizador del evento reconozca que esta lista es una guía, no una camisa de fuerza, y su aplicación requiere flexibilidad. Por ejemplo, para un evento que se lleva a cabo con frecuencia o con una periodicidad regular, se puede llegar a tener una lista de verificación muy detallada que anota todas las actividades que el organizador tiene que realizar por mes, y a veces hasta por cada semana en el tiempo preparativo del evento. Por otro lado, algunos de los elementos indicados podrán no ser aplicables para ciertos eventos.

Aunque la lista se presenta en forma secuencial, hay que tomar en cuenta que muchos elementos de la lista se consideran en varios momentos durante el proceso de preparación de un evento de capacitación y, en algunos casos, hay que volver a modificarlos varias veces hasta que se consolidan. Por ejemplo, es necesario preparar una agenda tentativa hacia el inicio del proceso, pero al ir consolidando los detalles de los instructores y el sitio del evento, es posible que la agenda sufra varias modificaciones hasta tener una versión final, a veces el mismo día de iniciar el evento.

1. DEFINICIÓN DEL EVENTO

1. _____ Definición del tema, propósito y los objetivos del evento
2. _____ Obtención de financiamiento para el evento
3. _____ Determinación del alcance general del evento: ¿nacional, regional, o internacional? ¿En aula, en el campo, combinación? ¿Para qué tipo de personal?
4. _____ Determinación del tipo de instrucción a utilizar
5. _____ Definición del periodo cuando se realizará el evento

2. PREPARACIÓN DEL EVENTO

1. _____ Selección de instructores
2. _____Convocatoria/invitación para aplicantes
3. _____ Selección de participantes
4. _____ Elaboración de presupuesto: e.g. alojamiento, alimentación, transporte, gastos de reproducción, equipos especiales etc.
5. _____ Análisis de sitio/riesgo
6. _____ Selección del sitio-hotel-centro de capacitación donde se realizará
7. _____ Elaboración de agenda/programación del evento
8. _____ Arreglo de transportes;
9. _____ Comunicación a los participantes de los requisitos en cuanto a efectos personales, y preparación requerida (presentaciones, lecturas antes del evento)
10. _____ Arreglo de alojamiento y alimentación (menús, horario de comidas, pagos adelantados etc.);
11. _____ Aspectos Administrativos: autorizaciones para participación de participantes; adelanto de viáticos; contratación de instructores y de otro personal de apoyo.

12._____ Planificación de inauguración y clausura; invitación de autoridades y otras personas especiales; planificación de eventos especiales (e.g. banquetes; cóctel.); invitación e información a miembros de la prensa.

13._____ Envío de materiales a participantes necesarios para que comprendan mejor el contenido del evento: p.e. asignaciones pre-evento.

14._____ Pedir a instructores sus necesidades en cuanto a equipos audiovisuales, y otros.

15._____ Obtener los equipos y materiales necesarios, y asegurar que estén un buenas condiciones de funcionamiento

16._____ Pedir a instructores que envíen sus presentaciones u otros documentos con anticipación para incluirlos en documentación del evento.

17._____ Preparación de documentación a entregar a participantes. (en CD o papel).

18._____ Desarrollo de Planes de Contingencia (en caso de que falte un instructor, o que falle un equipo audiovisual o la electricidad)

3. DESARROLLO DEL EVENTO

1. _____ Inauguración
2. _____ Presentación de instructores y participantes
3. _____ Dinámicas periódicas para mantener el ánimo y niveles de energía de los participantes.
4. _____ Reuniones frecuentes de organizadores/ instructores respecto al desarrollo del evento, a fin de realizar cambios necesarios a tiempo que aseguren resultados positivos.
5. ____ Elaboración de lista final de participantes con direcciones electrónicas/correo.
6. _____ Evaluaciones diarias del evento
7. _____ Preparación de diplomas o certificados para entregar a participantes al final del evento.
8. _____ Elaboración y entrega a participantes de CD con materiales, fotografías del evento
9. _____ Confirmación de reservaciones de regreso.
10._____ Evaluación final del evento: verbal; escrito
11._____ Clausura

4. CONCLUSIÓN DEL EVENTO

1. _____ Devolución de equipos
2. _____ Reportes: general, académico, financiero
3. _____ Evaluación general del evento por los organizadores
4. _____ Cartas de agradecimiento

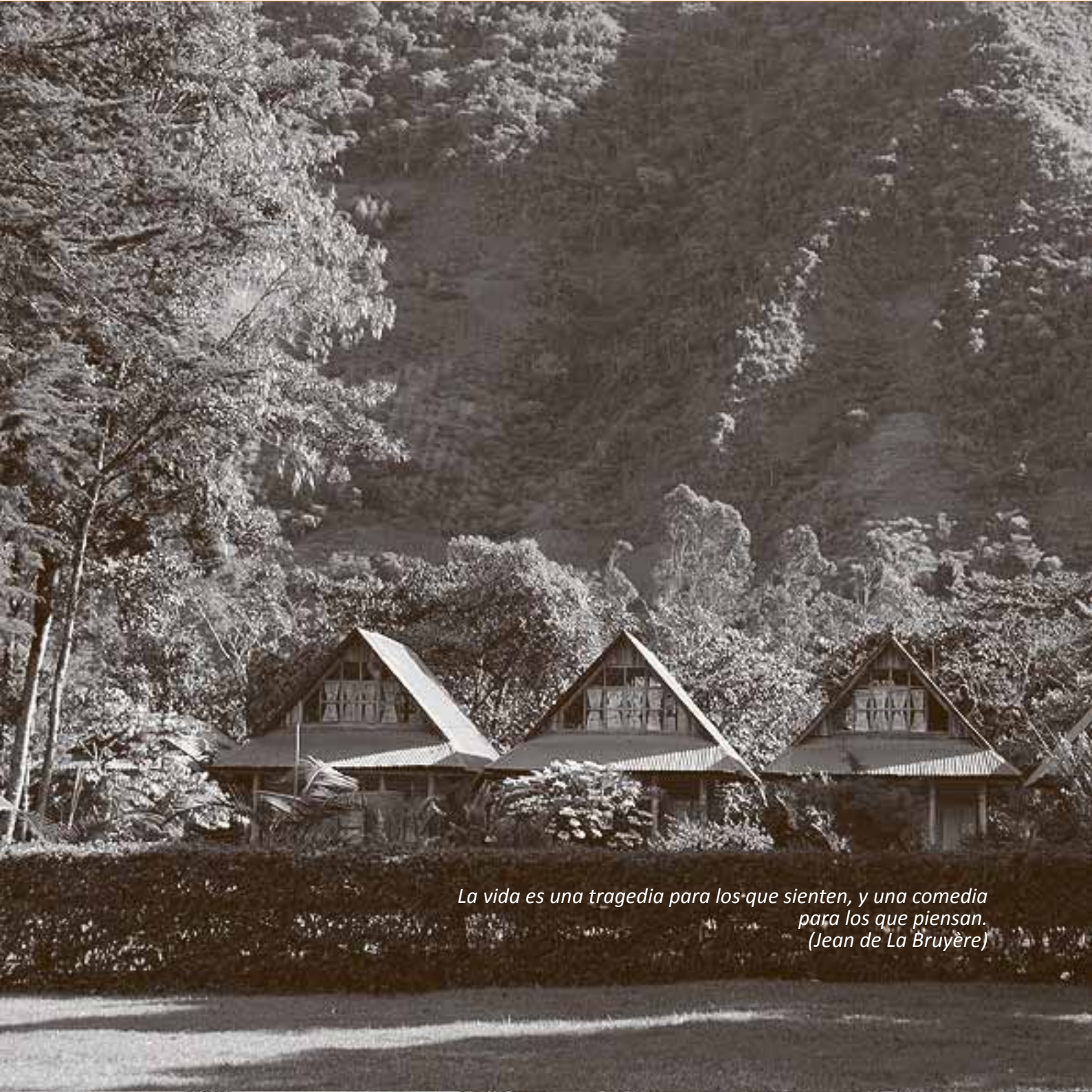
CAPITULO VIII

ANÁLISIS DEL SITIO Y DEL RIESGO

A. Introducción

B. Documentos de apoyo

Evaluación Genérica Preliminar de Sitio
Protocolo de evaluación de riesgos
Matriz sobre evaluación de los riesgos
Formulario Médico



La vida es una tragedia para los que sienten, y una comedia para los que piensan.
(Jean de La Bruyère)

A. INTRODUCCIÓN

Es sumamente importante realizar una evaluación del sitio o sitios donde se piensa realizar un evento de capacitación, desde varios puntos de vista:

1. ¿El sitio presenta las características logísticas necesarias para que los instructores/participantes pueden dormir, comer, y movilizarse adecuadamente y con un costo que se ajusta al presupuesto disponible?
2. ¿El sitio presenta un entorno natural/social/educativo que facilita el logro de los objetivos pedagógicos del evento? ¿Hay los espacios necesarios para implementar el tipo de enseñanza prevista? ¿Espacios grandes para dinámicas? ¿Lugares/senderos para ejercicios de campo?
3. ¿El sitio presenta situaciones que ponen en riesgo la salud o el bienestar de los participantes, o si las presentaran, que arreglos existen para minimizarlas?

A continuación se presenta un formulario basado en uno utilizado por la Universidad Estatal de Colorado para un curso que organizó su Centro de Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas sobre senderos, pero que ha sido enriquecido por los aportes posteriores de participantes en cursos de capacitación de capacitadores. Luego, se presenta un formulario que se puede utilizar para analizar posibles riesgos.

Obviamente, la evaluación de un sitio o sitios debe incluir criterios apropiados para el tipo de evento que sea. Si es sobre senderos, por ejemplo, debe haber lugares donde los participantes pueden diseñar y trabajar sobre tramos de senderos. Si es sobre monitoreo, hay que averiguar sobre la disponibilidad de áreas apropiadas para monitoreo de fauna (o flora o lo que sea).

En el caso de los cursos sobre Capacitación para Capacitadores se necesitaba un sitio cerca a una o varias áreas protegidas, que podrían proporcionar 10 a 12 guardaparques para las presentaciones “en vivo” que los participantes tuvieron que realizar al final del evento.

En muchos casos, los organizadores de un curso o taller de capacitación no toman el tiempo necesario para evaluar las condiciones de un sitio donde se pretende realizar el evento. A veces hay que decidir entre algunos sitios potenciales, y la evaluación se torna aún más importante.

Aunque una evaluación pueda señalar algunos problemas o incluso, riesgos para los participantes, eso no significa que el evento no debe realizarse en ese lugar, sino que hay que tomar las precauciones del caso.

Además, debido a que los cursos eran más o menos largos, pero ubicados en un solo sitio, había buscar alojamiento cómodo y alimentación más que adecuado para que los participantes se sintieran que sus necesidades básicas estuviesen satisfechas.

Otro factor que tomar muy en cuenta son las condiciones climáticas del lugar. Si hace mucho calor en el día, por ejemplo, esto debe afectar el programa de actividades, es decir, se debe programar la mayoría de las actividades más temprano o tarde para evitar el calor de medio día.

En cuanto a los riesgos potenciales que pueden incidir en el éxito del evento de capacitación, los organizadores deben analizarlos muy bien, puesto que uno de ellos puede afectar todo el desarrollo del evento. Es importante tomar en cuenta el bienestar de los participantes como primera prioridad.

Hay una tendencia de evitar una consideración seria de los riesgos, porque al tomarlos en serio se necesita tomar precauciones correspondientes, lo que implica mayor costo y esfuerzo.

Siempre debe priorizarse la seguridad de los participantes antes que nada. La seguridad es una de las necesidades básicas que se requiere asegurar para cualquier evento de capacitación. Sin contar con la seguridad personal, los participantes difícilmente podrán concentrarse en el contenido del curso.

FICHA MÉDICA: Para aquellos cursos de una duración de más de pocos días, o cuando el curso se realiza en una situación donde atención médica es difícil obtener oportunamente, es importante contar con una ficha médica completada por cada participante. (Un ejemplo se encuentra al final de este módulo). La ficha médica nos da información básica sobre las condiciones médicas de todos los participantes, y nos da pautas para actuar en caso que se presentara algún problema con la salud de uno de ellos. Por ejemplo, saber si un participante tiene alergias a comidas o a alguna medicina, o si tiene una enfermedad como epilepsia, nos ayuda darle un tratamiento apropiado, si es necesario.

La Universidad Estatal de Colorado realiza anualmente un curso de un mes en Colorado sobre manejo de áreas protegidas. Vienen participantes latinoamericanos de todos los países. Hay un componente fuerte de caminatas y trabajos de campo a elevaciones sobre los 3000m. Por lo tanto se exige que cada participante complete un formulario médico en el cual se comprueba que se encuentra en buen estado físico y también que indique cualquier situación médica que pueda afectar su habilidad para participar en todas las actividades del curso.

Durante una de las salidas al campo, uno de los participantes se lanzó a un río frío y un tanto caudaloso y desapareció. Después de una hora de búsqueda, se le halló muerto a cien metros de donde desapareció. Luego se encontró que la persona ahogada sufría de epilepsia y probablemente sufrió un ataque de dicha enfermedad al lanzarse al agua. Sin embargo, esa persona no anotó en su ficha médica que sufría de epilepsia, probablemente pensando que no se le habría aceptado para el curso si los organizadores se dieran cuenta de su situación.

¿Habría resultado diferente esta situación si el participante hubiera indicado que tenía epilepsia? No se sabe, pero seguramente los organizadores del curso hubieran puesto mucho más atención en esta persona si hubieran conocido más sobre su situación médica.

B. DOCUMENTOS DE APOYO

EVALUACIÓN GENÉRICA PRELIMINAR DE SITIO PARA UN EVENTO DE CAPACITACIÓN

Para poder presentar un taller de alta calidad, necesitaremos información general y específica sobre el hospedaje, los edificios, el área y la región donde será montado. Por favor completar la información aquí abajo y mandarla a los organizadores o instructores del taller. Provee la información completando cada pregunta, haciendo un círculo en la contestación indicada, o dando la información. Debe incluir cualquier otra información que usted cree que sea útil.

NOMBRE DEL SITIO _____

UBICACIÓN/DIRECCIÓN _____

TELÉFONO/CONTACTO LOCAL _____

DISTANCIA DE CIUDAD DONDE SE PODRÍA CONCENTRAR LOS PARTICIPANTES PARA VIAJE AL SITIO (KM/HORAS) _____

NOMBRE DE PERSONA QUIEN COMPLETA EL FORMULARIO _____

INSTITUCIÓN A QUE PERTENECE _____

CONTACTO POR CORREO ELECTRÓNICO _____

FECHA _____ TELÉFONO _____

ADMINISTRACIÓN DE TALLER

1. Nombres de organizaciones de socio y contacto primario en detalle (nombre y apellido; posición(es) de su trabajo; dirección; números de teléfonos; dirección de correo electrónico; etc.):

2. ¿Cómo se llega al Centro (o centros) de Capacitación donde se realizará el taller (con detalles para los que llegan del extranjero)?

3. ¿Se necesitan permisos institucionales para realizar el curso en el lugar previsto? ¿de que instituciones?

CONDICIONES CLIMÁTICAS/AMBIENTALES

4. Temperatura promedia durante el día en el mes cuando se proyecta tener el evento. _____
5. Temperatura promedia durante la noche en el mes cuando se proyecta realizar el evento _____
6. Posibilidad de lluvias en el mes cuando se proyecta realizar el evento _____
7. Meses de más alta precipitación. _____
8. Tipo de bosque en los alrededores _____

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

9. ¿Hay correo electrónico (Internet) en el sitio? _____ Si no, ¿a qué distancia del sitio del aula se encuentra? _____
10. ¿Hay servicio de teléfono? ____ Teléfono celular? ____ Si no, ¿ a qué distancia se encuentra disponible? _____ ¿Cuáles compañías de servicio celular operan allí?_____

EQUIPOS DE OFICINA Y AUDIOVISUALES

11. ¿Hay computador disponible? _____
12. ¿Hay una impresora disponible? Si ___ No ___ ¿En caso de que haya, de que tipo es? a. Láser _____ b. cartucho de tinta ___ c. ¿Hay suficiente cartuchos, papel y tinta? ____d. ¿De qué marca es?_____
13. ¿Hay copiadora disponible? _____ ¿Costo por copia? _____
14. ¿Hay proyector digital (proyector multimedia, videobeam, datashow)? _____
15. ¿Hay pantalla de proyección? _____
16. ¿Hay papelógrafo(s) con caballetes adecuados? _____ ¿Cuántos? _____
17. ¿Hay computador tipo laptop disponible durante todo el curso? _____
18. ¿Hay televisor para proyección? _____
19. Cables de extensión? ___Cuántos? _____

CONDICIONES DEL AULA

20. Tamaño del aula (en metros): Largo: Ancho:
21. Número de alumnos que pueden caber en el aula, con comodidad.
22. Distancia de hospedaje previsto:

23. Distancia de lugar donde comerán:

24. ¿Electricidad constante? 120 o 220V ¿Generador disponible en caso de necesidad? ¿Horario?

25. Número de enchufes en el aula:

26. Nivel de oscuridad disponible en el aula durante el día? Circule nivel abajo.

    a. Completamente oscuro

    b. Oscuridad suficiente para leer texto

    c. Bastante luz pero se puede leer texto proyectado

    d. Demasiada luz para poder ver texto proyectado

27. ¿Cuál es el nivel de ruido externo en el aula?

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1	2	3	4	5

28. Mesas de trabajo disponibles: (mínimo 1m por 1m) Cuantos? Tamaño aprox. de cada una:

29. Sillas disponibles: ¿Qué tipo son?

30. ¿Hay espacio en las paredes para montar papeles, mapas, afiches etc.? _____
    ¿Aprox. cuántos metros cuadrados?_____ De que material son hechas las paredes? _____

31. ¿Lugares adicionales para trabajo de grupos? ¿Cuantos?

32. ¿Es accesible el aula a sitios previstos para de trabajos prácticos y de campo? ¿Distancia(s)?

33. Baños cercanos al aula:

SITIOS PARA TRABAJOS DE CAMPO

34. Favor describir cada sitio donde se piensa realizar trabajos de campo de acuerdo con los objetivos de los trabajos, e.g. vegetación, senderos, fauna, clima, costos adicionales, transporte a los sitios etc.

SITIOS PARA RECREO-TIEMPO LIBRE

35. ¿Existen sitios de recreo cercanos al centro de capacitación: ¿canchas de futbol?

    ¿Canchas de voleibol? ¿A qué distancia?

36. ¿Hay sitios a menos de una hora de distancia del Centro de Capacitación que pueden servir como lugares de visita durante un medio día o día libre? Pueblos o ciudades?

    Atractivos turísticos?

HOSPEDAJE **(Favor completar para cada lugar potencial de hospedaje)**

37. Capacidad de lugar previsto para hospedaje:
38. Número de habitaciones:
39. Capacidad de cada habitación:
40. Baños disponibles: ¿Segregados por género?

¿Tiene duchas con agua caliente?

41. ¿Las facilidades están accesibles para minusválidos?
42. ¿Tienen las habitaciones aire acondicionado/calefacción?
43. ¿Tienen las habitaciones electricidad?
44. ¿Ofrece el hospedaje ¿toallas? ¿jabón?
45. ¿Desayunos disponibles en el hospedaje?
46. ¿Agua potable disponible? ¿De la llave? ¿En botellas?
47. ¿Hay servicio de lavandería?
48. ¿Utiliza el lugar de hospedaje prácticas de conservación ambiental, tales como reciclaje, calefacción solar?
49. ¿Hay albergues/habitaciones especiales para los instructores/ organizadores? En caos que sí, ¿cuántas habitaciones? ¿Cuántas camas por habitación?

COMEDOR

50. ¿Distancia del comedor del centro de capacitación?
51. ¿Están los cocineros dispuestos a preparar comida vegetariana si es necesaria?
52. ¿Puede la cocina preparar y servir refrigerios en el lugar del aula?

53. ¿Pueden los cocineros preparar almuerzos para llevar en caso de que sea necesario?
54. ¿Es la comida variada y de buena calidad?
55. ¿Tiene horario fijo o flexible?
56. Otras observaciones sobre el comedor. (e.g. prácticas de conservación ambiental)

PRIMEROS AUXILIOS Y SEGURIDAD MÉDICA

Favor responder a estas preguntas para cada sitio donde viajará los participantes del evento.

57. ¿A qué distancia se encentra la clínica o hospital más cercano? ¿Distancia en Km.?¿Distancia en tiempo?
58. ¿Hay botiquín completo u otros materiales médicos en el lugar del evento?
59. ¿Hay personal en el lugar capacitado en primeros auxilios?
60. ¿Hay un vehículo disponible a toda hora en caso de una emergencia o evacuación?
61. ¿Hay un helicóptero cercano en caso de una evacuación de emergencia?
62. ¿Hay un sitio cercano al centro de capacitación donde puede aterrizar un helicóptero?
63. ¿Hay comunicación por radio o teléfono que sea seguro?
64. Favor indicar los riesgos mayores del área del evento, por ejemplo: culebras venenosas; inundaciones; actividad volcánicas; insectos o avispas; posibilidad de caídas o torceduras; seguridad pública. Respecto al último punto, favor ser honesto sobre la situación local y precauciones que puedan ser necesarias.
65. ¿Tiene el área protegida un plan para responder a posibles emergencias/riesgos naturales?

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

Favor completar esta sección tomando en cuenta el tipo de evento que se realizará. Las preguntas incluidas aquí se refieren a un curso de capacitación de campo para guardaparques.

65. Haga una lista de las herramientas que estarán disponibles para los participantes del taller. Incluye el nombre de las herramientas y cuantos hay de cada uno. Por ejemplo: carpas y de qué tamaño;

66. ¿Qué tipo de equipos llevan los guardaparques todos los días?

67. ¿Qué tipo de uniforme llevan los guardaparques?

68. ¿Qué les falta a los guardaparques en cuanto a equipos?

69. ¿Qué tipo de campamento utilizan los guardaparques cuando hacen patrullaje?

70. ¿Llevan armas y carpas?

71. ¿Qué cosas deben llevar los participantes del evento al lugar de capacitación?

¿equipos? (según el tipo de curso)

¿toallas? ¿jabón?

¿Ropa – cuántos cambios? (tome en cuenta posibilidad de lavandería.)

COSTOS

Costo de hospedaje – para cada sitio si es que se van a usar mas de un lugar. (por día, por persona)

Costo de alimentación (por persona/día, por comida- desayuno, almuerzo, cena, refrigerio)

Costos de transporte:

- al lugar del evento desde algún punto de concentración, y regreso:
- a sitios de trabajo de campo, desde el centro de capacitación:

Lavandería: un pantalón: _____ una camisa: _____

Otros costos, por ejemplo, alquiler de equipos; entrada a alguna área protegida, o costo para algún sitio en día libre.

Protocolo de evaluación de riesgos

DEBE COMPLETARSE CON ANTERIORIDAD AL PROYECTO/EVENTO CAPACITACIÓN

La Evaluación de los Riesgos constituye un paso de planificación importante que debe realizarse previamente al proyecto y que puede reducir de forma significativa el potencial de lesiones durante un ejercicio de capacitación y mejorar el tiempo de respuesta cuando ocurra un accidente. Cualquier tipo de capacitación en senderos es inherentemente peligrosa y todas tienen algún nivel de exposición a riesgos como resultado de trabajar en áreas remotas, usar herramientas diseñadas para cortar y excavar y llevar a cabo trabajos pesados en condiciones difíciles.

Una Evaluación de Riesgos es una evaluación formal de los riesgos que pueden correr los trabajadores del proyecto y los visitantes que puedan entrar en contacto con las actividades del proyecto. Se deben evaluar todos los riesgos potenciales se debe asignar un nivel de probabilidad de ocurrencia, un nivel de significación, una acción mitigadora, una estrategia de solución y un vínculo de apoyo. Una matriz constituye una herramienta valiosa para evaluar los riesgos y permite equilibrar la ocurrencia y la significación, al mismo tiempo que articula las estrategias de mitigación y los vínculos de apoyo.

Las medidas de preparación y mitigación deben equilibrar la probabilidad de ocurrencia y el nivel de significación. En algunos casos, una probabilidad de ocurrencia alta puede tener un nivel de significación bajo o moderado y, por ello, representar un peligro mínimo. Por ejemplo, en la mayoría de los proyectos hay una probabilidad alta de que los participantes tengan ampollas, músculos hinchados, distensiones musculares menores, etc. La mayor parte de esos eventos no constituyen una amenaza para la vida y tienen sólo una significación menor, pero los organizadores deben estar preparados para tratarlos. Por otra parte, un evento con poca probabilidad de ocurrencia, como un ataque cardíaco, puede tener una probabilidad de riesgo muy baja pero un nivel de significación muy alto y los organizadores deben diseñar estrategias que aborden esos riesgos.

NIVELES DE EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE RIESGOS:

- **Alto** – la ocurrencia del evento es probable, con una probabilidad de ocurrencia de más del 70%. Los organizadores deben estar bien preparados para enfrentar esta situación y esperar su ocurrencia.
- **Moderado** – existe una posibilidad razonable de que ocurra el evento, con una probabilidad del 30-70%. Los organizadores deben estar preparados para esta situación y esperar su ocurrencia.
- **Bajo** – es poco probable que el evento ocurra, con una probabilidad de menos del 30%, pero el evento ha sido reconocido e incorporado al programa de planificación. Los organizadores deben estar preparados para enfrentar esta situación.

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN:

- **Alto** – amenaza la vida o es lo suficientemente serio como para traer como resultado lesiones a largo plazo en la persona relacionada con él, se requiere acción inmediata (ejemplos: ataques cardíacos, parálisis, mordeduras de serpiente, fractura compuesta, caída de un rayo, shock, contusión grave).
- **Moderado** – serio, pero no amenaza la vida; se requiere acción inmediata, pero probablemente no sea necesaria la evacuación; puede ser muy significativo si no se trata inmediatamente y de la manera correcta (distensiones musculares serias, huesos rotos, laceraciones, vértigo producido por la altura, deshidratación).
- **Bajo** – heridas menores que no representan un peligro para la víctima (ejemplos: distensiones musculares, contusiones, ampollas, etc.).

Las acciones de mitigación son las actividades planificadas con anterioridad que tendrán lugar en caso de ocurrir el evento. Incluyen aspectos tales como tener en el sitio, durante el programa, un Técnico en Emergencias Médicas u otro miembro capacitado del personal de apoyo, tener en el sitio materiales adecuados para primeros auxilios, crear un plan de evacuación en caso de que relampaguee o informar a los hospitales y las clínicas locales que sus servicios pueden ser requeridos en caso de que ocurra un accidente.

Los vínculos de apoyo constituyen el engrudo de la red de seguridad. Las clínicas y los hospitales locales, la policía y los militares, los contactos importantes y los números de teléfono, las ubicaciones, etc. deben incluirse para tener una referencia rápida. La información referente a los contactos debe distribuirse a todo el personal clave del sitio, incluyendo a los participantes.

Plan de evacuación – se debe preparar un plan emergente de evacuación que se debe explicar a todo el personal, los participantes y los miembros de apoyo locales. Todos los líderes deben tener en todo momento un radio y todos los números telefónicos de los contactos del vínculo de apoyo.

Para el curso Capacitación de Capacitadores realizado en Colombia, en enero de 2010, se enfrentó con el riesgo de un incendio forestal. Un sector del Santuario de Flora y Fauna Iguaque, cerca de Villa de Leyva, se incendio unos 15 días antes del curso. Aunque el curso fue planificado para otro sector del Santuario, hubo temor de que el incendio afectara a todo el Santuario. Los organizadores del curso, en conjunto con un equipo local, promulgaron un “Plan B”, o sea, se tomaron medidas para trasladar el curso a otra área protegida, en caso que el incendio se expandiera al sector del Santuario donde se iba a realizar el curso. Esto significaba planificar otro medio de transporte hacia el lugar, buscar otro alojamiento, y organizar todos los demás aspectos logísticos para el nuevo sitio – en forma tentativa. Afortunadamente no fue necesario cambiar el curso, puesto que algunas lluvias llegaron oportunamente una semana antes del inicio del curso y se apagó el incendio.

HOTEL
RESTAURANTE
BAÑOS DE CAJON
PISCINA
YACUZZI
MASAJES
HOTEL

Matriz sobre evaluación de los riesgos

EVENTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	MEDIDAS DE MITIGACIÓN	VÍNCULO DE APOYO/NÚMEROS TELEFÓNICOS DE LOS CONTACTOS
Lesión grave (ataque cardíaco, parálisis, shock, contusión grave, etc.)				
Relâmpagos				
Caídas				
Heridas menores (laceraciones, etc.)				
Crecidas/ Inundaciones repentinas				
Vientos fuertes				
Deshidratación producida por el calor, etc.				
Altura – vértigo, etc.				
Frío – hipotermia, quemaduras producidas por la helada, etc.				
Fauna – mordeduras de serpiente				

EVENTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	MEDIDAS DE MITIGACIÓN	VÍNCULO DE APOYO/NÚMEROS TELEFÓNICOS DE LOS CONTACTOS
Fauna – mordeduras, ataques, picadas de insectos, garrapatas, etc.				
Flora – plantas venenosas, espinas, etc.				
Deslizamientos de rocas				
Avalanchas				
Incendios forestales				
Tráfico/Vehículos				
Uso de herramientas				
Área remota/ acceso				
Participante perdido				
Seguridad personal (bandidos, pandillas, etc.)				
Otros riesgos (especificar)				

Formulario Médico para el curso de CAPACITACIÓN

El propósito de este cuestionario es ayudar a resguardar su salud y seguridad durante el taller de capacitación.

La información que usted provea le facilitará al coordinador reducir riesgos de lesiones y enfermedades, así como a preparar planes de contingencia ante cualquier evento de emergencia que ocurriese. Ocultar detalles podría comprometer el cuidado previsto ante una emergencia y contribuir a complicaciones al enfrentar enfermedades o lesiones. Toda información que usted revele será absolutamente confidencial.

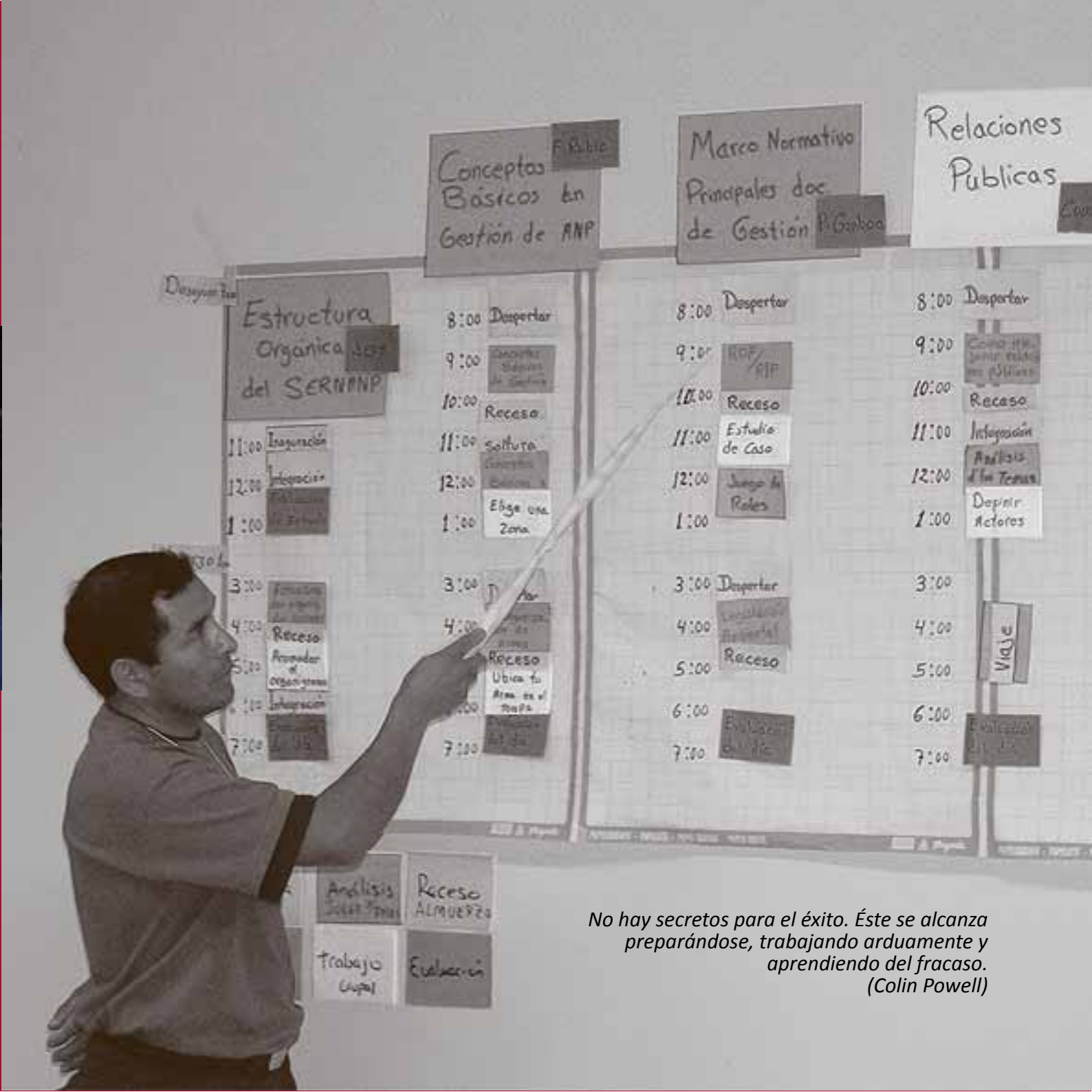
Nombre:						**Contacto de Emergencia:**	
Dirección:						Nombre:	
						Relación	
Teléfono:						Dirección:	
E-mail:							
# Pasaporte o DNI:						Tlf. particular:	
País:						Tlf. trabajo:	
Grupo sanguíneo:						E-mail:	
Sexo		Altura		Peso			
¿Cómo describiría su estado de salud en general?						¿Usa lentes de contacto?	
						**Si es así, por favor para salidas de campo lleve un par adicional y además lleve gafas o anteojos de reserva*	

¿Posee algunas limitaciones físicas que pudiesen afectar su capacidad al esforzarse en actividades físicas arduas?			Fecha de la última aplicación contra la fiebre amarilla:
Restricciones en la dieta:			** la recomendación es que si va a entrar en una zona tropical tenga la vacuna contra la fiebre amarilla, por lo menos 10 días antes.*
**Si usted es vegetariano / a, ¿Come huevos y/o productos lácteos? ¿Come algunos tipos de carne pero otros no?*			¿Esta asegurado/a?
Alergias:			Nombre de la Compañía Médica de Seguro:
Reacción alérgica (describa):			Nombre de la Póliza:
			Número de la Póliza:
			Fecha de vencimiento:
Enfermedades recientes:			
Por favor, describa cualquier condición emocional o psicológica que podría afectar su función académica.			
			"Yo,
Liste medicamentos que usted toma regularmente, prescriptos o no prescriptos: _____			*(por favor escriba aquí su nombre)* He sido honesto al exponer la información requerida en las preguntas anteriores, y comprendo que cualquier información no revelada podría contribuir a complicaciones ante lesiones o enfermedad y que podría comprometer el cuidado en casos de emergencia. Si parte de esta información cambia antes o durante el curso, lo notificaré inmediatamente a los coordinadores del curso"
**Si es así, chequee fecha de vencimiento y lleve suplementos de reserva.*			Firma:
Curso en el que participa:			Fecha:

CAPITULO IX

PAUTAS PARA DISEÑO DE UNA BUENA AGENDA

A. Introducción
B. Preparación de la agenda
C. Preparación de objetivos
D. Ejemplo de una agenda para participantes
E. Ejemplo de agenda para instructores



No hay secretos para el éxito. Éste se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.
(Colin Powell)

A. INTRODUCCIÓN

Cualquier evento de capacitación requiere un documento que ordene las actividades que conducen a los participantes del evento a aprender lo que deseen sus capacitadores/ organizadores. A veces este documento se llama “agenda” y en algunos países se denomina “programa”. Para fines de este manual, se llamará “agenda” con las disculpas del caso para los que prefieren otro nombre.

El ordenamiento de las actividades de enseñanza se realiza para que los capacitadores puedan también organizarse y presentar una secuencia coherente de sesiones de aprendizaje durante el evento que guía el aprendizaje hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Durante la planificación de un evento de capacitación, la agenda es probablemente el aspecto más importante a tomar en cuenta. Es, también, el componente que requiere más atención y que sufrirá más cambios durante el transcurso de la planificación.

Son dos aspectos principales que hay que tomar en cuenta al elaborar una buena agenda para un evento de capacitación:

Primero, elaborar objetivos precisos que indican claramente que es lo que se espera que los participantes en el evento aprendan.

Segundo, elaborar un programa de actividades (la agenda): presentaciones, prácticas, discusiones, que sea adecuado para presentar el tema y que maximice la posibilidad de que los participantes aprendan lo que señalen los objetivos.

Existen varios tipos de agenda, dependiendo del uso que se la va a dar.

1. Uno es lo que se presenta a los participantes, y que indica que los temas que se van a tocar y cuando se los va a presentar. Debe incluir los objetivos que se persigue con el curso, específicamente lo que se desea que los participantes aprenden.

2. El otro tipo de agenda es para el uso de los instructores, y es basado en la agenda general, pero incluye mucho más información: por ejemplo, el responsable por cada sesión de aprendizaje, los objetivos específicos que se quiere cumplir con cada sesión, los materiales y equipos requeridos, y el estilo de enseñanza a utilizar. (ver ejemplos al final de este capítulo del Manual.)

B. Preparación de la Agenda

Una vez que se haya tomado la decisión sobre la temática del evento de capacitación, han desarrollado los objetivos del evento de capacitación, se puede preparar la agenda del evento.

¿Qué es una Agenda?

La agenda es la representación cronológica y resumida de cómo queremos que se cumplan los objetivos del evento.

Características de una buena agenda:

- Debe incluir tiempo suficiente para una gama de actividades que tome en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje del grupo meta (audiencia): presentaciones magistrales; discusiones; prácticas; dinámicas; ejercicios etc.
- Debe presentar una visión del evento fácilmente captada por los participantes;
- Se incluyen solamente aquellos detalles necesarios para los participantes; no es necesario mencionar cada dinámica o práctica, sino el tema a tratarse y el tiempo requerido para su presentación

Elaboración de una Agenda

Para programar un evento de capacitación, lo mejor es contar con 2 ó 3 personas entre las cuales haya un especialista en capacitación y una persona con experiencia técnica en los temas que se van a enseñar. Este equipo debe determinar el tiempo disponible para el curso, los estilos educativos a utilizar y el grupo que va a acudir al curso.

Es importante consultar con las personas propuestas como participantes y con sus supervisores, sobre las deficiencias que ellos identifican en su conocimiento técnico y en base a ello seleccionar los temas. En la programación de un curso también es importante utilizar los resultados de evaluaciones de cursos anteriores.

Debe resistirse la tentación de incluir demasiados temas. Es mejor dar tiempo suficiente para desarrollar un tema adecuadamente que llenar a los participantes de información “no digerida” o superficial.

Una técnica muy sencilla para diseñar el currículo es comenzar con tarjetas (de 8 X 10 cm) que representan bloques de tiempo de 2 horas. Conforme el equipo va discutiendo las necesidades, todos pueden estar escribiendo los temas a ser enseñados conforme se les va ocurriendo. Las tarjetas se pueden colocar en el piso o en la pared en un orden más o menos lógico, y se las puede utilizar para hacer varios borradores conforme el equipo continúe ordenando y puliendo los temas. Después de aproximadamente 6 ú 8 horas de discusión, un programa borrador puede hacerse circular entre los miembros del equipo para comentarios. Las tarjetas deben ser guardadas para ser usadas al hacer el programa final.

Objetivos

Una vez que se tenga la temática del curso prevista, hay que preparar los objetivos del evento: ¿qué es lo que se espera que hayan aprendido los participantes después del curso? (ver sección a continuación). Los objetivos proveerán una guía para el desarrollo del resto de la agenda.

Contenido

Es importante que tanto el coordinador como los instructores tengan presente no sólo el tema que van a tratar, sino a quién se lo van a presentar y la estrategia educativa que van a seguir. Los instructores deben redactar un resumen del contenido de su presentación, el cual, de ser posible, debe ser enviado con anticipación al coordinador del evento.

Se debe considerar la posibilidad de efectuar ejercicios pre-evento y post-evento que apoyan y complementan el contenido educativo del evento. Estos ejercicios implican más trabajo por parte de los instructores y organizadores del curso, pero si están bien pensados, pueden enriquecer enormemente la experiencia educativa.

En cuanto a los ejercicios **pre-evento** se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si el material o la temática del evento es nuevo para los participantes, la asignación de una lectura puede resultar provechosa.
- La asignación a los participantes de responsabilidades educativas pre-evento requiere: a) que exista un sistema adecuado de distribución-comunicación con los participantes, b) que se envíen los materiales necesarios con bastante anticipación para tomar en cuenta dificultades de distribución y el tiempo necesario para completar lo encomendado y, c) que lo solicitado a los participantes realmente forme parte del evento. Si se pide que inviertan tiempo en la conclusión de una asignación, esta debe ser incorporada en el curso.
- Si se desea producir algún resultado concreto durante el evento, se puede pedir que los participantes preparen un borrador del proyecto antes del evento.
- Si la presentación individual forma parte del evento, algo de preparación pre-evento sería aconsejable.
- Si el instructor desea conocer más sobre los participantes, sus antecedentes o habilidades, un cuestionario pre-evento es una excelente idea. También ayuda orientar el contenido del evento a fin de que responda a las necesidades de los participantes.

Por otro lado, las asignaciones **post-curso** constituyen un mecanismo importante de reforzamiento y seguimiento del contenido de un evento de capacitación. Es una cosa realizar prácticas y ejercicios dentro del contexto artificial de un curso, taller u otro tipo de evento, y otra cosa aplicar los conocimientos aprendidos en el trabajo diario. Su utilización requiere considerar algunos factores:

- La disponibilidad del instructor para evaluar y calificar lo asignado, de preferencia en el lugar de trabajo de los participantes.
- La necesidad de que los supervisores de los participantes conozcan de la asignación, que estén de acuerdo en permitir el tiempo necesario para completarla, y que apoyen la realización de estos esfuerzos.
- Una asignación post-evento debe estar relacionada con el material del evento y relevante para las responsabilidades oficiales del participante.
- Se puede iniciar un proyecto en clase, y terminarla en la situación de trabajo.
- En caso que la información producida por la capacitación necesite ser compartida con otros que no asistieron al evento, se puede pedir que los participantes realicen una presentación a su retorno a su lugar de trabajo.(efecto multiplicador)
- La completación de un plan de acción o un cuestionario posterior al evento es un buen mecanismo para saber si los participantes se han beneficiado del evento.
- La recepción de asignaciones post-evento debe ser confirmada por correo u otro mecanismo de comunicación, así mismo el resultado de su calificación.
- Las asignaciones post-evento requieren ser relevantes, y no percibidos como meros trabajitos para mantener ocupados a los participantes. Deben beneficiar tanto al desarrollo de habilidades de los participantes, como a la operación general de las áreas protegidas.

Uso de la Agenda

Los participantes deben tener un ejemplar de la agenda al inscribirse en el evento para que tengan una idea de los objetivos del evento y de los temas a desarrollarse. La versión que ellos reciben no tiene que ser necesariamente la versión final, sino una versión suficientemente desarrollada para que les dé una idea del alcance del evento, y lo que se espera de ellos y lo que se espera de los instructores.

Durante el curso, la agenda servirá de guía para los participantes y los instructores y los informará de lo que va a pasar día a día. Sin embargo, una agenda no es una camisa de fuerza. Es frecuente que hay que hacer ajustes durante la marcha del evento. A veces los participantes aprenden lo deseado más rápido de lo que se había esperado, o hay que cambiar la agenda porque un instructor no llegó o se retrasó. Es común que la presentación de un tema requiera más – o menos – tiempo de lo previsto. En todos estos casos, hay que modificar la agenda.

Un técnica que se debe aprovechar es, al iniciar el día, escribir la agenda prevista para ese día en un tablero o papelógrafo para información de los participantes, incluyendo cambios necesarios.

Aunque se tenga que modificar la agenda inicial durante la marcha del evento de capacitación, es importante nunca perder de vista LOS OBJETIVOS del evento, y asegurar que las modificaciones siempre se apunten hacia el cumplimiento de ellos.

C. Preparación de Objetivos

(Lo siguiente es adaptado de "Capacitación para Instructores", versión 2004, Oficina para Desastres en el Extranjero, (OFDA) Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), Oficina Regional para América Latina y el Caribe.)

Antes de preparar un evento de capacitación, o de seleccionar un libro u otro material ya elaborado, antes de escoger o aconsejar el uso de alguna ayuda didáctica o algún método, es muy importante poder enunciar con mucha claridad las metas que se persiguen.

Un objetivo es la descripción de una conducta determinada que el alumno deberá adquirir.

Un objetivo describe el resultado final de la enseñanza, más que el proceso mismo de enseñanza. Como ha dicho el Dr. Paul Whitmore: "El enunciado de los objetivos de un curso debe especificar las destrezas observables y medibles que habrá de adquirir el alumno. De otra manera es imposible determinar si se están logrando los objetivos deseables".

Los objetivos son importantes por varias razones:

En primer lugar: cuando no existen metas claramente definidas no existe una base sólida sobre la que se puedan seleccionar las ayudas didácticas, el contenido y los métodos apropiados. Si no se sabe dónde se quiere ir es difícil escoger los caminos para llegar.

Otra razón importante para enunciar los objetivos en forma clara está relacionada con la capacidad de averiguar si el objetivo ha sido logrado, es decir, con el criterio de medida del agrado de perfección logrado por el alumno para hacer lo que se desea. Lo exámenes o pruebas son las señales que marcan el progreso en la vía del aprendizaje y se espera que indiquen tanto al maestro como el alumno el grado de éxito logrado por ambos.

Una tercera ventaja de un objetivo definido con claridad es que al alumno se le dan los medios para evaluar su progreso y poder así organizar sus esfuerzos en actividades relacionadas con lo que está aprendiendo. Con objetivos claramente definidos el alumno puede decidir lo que es útil, y lo que puede desechar.

UNA FABULA

Cierta vez un Hipocampo tomó sus ahorros y salió a buscar fortuna. No había andado mucho cuando encontró una Anguila, quien le dijo: "Buen amigo. ¿Para dónde vas?" "Voy a buscar fortuna", contestó el Hipocampo con mucho orgullo. "Está de suerte", dijo la Anguila. "Por la mitad de su dinero le dejo llevarse esta aleta para que pueda llegar más rápido". "Qué bien!", dijo el Hipocampo. Le pagó y se puso la aleta y salió como un rayo. Muy pronto encontró una Esponja, quien le dijo: " Buen amigo. ¿Para dónde va tan aprisa?" "Voy en busca de fortuna", contestó el Hipocampo. "Está de suerte," dijo la Esponja. "Le vendo este scooter de propulsión por muy poco dinero para que llegue más rápido". Así que el Hipocampo pagó el resto de su dinero por el scooter y surcó los mares con velocidad quintuplicada. De pronto encontró un Tiburón, quien le dijo: "¿Para dónde va, mi buen amigo?" "Voy en busca de fortuna", repuso el Hipocampo. "Está de suerte. Si toma este atajo", dijo el Tiburón apuntando a su inmensa boca, "ahorrará mucho tiempo". "Sí que se lo agradezco mucho", dijo el Hipocampo y se lanzó al interior del Tiburón donde fue devorado. La moraleja de esta fábula es que si usted no sabe con certeza hacia donde va, es muy probable que se equivoque de camino.

Por lo tanto, los objetivos sirven:

1. Para la selección y elaboración de contenidos didácticos y métodos didácticos.

2. Para evaluar el éxito de la enseñanza.

3. Para ayudar al estudiante a organizar sus esfuerzos y actividades en el logro de objetivos de enseñanza.

Es importante mencionar, que junto a los objetivos, es necesaria una filosofía de trabajo. Es indispensable que el instructor o facilitador se responsabilice junto con sus alumnos de alcanzar un resultado. Lo anterior evita frustraciones y el estudio de contenidos que no son necesarios para el desempeño. Por consiguiente cada participante puede esforzarse en aprender aquello que es realmente importante.

El propósito y los objetivos

La capacitación efectiva debe estar guiada por propósitos y objetivos. Estos tienen características y usos que debe conocer quien diseñe o imparta un curso o lección inicialmente.

A continuación se presenta una explicación general acerca del propósito, objetivos de desempeño y objetivos de capacitación para establecer su relación.

Propósito

El propósito es una declaración global que suma todos los objetivos y expresa la intención de hacer y el motivo que la anima. La redacción del propósito es flexible, y debe responder a las preguntas: ¿Por qué capacitamos?, ¿Para qué capacitamos?. Debe ofrecer nociones para la redacción de objetivos sencillos y prácticos.

El propósito es un enunciado general, que explica en pocas palabras la intención de un curso o lección. Por ejemplo, el propósito de un curso podría ser: «Proporcionar a cada participante las habilidades necesarias para la realización de una evaluación de daños después de un evento adverso».

Como puede apreciarse, el enunciado es general y explicativo. Además todos los objetivos del curso o lección, deben estar contenidos. Algunos autores prefieren citar «objetivos generales», sin embargo es conveniente diferenciar el propósito (como elemento general) de los objetivos, que como se verá a continuación, son específicos, evaluables y tienen además otras características que el propósito no guarda.

Objetivos

En base a los propósitos u objetivos generales, que determinan el alcance del evento, se deben establecer los objetivos particulares y específicos. Los objetivos específicos son más detallados y deben describir claramente la habilidad, actitud y conducta que se espera de los participantes al finalizar el curso. Estos son los objetivos de mayor utilidad para la selección y organización del contenido del evento. Para definirlos habrá que tomar en cuenta a los participantes del curso y a los eventos de capacitación en los que hayan participado previamente, buscando no repetir los temas. En lo posible se debe intentar educar en forma progresiva, utilizando los temas de cursos anteriores para que sirvan como antecedentes de temas más avanzados

Los objetivos proponen un resultado o producto deseable y alcanzable por parte de un participante. Se enfocan con especificidad en tareas a realizar y no en lo que hará el instructor. Asimismo, conocer los objetivos permite concentrarse en lo fundamental, toda vez que la evaluación también se ha de realizar en base a estos.

La definición de «objetivo» que se utilizará en el curso es:

Producto o resultado que se desea lograr.

Características de los objetivos

Un objetivo bien enunciado debe reunir las siguientes características:

a. Observable

Al expresar un objetivo es indispensable utilizar un verbo en infinitivo. El mismo debe ser susceptible de observación y debe tener un significado unívoco tanto para el participante como para el instructor.

Un elemento fundamental radica en que el objetivo describa lo que hará el participante y no lo que hará el instructor.

La acción permite observar el objetivo. La condición y la norma permiten evaluar con precisión y delimitar el alcance del mismo.

b. Específico

Todos los objetivos deben ser específicos para ser evaluados por separado y no prestarse a confusión. En este material se ha excluido intencionalmente la clasificación de objetivos generales y específicos, toda vez que la especificidad es una característica fundamental de un objetivo bien enunciado.

Es importante no abusar en el nivel de detalle. Por ejemplo, al describir el trabajo de un operador de radio, el enunciado: «transmitir información» ofrece una idea general y comprensible. No sería adecuado desagregar esa expresión con un detalle excesivo como:

«oprimir el botón TALK…, hablar con claridad…, no cambiar de posición…, etc.».

c. Alcanzable

Un objetivo será alcanzable, siempre y cuando la persona a capacitar, se enmarque en un perfil determinado, y cuente con un nivel de conocimientos y habilidades básicas. Sobre esa premisa, cada objetivo debe ser alcanzable dado su enunciado, el tiempo disponible, el proceso diseñado de capacitación, y fundamentalmente considerando la persona sujeta al aprendizaje.

d. Evaluable

Los objetivos por definición, al redactarse correctamente generan la base para diseñar el proceso de evaluación. Si una acción es observable, debe ser evaluable.

Si un objetivo no es evaluable debe ser desechado.

Relación entre propósito y objetivos

A partir de lo anterior puede afirmarse que el propósito y los objetivos tienen características que los relacionan y diferencian entre sí:

Propósito	Objetivos
Enunciado general de redacción flexible.	Enunciados específicos cuya redacción es rigurosa.
Expresa la intención general de la capacitación	Expresan el resultado que alcanzará el participante. Cada objetivo es específico, y debe tener un solo significado.
Expresa la intención del curso o del instructor	Expresan la capacidad que deberá alcanzar el participante. No expresan lo que hace el instructor
No es objeto de evaluación directa, toda vez que no describe un resultado, sino una intención	Son objeto y guía de la evaluación

Componentes de los objetivos

Los objetivos deben tener explícitamente una acción, y deben tener explícita o Implícitamente una condición y una norma.

Estos tres elementos **acción, condición y norma**, se describen a continuación.

a. Acción

El enunciado de desempeño de un objetivo expresa en términos precisos lo que cada participante hará. Estos enunciados contienen verbos en infinitivo. Ejemplos:

- Reparar el equipo de telecomunicaciones.
- Ubicar los distribuidores de las pantallas termosensitivas.

b. Condición

Este componente complementa a la acción y explica el ambiente y las circunstancias en las cuales cada participante debe realizar esa actividad. Describe el equipo, suministros y ayudas que pueden o no utilizarse en el trabajo. Asimismo, describe el ambiente del trabajo y cualquier información que se use para dirigir la acción.

Ejemplos:

- Dado el mantenimiento proporcionado por el técnico y las directrices de instalación.
- Usar cuatro líneas telefónicas y una lista de los vendedores locales.

Algunas condiciones limitan la ayuda:

- Sin la ayuda de un manual de reparación.
- Contactando sólo a la Cámara de Comercio.

Otras condiciones guían la acción en direcciones específicas:

- Usar material de ayuda proporcionado por el facilitador.
- Contar con definiciones y ejemplos específicos.

c. Norma

La norma, también llamada «patrón de rendimiento aceptable», especifica el nivel o grado de rendimiento necesario para cumplir satisfactoriamente el trabajo. La información proporcionada en la norma se emplea para evaluar el rendimiento.

Algunos criterios implican velocidad, precisión con un margen de error, cantidad máxima de errores permitidos, nivel de productividad y grado de excelencia.

Ejemplos:

- De acuerdo a las especificaciones del fabricante.
- Con un máximo de dos errores.

Más adelante se abordará el proceso de elaboración de objetivos. **Mientras tanto, es necesario tener presente que tanto la *condición* como la *norma* pueden estar implícitas** especialmente en objetivos de orden cognoscitivo. Por ejemplo:

Cada participante será capaz de describir el proceso de toma de decisiones.

El objetivo anterior define una acción (describir el proceso de toma de decisiones). La misma es lo suficientemente clara como para no estar acompañada de condiciones o normas.

Lo anterior evidencia que las circunstancias podrán hacer variar un objetivo. La clave en este caso estriba en que tanto alumnos como profesores tengan una interpretación única y clara de lo que objetivo señala.

La redacción de objetivos puede usar diferentes formatos o estilos. Es conveniente que al utilizar más de un objetivo, se guarde coherencia y todos los objetivos tengan el mismo estilo de redacción. Esa previsión facilita la interpretación y evita confusiones con respecto al logro deseado.

Elaboración de objetivos

Escribir mejores objetivos significa saber con exactitud a dónde se desea ir, antes de escoger la forma de llegar. Los objetivos son enunciados que:

- Describen qué rendimiento tendrán los participantes al final de un período de capacitación.
- Orientan la selección del material de capacitación.
- Son guías de estudio para los participantes.
- Sirven de base para elaborar pruebas y otros medios de evaluación.

Compare en el siguiente caso, las dos opciones planteadas.

¿Qué preferiría usted?

Suponga por un momento que usted acaba de unirse a una institución. Estará a cargo de un «sistema de información geográfica -SIG-» de última generación. A continuación se le presenta información sobre un curso obligatorio. Compare las dos opciones que le se plantean a continuación:

Opción A	Opción B
Usted recibirá capacitación de profesionales que le enseñarán a operar el SIG con destreza y cumplir con las obligaciones inherentes a su puesto. Se le capacitará en el digitado correcto de la información, el procesamiento de los datos provenientes del terreno y grabados a través de sistemas de posicionamiento remoto. Su trabajo será utilizado para la elaboración de políticas sobre el uso del suelo que forman parte de la nueva política de desarrollo del Municipio.	Al finalizar el curso el participante será capazde: • Ingresar información al sistema. • Actualizar datos de registro. • Producir informes periódicos acerca del uso del suelo en la zona. • Elaborar gráficos con zonas de riesgo que serán usados por el departamento de planeamiento urbano. Cada participante contará con acceso a una terminal del sistema SIG XXX y la información necesaria incluyendo formatos de los informes.

Cómo usted ya habrá advertido. La opción B es mucho más clara en relación a lo que se pretende que un alumno aprenda. Esa claridad puede ser usada por el instructor para enfocarse en lo más importante, asimismo puede ser usada por el participante para esforzarse en productos clave del aprendizaje. Finalmente, para quienes administran o gerencian una institución. La opción B permite un mejor análisis de puestos y racionalización de recursos. En el cuadro anterior, se evidencian algunos beneficios del uso adecuado de objetivos para la capacitación. Esos elementos no son casuales, requieren el cumplimiento de ciertos requisitos que se ofrecen a continuación.

Pasos básicos para escribir los objetivos

a. Establecer la tarea

Comience por preguntarse, cada vez que empiece a escribir un objetivo, ¿Qué será capaz de hacer cada participante al final de la lección o al final del curso? Responder esta pregunta le ayudará a orientar sus esfuerzos. Discuta las opciones y organice los enunciados en una secuencia lógica (para el caso de que requiera más de un objetivo).

b. Escribir la acción

Comience a escribir el objetivo utilizando un verbo en infinitivo y un objeto al cual se dirija la acción. Por ejemplo: mecanografiar una carta, ensamblar un carburador o escribir un informe. Véase el apartado «verbos para expresar acción» en este material.

c. Describir las condiciones

Añada condiciones respondiendo a preguntas como: ¿Se dispondrá de equipo especial?, ¿Qué herramientas se utilizarán en las pruebas?, ¿Qué recursos se usarán?, ¿Cuál es el ambiente para realizar la tarea?.

d. Establecer las normas

Si es necesario para garantizar un adecuado resultado, debe incluir normas en los

objetivos definiendo los niveles de ejecución mínimos aceptables y las condiciones en las cuales se llevará a cabo el desempeño. Para definir los niveles de rendimiento deberá hacerse referencia a indicadores que establezcan:

- • Calidad (descripción de la calidad de un proceso o resultado)
- • Cantidad (indicadores deseados)
- • Tiempo (límites o momentos precisos)

e. Revisar la redacción

Revise la redacción, pida a otras personas que lean su objetivo y establezca si el mismo expresa con claridad la intención de la capacitación. No olvide algo importante: Un objetivo debe ser comprendido unívocamente por quienes lo usan (instructores y participantes). Si ese cometido no se logra, escríbalo de nuevo. La elaboración de objetivos requiere práctica y conocimiento de la materia que ha de enseñarse.

Verbos para expresar la acción

Seleccionar el verbo más apropiado para describir el comportamiento que se va a enseñar a los participantes, es una actividad que exige cuidado y precisión. Una guía útil para seleccionar los verbos apropiados se encuentra en los seis niveles intelectuales del campo cognitivo de la taxonomía de Benjamin Bloom. El nivel inferior es el del conocimiento, y los cinco niveles intelectuales en ascenso son comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

A continuación se presentan las características de cada nivel intelectual:

NIVEL	1. Conocimiento	2. Comprensión	3. Aplicación	4. Análisis	5. Síntesis	6. Evaluación
Habilidad para:	Recordar material ya aprendido. Identificar cosas.	Encontrar el significado del material. Comprender estructuras y procesos.	Utilizar el conocimiento en una situación dada	Identificar las partes y relaciones de estructuras y procesos de un todo.	Unir las partes para hacer un todo. Abstraer, resumir y expresar conclusiones. Identificar procesos o elementos fundamentales	Juzgar el valor del material para un propósito definido. Comprender la esencia de un proceso o estructura y valorarlo
Responde a:	¿qué? ¿quién? ¿cuándo? ¿dónde? ¿cuánto?	¿cómo? ¿por qué?	¿cómo aplicar? ¿de qué forma? ¿puedo aplicarlo?	¿por qué? ¿cuáles son las partes? ¿en cuántos, ó cuáles elementos...?	¿cuál es la esencia? ¿cómo puede mejorar? ¿cómo podemos resolver?	¿es confiable? ¿puede hacerse mejor? ¿existe otra forma de aplicar el conocimiento?

Nivel de complejidad →

Nivel de complejidad →

LISTADO DE VERBOS POR NIVELES DE COMPLEJIDAD					
1. Conocimiento	**2. Comprensión**	**3. Aplicación**	**4. Análisis**	**5. Síntesis**	**6. Evaluación**
Citar	Cambiar	Aplicar	Analizar	Arreglar	Apreciar
Definir	Convertir	Calcular	Asociar	Combinar	Asesorar
Enlistar	Describir	Clasificar	Categorizar	Componer	Calificar
Enumerar	Descubrir	Demostrar	Comparar	Construir	Comparar
Enunciar	Discutir	Descubrir	Concluir	Crear	Concluir
Etiquetar	Distinguir	Dirigir	Contrastar	Diseñar	Contrastar
Identificar	Ejemplificar	Diseñar	Determinar	Ensamblar	Criticar
Nombrar	Explicar	Emplear	Diagnosticar	Expander	Deducir
Relatar	Identificar	Evidenciar	Diagramar	Formular	Defender
Pronunciar	Ilustrar	Examinar	Diferenciar	Organizar	Elegir
Repetir	Indicar	Ilustrar	Discriminar	Originar	Estimar
Reproducir	Informar	Manifestar	Distinguir	Planificar	Evaluar
	Interpretar	Operar	Dividir	Preparar	Juzgar
	Parafrasear	Predecir	Encontrar	Recopilar	Priorizar
	Relacionar	Preparar	Evaluar	Reescribir	Seleccionar
	Representar	Presentar	Examinar	Revisar	Sopesar
	Resumir	Resolver	Inferir		Tasar
	Seleccionar	Usar	Inventariar		Valuar
	Sustituir	Utilizar	Preguntar		
	Traducir		Señalar		
			Separar		
			Valorizar		

Como se habrá advertido, existen verbos que pueden ubicarse en más de un nivel de la taxonomía. El contexto, en otras palabras, el enunciado completo del objetivo permitirá delimitar el alcance de la tarea, y el resultado esperado del participante.

Verbos que deben evitarse en la redacción de objetivos

El punto anterior evidencia la multiplicidad de verbos que pueden utilizarse, y los grados de complejidad de los mismos. Es también muy importante evitar el uso de verbos que fácilmente puedan mal interpretarse, que sean indefinidos o imprecisos, como por ejemplo:

- comprender
- conocer
- creer
- interiorizar
- tener fe en
- entender

«Los objetivos se escriben antes de preparar el curso, pero se modifican continuamente según aparezcan vacíos, expectativas poco reales, u otros aspectos que deban mejorarse.»

Los objetivos bien elaborados sirven para orientar el contenido del evento de capacitación, como se expresa en el gráfico a continuación.

Objetivo específico de aprendizaje	Temario general derivado
1. Manejar con precisión las técnicas para la navegación en condiciones de bosque húmedo.	a. Cartografia aplicada al campo b. Uso de GPS, brújula, altímetro, clinómetros y otros equipos en el campo c. Técnicas para la orientación sin instrumentos en bosques húmedos
2. Manejar en forma teórica y práctica, las técnicas básicas de primeros auxilios para accidentes comunes en bosques húmedos.	a. RCP b. Atención de heridas y fracturas c. Atención de mordeduras de serpientes d. Manejo de situaciones de emergencia
3. Diseñar en forma efectiva los operativos de vigilancia.	a. El PPEE de los patrullajes (Planificación, Preparación, Ejecución y Evaluación)
4. Manejo de técnicas para el desplazamiento en bosques húmedos.	a. Uso de cuerdas y otras técnicas para el cruce seguro de ríos b. Manejo práctico de la técnica del rapel c. Técnicas par el ascenso y descenso de árboles
5. Técnicas para la sobrevivencia en bosques húmedos.	a. Identificación de plantas y frutos comestibles y no comestibles b. Uso medicinal de plantas y frutos c. Técnicas para la confección de ranchos

(Gráfico tomado de MANUAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS DE CAMPO EN CONSERVACIÓN; Organización de Estudios Tropicales, 2006.

D. EJEMPLO DE UNA AGENDA PARA PARTICIPANTES

AGENDA

CURSO CAPACITACION DE CAPACITADORES

Universidad Estatal de Colorado, WWF-EFN/ Fundación Moore

Oxapampa, Perú

22 de mayo al 3 de junio, 2011

META GENERAL: Preparar a los participantes para que puedan desempeñar los roles de organizador e instructor de eventos de capacitación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Después del curso, los participantes podrán:

1. Organizar e implementar eventos eficaces de capacitación para guardaparques y otro personal de áreas protegidas;
2. Desempeñar el rol de instructor efectivo en temas de su competencia;
3. Manejar la realización, con todos sus componentes, de un curso de capacitación;
4. Diseñar y realizar presentaciones efectivas;
5. Propiciar el desarrollo de capacidades en otros capacitadores potenciales.

Horario General

7:00	Desayuno
8:00	Dinámica - Clase
10:15	Refrigerio
12:30	Almuerzo
14:00	Dinámica - Clase
16:00	Refrigerio
18:00	Evaluación del día
18:30	Cena
20:00	Variado

Día 1: Domingo, 22 de mayo

8:30	Autobús para Oxapampa
17:30	Arribo en Hostería El Trapiche.
18:30	Cena

Día 2: Lunes, 23 de mayo

8:00	Inauguración del curso
8:30	Introducción al curso
9:00	Dinámica de presentación
9:30	¿Que es un buen capacitador?
10:30	Refrigerio
10:45	Expectativas y temores
11:30	Autoevaluación
12:30	Almuerzo
14:00	Entrevista en tres pasos
14:45	Conceptos Básicos de la Educación y Aprendizaje de adultos
18:30	Cena

Día 3: Martes, 24 de mayo

8:00	Conceptos Básicos de la Educación y Aprendizaje de Adultos
10:30	Refrigerio
10:45	Trabajo en equipo

14:00 Construyendo una Sesión de Aprendizaje
16:00 Película

Día 4: Miércoles, 25 de mayo

8:00 Considerando Su Audiencia
10:30 Selección de Participantes e Instructores
11:30 Diseño de Agendas; Desarrollo de Objetivos
14:00 Continuación: Agendas
17:00 Presentaciones de Trabajos Grupales-Agendas
20:00 Presentaciones de Trabajos Grupales-Agendas

Día 5: Jueves, 26 de mayo

8:00 Técnicas y Métodos de Instrucción
14:00 Continuación – Técnicas y Métodos

Día 6: Viernes, 27 de mayo

8:00 Organización de Eventos de Capacitación
14:00 Financiamiento de eventos de capacitación
16:00 Evaluación de eventos de aprendizaje
17:00 Principios de la buena retro-alimentación

Día 7: Sábado, 28 de mayo

8:00 Preparación de presentaciones de práctica

Medio día libre

Día 8: Domingo, 29 de mayo

8:00 Preparación de presentaciones de práctica
14:00 Presentaciones iníciales y retroalimentación

Día 9: Lunes, 30 de mayo

Preparación de presentaciones finales

Día 10: Martes, 31 de mayo

Presentaciones a grupo de guardaparques

Retroalimentación

Día 11: Miércoles, 1 de junio

Presentación a grupo de guardaparques

Presentación a grupo comunitario local

Retroalimentación

Día 12: Jueves, 2 de junio

Evaluación del curso (verbal y escrito)

Preparación de Planes de Acción

Clausura

Transporte a Lima (llegando a las 5am, el día 3)

E. EJEMPLO DE AGENDA PARA INSTRUCTORES

PROGRAMA CURRICULAR – CAPACITACION PARA CAPACITADORES –PERU mayo-junio 2011

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Día 1 (23)			Entregar programa del día			
Inaugura-ción	Craig	30 min	Presentar autoridades, antecedentes del curso; importancia de estos cursos; inaugura el curso	Conferencias, charlas	Inaugurar el curso	
Introducción al curso	Alan	30 min	Importancia de buena capacitación; presentar contexto general de capacitación; Mejorar calidad=Mejorar manejo de AP; Temas a cubrir, y no cubrir; Enseñanza activa; Enfoques principales: organización y pedagogía; Vinculación capacitación con objetivos de APs y sistema; Modalidad de enseñanza -intensiva. Materiales disponibles USB; Agenda e instructores. Aspectos logísticos- tiempo libre. NORMAS del curso y otros aspectos logísticos.	Conferencia magistral con preguntas al grupo; Entregar programa y contexto de capacitación Grupo decide las reglas del curso	Orientación general al curso Participantes deciden normas y cultura del curso	Normas respecto a logística del hotel; horario, comida, etc.
Dinámica de presentación	Carlos	30 min		Dinámica: EL CAZAFIRMAS, el grupo debe recolectar una determinada cantidad de firmas.	Romper el hielo: Participantes comiencen a conocerse; e integrarse. Que comiencen a reconocer rol de dinámicas	

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Cómo es el Capacitador Ideal	Alan y Carlos	45 min	Pequeños grupos deciden características de un buen capacitador; comparar resultados al final del curso	Grupos de 5-6 dibujan figura en papel silueta, características sobre la figura	Obtener primeras impresiones de participantes y comparar con impresiones al final. Que los participantes reconozcan que hay diferentes roles dentro de lo qué es un "capacitador", y que nadie los puede cumplir con todos a la perfección.. Cada uno tiene capacidades distintas dentro de la capacitación.	Mantener figuras en pared.
Expectativas y temores de los participantes	Carlos	45 min	Cada persona explica una expectativa que tiene del curso, y un temor que tiene. Explicar el por qué de este espacio y dar tiempo para llenar.	Cada participante recibe 4 pedazos de papel (dos colores) y cinta. Pegan contra su pecho las expectativas y en la espalda los temores; hablan con otros. En plenaria, algunos expresan lo que han visto, que les ha impresionado. Facilitador anota expectativas y temores expresadas y hace comentarios respecto a su posible cumplimiento o no en el curso.	Definir sus propias expectativas y temores; para que podamos hacer ajustes si es posible	Mantener lista en pared si es, posible durante el curso. Al final, evaluar si expectativas fueron cumplidas

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Pre-evaluación - escrita	Alan	20 min	Explicar el porqué de este espacio, y dar tiempo para llenar. Es primera parte de la pre-evaluación	Es una autoevaluación en base a un formulario	Autoevaluación de lo que participantes creen es su nivel/capacidad para realizar ciertas técnicas/destrezas que serán tocados en el curso. Al del curso final se vuelve a llenar el mismo formulario.	
Coordinadores del día	Instructores	30 min	Explicamos la rutina de evaluar cada día y sus aportes; organizar como participantes se van a involucrarse en el curso todos los días.	Entregar un resumen de aspectos positivos y aspectos que se deben mejorar; ayudar con logística; informar sobre el estado de ánimo; evaluar marcha del grupo y de los instructores.	Tareas: Despertar a los participantes Evaluar marcha del grupo Evaluar instructores Preocuparse por la puntualidad y marcha general del grupo Reunir con instructores terminando el día para informar.	Instructores elaboran la lista de parejas o grupos de tres para apoyar el proceso.
Entrevista en tres pasos	Carlos	45 min	¿Qué aspectos positivos y negativos rescatas de los cursos a los que has asistido?	Trabajo en grupos de cuartetos; descubrir puntos de concordancia y discrepancia; anotar en hoja grande y presentar	Clarificar experiencias previas de los participantes en cuanto a tipos y calidad de eventos; enviar preguntas antes del curso	Utilización de la técnica entrevista en tres pasos: A>B, C>D; B>D, A>C; todos juntos.

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Conceptos Básicos de la Educación y Enseñanza de Adultos	Alan y Carlos	3 h	- Que es capacitación - Concepto andragogía, pedagogía, y sinergia - Como aprendemos - Como funciona la memoria (ejercicio del formato de la memoria) - Enseñanza activa - La comunicación - Importancia de la participación en la enseñanza, en el desarrollo del mismo tema	Conferencia Visuales (Ppt) Ejercicios: (1) Dinámica de pasar el mensaje de 3 personas al grupo general (2) entregar hoja con información al principio del día, después misma hoja faltando datos (memoria corta); luego después de 3 horas, otra hoja (memoria larga) Podríamos pedir que por grupos hagan una representación de: primer grupo enseñanza de adultos (5 minutos), segundo grupo enseñanza de niños (5 minutos), tercer grupo representar información y 4to grupo escenificar capacitación, así abarcamos los 4 temas primordiales. Otras dinámicas? Discusión Materiales de apoyo	Desarrollar una base conceptual común para la enseñanza activa y el resto del curso	Dinámica de sacar a 3 participantes, transmitir un mensaje que debe ir de uno a otro y el tercer participante recién lo expone al grupo.
Día 2 (24)						

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Dinámica de grupo	Carlos	15 min	PREGUNTAS: 1.- La experiencia más negativa que hayas tenido sobre capacitación. 2.- Por qué crees que un capacitador debe enseñar con el ejemplo?. 3.- Menciona 2 aspectos que te dan satisfacción en tu experiencia de capacitador. 4.- Cuál es la diferencia de enseñar a niños y adultos?. 5.- Qué aspecto negativo debes mejor en tu persona para ser un buen capacitador 6.- La gestión de un ANP guarda relación con el desarrollo de capacidades? 7.- Qué buscas lograr con un curso de capacitación para capacitadores?	DIÁLOGO CON SALUDO: En base a 7 preguntas se van encontrando entre parejas, se saludan de una determinada manera y dialogan sobre las preguntas dada. FORMATO DE PREGUNTAS.	Introducir tema de pre-evaluación	
Conceptos Básicos de la Educación y Enseñanza de Adultos (continuación)	Alan y Carlos	2.5 h				

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Construyendo una Sesión de Aprendizaje	Carlos	4 h	Etapas de una sesión de aprendizaje basado en conceptos educación de adultos; diferentes técnicas a usar para construir cada etapa.	Preguntas del instructor para determinar las etapas y subtemas; grupos de trabajo elaboran una de las etapas y presentan.	Formar una base conceptual para desarrollo de un tema para una presentación que sirve de base para el resto del curso	Requiere bastante tiempo para que penetre
El Trabajo en Grupo	Carlos	2 h	-Diferencias entre trabajar en grupo y trabajar en equipo. -Como organizarse para un tarea -Dinámicas de grupo -Manejo de Conflictos en grupo -Como llegar a consenso	Dinámicas: Organizar participantes en grupos, darles una tarea, y que reporten los resultados: averiguar puntos difíciles y como los resolvieron. a) SOLO UNO: Se debe simular que están en botes y que para que no se ahoguen todos, deben sacar o botar a uno de los integrantes, aquí cada uno defenderá su posición sin embargo son un grupo. b) ARMAR TU FIGURA: Trabajan en silencio con un rompecabezas cada uno pero deben dejar la pieza que no les sea útil a la derecha y la que necesita recoger de la izquierda , aquí se podrán observar diversas actitudes de los participantes.	Porqué es importante que los participantes conozcan como trabajar en grupos, facilitando futuros trabajos en el curso y en el trabajo posterior	

TEMA	RESPONSABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Dinámica de grupo	Carlos	20 min	Actitudes de las personas para formar un equipo. Disposición para actuar como UNO.	Dinámica: FORMAR FIGURAS, SANSON Y DALILA, se busca tomar conciencia sobre la importancia de trabajar como equipo	Introducir tema de organización de eventos	Se solicita a los participantes venir con ropa holgada y de juego.
Evaluación del día	Instructores, coordinadores	30 min				
Película		2h	Duelo de Titanes	En la mañana dedicar un tiempo para analizar la película y relacionarla con lo trabajado en el día.	Trabajo en equipo, Actitud del entrenador (autoritario a veces, luego más libertad de decisión); Tipos de personalidades; Momentos impactantes	
Día 3 (25)			Coordinadores del día:			
Discusión de DUELO DE TITANES	Carlos	15 min	Puntos relevantes a aprovechar de la película	Discusión dirigida	Hacer resaltar puntos aplicables a la capacitación de adultos	

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Considerando Su Audiencia	Alan y Carlos	2 h	- Jerarquía Maslow - Conocer su audiencia y adaptar evento/nivel instrucción/instructores/sitio etc Diferentes tipos de audiencia y como tratarlas. Cómo tratar distintos problemas con individuos y grupos	Dinámica: ¿QUIÉN ME ESCUCHA?. Conocer la audiencia y disposición del facilitador. Ejercicio: características distintas de tres audiencias; tres grupos definen como organizar evento para diferentes audiencias, y distinguen diferencias Dinámica: sacar a tres participantes del aula, uno tranquilo, otro extrovertido, y otro en medio: preparar audiencia revoltoso para uno, medianamente revoltoso para otro, y atento para el tercer (el más callado) Pedir que los tres presenten en un minuto y medio algo sobre su vida o trabajo.	Que los participantes comprendan que es necesario diseñar el evento según el tipo de audiencia; Que conozcan diferencias en como enseñar a diferentes audiencias	Es importante que se tenga en cuenta las características personales para seleccionar a 3 participantes en la dinámica.
Selección de participantes e instructores	Alan y Craig	1 h	-Criterios para seleccionar participantes: genero -# de participantes ideal para diferentes tipos de eventos -Seleccionar instructores apropiados para la audiencia	Presentación y discusión	Que reconozcan que la selección de participantes es de suma importancia ya que influye todo el desarrollo del curso y debe obedecer a un diagnostico previo de necesidades.	

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Diseño de Agendas y Desarrollo de Objetivos	Alan	5 h	-Características de una buena agenda; - Diferencia entre programa curricular y agenda - Estrategia para desarrollo - Contenido, pre-evento, evento, pos-evento - Importancia de los objetivos - Características de buenos objetivos para el aprendizaje; dar ejemplos	Conferencia ppt; Diseño de ejercicio sobre elaboración de buenos objetivos Ejercicio: diseño de una agenda para un curso de 5 días, con objetivos. Luego presentaciones de cada grupo (4) (15 min. cada una, con 10 min de observaciones y retroalimentación)	- Diseño de agendas que reflejan las necesidades de la audiencia y de los objetivos del curso - Elaboración de objetivos realistas, relevantes y medibles.	Con las presentaciones, introducir tema de retro-alimentación. Trabajarán en la noche.
Evaluación del día	Instructores/ coordinadores	30 min				
Día 4 (26)			Coordinadores del día:			
Dinámica de grupo	Grupo	30 min				.

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Técnicas de Instrucción-	Carlos	8 h	-Distinguir entre informar e instruir - Balance entre aula y campo - Variedad en formas de hacer llegar un mensaje - Organización de aula y aspectos importantes en el desarrollo de la temática. (estructura de distribución del aula) - Revisar Sesión de Aprendizaje y relación con técnicas de instrucción - Componentes de una buena presentación. Cómo organizar una buena presentación. - utilización de dinámicas como elemento de cualquier presentación - importancia de la visualización - uso de tarjetas - uso de Power Point	- Demostrar varias técnicas - En presentaciones, usar por lo menos 3 técnicas -Conocer la función de los elementos visuales. -Quizá aquí también es importante presentar muy rápidamente el tema de memoria visual - Videos cortos -Debate - Teoría atrás de las dinámicas Etc.	Que los participantes entienden la necesidad de usar variedad de técnicas y que estén expuestos a una variedad de mecanismos - Que conozcan los diferentes componentes de una presentación; -Reforzar componentes de una sesión de aprendizaje: Motivación, recojo de saberes. Desarrollo de contenido; aplicación.	
Evaluación del día	Instructores/ coordinadores	30 min				

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Día 5 (27)			Coordinadores del día			
Dinámi-ca	Grupo de día	30 min				
Organización de eventos de Capacitación-	Craig	4 h	-Tipos de eventos - Importancia de la buena organización - Diferentes etapas en desarrollo de evento de capacitación	- Discusión: tipos de eventos que conocen: pros y contras de cada uno -Iniciar tema dando a 4 grupos un juego de actividades para organizar y hacer que ellos las pongan en orden. - Participantes trabajan en grupos revisando dos de las 4 etapas, y haciendo observaciones/correcciones etc. Luego presentan. Quizás pedir que un grupo tome específicamente al Análisis de sitio y de riesgo.	- Presentar conceptos básicos/iniciales respecto al tema - Pedir que participantes presenten temas específicos que desean cubrir - Descubrir el nivel de conocimiento de participantes al respecto. Si hay algún tema que desean profundizar, se puede programar un espacio. -Lograr que participantes tengan visón completa de la organización de cursos	Es necesario que reconozcan que muchas actividades de organización no tienen un secuencia lineal, sino que hay siempre estar retornándolos.
Financiamiento de even-tos de capacitación	Alan y Craig	1 h	-Fuentes de financiamiento -Importancia de buscar localmente -Importancia de mantener contentos a los donantes - Es una labor continua	Grupos discuten fuentes de financiamiento que han utilizado. Luego discutimos las distintas opciones	Que revisen sección en manual	Indicar que podemos seguir discutiendo más tarde

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Evaluación de eventos de capacitación	Alan	2 h	- importancia de evaluación: porqué? - Qué evaluar - cuando evaluar: pre-pos; durante; mucho después. - parte integral de evento	EJERCICIO: LA BARRA DE PORCENTAJES: Se solicita que dibujen una barra colocando las 4 partes principales de un curso y señalar el tiempo que emplean en tiempo y esfuerzo para desarrollar cada parte. Conferencia con preguntas/discusión	Hacer notar a los participantes el porcentaje que se emplea en la evaluación. Que los participantes comprendan la importancia de la evaluación y que la integren y la aprovechen en sus eventos	Quizas postergar esta clase para despues
Principios de Buena Retro-alimentación	Alan y Carlos	1 h	Como dar retroalimentación Como recibir la retroalimentación Conocer la importancia de la retroalimentación en un proceso de capacitación Puede combinarse con una práctica de una presentación	Pedir que grupos organicen y presenten una presentación de 5 minutos. Pedir que cada equipo realice una retroalimentación intragrupal, cada uno opinando sobre aspectos positivos y para mejorarse de los otros miembros del equipo	Permitir que los participantes pongan en práctica el proceso de retroalimentación. Que los equipos se consoliden al escuchar y dar retroalimentación dentro del equipo.	Idea es que lo grupos se preparen para trabajar como equipos
Evaluación del día	Instructores/ coordinadores	30 min				
Día 6 (28)						
Dinámica de grupo	Participantes	25 min				

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Preparación de presentaciones de práctica	Instructores	3 h	Participantes organizan presentaciones de dos horas para presentar el día siguiente. 1 grupos para comunidad, 3 para guarda-parques.	Presentaciones de 2 h		
Medio día libre			Visita a comunidad donde se harán presentaciones y tiempo libre para deporte, compras, comunicaciones.		Conocer lugar donde se presentarán; descanso	Organizar trans-porte
Evalua-ción del día	Ins-truc-tores/ coordi-nado-res	30 min				
Día 7 (29)			Coordinadores del día			
Dinámi-ca	grupo					
Preparación para Presentaciones	Instructores	4 h	4 grupos preparan presen-taciones de una clase (Ins-trucciones del contenido, contexto, el proceso y el desarrollo de la presenta-ción. (Alan)	Cada grupo prepara una clase de dos horas; luego, media hora de retroali-mentación	Autoevaluación y Hete-roevaluación de grupos.	Cada presenta-ción cambia de tema. Y se hace una retro-ali-mentación.
Presen-taciones (2)		4 h	Cada grupo presenta la clase que han preparado	Cada grupo debe usar por lo menos 3 técnicas de ins-trucción; -autocrítica y retroalimen-tación de los grupos	Grupos practican para luego preparar clases formales para audien-cia real, como próximo paso; también practican retroalimentación	Hay que ser muy estrictos sobre tiempo/ dura-ción de presen-taciones

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Día 8 (30)			Coordinadores del día			
Presen-taciones de prác-tica que faltan						
Prepara-ción de presen-taciones finales		8 h	Cuatro grupos asimilan la retroalimentación y reajustan sus presen-taciones para volver a realizarlas.	Ejercicio que será diseña-do según las audiencias y aspectos logísticos de las situaciones que existen para las presentaciones; instructores circulan y asesoran a los grupos	Que participantes apliquen sus conoci-mientos en situaciones realistas; que cada par-ticipante tenga un rol en una presentación;	El tiempo , técni-cas a usar y tipo de presentación-es tendrán que sujetarse a las condiciones de campo
Evalua-ción del día	Ins-tructo-res	30 min				
Día 9 (31)			Coordinadores del día:			
Diná-mica de grupo	partici-pantes	30 min				
Presen-taciones (2)	Dos grupos	5h	2 Presentaciones a guarda-parques, una en la maña-na, otra por la tarde.	Presentaciones sin inter-rupción;. Evaluación guia-do por un instructor por los guardaparques; uno de los grupos evalúa al que presentó. Un instructor ayuda con anticipación a cada grupo a elaborar un instrumento de evaluación	Participantes tengan una experiencia realis-ta; que apliquen cono-cimientos aprendidos en el curso	

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Retro-alimen-tación	instruc-tores	2 h	Cada grupo presentador hace Autocrítica y retroa-limentación del grupo asignado, guiado por instructor			
Evalua-ción del día	Ins-truc-tores/ coordi-nado-res	30 min				
Día 10 (1)			Coordinadores del día			
Presen-tacio-nes/ capaci-tación (2 grupos)	Grupos	5 h aprox.	2 presentaciones de 2h cada una; una para guar-daparques y otra para co-munidad - Cada grupo presentador hace Autocrítica y retroa-limentación del grupo asignado, guiado por ins-tructor	Presentaciones sin inte-rrupción;. Evaluación con guardaparques; uno de los grupos evalúa al que pre-sentó. Un instructor ayuda con anticipación a cada grupo a elaborar un instru-mento de evaluación	Participantes tengan una experiencia realis-ta; que apliquen cono-cimientos aprendidos en el curso; Posiblemente almuerzo o cena en la comunidad	Sitio probable-mente la sala de trabajo; sitio para la comuni-dad a decidirse
Evalua-ciones						
Evalua-ción del día	Ins-truc-tores/ coordi-nado-res	30 min				

TEMA	RES-PON-SABLE	T	PUNTOS A CUBRIR	MECANISMOS DIDÁCTICOS	OBJETIVO	NOTAS
Día 11 (2)						
Evalua-ciones pos curso	Alan	15 min	Importancia de evaluar percepción de cada par-ticipante respecto a su mejoramiento en cuanto a habilidades como capa-citador	Cada uno llena formular igual a lo llenaron al prin-cipio; cuando han termi-nado, entregar el primero para que puedan compa-rar diferencias	Observar avances ob-servados por los mis-mos participantes en sus habilidades y des-trezas	Asegurar man-tener hojas pre-evaluación para comparar con las nuevas
Evalua-ciones escritas	Alan	20 min	Formulario a entregar a cada uno para que evalúen aspectos logísticos, los ins-tructores, temas para aña-dir, eliminar, dar más tiem-po, menos tiempo, etc.	Que lo llenen.	Que tomen el tiempo necesario. Enfatizar la importancia de tomar la evaluación en serio. Mencionar que nos gustaría que pongan sus nombres, pero es opcional.	
Evalua-ciones verbales	Instructores	2 h	Mientras trabajan en gru-pos sobre Plan de Acción, instructores entrevistan a participantes en pares, so-bre cómo se sienten, qué cosas cambiarían del cur-so, y persona que elegirían para ayudarles en un curso para guardaparques.	Llamarlos en pares		
Prepara-ción Pla-nes de Acción	Instructores	3 h	Cada participante (o si es apropiado, grupos) prepa-ra un Plan de Acción que pueda implementar al re-greso a su sede de trabajo;	Formulario/formato pre-parado	Incentivar a que parti-cipantes cumplan con requisito del curso de implementar por lo me-nos un curso en el año después del curso	Las primeras ho-ras hacen su plan de acción
Clausura		1 h	Diplomas/ certificados; palabras de instructores y participantes, y otros per-tinentes		Cerrar formalmente el evento	Antes de finali-zar el almuerzo se inicia la clau-sura.

CAPITULO X

PREPARANDONOS PARA LA INCERTIDUMBRE

A. Introducción
B. Preparar y anticipar
C. Casos específicos

La incertidumbre es una margarita cuyos pétalos no se terminan jamás de deshojar.
(Mario Vargas Llosa)

A. INTRODUCCIÓN

Para poder enfrentar la incertidumbre, en todo sentido, es importante que el capacitador esté dispuesto a continuamente aprender: participar en nuevas experiencias, aprender nuevas tecnologías, e intencionalmente exponerse a nuevas ideas. Todo lo que aprende, en conjunto con sus experiencias en la capacitación, fortalecerá se capacidad para organizar eventos de capacitación, y su habilidad para enfrentar los inevitables problemas que surgirán con los eventos de capacitación.

B. PREPARAR Y ANTICIPAR

Los cursos de capacitación involucran muchos componentes que de una u otra manera pueden influir en su buen funcionamiento:

- instructores
- transportes
- comidas
- equipos y materiales
- facilidades
- financiamiento
- salud de los participantes
- factores climáticos

Es raro el curso que no tenga algún problema que intenta interferir con la normal realización del evento. Sin embargo, hay mucho que se puede hacer para evitar estas situaciones. En síntesis, son dos palabras:

PREPARAR y ANTICIPAR

En cuanto a PREPARACION, se puede:

1. Realizar un análisis del sitio con mucha anticipación y conocer todos sus ventajas y desventajas, y hacer los ajustes necesarios.

2. Asegurar que existan todas las facilidades necesarias: aulas, dormitorios, baños, alimentación etc.
3. Siempre contar con una persona cuya responsabilidad principal es la organización de aspectos logísticos.
4. Tener listo todos los materiales y equipos previstos.
5. Conocer detalles sobre los participantes que sean relevantes, esp. Situaciones médicas que pueden requerir atención.

297
YOTA
430

6. Tener disponible un botiquín con medicinas y equipos apropiados para el ambiente natural del evento y los trabajos a realizarse.

Para los cursos de Capacitación de Capacitadores realizados en el Ecuador, el lugar seleccionado fue cerca a Baños, al pie del volcán Tungurahua, volcán que se encontraba muy activo, erupcionando nubes ocasionales de cenizas y de vez en cuando erupciones violentas, que obligaban la evacuación de algunas comunidades. La sede del curso fue un lugar que se consideraba relativamente seguro, donde las erupciones nunca habían llegado. Sin embargo, se tomó la precaución de consultar con las autoridades de Defensa Civil quienes dieron una presentación a los participantes del curso, asegurándoles que el sitio era seguro. También dieron indicaciones sobre qué hacer en la remota posibilidad de que una erupción afectara el lugar donde se realizaba del curso.

7. Analizar el nivel de riesgo para el sitio, y asegurar que los riesgos identificados sean aceptables y/o posibles de mitigar con buena preparación, i.e. a) tener siempre disponible transporte al hospital más cercano; b) tener personas presentes que han sido capacitados en primeros auxilios, especialmente resucitación cardio-pulmonar.
8. Definir todos los lugares donde hay que realizar trabajos durante el curso, en aula y en el campo, y evaluar su potencial para cumplir los objetivos del evento, y para presentar problemas de diferente índole.
9. Tener equipos para comunicarse entre grupos y entre el lugar de capacitación y un lugar donde existen facilidades de salud pública y de rescate.
10. Contar con mapas topográficos de la zona de lugar de capacitación, en caso de necesitarlo para fines de capacitación o de búsqueda y rescate.

En cuanto a ANTICIPAR, se puede:

1. Siempre estar pensando: "¿Qué hago si falla la luz?" o "¿Qué hago si no llega el instructor para presentar esta parte del curso?" etc.
2. Tener equipos de repuesto para cada uno que sea importante para la realización del curso, especialmente audio-visuales y sus lámparas de repuesto.
3. Contar con fondos extras en caso de requerir realizar cambios que incurran gastos adicionales.

Siempre es buena idea presupuestar un 10% adicional para "imprevistos" para poder enfrentar situaciones no anticipadas, que pueden causar problemas para el evento, y con algo adicional de dinero, pueden ser resueltos. Por ejemplo, si el transporte previsto no aparece a tiempo y para movilizar a los participantes, se encuentra con la necesidad de contratar transporte local que cuesta un poco más, esto no sería un problema si el presupuesto cuenta con algo para imprevistos.

4. Tener una lección de "repuesto" apropiada lista para presentar en caso de emergencia (p.e. ausencia de un instructor).
5. Tener copias en papel de las presentaciones en caso de una falla de la electricidad o de los aparatos de proyección.

C. CASOS ESPECÍFICOS

(Siguientes páginas tomadas de "HACER TALLERES", WWF-Colombia, 2003)

Problemas antes del taller

Problemas logísticos y de organización

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Dificultad para definir el programa con participación de las instituciones organizadoras. Si una de las instituciones organizadoras se margina de la preparación del taller, la toma de decisiones puede demorares, retrasar la agenda y limitar el tiempo de la organización.	**Buscando el contacto directo**: prepara un encuentro anticipado con personas clave de cada institución para presentar toda la información sobre el taller, o asegurarse de que la reciban por algún medio de comunicación. Lo importante es que todas las personas involucradas puedan conocer la temática del taller, comprender la importancia de la participación, y definir y comprometer sus aportes. **Circulando una lista de compromiso** entre las instituciones participantes, con los nombres de los responsables y las fechas límite. La socialización de los compromisos puede aumentar la motivación y también el cumplimiento de las tareas. **Manteniendo contacto permanente con los responsables** para intercambiar información. Así ellas pueden sentirse identificadas y comprometidas y estar al tanto de los avances y posibles modificaciones en la programación.	**Elaborando el programa con la información disponible**: al cabo de las fechas límite, realizar una planeación ajustada. **Consiguiendo información relevante** sobre la organización e incluyéndola en los documentos del taller; cuando las organizaciones conozcan este material es posible que se motiven e interesen por el taller y decidan dedicarle energías. **Sugiriendo** a las instituciones que si no disponen de las personas que puedan ser asignadas a la preparación del taller, deleguen la ejecución de las tareas en el coordinador, que se comprometerá a mantenerlas informadas.
No se encuentran las personas idóneas para cada rol y para desempeñar las respectivas funciones en la capacitación. La preparación sufre retraso pues, a pesar de que se tienen claros los objetivos y el marco general del taller, el contenido, la metodología, los materiales, las herramientas y la logística deben ser ajustadas a los perfiles y experiencia de los capacitadores.	**Buscando información**: consultar a personas relacionadas con el tema y revisar memorias de eventos similares; buscar en el internet; consultar bibliografías y directorios de expertos, verificando sus aptitudes y habilidades. Si identifica a alguno que no es suficientemente conocido, solicite hojas de vida y consiga referencias. **Contactando con anticipación**: invitar a tiempo a las personas seleccionadas proporcionarles la información pertinente y confirma lo antes posible su participación en el taller. **Motivando**: informar sobre aspectos que puedan despertar el interés de la persona; por ejemplo, el listado de participantes, instituciones involucradas, los demás miembros del equipo y la remuneración económica si la habrá.	**Modificando el programa**: verificar si se puede cambiar el tema o parte de él, sin perjudicar el objetivo del aprendizaje. **Delegando las tareas**: llegar a un acuerdo con la otra persona del equipo de capacitación que este en condiciones de asumir esas funciones. **Cambiando las fechas** del talle si aún es posible.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Mucho por preparar para el taller en poco tiempo Esta es una situación bastante frecuente que pone en situación difícil al equipo de capacitación y lo obliga a trabajar bajo presión.	**Planificando a tiempo**: elaborar una agenda con todas las tareas y fechas límite e identificar las alternativas posibles. De esta manera, se conoce el tiempo preciso de la organización del taller. **Adelantando trabajos**: realizar todas las tareas que se puedan hacer sin depender de otras personas o instituciones. aunque todavía no tenga la confirmación definitiva para todos los aspectos del taller. Por ejemplo: preparar un borrador de convocatoria al que luego deberá agregar únicamente la fecha y el lugar; elaborar un listado de los posibles participantes con sus direcciones; visitar y solicitar la cotización y las fechas disponibles de los lugares que podrían servir para llevar a cabo la capacitación. **Delegando tareas**: tener en cuenta los propios recursos y habilidades, los de las personas que permanecen en equipo y de las instituciones participantes para asignar responsabilidades con fechas (Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p.27). Así pueden realizar varias tareas paralelamente y ganar tiempo.	**Priorizando**: definir los asuntos más relevantes por realizar y ejecutarlos según su nivel de importancia (ver: Base conceptual manejo de tiempo, p,27) **Consiguiendo apoyo**: buscar y concretar la ayuda necesaria para realizar el taller en el tiempo disponible: cuatro manos hacen más que dos y cuatro ojos ven más que dos; y… procure respirar hondo y relajarse (Ver: Base conceptual, Manejo del tiempo, p,27). **Decidiendo sobre la pertinencia de ejecutar el taller**: verificar realista y objetivamente si con los recursos y el tiempo disponibles todavía es posible realizar el taller sin perjudicar el alcance de los objetivos. Si encuentra que ya no es posible. puede aplazarlo o cancelarlo.
El equipo de capacitación no logra reunirse. Si el equipo de capacitación no se reúne anticipadamente, el alcance de la responsabilidad de cada uno queda clara con suficiente antelación y, por tanto, surgen problemas de confusión de roles en la ejecución del taller. Por las mismas razones, la preparación tampoco es completa.	**Asignando recursos** en la planificando para hacer estas reuniones; citar a los miembros el equipo con suficiente anticipación y para motivarlos a asistir, acordar una agenda de los puntos que serán tratadas en cada reunión. **Concertando con el equipo**: al componer el equipo debe tenerse en cuenta la disponibilidad de estas personas — cercanía geométrica o intención de desplazarse— para asistir a los encuentros de planificación y organización de taller. **Buscando sinergias**: para ahorrar recursos de transpone y tiempo se pueden hacer coincidir los encuentros del equipo con otros acontecimientos de interés común.	**Utilizando alternativas de comunicación**: mantener contacto permanente por los medios de comunicación disponibles y procurar que los integrantes del equipo conozcan los objetivos del taller por estos medios de manera que puedan aportar datos para la programación. **Programando por lo menos un encuentro**: la reunión que efectúa el equipo un día antes del taller es prácticamente imprescindible: aproveche esta reunión al máximo para tratar los temas prioritarios, y asignar y acodar las tareas y los compromisos que cada persona del equipo tendrá a su cargo durante el taller.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Más solicitudes de participantes que cupos disponibles. La preparación del taller se altera, afecta el presupuesto y se deben hacer reajustes en toda la propuesta de implementacion ¿hay cama pa' tanta gente?	**Haciendo un análisis de necesidades** para identificar el nivel de interés que despierta d taller antes de hacerlo público. **Enfatizando el perfil de los participantes** y de las instituciones. **Asignando cupos** por cada institución convocada. **Explicando claramente** los criterios que orientan la decisión sobre el cupo máximo de participantes.	**Comprobando el perfil de los participantes:** verificar si los interesados reúnen los criterios definidos y necesarios para el taller. **Limitando el número de participantes**: comunicar amablemente y con firmeza a los que no podrán ser incluidos los inconvenientes de tener un grupo numeroso. **Repitiendo el taller**: considerar la posibilidad de realizar dos eventos en vez de tener grupos numerosos.
Los participantes no confirman. La confirmación de los participantes genera incertidumbre en la preparación del taller y puede ser un elemento desmotivante para los que convocan	**Convocando adecuadamente**: enviar la convocatoria con suficiente anticipación para que los participantes puedan acomodar sus agendas. **Facilitando la confirmación**: adjuntar a la convocatoria un formato para que los aspirantes puedan confirmar un ira fecha determinada y mencionando el cupo limite. (Ver: Organización de un taller de capacitación, Ejemplo de convocatoria, p.60) **Manteniendo la comunicación**: verificar que la convocatoria ha sido recibida e identificar la persona de contacto para seguir enviándole información del taller y obtener su compromiso. **Llevando una lista de reserva**: anotar personas interesadas en el taller que puedan ser tenidas en cuenta en el caso en que otros invitados no muestren interés por la convocatoria.	**Exigiendo confirmación**: si llega la fecha límite, contactar al participante y puntualizar la confirmación definitiva. **Recurriendo a la lista de reserva**: llamar a los participantes de reserva, imitarlos y buscar la confirmación de su asistencia. **Tomando decisión**: definir una fecha límite para decir si se justifica hacer el taller con el número de participantes que hayan confirmado para esa fecha. Haga un balance de las ventajas y desventajas de aplazarlo o de realizado con un numero pequeño de participantes. Cualquier decisión debe ser tomada bajo la óptica de los objetivos de la capacitación. **Reduciendo la duración del taller**, si definitivamente se decide por realizado de esta manera, puede ahorrar algunos recursos para futuros eventos o aprovechar para realizar actividades adicionales que puedan fortalecer el aprendizaje.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
El perfil de los participantes interesados no concuerda con el deseado. La programación tiene que ajustarse sobre el tiempo, pues es posible que el nivel conceptual y la metodología preparados para el grupo previsto no sean apropiados para el nuevo grupo interesado. La capacitación puede perder objetividad.	**Dejando en claro los objetivos y contenidos** del taller que definen el perfil colocado, y convocado claramente desde la primera convocatoria. **Sugiriendo criterios** para orientar una adecuada elección. Esto también se comunica en la primera convocatoria. **Consultando previamente** acerca del perfil de las instituciones convocadas a quien se dirigirá la convocatoria. **Enviando la agenda**. El conocimiento de la agenda puede ayudar a mejorar el criterio de elección del candidato. **Evitando suponer el taller** con otros eventos de interés del grupo deseado. **Buscando el balance** entre los contenidos del taller; el lugar y el perfil de los participantes y comunicarlo.	**Solicitando a las instituciones convocadas que reconsideren** la elección del participante y que propongan uno más cercano a los objetos de la capacitación. **Reenviando la agenda**, asegurándose de que en ella estén claros tos contenidos temáticos. **Manteniendo la comunicación** con las instituciones convocadas. **Sugiriendo el nombre del participante** que debería asistir, si usted conoce bien la institución y sus integrantes. **Considerando adaptar** el taller a las necesidades de los participantes que finalmente confirmaron.
El grupo de participantes interesados no concuerda con la diversidad deseada. La programación toma más tiempo por los reajustes. Los objetivos deben modificarse, pues habían sido fijados en función a la diversidad de participantes, y también los temas y metodología deben ser reorientados.	**Aclarando en la convocatoria** la conveniencia de mezclar participantes de diferentes características para el buen desarrollo del taller (Ver: Organización de un taller de capacitación. La convocatoria, p 42). **Considerando la asignación de cupos** según ciertos criterios; por ejemplo, género, generación, procedencia, tipo de institución, especialidad, etc. Teniendo en cuenta **otros puntos señalados** en el caso anterior.	**Solicitando reconsiderar la decisión** a las instituciones convocadas, indicándoles las características que deben tener los participantes para que se puedan desarrollar los objetivos del taller. **Buscando completar el grupo** con otros participantes que tengan las características menos representadas en el grupo inicial.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
No se encuentra un lugar adecuado para realizar el taller. Es posible que no se puedan concretar algunos asuntos de logística y luego tenga que hacerlo en el último momento; mientras tanto la programación avanza con ciertos niveles de incertidumbre, pues se planea sobre supuestos.	**Consultando con otros**: Comunicar la situación a conocido que puedan saber sobre alternativas o buscar en el directorio telefónico. **Visitando varios sitios**: contactar y concretar visitas a diferentes lugares seleccionados mediante los criterios y recomendaciones planteada en la concepción del taller. (Ver: Organización de un taller de capacitación, Lugar del taller, p44)	**Ajustándose a las circunstancias**: verificar todas las ventajas que ofrece el lugar disponible y minimizar las dificultades. **Acordando la acomodación** que permita llevar a cabo el taller con los requerimientos mínimos. **Complementando los requerimientos** con algunos implementos que se puedan conseguir adicionalmente; por ejemplo ventiladores, mantas, mesas, etc.
No se consiguen los materiales. La programación no se puede consolidad y los participantes no pueden conocer los materiales con anticipación, a pesar de que este es un requisito importante de la participación.	**Consultando anticipadamente** con otras personas y organizaciones sobre dónde se pueden conseguir o qué alternativas ofrece el mercado. **Pidiéndolos en préstamo**; por ejemplo, los equipos técnicos o los tableros. Concibiendo un "**plan B**". **Sistematizando sus propios procesos**. Así podrá encontrar fácilmente la información que le será útil. Haciendo programaciones contextualizadas. Antes de iniciar la preparación sea realista del cómo teniendo en cuenta el **qué, para qué, dónde, cuándo** y **para quién**.	**Creando o consiguiendo materiales alternativos**. **Usando la creatividad** para trabajar con los recursos disponibles, haciendo uso mesurado de ellos o reutilizando materiales de eventos anteriores. **Comentando el problema** con el equipo de capacitación para que en conjunto piensen en la alternativa. **Programar con los que tiene** pues no aparecerán por arte de magia. **Usando el "plan B".**

Problemas durante el taller

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Los participantes inscritos no llegan a la primera sesión. La iniciación del taller se dificulta. Si empieza, debe buscar un espacio para integrar a los participantes que lleguen tarde. Afecta el presupuesto, pues se hacen pagos por servicios solicitados y no prestados o porque se incurre en gastos adicionales por transporte individual.	**Cuidando la convocatoria y los mecanismos de inscripción y confirmación**: es conveniente dejar clara la necesidad de tener el grupo completo desde la fase. **Facilitando el acceso al lugar**, dando información clara de cuál es la mejor manera de llegar al lugar y anunciar horarios y medios de transporte. **Enviando la agenda previamente**. Si ellos conocen el horario procurarán llegara tiempo para la iniciación del taller **Generando compromiso** con los participantes inscritos y comunicándose con ellos periódicamente: esto seguramente los mantendrá motivados. **Mantenerse en contacto con la agencia de viajes** para conocer el estado de tos itinerarios para comunicarlos a tos participantes. **Solicitando pago anticipado**, cuando se cobra la asistencia al taller: esto genera un mayor compromiso de los participantes.	**Aplazando la inauguración del taller** para dar tiempo a que lleguen o empezar con una sesión menos central para todos. Para tomar la decisión debe indagar los motivos de la tardanza y cerciorarse de si llegarán tarde o no asistirán. **Decidiendo** hasta qué punto de alance del taller es conveniente admitir a los que llegan tarde. Sea firme y objetivo. **Analizando los pro y contra** de realizar el taller con los pocos participantes o de aplazado. Recuerde que poder o no lograr el objetivo de la capacitación es lo fundamental para orientar esta decisión. **Ajustando el programa al tamaño del grupo definitivo**; puede aprovechar la situación para establecer una comunicación más directa con el grupo y para desarrollar una capacitación más personalizada **Comunicando cuanto antes** a la administración del lugar para evitar el pago de servicios no utilizados.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Se presentan más participantes de los confirmados. La ejecución se hace compleja pues la preparación ha considerado un número determinado y sobre éste se ha programado el desarrollo del taller y contratado los servicios. Además, pueden presentarse situaciones desagradables con las personas que llegan de sobrecupo. pues probablemente deban abandonar el taller. Un grupo de mayor tamaño puede afectar la dinámica participativa del taller.	**Cuidando el manejo de la convocatoria** y manteniéndose firme ante la solicitud de ampliar el grupo (Ven Organización de un taller de capacitación. Convocatoria, p.42). Deje claros los criterios y la pertinencia del tamaño del grupo propuesto. **Aplicando las recomendaciones** antes mencionadas en la situación "más solicitudes de participantes que cupos disponibles" (Ver: Problemas antes del taller: p. 179).	**Aceptando o rechazando solicitudes de inscripción**: tener claridad del número máximo de personas y del perfil de las personas que pueden asistir al taller sin poner en peligro el alcance de tos objetivos de la capacitación o generar problemas logísticos y financieros (punto de equilibrio). Explicar la situación amablemente y con firmeza, tomar la decisión más conveniente. **Repitiendo el taller**: considerar la posibilidad de realizar dos eventos en vez de tener un grupo muy grande.
Las sesiones de trabajo se alargan. El manejo del tiempo se complica. Se puede presentar cansancio en los participantes o algunos temas y ejercicios debes ser sacrificados. Se pone en peligro la ejecución de la agenda en su totalidad.	**Acordando la profundidad del tratamiento del tema**: desde la concepción del taller el equipo de capacitación define y acuerda previamente sobre la extensión y el nivel de profundidad de los temas, de acuerdo al contexto, la necesidad y el perfil de los participantes. **Aclarando los objetivos**: recordar los objetivos de capacitación del taller: el tiempo disponible y la pertinencia del tema para buscar el equilibrio entre lo deseado y lo realmente posible. **Explicando el contenido a los participantes**: desde la invitación dejar claro para los participantes el alcance y la profundidad de cada tema, para que estén informados acerca de lo que encontrarán en el taller; de esta manera pueden adaptar sus expectativas a los objetivos del taller.	**Buscando soluciones concertadas**: consultar con el grupo de participantes la conveniencia de seguir profundizando el tema. Una posibilidad puede consistir en ofrecer un espacio adicional -por ejemplo, una sesión de trabajo después de la cena- para seguir con el tema. **Ajustando el programa y la metodología**: buscar herramientas alternativas que le permitan alcanzar los mismos objetivos en menos tiempo: o. si es necesario, suspender o prescindir de alguna actividad. Por ejemplo, en vez de realizar trabajo en grupos seguido de la presentación y discusión de los resultados en la plenaria. proponer solamente desarrollo del tema y discusión en plenaria.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
	Acordando reglas y mecanismos de manejo de tiempo para que todos se responsabilicen del horario. **Socializando los contenidos** de los temas en su totalidad. Así se evitará profundizar en temas que pueden ser abordados en una sesión posterior. **Incluyendo materiales didácticos**. Conviene que todos los temas tengan materiales didácticos complementarios a las sesiones para que los participantes puedan profundizar por su propia cuenta.	**Revisando objetivamente los temas** que aún faltan por trabajar y considerar la posibilidad de suprimir alguno, reemplazándolo por la entrega de documentos. **Siendo firmes**. Si la extensión de la sesión pone en peligro otra parte imprescindible del taller: es necesario suspenderla usando un mecanismo amable y convincente. Lo importante son los objetivos de la capacitación. **Entregando bibliografía y recomendaciones** para conseguir más información sobre el tema.
Participantes y/o docentes invitados no tienen en cuenta el horario acordado. La ejecución del taller se trastorna. Se desequilibra la agenda y el manejo del tiempo se vuelve muy complejo.	**Dando a conocer el programa y la agenda de cada día**. en los que la propuesta de horario y la duración de cada sesión están claramente especificados. Además, el conocimiento del conjunto de actividades ayuda a contribuir con el manejo del tiempo. Así también se sabe o se tiene una idea de lo que sigue. **Estableciendo reglas de juego**: al iniciar el taller se identifica y se acuerda con los participantes las reglas de juego para el manejo del tiempo que son comunicadas oportunamente a los docentes que llegan. **Dando buen ejemplo**: los integrantes del equipo de capacitación deben dar siempre buen ejemplo, demostrando puntualidad y seriedad para asumir los acuerdos establecidos. **Acordando mecanismos de alertas y avisos**: proponer con anticipación señalase para manejo de tiempo. Por ejemplo, los colores del semáforo: una tarjeta verde para indicar que el tiempo está por terminar y una roja para anuncia la finalización del plazo para una actividad.	**Haciendo valer las reglas de juego**: recordar las reglas de juego pactadas y si se ve la necesidad, acordar la incorporación de reglas adicionales. **Buscando apoyo**: elegir entre los participantes a personas que se responsabilicen de los mecanismos de manejo del tiempo. **Analizando las causas**. Verificar si la jornada se extiende por profundizar innecesariamente en detalles que no aportan, o es que el tema lo amerita y con esto se fortalece el aprendizaje. Delicadamente interrumpa la exposición para llegar a un consenso con el grupo, comunicando las implicaciones que tiene la prolongación del tema. Si conviene continuar; trate de acordar con el grupo el límite de tiempo adicional. Si no conviene, oriente la construcción de una síntesis y detenga la sesión. **Proponiendo alternativas**: si es necesario y de interés de algunos extender la conversación sobre el tema, puede sugerir la asignación de otro momento para hacerlo. Mientras tanto, concrete la continuidad del programa.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Los docentes no tratan los temas con el enfoque acordado. Si la desviación es mínima o sea que el nuevo enfoque está en coherencia con el acordado inicialmente, la situación no es crítica. Pero a veces la nueva propuesta de enfoque llega a generar contradicciones que afectan negativamente el aprendizaje o que comprometen la continuidad del taller.	**Suministrando toda la información** que el docente necesita para definir; contextualizar y preparar los contenidos temáticos: información sobre los participantes, el programa general, los objetivos del taller documentos de otros talleres similares, etc. **Conociendo la información de las presentaciones**: procurar saber de la manera más exacta posible el contenido de la exposición y los materiales didácticos que cada docente utilizará.Verificar si corresponden a lo acordado. **Ayudando en la preparación de las presentaciones**. **Realizando un contrato escrito** con términos de referencia si es necesario. **Programando** y llevando a cabo las jomadas de evaluación y retroalimentación del equipo de capacitación.	**Dialogando con el docente**: aprovechar un momento oportuno —antes de la presentación— para conversar sobre la importancia del tema y para recordarle lo pactado inicialmente. **Complementando la exposición**: fortalecer el tratamiento del tema con la intervención de uno de los integrantes del equipo o con materiales didácticos alusivos al tema, si es necesario. **Comprendiendo la situación**. Si la nueva propuesta de enfoque contribuye efectivamente con el aprendizaje, relájese. apóyelo y aproveche para aprender.
Los docentes no tratan los temas con la metodología acordada. Si la nueva metodología no es contextualizada a la situación actual, puede que la comprensión del tema se haga difícil. Además si la metodología original ha sido anunciada a los participantes, los participantes pueden sentirse desubicados con la nueva. Si por el contrario los cambios son mínimos y favorecen el aprendizaje, todos estarán satisfechos y agradecidos.	**Acordando y aclarando la metodología**: acordar previamente con el docente qué herramientas usar y asegurar la comprensión de las mismas. Discutir opciones. **Ofreciendo apoyo metodológico** durante la preparación y aplicación de las sesiones. **Realizando un contrato** con términos de referencia por escrito si lo considera necesario. **Garantizando la disponibilidad de los recursos** necesarios para el abordaje apropiado. **Programando** y llevando a cabo las jomadas de evaluación y de retroalimentación del equipo de capacitación.	**Dialogando con el docente**: recordarlos acuerdos sobre la metodología y recomendar la importancia de mantener el hilo metodológico. **Acompañando la exposición**: apoyar al docente con las herramientas adecuadas. **Comprendiendo la situación**. Si la nueva metodología aporta efectivamente al aprendizaje, relájese apóyela y aproveche para aprender.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
El docente no llega o no llega a tiempo para su sesión. La agenda no puede realizarse como está propuesta Hay estrés en el equipo; si es muy evidente ante los participantes se pueden generar comentarios negativos y desconfianza El manejo del tiempo se dificulta por el retraso.	**Acordando y confirmando la llegada con anticipación**: procurar que el docente llegue con suficiente anticipación a la sesión que le corresponde. El docente puede aprovechar el tiempo adicional para conocer el grupo e integrarse. Además, puede recibir aportes para la preparación de su presentación. **Garantizando el transporte**: Asegurarse de que el docente tenga la dirección correcta y si ha comprendido la manera de llegar al sitio. Comunicar los cambios y las dificultades que se le puedan presentar **Facilitándole la llegada**, buscándole en el aeropuerto, terminal de transporte o punto acordado y llevarlo hasta el sitio del taller, la persona del equipo que te busca puede aprovechar el viaje para conocerlo mejor y ponerlo al día sobre los avances del taller **Acordando reemplazos**: esto es. mediante un "plan B". Con el docente titular identificar a personas que puedan sustituirle en caso de que no pueda asistir: O identificar dentro del equipo de capacitación, alguien que pueda sustituir al docente. En ambos casos acordar la preparación. I**dentificando anticipadamente posibles cambios** de sesiones en la agenda sin que se sacrifique el hilo conductor del contenido de la capacitación. **Solicitando al docente que envíe con anterioridad la información**.	**Guardando la calma**: evitar que el pánico invada al capacitador y este lo transmita al grupo. **Trabajando en equipo**: interesar de la situación a los demás miembros del equipo de capacitación y entre todos buscar la solución: llevar a cabo una actividad o decidir qué hacer si el docente definitivamente no va a llegar. **Utilizando una alternativa prevista**: poner a funcionar el "plan B", dependiendo si llegará más tarde o definitivamente no llegará. **Modificando el orden de las sesiones**: cambiar sesiones o partes de las mismas para dar tiempo a la llegada del docente. Tener cuidado de mantener una secuencia lógica y el hilo conductor del contenido. **Compartiendo la situación con los participantes**. Anunciar a los participantes el caso para que la solución esté concertada y sea más pertinente. **Avanzando con lo que tiene**. Si cuenta con materiales didácticos o información previa que conozca del tema puede compartirla con los participantes y considerar si se aprovecha para lecturas o trabajo en grupo.Todo sujeto al tema y su contenido.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Una sesión programada no se puede realizar por otras razones técnicas, logísticas, ambientales etc. La agenda no puede realizarse de acuerdo a lo previsto. El presupuesto puede afectarse con la consecución de recursos o cambios a última hora. Se genera estrés que puede afectar la dinámica de grupo. Afecta las expectativas de todos.	**Programando de manera realista** considerando el tiempo, las distancias, la seguridad, etc. para traslados a sitios, duración de la actividad y regreso. **Verificando y asegurando la puntualidad** y certeza de los servicios, por ejemplo, el transporte para la excursión. **Cuidando el funcionamiento de los equipos técnicos**. Disponer repuestos en casos necesarios, por ejemplo el bombillo del retroproyector. **Programando con flexibilidad y contando con un "plan B"**.	**Guardando la calma.** **Utilizando el "plan B".** **Trabajando con lo disponible.** **Acordando con el equipo**. Es conveniente analizar la situación y tomar la decisión que más convenga para el beneficio de la capacitación y de los participantes. **Decidiendo con los participantes**. Si es necesario reemplazar la sesión, por ejemplo anticipando otras sesiones o profundizando la anterior.
Los horarios para las comidas se corren porque el servicio contratado no cumple. Afecta el desarrollo de la agenda. De acuerdo al grupo de participantes, se puede generar molestias por las comidas a destiempo.	**Acordando previamente con la cocina los horarios** y la manera de comunicar posibles cambios de horarios que se puedan presentar en la ejecución del taller: **Asignando responsable en el equipo** para estar en comunicación con la administración del servicio. Esa persona también se encargará de verificar si los alimentos están disponibles y anunciarlo al equipo de capacitación.	**Cambiando la agenda en acuerdo con los participantes**, por ejemplo, alargando la sesión hasta el momento en que la comida esté lista o dejando el espacio libre para descansan pero acordar una hora fija para reiniciar la sesión. **Acordando con la administración del servicio** para que no se presente nuevamente la situación. O fijar la hora más conveniente para todos.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
El lugar no tiene las características deseadas. Afecta la programación, pues algunas de las actividades seguramente no podrán llevarse a cabo como se había previsto. La dinámica, ambiente del taller y comodidad de los participantes pueden verse afectados. Puede generar sobrecostos representados en la consecución, contratación y compra apresurada de servicios o materiales que son indispensables para el desarrollo de la capacitación.	**Dedicándole tiempo y atención** a la consecución de un sitio adecuado que cuente con las instalaciones apropiadas al contexto y que ofrezca servicios básicos para la convivencia en grupo. **Conociendo el lugar con anticipación**: escoger el sitio después de haberlo visto y de haber verificado que llene los requisitos básicos. Procurar obtener la mayor cantidad de información disponible del lugar: por ejemplo, por medio de volantes, fotos, mapas, páginas web. consultando con otros que hayan utilizado esos servicios. **Contando con alternativas**: tener otros lugares aptos, por si a último momento cancelaron el sitio de primera elección. En cualquier caso es recomendable tener varios lugares a tos que se pueda recurrir. **Realizando un contrato**. Si el lugar es el elegido haga un contrato donde quede claro tos servicios que ofrece y el estado en que serán recibidos y entregados. **Llegando con anticipación**: Procurar llegar al lugar con tiempo suficiente para verificar tos requisitos previstos a en su defecto. organizados y buscar alternativas.	**Relajándose.** **Acomodándose a las circunstancias con humor y creatividad**. **Buscando usar alternativas**: sustituir o prestar equipos técnicos que no estén o no funcionen: contratando los servidos que el lugar no presta: preparar el café si no se ofrece entre comidas, etc. **Exigiendo la calidad de los servicios** ofrecidos en el contrato (si elaboró contrato) o que le ofrecieron en el momento de concretar los servicios mediante acuerdo verbal. Recuerde que para un aprendizaje eficaz también es importante el ambiente del taller.
Los participantes entran y salen continuamente del salón. Se interrumpe la dinámica del taller: La atención de los participantes se desvia El capacitador puede desconcentrarse en su presentación y perder el hilo conductor.	**Planificando jornadas adecuadas**: programar las sesiones de trabajo con duración moderada y pausas suficientes. **Dando a conocer el horario**: tanto el general como el de cada día así los participantes pueden programar otros asuntos. **Acordando reglas de juego** para el comportamiento. **Programando espacios para hacer llamadas** y atender asuntos personales. **Dando buen ejemplo**.	**Cumpliendo los horarios**: procurar que los tiempos de descanso se cumplan. **Recordando las reglas de juego acordadas** y discutiendo con el grupo el manejo de la situación. **Conociendo los motivos** de las salidas para encontrar una solución. **Conversando con la persona**. **Siendo firmes**. Si la situación lo amerita hable con la persona con delicadeza y tome una decisión.

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Los teléfonos celulares o móviles interrumpen las sesiones del taller. La dinámica del taller se ve interferida. El sonido molesta al grupo. La atención de los participantes se desvía. El capacitador puede desconcentrarse y perder el hilo conductor de su presentación.	**Acordando reglas de juego**: desde el inicio del taller definir entre todos el horario y el lugar para recibir y hacer llamadas telefónicas. Como pueden presentarse excepciones, debe acordarse con la persona un procedimiento que no interrumpa el desamollo del taller **Ofreciendo alternativas** para recibir las llamadas que son imprescindibles. Por ejemplo. considerar la posibilidad de que las llamadas sean recibidas fuera del salón por una persona de apoyo. También puede escogerse un modo de timbre discreto que no interrumpa la sesión. **Mediante el buen ejemplo del equipo**.	**Recordando las reglas** sobre el uso de teléfonos. **Conociendo los motivos** y acordando el manejo de la situación. **Implementando las alternativas** consideradas en la fase inicial del taller. **Siendo firmes**. Si la situación lo amerita hable con la persona con delicadeza y tome una decisión.

Problemas interpersonales

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Confusión de roles del equipo de capacitación durante las sesiones. Genera incertidumbre entre los participantes y la identidad de equipo de trabajo se pone en peligro.	**Definiendo y asignando roles**: asegurar desde el inicio que los roles estén bien distribuidos y aclarar las respectivas responsabilidades e implicaciones de cada rol. **Asegurándose de que es entendible la asignación de roles para cada sesión**: hacer un guión que detalla lo que hace cada quien (Ver: El equipo de capacitación, El guión, p. 86). **Acordando mecanismos de alerta**: preparar y acordar con el equipo posibles tipos de señales o mecanismos para avisar e intervenir en caso de que una persona del equipo esté tomando un rol diferente. **Programando** espacios de retroalimentación diaria y sus respectivas reglas (Ver: El equipo de capacitación. Desempeño del equipo de capacitación, p. 84).	**Acordando mecanismos de alerta** cuya utilización sea imperceptible para los participantes. **Retroalimentando**: aprovechar las sesiones diarias del equipo para retroalimentar las situaciones y recordar las funciones de cada rol.
Desbalance en el equipo de capacitación en cuanto a carga de trabajo, toma de decisiones y apoyo mutuo. Si la mayoría de las tareas se dejan en manos de una persona es posible que ella no alcance a conseguirlas y tenerlas listas a tiempo: por esta razón los recursos y requerimientos necesarios para el desarrollo de las sesiones no están disponibles en el momento y sitio adecuados. La dinámica propia de un equipo no se da.	**Aclarando roles y tareas**: elaborar y acordar un listado con las tareas de todos y un guión de las sesiones: intercambiar esa información de tal manera que se pueda verificar la equidad de compromisos. Asignar las tareas de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada miembro del equipa **Formando equipo**: facilitar tiempo y herramientas para la formación e integración de grupo. **Detectando los roces que generen conflictos**: estar alerta y procurar afrontarlos antes de que se conviertan en un problema y perjudiquen el trabajo del equipo o se hagan visibles para los participantes.	**Dialogando claramente**: nombrar el problema en la siguiente reunión del equipo o. si es muy grave, buscar un momento para reunirse lo antes posible con las personas implicadas. En esa reunión exponer el problema y buscar una solución lo más objetiva posible. Hacer un llamado al profesionalismo de los integrantes del equipo. **Pidiendo ayuda** para que las tareas estén resueltas en el tiempo previsto. **Delegando tareas** cuando se considere conveniente (Ver: Base conceptual. Manejo del tiempo, p. 27).

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Los participantes se niegan a trabajar con una herramienta propuesta. La programación no se puede llevar a cabo como estaba previsto y pueden alargarse las jornadas mientras se discute la conveniencia de la herramienta. El capacitador puede sufrir estrés.	**Seleccione la herramienta** a conciencia y con objetivad respecto al aprendizaje. Haga un ensayo de cómo va a usarla **Escogiendo las herramientas que conoce bien** y que tienen relación directa con el tema de capacitación **Explicando desde el principio el procedimiento** asegurándose de que ha sido comprendido por todos. **Preparando alternativas**: tener a mano varias herramientas opcionales para tratar un tema determinado.	Presentando y **explicando la conveniencia de utilizar esa herramienta** para la comprensión del tema. **Conservando la calma**. Recuerde que la herramienta está al servicio de la capacitación y no debe ser defendida a ultranza. **Acogiendo la alternativa**. **Cambiando esta herramienta por otra** si el grupo lo decide.
Los participantes son pasivos. La dinámica participativa se dificulta, pues los participantes apenas reaccionan ante preguntas. Puede a veces parecer una situación obligada y aburrida.	**Conociendo los intereses de los participantes** por medio de un sondeo previo. Esto le permite preparar con mayor acierto las jornadas. **Preparando contenidos y metodologías** de acuerdo a los niveles de formación de los participantes, pues ellos participan en la medida que sienten que aportan y aprenden. **Preparando la realización de intercambios**: eligiendo el uso de herramientas adecuadas que faciliten la participación activa y contextualizada en los diferentes momentos del taller. **Separando espacios para preguntas** y aclaraciones en cada una de las jornadas. Así se evita que los participantes se queden con dudas y las vayan acumulando. **Acordando reglas de juego** para la participación que sean compartidas por todos.	**Adaptando el contenido**: Consultar la situación con los participantes y enfocar el tema en lo que ellos realmente necesitan. Así los participantes sienten que sus aspiraciones se tienen en cuenta. **Intercambiando sesiones;** por ejemplo, proponga trabajar en grupos de pocos participantes para aumentar la confianza y posibilidad de participar: **Usando herramientas y dinámicas que faciliten la interacción**. Tenga cuidado con la dinámica que elige. **Dirigiendo preguntas directamente a los pasivos** para motivar su participación. **Cuidando el ambiente**: tener cuidado de los espacios físicos. Por ejemplo, procurar una distancia apropiada entre el capacitador y las sillas del grupo. Una distancia exagerada aleja y los participantes pueden no atreverse a opinar. **Conociendo los motivos del pasivo**; quizá por medio del diálogo se encuentre una vía para obtener su participación.

Problemas Logísticos y/o de Organización

Situación indeseable	Cómo prevenir	Cómo corregir
Infraestructura dañada. Se deja una mala impresión en los administradores del lugar y se puede incurrir en sobregastos para pagar los daños. Situación indeseable	**Asignando el uso de equipos a personas con habilidades comprobadas.** **Explicando claramente a todos el uso** y recomendaciones del lugar con el apoyo de una persona de la casa. **Exigiendo cumplimiento** por parte de todos sobre las especificaciones y uso apropiado de las instalaciones. **Contratando un seguro.** **Revisando el estado de equipos e instalaciones** al momento de recibidos.	**Reparando el daño.** **Identificando si alguien debe aportar para la reparación.** **Cerciorándose del caso**; asegurarse de que el daño ha sido causado por el uso durante el taller o por otra causa, por ejemplo, por desgaste del mismo equipo. **Informando a la agencia de seguros**, si cuenta con este servicio.
No se cumplen los compromisos adquiridos para el seguimiento. Se pone en peligro el proceso de capacitación. Los participantes e instituciones pierden su confianza en los organizadores. No se pueden conocer las aplicaciones posteriores, efectos e impactos de la capacitación. Además, queda la sensación de que se asistió a"un taller más", "un taller como cualquier otro".	**Fijando compromisos**; buscar que los compromisos queden por escrito, socializados y con fechas limite. Construyendo una programación con los participantes para la continuidad dejando en claro **¿qué? ¿para qué? ¿cómo? ¿cuándo? ¿con quien y para quién? ¿dónde?** y **¿qué necesito?** y otros interrogantes que sea necesario resolver. Es conveniente dejar un tiempo al final del taller para hacer este ejercicio. **Construyendo indicadores medibles** para todos.	**Manteniendo contacto**; informar y motivar el cumplimiento de los compromisos y mostrar las consecuencias que tiene el incumplimiento en la consolidación final de los efectos de la capacitación (Ver. El taller de capacitación. Diseño del seguimiento. p. 39). **Utilizando mecanismos alternativos** para no perder el contacto. Actualmente el internet facilita estos procesos.

CAPITULO XI

FINANCIAMIENTO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

A. Financiamiento de eventos de capacitación
B. Principios Básicos para financiar la capacitación
C. Fuentes de Financiamiento
D. Cómo tener éxito

No estimes el dinero en más ni en menos de lo que vale, porque es un buen siervo y un mal amo.
(Alejandro Dumas)

A. FINANCIAMIENTO DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

(Adaptado de una presentación de Jim Barborak, Director del Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas, Universidad Estatal de Colorado, Abril, 2011)

Como capacitadores y organizadores de eventos de capacitación en el campo de la conservación, es siempre un reto encontrar el financiamiento necesario para realizar proyectos y programas de capacitación que sean efectivos, que llegan a todas las audiencias meta, y que forman parte de esfuerzos sustentables a largo plazo. En esta sección, se presenta una serie de lineamientos y recomendaciones para aumentar la posibilidad de que el capacitador pueda obtener el apoyo necesario.

TIPOS DE COSTOS

Para realizar un evento de capacitación, hay varios tipos de costos a considerar. Estos costos se pueden agrupar de acuerdo a la siguiente lista general:

- Estudios de necesidades
- Planificación de eventos
- Recaudación de apoyo
- Materiales de enseñanza
- Transporte
- Comida y Alojamiento
- Equipos y materiales
- Costos de instructores y personal de apoyo

Lo ideal de un punto de vista de facilidad administrativa sería que todos los gastos incurridos originasen de una sola fuente. A veces sucede esto. Sin embargo, lo más normal es que el organizador de un evento tiene que buscar en varias fuentes para cubrir los distintos gastos y que se frustre cuando no tenga eléxito esperado en esta tareaen poco tiempo.

En realidad, como capacitadores tenemos que convertirnos en buscadores creativos de financiamiento y de otros tipos de apoyo para cubrir los gastos de eventos de capacitación.

B. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA FINANCIAR LA CAPACITACIÓN

- Las organizaciones conservacionistas deben lograr mayores grados de autosuficiencia particularmente para gastos recurrentes
- Hay varios técnicas y mecanismos que pueden ayudar a capacitadores en su búsqueda
- Hay que mantener los costos fijos recurrentes lo más bajo posible
- Hay que ser emprendedores y no mendigos, con chispa, astucia y un sexto sentido de donde conseguir apoyo.

C. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para cubrir el costo de un evento, o de un programa completa de capacitación, es muy probable que se tenga que recurrir a muchas fuentes distintas y continuamente estar en búsqueda de otras. Para ayudarnos en nuestra tarea de buscar apoyo, hay que tomar en cuenta que existenmúltiples fuentes de apoyo potenciales, y que estas fuentes de apoyo se encuentran a nuestra disposición si tenemos la astucia y la persistencia necesaria para encontrarlos. Algunos ejemplos de estas fuentes se describen a continuación. .

- ***Presupuestos ordinarios y extraordinarios de agencias de manejo y transferencias de otras entes estatales.***

  Es común que el presupuesto ordinario de un área protegida o institución o agencia encargada de áreas protegidas sea esta pública o privada tenga un poco de dinero destinado a la capacitación. Normalmente el monto no es suficiente, pero es un comienzo.El organizador tendrá que justificar su evento frente a los jefes y oficiales administrativos para que suelten el dinero!

Por otro lado, es frecuente que otra entidad gubernamental o privada tenga un interés en la capacitación que se desea realizar, y que también tenga fondos que podría facilitar. Por ejemplo, un Ministerio de Turismo quizás tenga fondos que pueden ser usados para capacitar a los guardaparques que van a trabajar con turistas; o para cuando se necesita capacitar a guías naturalistas. Un Ministerio de Pesca podría contar con fondos para capacitar a guardaparques o pescadores sobre el uso y conservación de una reserva marina.La Cruz Roja o Ministerio de Salud puede tener interés y recursos para capacitación en primeros auxilios. Una universidad pueden apoyar a capacitar a asistentes de investigacion. Ocasionalmente el sector privado, por ejemplo un operador turístico, puede apoyar eventos de capacitación relacionados con su quehacer.

En otras situaciones, se puede realizar una alianza entre una ONG que tenga un interés en el área y la capacitación de su personal, y que también puede aportar dinero o apoyo de otro tipo.

- ***La generación de ingresos***

A veces la administración de un área protegida genera fondos tales como cuotas de entrada, pagos por servicios, ventas, concesiones y contratos, y por extracción de recursos. Es cada vez más común que parte de estos recursos pueden ser reinvertidos en la gestión del área, y no tienen que ser enviados a las oficinas centrales o la tesorería nacional. En estos casos, la administración del área puede destinar estos fondos para fines de capacitación.

- ***Fuentes externas***

También existe la opción de recurrir a fuentes externas, sean estos locales, regionales, nacionales, o del extranjero. Estas fuentes requieren que el capacitador/organizador realice los contactos necesarios, reconociendo que los contactos tienen que hacerse en función del tipo de capacitación que se va a realizar y de la importancia del área protegida. Es decir, para un área protegida que tiene importancia o renombre a nivel nacional- se puede ampliar el rango de contactos; de la misma forma si el área protegida tiene una clasificación de tipo internacional, por ejemplo si es un área designada como de Patrimonio Mundial Natural o Cultural, o como parte de una Reserva de la Biósfera o Sitio Ramsar, esto ayuda en la búsqueda de apoyo. Si existe una o varias especies "bandera" o en peligro de extinción de interés internacional, o hay presencia de grupos indígenas en o alrededor del áreas, aunque el área protegida no tenga aun mucho renombre o designaciones internacionales, eso también puede ayudar a atraer apoyo externo de donantes interesados en esos temas específicos.

Sin embargo, no importa el tipo de capacitación, siempre es aconsejable iniciar la búsqueda de apoyo a nivel local, y cultivar los contactos locales, puesto que ellos siempre van a constituir la base de un apoyo sustentable, a largo plazo, y también representan contrapartidas que cada vez mas son exigidos por fuentes externos como muestra de interés y compromiso de la entidad que está pidiendo apoyo.

- ***Apoyo en especie***

En el caso de este tipo de apoyo, se refiere a donaciones que no son fondos, sino de apoyo de materiales, equipos o mano de obra. Algunos ejemplos de estos son los siguientes:
Préstamo de maquinaria, equipo, vehículos. A veces otras instituciones se encuentran dispuestas a prestar equipos o vehículos para uso durante un evento de capacitación.

Donaciones de papelería, libros etc. Pidiendo donaciones deempresas puede dar resultados sorpresivos, sobre todo si el área protegida esté en condiciones de mencionar el nombre de la empresa en la publicidad sobre el evento de capacitación, o en los materiales, como auspiciador o donante.

- Apoyo de grupos y clubes de servicio y de jóvenes locales e internacionales (equipos y voluntarios). Por ejemplo, los clubes civiles, como Club Rotario y Leones, son comunes en las ciudades más o menos grandes, y tienen proyectos o programas de apoyo que pueden abarcar la conservación local, regional o nacional.
- Apoyo de agencias y empresas turísticas: transporte, alimentación, alojamiento.
- Apoyo de ministerios, ONGs y universidades para estudios de necesidades y como docentes

- ***Pago de matrícula.***

Este tipo de apoyo se refiere a un pago para participar en un evento, pago que normalmente cubre los costos del evento para cada participante (materiales, transporte, alojamiento y alimentación). Este pago normalmente se aplica cuando los participantes no son de la misma institución y son personas que de alguna manera se van a beneficiar económicamente como resultado de la capacitación, por ejemplo guías naturalistas que van a poder guiar a visitantes dentro de un área protegida al aprobar el evento de capacitación. Cada vez es más común que en eventos de capacitación en América Latina que de una forma directa o indirecta, se pide algún aporte, por modesto que sea, de los beneficiados, aunque sea algo tan modesto como costear su transporte al sitio de evento. La filosofía detrás de esta tendencia es que las personas que tienen que hacer algún aporte tienden a apreciar más y tomar más en serio la capacitación cuando les ha costado alguna inversión por pequeña que sea.

APOYO A NIVEL NACIONAL

Después de buscar apoyo local, y antes de buscar internacionalmente (que requiere más tiempo y esfuerzo), hay que buscar posibles fuentes nacionales. Por ejemplo:

- **Fondos ambientales nacionales:** Muchos países tienen fondos ambientales especiales manejados independientemente del sistema nacional de áreas protegidas que pueden proveer fondos para proyectos y programas especiales. En muchos casos apoyar la capacitación de funcionarios de áreas protegidas y comunidades vecinas es una prioridad de estos fondos.
- **Fondos de pequeñas donaciones GEF**: En muchos países existen líneas de financiamiento especial de GEF normalmente administrados por oficinas locales de PNUD que apoyan directamente a comunidades y organizaciones de base en proyectos de conservación, que pueden incluir componentes de capacitación.
- **Fondos que reinvierten impuestos de turismo:** Esto es una potencial fuente sustentable de financiamiento para la capacitación, pero requiere voluntad política para se convierta en realidad. Muchos ministerios e institutos de turismo reciben flujos importantes de recursos todos los años de estas fuentes y su reinversión en capacitar personal publico y del sector privado involucrado en proveer servicios turísticos es claramente justificable.
- **Fondos de pre inversión:** Muchos ministerios u oficinas nacionales o sectoriales de planificación tienen recursos solamente destinados al diseño de proyectos y propuestas y muchas veces no son muy aprovechados por las agencias conservacionistas.
- **Canjes de deuda:** Otra oportunidad, pero hay que empujar la capacitación para que sea programada desde antes de que se ejecute el canje o cuando se realiza la estrategia de ejecución de proyectos.
- **Otros ministerios y entes descentralizados:** Cuando

la capacitación sea de interés para estas instituciones pueden ser socios importantes en esfuerzos de capacitación.

- **Partidas específicas:** En muchos países los mismos congresistas o diputados tienen derecho a programar gastos públicos en beneficio de las regiones y representan y pueden apoyar iniciativas de capacitación.
- **Fundaciones y ONG nacionales:** Una fuente importante de financiamiento, pero cada una tendrá sus propias prioridades. Hay conocer cuáles son estas prioridades, conocer a los tomadores de decisión.
- **Patrocinio corporativo nacional:** Esta opción requiere bastante trabajo, poder de persuasión y profesionalismo, pero una vez logrado, puede ser de gran ayuda. Normalmente, compañías piden algo de publicidad en cambio y en muchos países sus donaciones puede ser exentos de pago de impuestos de renta.
- **Apoyo de cámaras de turismo y empresas turísticas:** Obviamente cuando hay un tema (como la capacitación de guías de turismo) de interés directo, pueden interesarse en ser socios en el financiamiento de esta clase de capacitación.
- **Ministerios/oficinas de turismo:** Hay muchos ejemplos en América Latina donde Ministerios y oficinas de turismo han sido socios en capacitación relacionada con el turismo y recreación en áreas naturales protegidas.
- **Proyectos ya existentes:** Es importante, cuando uno busca financiamiento para un evento o programa de capacitación, no solamente pensar en proyectos nuevos, sino en aprovechar los ya existentes a nivel local, nacional y regional. Casi todos los proyectos conservacionistas tienen componentes de capacitación. Hay saber cuáles son y aprovechar de ellos.

También hay que aprovechar de proyectos que aunque no son estrictamente conservacionistas, pueden tener componentes de mitigación de impactos ambientales o pueden tener orientación de desarrollo rural y en ese caso se puede buscar cómo lograr financiamiento para actividades de capacitación.

- **Filántropos individuales:** Similar al patrocinio corporativo, al encontrar a un donante privado que tiene un interés en la capacitación o un proyecto en especial, hay que cultivarlo para que se convierta en una fuerza permanente.

- **Clubes de Servicio:** Los Rotarios en particular tienen fuerte enfoque en temas relacionadas con el medio ambiente.
- **Programas de Voluntariado:** Los programas oficiales de voluntariado de varios países como EE.UU. Gran Bretaña, Japón, Canadá y otros y también programas de voluntariado de ONGs internacionales pueden ser fuentes de voluntarios altamente capacitados y experimentados que pueden ayudar con capacitación son una serie de temas, como enseñanza de idiomas, interpretación ambiental, y otros.

FUENTES INTERNACIONALES

Una vez que Ud. ha acabado con buscar alternativas a nivel local y nacional, si aun tiene necesidades de financiamiento para sus eventos de capacitación, hay una serie de fuentes internacionales a los cuales uno puede recurrir en búsqueda de apoyo para sus proyectos y programas de capacitación. No olvide que muchos de ellos insisten en la comprobación tanto de recursos financieros de contrapartida, como también con estrategias y planes de demuestran que los eventos planeados y apoyo solicitado no es una ocurrencia de alguien sino algo serio planteado en documentos como planes de manejo de áreas protegidas o estrategias institucionales de fortalecimiento de capacidades. También recuerda que el financiamiento internacional puede requerir bastante tiempo, esfuerzo y los donantes muchas veces exigen auditorias, informes detallados y controles que son costosos engorrosos!

Entre las fuentes internacionales se pueden citar los siguientes:

- **Fuentes multilaterales:** (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comunidad Europea,

Fondo para el Medio Ambiental Mundial (GEF), y las Naciones Unidas). Casi todos, mediante préstamos o donaciones, tienen proyectos en sus países componentes de capacitación, pero vinculados a un proyecto en especial.Muchas veces los proyectos no tienen que ver principalmente con la conservación (pueden ser proyectos de desarrollar infraestructura, promover el desarrollo rural, etc., pero pueden incluir componentes ambientales que pueden apoyar a iniciativas de capacitación. Varias de las organizaciones de las Nacionales Unidas, incluyendo FAO, PNUD, PNUMA y UNESCO, pueden apoyar a iniciativas de capacitación. PNUD en particular tiene oficinas en todos los países de la región y puede ser el mejor lugar para iniciar la búsqueda de apoyo de la ONU.

- **Agencias bilaterales:** (AID-EE.UU, GIZ-Alemania, ACDI-Canadá, AECID-España, JICA-Japón, DFID-Reino Unido, así como las agencias de apoyo bilateral de los países nórdicos,Corea, Japón, etc.) Por lo general sus fondos para capacitación están vinculados con proyectos mayores. Sin embargo, a veces cuentan con fondos especiales que se pueden solicitar para un evento de capacitación. Varios de ellos también administran fondos para becas específicas de especialización y posgrado. Además de la agencias bilaterales, en el caso del gobierno de EE.UU. el Servicio Forestal (USFS), el Servicio de Pesca y Vida Silvestre (USFWS) dan bastante apoyo a cursos y proyectos de capacitación en América Latina y tanto USFS y USFWS como también el Servicio de Parques de Estados Unidos (USNPS) muchas veces pueden enviar especialistas que dominan el español o portugués para servir como instructores en eventos de capacitación sobre temas tan diversos como manejo de fuego e interpretación ambiental.
- **Convenciones internacionales:** (ITTO, Patrimonio Mundial, Ramsar) Fondos provenientes de estas fuentes son para proyectos en áreas protegidas que tienen asociación con la convención respectiva.
- **UICN, sus comisiones y comités nacionales:** La UICN tiene oficinas regionales para Sudamérica (Quito) y Mesoamérica y el Caribe (San Jose) y también sus seis comisiones apoyan diferentes actividades de capacitación. Muchas veces pueden apoyarles a identificar otras fuentes internacionales también.
- **Canjes de deuda:** Muchos países de América Latina han realizado canjes de deuda que han sido usado para crear fondos ambientales nacionales o locales. Pueden ser buenas fuentes de fondos para actividades y programas de capacitación.
- **Fondos de embajadores:** Los embajadores de los diferentes países tienen fondos disponibles para proyectos para los cuales ellos han adquirido algún interés especial, normalmente porque han hecho una visita y han conocido un área protegida y/o una persona en particular que les ha impresionado. Pueden ser más fáciles lograr que grandes proyectos de las agencias bilaterales del mismo país.
- **Oficinas locales de ONGs internacionales:** Algunos de los principales ONGs ambientales internacionales activos en America Latina son la WWF, a través del programa: “Educación Russell E. Train para la Naturaleza” (EFN) que promueven la Capacitación de Individuos e Instituciones, y provee a potenciales líderes diversas experiencias de capacitación para enfrentar los Desafíos de Conservación (http://www.worldwildlife.org/efn). También hay otras organizaciones como, TNC, CI, WCS, FFI, Rainforest Alliance. Normalmente estas organizaciones invierten en proyectos y áreas protegidas que ellas han priorizado. Como en muchos otros casos, es importante conocer los temas y sitios prioritarios de cada uno en su país y ponerse en contacto con los representantes locales.

D. COMO TENER ÉXITO

Hay algunos puntos básicos que pueden ayudar al éxito en la búsqueda de fondos y apoyo en especie para sus proyectos y programas de conservación:

- Cultivar relaciones dentro y fuera de su propia institución y estar al tanto de proyectos en marcha y fuentes locales (tener "orejas" en un sentido positivo para olfatear oportunidades).
- Tener buena justificación y documentación de las necesidades de capacitación.
- Recordar que las propuestas bien elaboradas ayudan a conseguir apoyo—sus propuestas deben seguir las instrucciones de los donantes y ser bien preparadas.
- Vender su proyecto con entusiasmo, energía y profesionalismo!
- Monitorear impacto y difundir logros. No es suficiente obtener financiamiento inicial para la capacitación. La sustentabilidad de un programa de capacitación requiere que Ud. promociona sus esfuerzos, y una buena parte de la promoción consiste en difundir los resultados y logros de su trabajo.
- Tenga cuidado con inversiones en personal permanente, equipo e infraestructura--requieren gran inversión en mantenimiento y sueldos – son los famosos gastos recurrentes!
- Mantener a sus donantes y cooperantes felices mandando sus informes a tiempo, cumpliendo con las estipulaciones del donante como las auditorias, y mandando periódicamente fotos, informes de prensa, documentos, y otros productos de la cooperación recibida, mas allá de lo estrictamente estipulado.

La búsqueda de fondos y apoyo en especie para poner en marcha iniciativas de capacitación en el campo conservacionista nunca es fácil, pero si el lector toma en cuenta las recomendaciones incluidas en este articulo, la probabilidad de éxito aumentará.

CAPITULO XII

LA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

A. La retroalimentación efectiva.

B. Cuidados.

C. La retroalimentación en nuestra experiencia.

La humanidad avanza gracias no solo a los potentes empujones de sus grandes hombres, sino también a los modestos impulsos de cada hombre responsable.
(Graham Greene)

A. LA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

(Tomado de HACER TALLERES; WWF-Colombia, 2003; y "TEACHING STRATEGIES" en Wilderness Ranger Training Module, Arthur Carhart National Wilderness Training Center, US Forest Service, 1993)

La retroalimentación es el proceso de devolver las impresiones, percepciones u opiniones producidas por la acción y el comportamiento de una persona, con el objetivo de fortalecer sus conocimientos y habilidades.

La retroalimentación es importante para el aprendizaje porque fomenta y mejora los comportamientos y las habilidades positivas, corrige y enmienda los comportamientos y habilidades negativas o complementa los insuficientes.

Los ingredientes claves de la retroalimentación son: CUIDADO,

CONFIANZA, ACEPTACIÓN Y APERTURA.

El fundamento de la retroalimentación es DAR y RECIBIR, no dar y contestar.

La Retroalimentación a través de la Pirámide

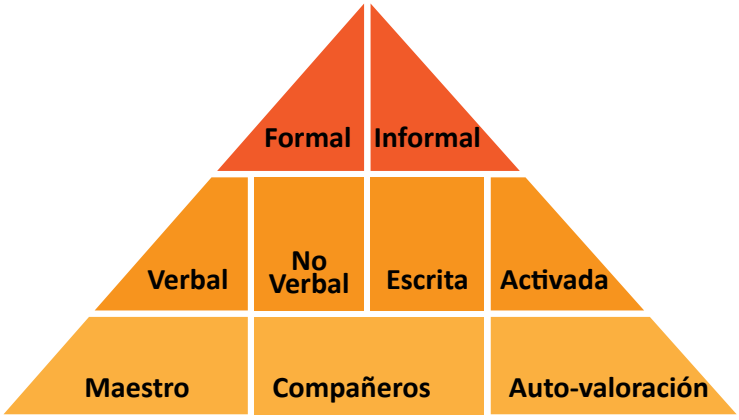
(Tomado y adaptado de: Daniel Wilson)

La Pirámide, es una herramienta, que combinan los diferentes componentes claves para crear momentos y métodos de retroalimentación. Es decir, la Pirámide describe los distintos tipos, formas, y fuentes de retroalimentación.

Tipos de Retroalimentación: formal vs. Informal.

La parte superior de la Pirámide describe el tipo de retroalimentación que los participantes de una capacitación pueden recibir. En el tipo informal de retroalimentación, los participantes no reciben una nota o calificación; puede ser simplemente una conversación con el capacitador, un comentario de un compañero o una explicación de otras personas. Este tipo de retroalimentación, con frecuencia, puede ser más impactante y útil que una retroalimentación formal, ya que tiende a apoyar la comprensión, invitando al participante a reflexionar sobre su trabajo para así poderlo mejorar.

La clave de una buena retroalimentación es encontrar un equilibro entre cuándo utilizar una de carácter informal y cuándo utilizar una retroalimentación formal. Si hay demasiada retroalimentación informal, a los participantes se les dificultará emitir juicios sobre su propio progreso; si hay demasiada retroalimentación formal, se verán motivado sólo por agentes externos, tales como una calificación.



Formas de Retroalimentación: escrita, verbal, etc.

Las valoraciones deben ofrecer retroalimentación utilizando una gran variedad de formas. Algunos ejemplos de estas formas pueden ser: escribir comentarios al margen sobre un trabajo o hablar con los participantes acerca de un proyecto ya sea individualmente o en grupo. Combinar formas orales y escritas puede fortalecer el proceso.

También existen muchas otras formas de ofrecer retroalimentación (pensemos en los conceptos de inteligencias múltiples, puntos de entrada y puntos de salida). El crear una variedad de formas que comuniquen información útil sobre el trabajo de un participante es el segundo elemento clave de la retroalimentación.

Fuentes de Retroalimentación: ***autovaloración, valoración de compañeros, valoración de maestro/experto externo.***

Finalmente, las valoraciones deben venir de diferentes fuentes. El capacitador no es el único que debe ofrecer información. Los participantes pueden dar retroalimentación y reflexionar sobre sus propios desempeños. La comunidad en la cual se encuentra el participante también puede convertirse en fuente de retroalimentación. El acudir a diferentes fuentes de retroalimentación, se convierte en el tercer elemento clave para alcanzar sistemas ricos de valoración.

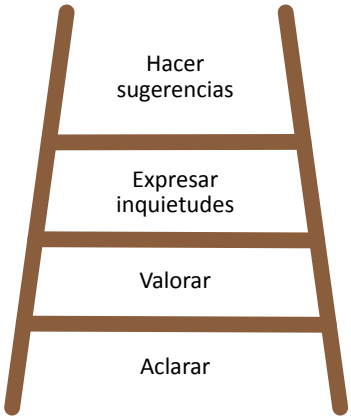
¿Cómo se utiliza la Pirámide?

Algunos capacitadores la pueden usar para reflexionar acerca de sus valoraciones. Por ejemplo, un capacitador puede tomar conciencia de que sus valoraciones, en su mayoría, son formales, y solamente generan retroalimentación por parte del capacitador. Esta Pirámide puede estimularlo para que complemente sus valoraciones o las remplace por otras.

Los capacitadores también pueden usar la Pirámide como una herramienta para la planeación. En este caso, la pirámide puede servir para guiar la construcción de experiencias de valoración. La pirámide ayuda a pensar en la creación de múltiples maneras de valorar y hacerse preguntas como: ¿Es conveniente crear valoraciones informales, verbales o autovaloraciones desde el comienzo del taller? ¿Cuáles pueden ser algunas formas de valoración escrita, informal o valoraciones de compañeros? ¿Qué tipo de valoraciones formales debo construir? En este sentido la Pirámide se convierte en una herramienta que los capacitadores pueden utilizar para crear retroalimentación que apoye la comprensión.

La Escalera de la Retroalimentación

Existen diferentes herramientas de retroalimentación que pueden utilizarse con los participantes de una capacitación y que ayudan a cultivar una cultura de la Valoración para la Comprensión. Una herramienta muy sencilla y efectiva, que ha sido utilizada en algunas experiencias, es la Escalera de la Retroalimentación. Cuando los capacitadores y participantes están recibiendo retroalimentación, se recomienda que la conversación tenga en cuenta los siguientes pasos: aclarar, valorar, expresar inquietudes y hacer sugerencias.



Aclarar:

Cuando los participantes comparten su trabajo, no siempre las ideas se entienden claramente y en algunos casos parece faltar información. Antes de ofrecer retroalimentación, es importante aclarar a través de preguntas que permitan entender mejor algunos puntos o que den a conocer ideas que no se han expresado.

Valorar:

Después de recoger la información apropiada, es fundamental valorar las ideas de los participantes en el proceso de dar retroalimentación constructiva. Esto contribuye a la construcción de una cultura que apoya la comprensión. Cuando se hace énfasis en los puntos positivos, en las fortalezas y aspectos interesantes y en los comentarios honestos del trabajo de otra persona, se crea un clima de confianza necesario para que se desarrolle una buena sesión de retroalimentación. Simbólicamente, poner atención, manifestar acuerdo con un movimiento de cabeza y tomar notas son otros ejemplos de comportamientos que crean una atmósfera positiva. Estas acciones de valoración muestran respeto hacia los participantes y sus ideas.

Expresar Inquietudes:

Existen, sin embargo, inquietudes legítimas, tales como preocupaciones o dificultades o desacuerdos con algunas de las ideas en cuestión. Este es entonces el momento donde necesitan expresarse tales inquietudes, no en forma de acusaciones ni criticas agresivas, sino como preguntas auténticas. Por ejemplo “¿Has considerado....?”, “¿Me pregunto si lo que quieres decir es....?”, “¿Tal vez ya pensaste acerca de esto, pero....?”. En fin, siempre debemos presentar nuestras inquietudes de manera que no se perciban como una amenaza.

Hacer sugerencias:

Finalmente, ya que expresar las preocupaciones es siempre algo delicado, ofrecer sugerencias se convierte en el último toque para apoyar a los participantes en el desarrollo de su comprensión. Hacer sugerencias nos pide conectar en forma constructiva nuestras inquietudes, preocupaciones y preguntas de tal forma que el participante (o colega) puede utilizarlas como retroalimentación positiva.

¿Cómo podrían utilizar los capacitadores la Escalera de la Retroalimentación?

Con frecuencia la pueden utilizar para guiar las conversaciones con los participantes, modelándola enfrente del taller de capacitación. Al reunirse con otros colegas también la pueden utilizar como estructura de retroalimentación. De igual manera los capacitadores pueden promoverla con los participantes para que la utilicen cuando tengan que darse retroalimentación entre ellos.

Para que la retroalimentación sea efectiva y sea aceptada, debe ser:

- **Deseada:** Lo más importante para que la retroalimentación funcione es que no se obligue a nadie a dar o a recibir retroalimentación, porque cuando no está apoyada en la voluntad de los involucrados, ni se da bien ni se recibe bien y, por tanto, no es fructífera para el aprendizaje.
- **Descriptiva:** Se debe explicar lo que uno ha visto o ha sentido, pero no interpretar, valorar o clasificar lo visto o experimentado. La pregunta es ¿qué vi yo? o ¿qué impresión me quedó?
- **Concreta:** No se debe hablar en términos generales, sino aplicar lo que se dice a la situación específica que se ha dado.
- **Precisa:** Se debe dar lo más clara y exacta posible, y sin grandes enredos o introducciones, para que sea comprensible.
- **Apropiada:** Se debe dar una crítica sincera y constructiva, considerando las necesidades de la persona que recibe la retroalimentación; esta no puede ser negativa, despectiva o injusta.
- **Idónea:** Sólo se debe criticar y tratar cosas y comportamientos que la persona receptora pueda cambiar o influir.
- **A tiempo:** Se debe dar lo antes posible para recordar la situación que la generó.

Sugerencias para el capacitador

- Usted debe crear un ambiente abierto y de confianza usted debe estar seguro de que es deseada por los participantes.
- Antes de retroalimentar a una persona, se le debe brindar la posibilidad de expresar cómo fue para ella la experiencia y cómo se sintió en la situación que se va a retroalimentar.
- Usted, como capacitador, no debe repetir o comentar lo que los participantes hayan dicho.
- Usted no debe exagerar las críticas ni permitir las críticas excesivas.
- Usted tiene que ser el árbitro del cumplimiento de las reglas y defensor de la persona que recibe la retroalimentación en el momento que sea criticada con exceso o injustamente.
- Permita el humor, pues quita el miedo y fomenta la confianza, pero no permita que se hagan bromas crueles.

Sugerencias para quien da la retroalimentación

- Mencionar en primer lugar lo positivo y luego lo negativo.
  No hacer críticas generales sino referirse al momento (el hoy y aquí) y a un ejemplo preciso.
- Dirigirse directamente al receptor de la retroalimentación, mirándolo.
- Hablar en primera persona, es decir, hacer la retroalimentación a título personal y no en nombre de los demás.
- Indicar las consecuencias de lo observado o percibido.
- Hacer propuestas concretas y opciones de cómo mejorar lo criticado; no dar consejos.
- No tratar aspectos de índole personal o juzgar sobre el carácter de la persona.
- No comparar.

Sugerencias para quien recibe la retroalimentación

- Escuchar atentamente la retroalimentación, es decir tener una actitud abierta.
- Solicitar aclaraciones, si no comprendió lo dicho.
- No dar aclaraciones ni justificarse o defenderse.
- Elegir lo que usted quiera aceptar y aplicar.

B. CUIDADOS

En un curso de capacitación, no importa el tipo de curso que sea, la retroalimentación es importante. Cada grupo de participantes es compuesto por distintas personalidades y hay que reconocer que no todos los participantes de un curso van a tener el mismo nivel de apertura hacia la retroalimentación. Para muchos de ellos, la retroalimentación será vista, al principio, como una amenaza, en vez de una herramienta positiva de cambio.

La retroalimentación no será bien recibida por la gran mayoría de personas si no sienten cómodos en el grupo. Por lo general, el nivel de integración y sentido de comodidad en un grupo de desconocidos requerido para que puedan recibir apropiadamente la retroalimentación toma alrededor de tres días de estar juntos, complementado por dinámicas y otras actividades que promuevan la integración y la confianza.

El buen capacitador tiene que programar y dirigir actividades que promuevan que los participantes se sientan con un alto grado de confianza con su grupo, determinar cuando el grupo está listo para la retroalimentación, y si algunos no van a poder recibirla sin sentirse resentidos o heridos. Por otro lado, el buen capacitador debe asegurar que la retroalimentación se mantenga dentro de los límites señalados en las secciones anteriores, moderando cuidadosamente las sesiones de retroalimentación.

El capacitador puede iniciar el proceso de retroalimentación al realizar algunos comentarios breves de vez en cuando en los primeros días del curso, demostrando y modelando como debe ser la buena retroalimentación, y de esta manera los participantes van acostumbrándose a este ingrediente de la buena capacitación.

C. LA RETROALIMENTACIÓN EN NUESTRA EXPERIENCIA

(Carlos Arévalo, educador y capacitador, instructor en los cursos "Capacitación de Capacitadores" organizados por el Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas (CPAMT) de la Universidad Estatal de Colorado.)

Aunque no hemos tenido una metodología definida para cada grupo de capacitación con el cual hemos compartido los talleres, hemos respetado los elementos de la buena retroalimentación, poniendo énfasis en unos u otros de acuerdo al contexto y al grupo que nos ha tocado conducir.

Y aunque estamos de acuerdo con los elementos que se describen para una retroalimentación efectiva, pensamos que no siempre estos elementos deben ser seguidos al pie de la letra, por ello nos atrevemos a describir, aportar y sugerir algunos aspectos relacionados a los mismos:

DESEADA.- Es importante que una retroalimentación debe ser deseada por los participantes, pero no siempre es posible, ya que según nuestra experiencia había participantes que no conocían el proceso de retroalimentación, otros que muy pocas veces lo habían practicado y otros que guardaban algunos temores porque según su experiencia no había sido positiva. Creo que un aspecto muy importante en este punto es la motivación para que aunque no estén del todo convencidos, tengan el ánimo y cierta disposición de realizarla.

DESCRIPTIVA.- Este es un punto en el que tuvimos que tener mucho cuidado ya que culturalmente estamos acostumbrados a interpretar o valora los comportamientos. Hemos tenido momentos en que debíamos cortar o reorientar las descripciones en el proceso de la retroalimentación.

CONCRETA.- Una característica peculiar que hemos experimentado es que cuesta hablar en primera persona y muchas de las veces las descripciones o percepciones que se hacían era a nombre grupal o de manera general, quizá con un sentido de justificación o dar mayor fuerza a la descripción al pensar que la percepción es compartida por otros individuos.

PRECISA.- La justificación es una actitud muy natural del ser humano, más aún cuando está implicada nuestra afectividad, por ello tratamos de "adornar" nuestra percepción para que no parezca muy "dura", pero también hemos descubierto en nuestra experiencia que esto no ayuda, por un lado, a la persona que recibe la retroalimentación a ver el hecho o el actuar de manera clara y exacta, y por otro lado, no ayuda a la persona que está dando la retroalimentación a ser directa o comprensible.

APROPIADA.- Creemos que lo importante no es "lo que dices", sino "el cómo lo dices". Es importante ser sinceros pero constructivos, es importante ser directos pero no despectivos, es importante manifestar nuestra percepción pero no ser injustos. Estos valores o actitudes se deben tener cuidado de mantenerlas en la retroalimentación.

IDÓNEA.- Es sumamente importante no sólo comportamientos que la persona receptora puede cambiar o influir sino también las que han sido percibidas por nosotros mismos, no las que me han contado o dicho los demás.

A TIEMPO.- En realidad en este punto depende del proceso del taller o evento de capacitación y del capacitador que debe buscar el momento más apropiado para implementar la retroalimentación.

Otros elementos que debemos tomar en cuenta según nuestra experiencia son:

CUÁNDO.- Creemos que en un taller de varios días como el que nosotros hemos tenido, se debe primero tener un tiempo de conocimiento, convivencia y el cultivo de un cierto grado de confianza. No creemos que debe ser al inicio de un taller porque muchos no se conocen y quizá nuestras percepciones pueden ser muy subjetivas, pero además, la retroalimentación puede ser tomado más como un proceso de "juzgamiento", que una estrategia para mejorar nuestras actitudes y comportamientos.

CÓMO.- Se puede hacer con todo el grupo en general, por pequeños grupos de trabajo o capacitadores y participante, en realidad depende de los grupos y tipos de eventos de capacitación, para nosotros ha resultado muy provechoso hacerlo por grupos pequeños de trabajo.

DONDE.- Más que el lugar o espacio que también es importante, es muy necesario el clima en el que se debe hacer, los participantes deben estar motivados, deben entender el objetivo de la retroalimentación y debe haber un cierto grado de disposición para ello.

CAPITULO XIII

EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

A. La evaluación en los eventos de capacitación

B. Técnicas y métodos de evaluación

C. Tipos de Evaluación

D. Métodos de Evaluación y la Capacitación para Áreas Protegidas: Consideraciones

E. Diferentes modelos de herramientas de evaluación

METODOLOGIA
TEMA
- Aplicable
- Interesante

A. LA EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN

(Tomado de MEJORANDO NUESTRA HABILIDAD PARA CAPACITAR, US-NPS, 2003)

¿Porqué Evaluamos?

La meta final de toda capacitación es desarrollar al máximo las habilidades del personal de modo que ejecuten las funciones de la organización en forma experta y eficiente.

El propósito de la evaluación es determinar si los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación responden o no a la misión y necesidades diarias de del sistema de AP, a si se están alcanzando los objetivos de la manera más efectiva y económica, y si no, qué cambios se deberían hacer.

La evaluación de la capacitación debe, en último término, ser el resultado de una comparación de la competencia del personal antes y después de la capacitación.

Sin embargo, es también necesaria la evaluación de cada etapa al planificar e implementar los programas de capacitación, a fin de hacer ajustes oportunos en el programa.

Una evaluación efectiva no quiere conducir al programa hacia la "perfección", estado que nunca se concreta, pero quiere mantenerlo en el rumbo correcto.

Para que sea efectiva, la evaluación debe constituir un componente básico de cualquier programa de capacitación, con personal cuya responsabilidad principal sea la evaluación de los resultados del programa.

¿Qué Debemos Evaluar?

Lo esencial de cualquier esfuerzo de evaluación es determinar si el producto de la capacitación: el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos del evento respectivo y, aún más, si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades. Además, un buen programa de evaluación va más allá del producto, ya que si el producto es defectuoso, debe examinarse el proceso usado para obtener el producto en cada uno de las etapas de capacitación.

Este proceso, consta de la revisión de tres aspectos generales:

a. Las relaciones del plan de capacitación con las necesidades de capacitación previamente establecidas; ¿es congruente o no el plan con las necesidades?

b. Los métodos, medios didácticos y ayudas instructivas usados para facilitar el aprendizaje; ¿han sido los más apropiados o no? y si han sido los más apropiados, ¿han tenido los instructores la capacidad para usarlos?

c. La ejecución y logro de aquellas personas que han sido capacitadas. ¿Pueden usar lo aprendido en su trabajo? Al respecto, la evaluación debe analizar cuatro aspectos en relación al logro de los individuos:

- Reacción (¿les gusto?)
- Aprendizaje (¿Aprendieron algo?)
- Comportamiento (¿Lo aprendido se ha transferido a actuación?)
- Resultados (¿Se cumplieron con los objetivos del evento o programa?)

Más específicamente, se debería evaluar la siguiente secuencia, tomando las acciones correctivas en el momento apropiado:

a. El análisis de los trabajos o tareas por las cuales la capacitación es requerida;

b. Lo adecuado de la información por la cual se determina la necesidad de capacitación del personal;

c. El plan considerado para proporcionar la capacitación requerida. Se deben usar los resultados de la evaluación de los elementos anteriores al determinar el uso de los recursos organizativos, o no, para realizar la capacitación;

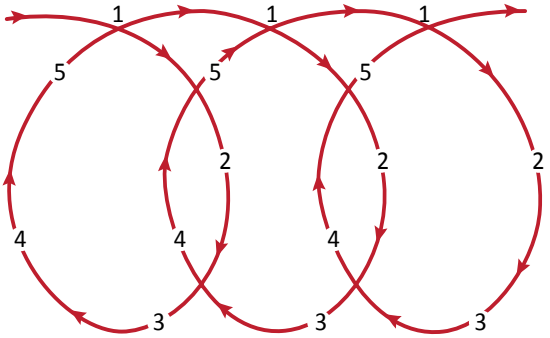
d. La eficacia con la que se usan los métodos, procedimientos y materiales instructivos en el proceso de capacitación;

e. La selección y uso de los procedimientos o técnicas al evaluar el progreso del entrenado mientras está en desarrollo la capacitación;

f. Los resultados de la capacitación a medida que ésta se completa;

g. El nivel y la calidad de la actuación del personal en el trabajo por un periodo de tiempo posterior al programa en relación con lo aprendido.

El Ciclo de la Evaluación y el Proceso Educativo



1. Análisis/diagnóstico de necesidades
2. Definición de metas generales
3. Determinación de estrategias y métodos educativos, incluyendo objetivos a cumplir y métodos de evaluación
4. Ejecución de programas
5. Evaluación de resultados

B. TECNICAS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

Se pueden utilizar diferentes técnicas y métodos para la evaluación en los procesos de capacitación:

1. ***Técnicas e instrumentos de observación:*** se realiza mediante la observación de los participantes en situaciones naturales, ésta técnica necesita de un determinado instrumento de observación y el observador debe ser absolutamente objetivo. Instrumentos de observación:

   - Lista de Cotejo: lista de palabras, frases u oraciones donde se denota ausencia o presencia de habilidades y conductas.
   - Escala de calificación: indican la medida o grado en que el rasgo aparece al observador.
   - Escala de apreciaciones: adaptación de las escalas de calificación que mide los distintos grados o magnitudes de un factor desde el punto

de vista del observador (evolución subjetiva), como: comportamiento familiar, contenidos de programas de TV, etc.

- Registros de desempeño. Adaptación de listas de cotejo, se evalúa la manera como se desarrollan algunas actividades y sus resultados, como el manejo de equipos.

2. ***Registros anecdóticos:*** Una anécdota es un proceso que describe una observación y se anota solo lo visto y oído, además, permite evaluar el comportamiento social, personalidad, actitudes, otros. Se debe anotar:

   - Nombre del observador.
   - Materia que se está impartiendo o lugar de la observación.
   - Fecha y hora de la observación.
   - Descripción de los hechos.

3. ***Interrogatorio verbal:*** utiliza cuestionarios, inventarios o entrevistas que pueden ser escritas u orales. Refleja el área afectiva y aporta conocimientos sobre actitudes, preferenciales e intereses.

4. ***Auto informe:*** el alumno muestra en forma voluntaria su situación (es auto evaluación no automedicion).

5. Pruebas:

a) Por su forma de Expresión:

1- Orales:

(1) De base no estructurada: formales → calificaciones regulares un grado o curso (exposiciones de lecciones, discusiones grupales y conductas lingüísticas); informales → buscan respuestas accidentales, de aplicación individual y calificación subjetiva, toman menos preparaciones y estructuración, se limita al número de contenidos explorados. Beneficia a las personas con facilidad de expresión oral.

(2) De base estructurada: buscan respuestas orales a reactivos específicos preparados con más cuidado que una prueba escrita.

2- Escritas: su cuantificación es objetiva, se muestra equilibradamente los contenidos por explorar.

3- De ejecución: se insta al estudiante a realizar una actividad psicomotriz para comprobar el dominio de ciertas habilidades y destrezas.

b) Por su constricción:

4- Informales: se realizan sobre situaciones y oportunidades planteadas por el trabajo.

5- Formales: en la construcción de reactivos, instrucciones, puntuación, validez y confiabilidad se seguí criterios técnicos.

6- Tipificadas: elaboradas por especiales tanto en contenido como en forma, sometidas a tratamiento técnico, probadas, corregidas, afinadas y se extraen resultados de ellas.

c) Por el tiempo empleado en resolverlas:

7- De velocidad: el objetivo está absolutamente ligado al tiempo, se califica calidad y velocidad.

8- De poder: miden destrezas y habilidades, ya sean motrices o mentales.

d) Por su forma de respuesta:

9- De ensayo o desarrollo: a partir de preguntas o reactivos el participante construye respuestas sin límite de extensión o forma (de base no estructurada). Examina creatividad, organización y presentación. Su corrección se difícil, demanda tiempo, esfuerzo e incluye aspectos subjetivos.

10- Objetivos: contribuidas con base en preguntas específicas (de base estructurada)

e) Según su origen o elaboración:

11- Estandarizadas: se aplica a nivel regional o nacional.

12- No estandarizadas: se aplica a un número reducido de participantes.

C. TIPOS DE EVALUACIÓN

Según el momento de aplicación.

- Inicial: se realiza al inicio.
- Procesual: se ejecuta en el desarrollo.
- Sumativa: al final del periodo de tiempo determinado.

Según su finalidad.

- Diagnostica: se inicia con un conocimiento real de las características del participante.
- Formativa: Estrategia de mejora para ajustar y regular.
- Sumativa: al final como comprobación de los logros alcanzados.

Según su extensión.

- Global: se evalúan todos los componentes.
- Parcial: se evalúan determinados componentes.

Según los agentes.

- Auto-evaluación.: se evalúa su propio trabajo.
- Hetero-evaluación: el que evalúa y el evaluado no son la misma persona.
- Co-evaluación: hay una mutua evaluación.

Según su normotipo.

- Normativa. Comparación entre el rendimiento de cada participante con el rendimiento medio del grupo capacitado.
- Criterial. Es hacerla con referencia a un criterio previo. Los criterios surgen de los objetivos.

D. METODOS DE EVALUACIÓN Y LA CAPACITACIÓN PARA ÁREAS PROTEGIDAS: CONSIDERACIONES

Una evaluación puede realizarse a corto plazo, o sea durante o al final de un evento de capacitación, a largo plazo, dejando pasar un periodo de tiempo suficiente para poder observar si han habido cambios en el comportamiento de los participantes a causa de la capacitación que han recibido.

A corto plazo una evaluación se puede efectuar desde tres puntos de vista:

- evaluación de lo aprendido por los participantes por parte de los instructores/organizadores;
- evaluación de los instructores por parte de los participantes;
- evaluación general del curso por parte de los participantes.

Normalmente una evaluación por parte de los participantes toma la forma de un cuestionario elaborado por los instructores o los evaluadores, y es llenado al final del evento. Se trata de averiguar que opinaron los participantes de los diferentes aspectos del curso: logística, contenido del curso, capacidad de los instructores, duración del curso, etc. Se facilita el uso de los resultados si el cuestionario puede ser contestado por respuestas SI o NO, o por números que indican el grado de conformidad con algún aspecto (por ejemplo,. usar una escala 1 a 5 para indicar conformidad con la comida, el 1 correspondiendo a un máximo de conformidad, y el 5 un mínimo).

Sin embargo, siempre hay que dejar espacio para expresar en detalle el porqué de las respuestas cortas. Por ejemplo se puede preguntar “¿Qué conferencia le gustó más?”, pero también preguntar “¿Porqué?”.

Se reciben mejores respuestas cuando se dedica un periodo específico dentro de la programación del curso para completar una hoja de evaluación.

Adicional a una evaluación escrita, a veces es buena idea dejar tiempo para que los participantes expresen sus opiniones verbalmente durante una reunión efectuada con ese propósito. Este tipo de reunión debe ser guiada por uno de los organizadores, o mejor todavía, un evaluador, a fin de que las intervenciones contribuyan en forma constructiva a mejorar futuros cursos o esclarecer puntos importantes propuestos por los organizadores. A veces es difícil que los participantes critiquen al curso en forma abierta por miedo o timidez, sobre todo cuando las personas involucradas son todas, o en su mayoría, de la misma institución. Debe ser función de los organizadores facilitar la comunicación constructiva al respecto, promoviendo conversación franca y asegurando que las evaluaciones sean anónimas si es necesario.

La evaluación de lo aprendido por los participantes es muy importante y, a corto plazo, se efectúa normalmente a través de exámenes o pruebas, las cuales pueden ser escritas, verbales o prácticas. Pueden tener dos objetivos: calificar a los participantes para fines de aprobación o no del curso, o también para determinar si los participantes están aprendiendo la información que se desea, o sea, si se está cumpliendo con los objetivos del evento.

Sin embargo, para observar verdaderos cambios habrá que esperar por lo menos 6 meses. En este período hay tiempo para que el individuo pierda su motivación inicial después de egresar del curso; si todavía realiza actividades según lo aprendido en el curso después de haber transcurrido 6 meses es una buena señal de que su comportamiento ha cambiado en forma permanente, y que la enseñanza ha cumplido con su objetivo.

La evaluación a largo plazo es bastante difícil porque los participantes del curso ya no se encuentran concentrados en un solo lugar, sino dispersos en varios lugares. Lo ideal sería que el instructor principal o organizador pudiera visitar a cada uno de los participantes para evaluar el evento en su lugar de trabajo. En la práctica esto resulta casi imposible y hay que optar por algo menos ideal. La visita a algunos de los participantes podría ser factible;

otra opción es que los jefes directos de los participantes informen al respecto, aunque ellos tenderán que estar bien orientados sobre la información requerida; se puede pensar en el uso de informes de trabajo y entrevistas con los compañeros de trabajo.

En última instancia lo que interesa saber es si los participantes han cambiado su forma de trabajo como resultado del curso de capacitación a que asistieron y, si lo han cambiado, averiguar porqué. En este último caso, es posible que la enseñanza fuera buena, y que existan otras razones por las cuales un individuo no ha cambiado su comportamiento. A veces los jefes del participante no aceptan los nuevos conocimientos y nueva manera de hacer algún trabajo, y desde luego constituye un impedimento para que el participante desarrolle sus nuevas capacidades. Quizás los compañeros de trabajo se burlen del participante lo cual le inhibe; o, tal vez, el mismo sistema administrativo no es lo suficiente flexible para adaptarse a lo que se enseña en el curso.

Los que planifican los cursos de capacitación posiblemente tendrán que cambiar completamente la orientación de su programa de capacitación para que se ajuste al sistema administrativo en que los participantes trabajan; o, quizás, tomen otro camino e intenten cambiar el sistema a través de cursos y un campaña de convencimiento de los niveles administrativos y políticos que determinan las características del sistema. Lo importante es que se establezcan objetivos realistas y que los alcancen.

Con frecuencia las personas son reticentes a que sus actividades sean evaluadas, pero, un programa de evaluación llevado a cabo con propiedad no es un medio de crítica personal, al contrario, es una herramienta que ayuda al mejor cumplimiento de sus objetivos.

Desafortunadamente muchas personas tienden a evaluar los programas en base a los materiales producidos. La calidad de los materiales de un programa es muy importante pero no debe de ser el único criterio de evaluación.

Cuando se esté evaluando un programa de capacitación es importante tener en mente lo siguiente:

a) Si el mensaje no se ha comunicado efectivamente a las personas a quien se dirigió:

- Revise el método educativo.
- Si las personas no entendieron el mensaje, haga preguntas que demuestren su comprensión del material. Probablemente se tengan que hacer ajustes en la forma en que se presenta el material.
- Si las personas no confían en los instructores o las agencias que representan, pregunte a amigos u otros colegas. Tal vez requieran más tiempo o un cambio de estrategia.

b) Si el material del programa se comprendió pero no se observa un cambio:

- ¿Hay alguna presión social en contra? ¿Será que las personas responsables no confían en el mensaje del programa?
- Incluya a las personas que están causando la presión dentro de su programa.
- Si las sugerencias técnicas están fuera de la realidad o son muy costosas se necesitará hacer algunos cambios.

c) Si las personas están aplicando activamente lo obtenido durante el programa, pero de alguna manera no se observa el cambio en el AP:

- ¿Ha sido la solución técnica la más apropiada?
- ¿Se llegó a un grupo de personas que no tenían relación directa con el problema?
- ¿Se necesita más tiempo para evaluar el programa?

E. DIFERENTES MODELOS DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

RECUERDEN: LA EVALUACION NO ES UN FIN EN SI, SINO HAY QUE USAR LOS RESULTADOS PARA MEJORAR LA CAPACITACION

A continuación se presentan algunos ejemplos de métodos y formularios de evaluación que pueden ser utilizados en distintas circunstancias, para diferentes propósitos. El punto principal es diseñar una metodología que proporciona la información que el capacitador desea captar y va a utilizar.

MATRIZ DE EVALUACIÓN de SESIÓN DE APRENDIZAJE

(Elaborado por el Curso de Capacitación de Capacitadores Ecuador 2011)

Fecha: _____ Sesión de Aprendizaje: _____

En la siguiente evaluación, colocar una X en la celda que usted crea conveniente según el desempeño del grupo, tomando en cuenta que 1 representa bajo desempeño y 5 el mejor desempeño.

Aspectos a evaluar	Valores asignados				
	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE					
Motivación					
Obtención de saberes previos					
Construcción del conocimiento					
Síntesis					
Evaluación					
PRESENTACIÓN					
Trabajo en equipo					
Vocalización y vocabulario					
Lenguaje corporal - Dinamismo					
Utilización del espacio					
Interacción con la audiencia					
Uso de materiales empleados					
Desarrollo de técnicas participativas					
Naturalidad					
Cordialidad					
Creatividad					
Confianza					
TEMA					
Contenido					
Hilo Conductor					
Uso de dinámicas acordes al tema					
Tema relevante para la audiencia					
Conocimiento en el tema					
Cumplimiento del objetivo de capacitación					

Recomendaciones: _____

_____

EVALUACIÓN POS-EVENTO
CURSO CAPACITACIÓN PARA CAPACITADORES
WWF-EFN/COLORADO STATE UNIVERSITY

Durante los últimos dos años (2009-2010), el Programa Russell E. Train Educación para la Naturaleza de WWFUS y la Universidad Estatal de Colorado han llevado a cabo cuatro cursos/talleres en los cuatro países andinos de Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Con la finalidad de determinar con mayor precisión los aspectos positivos, y también, los aspectos que podrían mejorarse para futuros cursos de este tipo, quisiéramos que Ud., como participante en uno de esos cuatro cursos, nos proporcione su opinión honesta y franca respecto a las preguntas incluidas en este cuestionario.

1. Su nombre: _____
2. Institución a la que pertenece: _____
3. Curso en que Ud. Participó (Favor indicar con una x)

   ____ Perú, mayo, 2009 ____ Ecuador, mayo, 2010

   ____ Colombia, febrero, 2010 ____ Bolivia, octubre, 2010

4. Para el periodo <u>después</u> del curso en que Ud. participó, detalle los eventos de capacitación en los cuales Ud. ha sido uno de los instructores u organizadores principales.

Título del evento	Duración del evento (días)	Total horas de capacitación	# de participantes	Su rol en el evento	Audiencia principal	Objetivo principal del evento
1						
2						
3						
4						
5						

5. Pensando en los aspectos principales del curso Capacitación de Capacitadores, ¿qué aspectos del curso han sido más útiles en su trabajo en capacitación posterior al curso? (seleccione los tres aspectos principales)

    a. Teoría educación y enseñanza de adultos _____
    b. Organización de eventos de capacitación _____
    c. Técnicas de instrucción (incluyendo dinámicas) ____
    d. Elaboración de una agenda _____
    e. Considerando su audiencia _____
    f. Construcción de una sesión de aprendizaje _____
    g. Técnicas de evaluación _____
    h. La retroalimentación efectiva _____
    i. Las presentaciones en vivo _____
    j. Interacción con otros participantes _____
    k. Materiales publicados y electrónicos entregados _____
    l. Los instructores _____
    m. Otro? _____

6. En su trabajo en capacitación posterior al curso, ¿qué aspectos del curso han sido menos útiles para Ud.? (seleccione los tres aspectos principales)

    a. Teoría educación y enseñanza de adultos _____
    b. Organización de eventos de capacitación _____
    c. Técnicas de instrucción (incluyendo dinámicas) ____
    d. Elaboración de una agenda _____
    e. Considerando su audiencia _____
    f. Construcción de una sesión de aprendizaje _____
    g. Técnicas de evaluación _____
    h. La retroalimentación efectiva _____
    i. Las presentaciones en vivo _____
    j. Interacción con otros participantes _____
    k. Materiales publicados y electrónicos entregados _____
    l. Los instructores _____
    m. Otro? _____

7. Después del curso de capacitación en que Ud. participó, ¿cree Ud. que los eventos de capacitación que Ud. ha organizado o facilitado han tenido una mayor calidad comparado con eventos realizados por Ud. antes del curso en que Ud. participó?

    SI ____ No _____ No estoy seguro _____

    ¿Comentarios?

8. Si no ha realizado un evento de capacitación posterior al curso, o le Ha sido difícil, ¿cuáles son las razones por tener dificultades en realizar un evento? (indicar con x todo lo que aplica)

    a. __ Falta de fondos
    b. __ Falta de tiempo
    c. __ No es un enfoque fuerte de mi trabajo
    d. __ No es una prioridad para mi organización
    e. __ Dificultades en coordinar con el área protegida
    f. __ Dificultades en coordinar con las organizaciones en el área
    g. __ He cambiado mi trabajo o puesto y ahora no trabajo con capacitación
    h. __ Otro _____

9. Según sus experiencias en capacitación posteriores al curso de capacitación para capacitadores, ¿qué aspectos deben ser reforzados o añadidos a cursos futuros de este tipo?

10. ¿Lo aprendido en el curso de capacitación para capacitadores lo ha ayudado en otros aspectos de su vida, fuera de la capacitación? Favor explicar.

11. Después del curso de capacitación en el que Ud. participó, ¿ha postulado para fondos de WWF-EFN para realizar un taller de capacitación para guardaparques?

    Sí_____ No _____

    En caso que sí, ¿fue su propuesta aprobada para recibir fondos y desarrollar un curso?

    Si _____ No _____

12. Relacionado con los fondos de WWF-EFN para organizar cursos para guardaparques o para desarrollo profesional, ¿Piensa Ud. que los fondos han sido importantes para su desarrollo como capacitador?

    Estoy muy de acuerdo ____ Estoy de acuerdo _____ No estoy seguro _____

    No estoy de acuerdo _____ No estoy nada de acuerdo _____

13. Favor indicar su grado de concordancia con las siguientes frases

1 = No estoy de acuerdo 3= Estoy más o menos de acuerdo 5= Estoy muy de acuerdo

Los números 2 y 4 representan puntos intermedios entre los puntos adyacentes.

Frase	1	2	3	4	5
a. El curso de capacitación de capacitadores ha sido muy importante para el desempeño de mi trabajo como capacitador.					
b. Conozco algunas personas que desearían asistir a un curso como este.					
c. Quisiera tomar un curso más avanzado sobre capacitación.					
d. De vez en cuando comunico con una o más personas que asistieron al curso de capacitación de capacitadores.					
e. El curso me ha ayudado en mi vida personal.					
f. Considero que la capacitación es una carrera especializada.					
g. Me sentiría cómodo y dispuesto a funcionar como mentor para otras personas capacitadores novatos.					
h. Las presentaciones grupales frente a un público fueron de mucha importancia para el éxito del curso.					
i. El trabajo en equipo fue muy importante para el éxito del curso.					
j. El enfoque en la enseñanza activa fue muy importante para el éxito del curso.					
k. El nivel de compañerismo fue muy importante para el éxito del curso.					
l. Utilizo dinámicas y otras actividades activas para mejorar la comunicación en eventos de capacitación.					
m. Utilizo los materiales escritos y los manuales electrónicos entregados durante el curso para preparar otros eventos de capacitación.					
n. La institución por la cual trabajo tiene a la capacitación como una prioridad.					
o. Otras personas han notado que mi actuación como capacitador ha mejorado.					

14. Si usted ha colaborado con uno o más participantes del curso Capacitación de Capacitadores, favor describir esa(s) experiencia(s), y mencionar los nombres de las personas con quienes ha colaborado.

15. ¿Tiene Ud. comentarios u observaciones adicionales que nos podrían ayudar para mejorar el contenido y la orientación de futuros eventos de capacitación para capacitadores?

Taller sobre Diseño, Construcción y Mantenimiento de Senderos

Parque Nacional Los Volcanes, El Salvador 10-15 de enero de 2004

Evaluación Final (anónimo)

Parte I. Aspectos técnicos

A. En una nota de 1 (pésimo) a 10 (excelente) que nota daría al taller? _____

B. Favor de listar 3 conceptos, temas o técnicas aprendidas que más le ayudarán en su trabajo:

1.
2.
3.

C. Enumerar tres de las cosas que menos le gustaron sobre el evento:

1.
2.
3.

D. Que recomienda Ud. para mejorar este tipo de taller y cual es su opinión sobre la manera en que éste fue llevado a cabo?

E. Que haría Ud. en el corto plazo con lo que aprendió durante el taller y que tipo de seguimiento debe proveer el proyecto?

F. Si podría eliminar un tópico, actividad o tema de la agenda, cual sería?

G. Si podría añadir otra actividad o tema, cual(es) serían?

H. Que tal fue el balance entre actividades durante el taller (presentaciones, practicas de campo, trabajo en grupo, instrucción informal, haciendo papeles, etc.)

Excelente____ bueno_____ regular_____ no muy bueno _____ malo ____

Tiene recomendaciones especificas para mejorar estos aspectos?

H. Tienen otros comentarios o sugerencias para mejorar talleres futuros? (favor de escribir al reverso si requiere mas espacio)

Parte II. Aspectos Logísticos

Como estuvieron los siguientes aspectos?

Comida/recesos	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno____
Alojamiento	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno ____
Sala de presentaciones	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno ____
Transporte al sitio	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno____
Materiales impresos	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno____
Herramientas de Campo	excelente____ bueno____ regular____no muy bueno____

Tiene recomendaciones especificas para mejorar alguno de estos aspectos y otros aspectos logísticos?

Fue adecuada la información que recibió previo al taller antes de llegar?

Si _____ No____ Si su respuesta es no, que fue(ron) el (los) problema(s) y como se podría mejorar estos aspectos?

Usted recomendaría este curso a otro colegas? Si _____ No _____

Por que?

Recomendar 2 personas de este curso, quienes pueden ser candidatos por su capacitación para ser instructores en futuros talleres de este tipo.

CURSO DE PLANIFICACION, DISENO Y CONSTRUCTION DE SENDEROS
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INSTRUCTORES

Evaluar a instructor Jim Barborak en relación a los aspectos abajo, marcando un X en la alternativa escogida:

1. Contenido

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

2. Métodos

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

3. Objetividad

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

4. Clareza

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

5. Dominio

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

6. Puntualidad

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

CURSO DE CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES

Santuario de Fauna y Flora Iguaque, Villa de Leyva, Colombia

9 al 20 de febrero, 2010

EVALUACIÓN DEL CURSO: CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES

Esta es una evaluación anónima de la capacitación que usted ha recibido. No es necesario firmar este formulario. ¡Pero siéntanse libres para firmar si desean! Valoramos su opinión honesta.

1. ¿Cómo califica el curso en general?

   excelente muy bueno __ bueno regular malo

2. Favor de nombrar los 3 temas o elementos del curso que más le han ayudado.

   1.

   2.

   3.

3. Aspectos Logísticos

Como estuvieron los siguientes aspectos del curso? Marque el espacio con una X.

EN IGUAQUE					
Comida	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Refrigerios	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Alojamiento	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Sala de presentaciones	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Transporte al sitio	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Materiales impresos	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
EN VILLA DE LEYVA					
Comida	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Refrigerios	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo
Alojamiento	____excelente	____ muy bueno	_____bueno	____ regular	____malo

Sala de presentaciones ____excelente ____ muy bueno _____bueno ____ regular____malo

Transporte al sitio ____excelente ____ muy bueno _____bueno ____ regular ____malo

4. Evaluación de los instructores

Evaluar a instructor Alan Moore en relación a los aspectos abajo, marcando un X en la alternativa escogida:

Contenido

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Métodos

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Interrelación con participantes

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Claridad

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Dominio del Tema

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Evaluar a instructor Craig MacFarland en relación a los aspectos abajo, marcando un X en la alternativa escogida:

Contenido

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Métodos

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Interrelación con participantes

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Claridad

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Dominio del Tema

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Evaluar a instructor Carmen Candelo en relación a los aspectos abajo, marcando un X en la alternativa escogida:

Contenido

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Métodos

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Interrelación con participantes

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Claridad

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

Dominio del Tema

	Insuficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente

5. ¿Se cumplieron con los objetivos previstos para el curso? (Ver a continuación)

Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de:

1. Organizar eventos efectivos de capacitación para personal de APs ___Si ___ No
2. Desempeñar el rol de instructor efectivo en temas de su competencia. ___Si ___No
3. Manejar la realización de un curso de capacitación ___Si ___No
4. Diseñar presentaciones efectivas ___Si ___No
5. Transferir sus conocimientos a otros capacitadores potenciales ___Si ___No

6. ¿Se cumplieron con sus expectativas del curso? ___Si ____No Favor explicar.

7. Pensando en futuros eventos de capacitación como este:

   a. ¿Qué temas agregaría?

   b. ¿Qué temas eliminaría?

   c. Qué temas merecen más tiempo?

   d. ¿Qué temas merecen menos tiempo?

8. ¿Fue adecuado el balance entre aspectos teóricos y prácticas? ____Si _____No

   En caso que haya respondido NO, favor explicar como mejoraría el balance.

9. ¿Recibió usted suficiente información con anticipación sobre el curso? ____Si ____No

   En caso que haya respondido NO, favor explicar.

10. ¿Recomendaría usted este curso para sus colegas? ____Si _____No

En caso que haya respondido que NO, favor explicar porque.

11 ¿Qué comentarios tiene en relación a la duración del curso?

12. ¿Serán de utilidad los conocimientos y capacidades adquiridos en este curso en el trabajo rutinario que usted realizará durante los próximos 6 meses? ___Si ___No

    Durante los próximos 5 años? ____Si ____No

13. ¿Qué otros comentarios o consejos adicionales quisiera ofrecer a los instructores y coordinadores del curso? Puede usar el dorso si desea.

PRE-POS Autoevaluación Ecuador2-2011:
Mis capacidades como capacitador (a)

Nombre:_____ Fecha _____

Nivel / Capacidad	Incipiente embrionario (1)	En desarrollo (2)	Moderadamente desarrollada (3)	Bien desarrollada (4)	Ejemplar (5)
Comunicación, trasmitir ideas.					
Escuchar activamente y sintetizar lo escuchado.					
Considerar las otras opiniones antes que imponer sus ideas.					
Utilizar diferentes herramientas para facilitar el aprendizaje					
Planificación y organización de un evento de capacitación.					
Preparar una agenda para un evento de Capacitación					
Proveer y recibir retroalimentación efectivamente					
Trabajar en equipo efectivamente.					
Elaborar objetivos para un evento de capacitación.					

Nivel / Capacidad	Incipiente embrionario (1)	En desarrollo (2)	Moderadamente desarrollada (3)	Bien desarrollada (4)	Ejemplar (5)
Mantener el "hilo conductor" (secuencia lógica de los diferentes temas), relacionando ideas anteriores.					
Organizar una clase que aprovecha conceptos de enseñanza activa.					
Usar evaluaciones para mejorar un curso.					
Utilizar dinámicas apropiadas.					
Capacidad de autoregularse, controlarse ante conflictos de grupo.					
Poder presentar un tema adecaudamente para un grupo de guardaparques					

(Tomado de "HACER TALLERES", WWF-Colombia)

Cuadros de Evaluación

¿Para cuántas personas?	**¿Cuánto tiempo toma?**	**¿Para qué sirve?**	**¿Cuándo se usa?**
8 - 40	Entre 45 y 60 minutos	Para evaluar a fondo y anónimamente diferentes aspectos del taller y dejar plasmad la evaluación en una gráfica de visualización.	En la fase de evaluación final del taller

¿Qué materiales necesito?

Papel, puntos adhesivos (1 punto multiplicado por la cantidad de participantes, por la cantidad de aspectos por calificar), tarjetas y marcadores. Un listado de los aspectos que se serán evaluados.

¿Qué variaciones puede tener?

1. Puede ser combinada con hojas o tableros para escribir comentarios libres y adicionales o para anotar "Mi sugerencia para futuros talleres", etc.
2. Diferenciar la evaluación de hombres y mujeres por medio del empleo de puntos de color diferente -un color para hombres y otro para mujeres-.
3. Si no tiene puntos adhesivos, los puntos se hacen con marcadores.

¿Otras recomendaciones?

Procure ofrecer más de tres niveles de calificación y siempre un número par (aprobación / desaprobación), para evitar que personas indecisas se sitúen en el medio de la evaluación.

¿Cómo se usa?

1. Se explica por qué se hace esta evaluación.
2. Se muestran las matrices de evaluación preparadas especialmente para el caso, explicando cada aspecto y la manera como deben ser puestos los puntos.
3. Los participantes ponen un punto por aspecto en el espacio correspondiente a su calificación —muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, insatisfecho—. En este momento, el equipo de capacitación sale de la sala o se aleja de las carteleras o matrices para garantizar el anonimato de la votación y evitar que se incida en la decisión.
4. Se suman los puntos de cada casilla separadamente y se pone cada total encima de los puntos correspondientes.
5. Se da a conocer el resultado de la evaluación y se analiza cada rubro.
6. Se agradece a los participantes su aporte en esta evaluación y se les explica como se van a tener en cuenta, en adelante, estos resultados.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
Contenido	6	(8)	4	4
Método	6	(7)	5	4
Organización	6	(8)	6	2

Sondeo de Relámpago

¿Para cuántas personas?	**¿Cuánto tiempo toma?**	**¿Para qué sirve?**	**¿Cuándo se usa?**
10 - 25	Entre 10 - 15 minutos	Para recoger opiniones sobre el transcurrir de la sesión y para facilitar reflexiones abiertas del grupo.	Al final de una sesión o al final del taller.

¿Qué materiales necesito?
Tablero, tarjetas, marcador.

¿Qué variaciones puede tener?
Se puede pedir a los participantes que expresen su opinión mediante asociaciones, es decir, con palabras que representen sensaciones agradables o desagradables. Por ejemplo:

Dulce (Me gusto)
Amargo (No me gustó)

Miel (Me gusto)
Verbena (No me gustó)

Estas opiniones se visualizan en tarjetas y se cuantifican al concluir.

¿Otras recomendaciones?
El facilitador debe explicar claramente que sesión se está calificando y pedir a los participantes que se concentren en lo que ocurrió en ella.

¿Cómo se usa?

1. En el momento que el facilitador considere conveniente solicita al grupo que reflexione sobre la manera como se desarrolló la sesión (o la jornada) que acaba de concluir.
2. Pasados unos cinco minutos pide a los participantes que comenten el resultado de su reflexión individual resumida en una frase corta o si es posible una palabra.
3. Una vez que todos han opinado ordenadamente el facilitador tiene en cuenta lo expresado para planear la siguiente sesión o jornada.

Cuadros de Evaluación

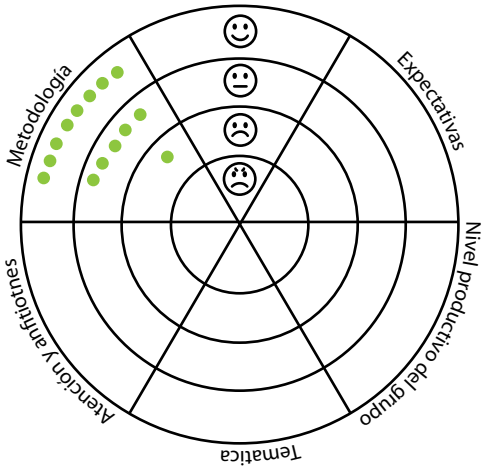
¿Para cuántas personas?	¿Cuánto tiempo toma?	¿Para qué sirve?	¿Cuándo se usa?
8 - 30	Dependiendo de la cantidad de aspectos que se quiere evaluar.	Para evaluar de manera ágil y simultánea varios aspectos de un taller: tiene la ventaja de que permite visualizar los valores con que el grupo califica cada aspecto.	Cuando sea necesario evaluar una sesión de taller o, inclusive, todo el taller.

¿Qué materiales necesito?
Papel, marcadores o puntos adhesivos (1 punto por participante, multiplicado por la cantidad de participantes y por el número de aspectos que se quiera evaluar).

¿Qué variaciones puede tener?
1. Combinarlo con hojas o un tablero para consignar comentarios libres, o para escribir "Mi mensaje para realizar futuros talleres...".
2. Diferenciar con puntos de diferentes colores el genero de los participantes (por ejemplo, mujeres con puntos azules, hombres con puntos negros).
3. Si no tiene a la mano puntos autoadhesivos, las señales se pueden hacer con un marcador.

¿Otras recomendaciones?
Procure ofrecer más de tres niveles de evaluación y siempre un número par de aprobación/negación para evitar que personas indecisas se sitúen en el medio de cada categoría.

¿Cómo se usa?
1. Se eligen los aspectos que se quiere evaluar: por ejemplo, la metodología, el trabajo en grupos, el o los temas abordados, etc.
2. Se dibuja la rueda ubicando los aspectos a evaluar. El capacitador debe hacer una presentación de la herramienta explicando brevemente el alcance de cada aspecto, cómo se evalúa y si se evalúan de manera diferenciada.
3. Se pide a los participantes que evalúen cada uno de los aspectos, es decir, que pongan los puntos: uno por cada participante en cada uno de los aspectos, en el espacio que corresponda a su calificación. Es preferible que el equipo de capacitación de suficiente libertad y privacidad para que los participantes evalúen ron tranquilidad.
4. Se cuentan los puntos o señales en cada aspecto y en cada espacio.
5. Se da a conocer el resultado de la evaluación
6. Se les agradece a los participantes y se les explica de qué manera se va a tener en cuenta su evaluación.



DINÁMICAS

UNA HERRAMIENTA DE FACILITACIÓN

INTRODUCCIÓN

LAS DINÁMICAS EN LA FACILITACIÓN

Antes de comenzar a describir el contenido, me permito hacer un pequeño comentario respecto a las dinámicas en general. Creo que de un tiempo a esta parte se ha perdido en algunos espacios y grupos la riqueza que estas encierran y el verdadero significado de las mismas, personalmente he experimentado que para algunos grupos o facilitadores les resulta chocante mencionar esta palabra "dinámicas" porque caen en el error de pensar que se está proponiendo juegos sin sentido y que lo único que provocan en el grupo es distracción del objetivo o meta trazada; por otro lado hay personas que piensan que sólo deben ser usadas con niños o jóvenes, más no con personas "serias" o que van a desarrollar temas "serios".

Si buscamos en el diccionario la palabra "dinámica", podemos ayudarnos a retomar el principio de estas en la facilitación. No es fácil facilitar procesos de diálogo, compartir, resolución de conflictos, desarrollo de temas, etc; en un grupo y existen diferentes factores que pueden ayudar o dificultar este proceso, por ejemplo, la edad, sexo, creencias, temática, formación, número, lugar, momento... Y podríamos ir mencionando muchos otros, pero la idea es rescatar su verdadero sentido y utilidad no sólo en la descripción de las mismas, sino y sobre todo, en la aplicación de ellas en un momento y grupo determinado.

Creo que lo más importante para el empleo de una dinámica es ser "acertivo", con cada una de ellas, es decir saber cuándo, dónde y con quién emplearlas, pues esto determina el complemento de nuestra facilitación o por el contrario podría dificultarla. Por experiencia, creo que no es tan fácil emplear una determinada dinámica pero el ganar la experiencia en su uso nos ayudará a mejorar nuestras capacitaciones.

Las dinámicas han sido elaboradas por Carlos Arévalo, educador y capacitador, en base a algunos textos y en gran parte a la experiencia de los cursos que de "Capacitación de Capacitadores" organizados por el Centro para Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas (CPAMT) de la Universidad Estatal de Colorado.

INDICE

ROMPE HIELO

El caza firmas 311
El rebote 311
En busca de la palabra 312
Quisiera ser amigo de… 312
Los botes salvavidas 313
Mi robot 313
El nudo humano 314

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

La pareja del YO 317
La tela de araña 317
El escudo 318
El gesto 318
Todos los nombres 319
Clasificado 319
El naufrágio 320

INTEGRACIÓN DE PARTICIPANTES

El barco y los botes 323
Conejos a sus conejeras 323
El asesino 324
Como represento 324
Mi personaje famoso 325
Mi baile favorito 325
Me voy de viaje 326

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

El Reloj 329
Los dos círculos 329
Países y Capitales 330
Una sola mentira 330
Mi otra mitad 331
La noticia feliz 331
La palabra 332

MOVIMIENTO Y RELAJACIÓN

El Chimi-chimi-chami 335
El tren del amor 335
El Barco de la China 336
Chicho a muerto 336
El gato y el Ratón 337
Pedro y Pablo 337
Frutas Colgadas 338
Director de Orquesta 338

ABORDAR UN TEMA

A favor y en contra 341
La Representación. 341
Juego de Roles. 342
Cuento Dramatizado 342
Lluvia de ideas en tarjetas 343
Estudio de caso 343
Noticias de hoy 344

TRABAJO EN EQUIPO

Formar Figuras 347
Las islas 347
Los números 348
Ordenar mi columna 348
Detectando las mentiras 349
Rompecabezas 349
Juntos somos uno 350

ATENCIÓN Y ESCUCHA

¡Quién me escucha? 353
Velocidad Trunca 353
Aire, mar y tierra 354
Mi historia escuchada 354
El rumor 355
Ellos mis ojos 355
Los tres Escenarios 356

AUTOREFLEXION Y ANÁLISIS

El Epitafio 359
Enfermedad Terminal 359
La sábana 360
Frases incompletas 360
El único 361
Los masajes 361
La Carta 362

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Lobos y Corderos 365
Entregando el regalo 365
Una palabra 366
El par que corrige 366
El afiche 367
La liga del saber 367
EL Bingo 368

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL USO DE LAS DINÁMICAS

a. Durante la capacitación, trate de usar dinámicas de animación, cuando la gente se vea adormilada o cansada o para crear un descanso natural entre actividades.

b. Trate de escoger dinámicas que sean apropiadas para el contexto local; por ejemplo, piense cuidadosamente sobre la utilización de dinámicas que consisten en tocar a otras personas, en particular, cuando se tocan diferentes partes del cuerpo.

c. Trate de escoger dinámicas en los que todos puedan participar y sea sensible a las necesidades y circunstancias del grupo. Por ejemplo, algunos de estas dinámicas pueden excluir a personas con discapacidades, tales como dificultades al caminar o al oír, o personas con diferentes niveles de habilidades para leer y escribir e incluso considerar el idioma materno de los participantes.

d. Trate de garantizar la seguridad del grupo, particularmente en dinámicas que consistan en correr. Por ejemplo, trate de asegurarse que haya suficiente espacio y que el suelo esté despejado.

e. Trate de no sólo usar dinámicas de sentido competitivas, sino también dinámicas que incentiven el desarrollo del trabajo en equipo.

f. Trate de evitar que las dinámicas de animación duren mucho tiempo. Hágalas breves y continúe con la siguiente actividad planeada cuando todos hayan tenido la oportunidad de moverse y ¡despertarse!.

g. Busque escoger las dinámicas apropiadas para los momentos apropiados, recuerde que no son un simple relleno o un simple "mata tiempo".

ROMPER EL HIELO

Son dinámicas que permiten romper el clima de tensión, seriedad, interrogantes, etc; que puede presentar un grupo cuando va a empezar un proceso de capacitación y más aún si los participantes no se conocen unos con otros.

ROMPER EL HIELO

EL CAZA FIRMAS

Objetivo: Interacctuación entre los participantes a través de la recolección de la mayor cantidad de firmas.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio, un formato para las firmas y un lapicero para cada participante.

Desarrollo: Se entrega a cada participante los materiales y se explica que durante un tiempo determinado deberán recolectar la mayor cantidad de firmas, para lo cual deben entrevistar a los demás participantes de acuerdo a las afirmaciones consignadas en el formato y si la respuesta es acertada, se procederá a solicitar su firma.

Mientras los participantes están recolectando las firmas el facilitador puede ir mencionando el tiempo restante para terminar la dinámica. La dinámica se pone más interesante en la medida en que el tiempo se va acortando.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a romper el hielo, o a iniciar la integración a un grupo.

EL REBOTE

Objetivo: Que los participantes se expresen según sus sentimientos y estado de ánimo.

Materiales y Espacios: Un muñeco (oso, perro, gato, etc) de peluche.

Desarrollo: El facilitador invita al grupo a formar una ronda. Luego solicita que el muñeco vaya pasando por uno de los participantes y que cada uno de ellos haga un gesto con el peluche y le cuente cómo se llama.

Por ejemplo, puede darle un abrazo, un beso, acariciarle la cabeza, frotarle la barriguita, etc y luego el participante le cuenta cómo se llama y porque ha decidido participar de dicho taller o curso. Cada participante debe hacer un gesto diferente con el muñeco, no es posible repetir.

Después de que todos se hayan pasado el muñeco y se se hayan presentado ante él, el facilitador solicita que cada participante repita la acción que ha mostrado con el muñeco, lo haga con su compañero de la derecha y así uno a uno, van haciendo los gestos con su compañero, mientras se presentan ante él.

Observaciones: Esta dinámica se puede usar para permitir a los participantes presentarse pero a la vez también sirve para romper el hielo entre los mismos participantes.

ROMPER EL HIELO

EN BUSCA DE LA PALABRA

Objetivo: Ayudar a los participantes a interactuar en el grupo.

Materiales y Espacios: Tarjetas u hojas que contengan una determinada letra.

Desarrollo: El facilitador prepara una palabra que tenga que ver con el tema, la acogida o el desarrollo del curso o taller. Esta palabra dependerá de la cantidad de participantes que haya en el grupo. Por ejemplo si tuviera un grupo de once personas, se puede escoger la palabra: BIENVENIDOS.

Esta palabra, que está conformada por once letras, debe estar divida por letras en las tarjetas u hojas. Entonces a cada uno de los integrantes del grupo se les entregará once letras repetidas y se les indicará que deben pensar en una palabra que tenga que ver con la acogida al taller, luego deben intercambiar con todos los participantes cada una de las letras, para poder completar la palabra buscada.

Observaciones: Esta dinámica se torna más interesante en la medida en que la palabra seleccionada tiene en su propia constitución letras repetidas como la “e” o la letra “i”.

QUISIERA SER AMIGO DE...

Objetivo: Aprender los nombre de los integrantes de un evento de capacitación y romper el hielo entre los mismos.

Materiales y Espacios: Salón o Espacio que permita formar un círculo al grupo de participantes

Desarrollo: Los participantes se sientan formando un círculo y luego de que cada participante repita dos veces su nombre, el capacitador se asegura que el espacio a su derecha se mantenga vacío. Luego, llama por su nombre a un miembro del grupo para que venga a sentarse en el espacio vacío, diciendo; “Quisiera ser amigo de Julia”. Julia se mueve y ahora hay un espacio a la derecha de otro participante. El participante que está sentado junto al espacio vacío dice, “Quisiera ser amigo de y menciona el nombre de otra persona diferente para que venga a sentarse a su lado derecho. Continúe hasta que todo el grupo se haya movido una vez.

Observaciones: Se le debe dar un tiempo de no más de cinco segundos para que mencionen un nombre, si esto no se cumple se puede dar una penitencia.

ROMPER EL HIELO

LOS BOTES SALVAVIDAS

Objetivo: Empezar a fomentar el intercambio entre los participantes y romper el hielo.

Materiales y Espacios: 4 textos con descripciones, 4 tizas de colores y espacio suficiente para que se desplacen los participantes.

Desarrollo: El capacitador dibuja en el suelo 4 botes, cada uno con diferentes colores de tizas y en cada bote hay un papel doblado con el nombre del bote y una pequeña descripción sobre el tipo de personas que se encuentran en ese bote. Ejm: "Son personas muy educadas y siempre tienen gestos de educación de uno para con otros" otro texto podría decir: "son personas muy ocupadas siempre están haciendo algo y no se percatan de los demás"… Entonces se solicita a los participantes que se ubiquen en alguno de los botes, sin criterio alguno. Luego se advierte a los participantes que una de los botes se va a hundir en el mar muy pronto y los participantes de ese bote se verán forzados a moverse rápidamente a otra isla, manteniendo la actitud que habían adoptado en el bote anterior. El capacitador Ira mencionando uno a uno los nombres de los botes hasta que todos queden apretados en uno sólo.

Observaciones: Es importante que esta dinámica también pueda llevar a la reflexión sobre el tipo de actitudes personales en un determinado lugar y cómo esto ayuda o dificulta la interrelación.

MI ROBOT

Objetivo: Romper el hielo entre los participantes.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que los participantes se desplacen.

Desarrollo: Se pide que los participantes se junten en parejas y se distribuyan por el espacio donde se encuentra se va realizar la dinámica, donde una de ellas es el controlador y otra el robot. Cada controlador debe manejar los movimientos de su robot. El controlador toca a un robot en el hombro derecho para que se mueva hacia la derecha; y toca el hombro izquierdo para que se mueva hacia la izquierda. El capacitador empieza la dinámica diciendo a los robots que caminen hacia la derecha. El controlador debe tratar de detener al robot para evitar que choquen contra otros robos u obstáculos como silla o mesas.

Observaciones: Se puede hacer el intercambio de papeles para que los demás tengan la oportunidad de experimentar en ambos papeles.

ROMPER EL HIELO

El NUDO HUMANO

Objetivo: Buscar el primer acercamiento entre los participantes de un evento de capacitación.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que el grupo puede interactuar.

Desarrollo: Se pide que todo el grupo en general se pare en el centro del espacio a emplear formando un círculo y una de la personas que está en el círculo puede extender su mano derecha y tomar la mano derecha de otra persona(que no tiene que ser de la que está a su lado), la segunda persona que tiene tomada la mano de la primera, extiende su mano izquierda para tomar la mano de otra y así sucesivamente hasta que el último participante que aún tiene una de las manos vacías, toma la mano del primer participante que también tiene una de las manos vacías, cerrando así la cadena. El siguiente paso es que sin soltarse de las manos, empiecen a desenredar la cadena que han formado, en el menor tiempo posible y tratando de emplear una buena estrategia de trabajo..

Observaciones: Esta dinámica puede permitir el primer acercamiento entre las personas que participan de la capacitación.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Permite el conocimiento inicial de los participantes y aprender los nombres o algunas características de los mismos. Son muy necesarios cuando los participantes no se conocen y se busca tener un primer acercamiento.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

LA PAREJA DEL "YO"

Objetivo: Presentar a cada participante

Materiales y Espacios: Un espacio donde se pueda mover el grupo para dialogar entre parejas y una silla.

Desarrollo: Se solicita que cada integrante busque a otro que menos lo conozca y de preferencia que sea del sexo opuesto si el grupo es mixto. Luego se da la consigna que en 4 minutos compartan todo lo que puedan sobre su vida, trabajo, aspiraciones, metas, etc.

Pasado el tiempo de compartir, cada pareja, libremente, debe pasar al frente del grupo, donde está ubicada la silla; uno de ellos se sienta y el otro participante se ubica de pie, detrás de la silla. Después el participante que está sentado en la silla inicia su presentación, siempre en primera persona, pero describiendo lo que su pareja le ha compartido, luego se invierten los roles. Por ejemplo, si Juan y Lucy se han reunido para compartir, en el momento de la presentación, cuando Juan este sentado en la silla, iniciará su presentación diciendo: "Hola yo soy Lucy, tengo 22 años, vivo con mis padres, tengo un enamorado, etc.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a deshinbirse ante el grupo de una manera graciosa y a fomentar la presentación de sus integrantes.

LA TELA DE ARAÑA

Objetivo: La presentación de los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio para formar una ronda con todos los participantes.

Desarrollo: El grupo formado en una ronda, inicia la presentación del facilitador quien tiene en la mano un ovillo de lana, después de presentarse, lanza el ovillo a cualquiera de los participantes, quienes deben estar atentos para atrapar el ovillo, luego el siguiente participante que ha recibido el ovillo, hace su presentación, de acuerdo al orden o forma que ha establecido el facilitador. Por ejemplo, el facilitador hizo su presentación, comenzando a decir quién era, donde trabajaba, que es lo qué más le agradaba de las personas y cuáles eran sus expectativas del taller.

Después de llegar al último participante el ovillo vuelve a recogerse, iniciando desde el último participante, pero antes de lanzar el ovillo a la anterior persona, este debe mencionar lo que recuerde sobre ella.

Por ejemplo, en un grupo de 15 personas, el último participante, llamado Pedro, recibió el ovillo de Rita, entonces; después de haberse presentado y antes de devolver el ovillo a Rita, debe mencionar lo que recuerde de la presentación de ella y así sucesivamente hasta lograr recoger nuevamente el ovillo.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a prestar atención a la presentación de las personas y a facilitar la presentación de las mismas.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

EL ESCUDO

Objetivo: Que cada participante se presente.

Materiales y Espacios: Una hoja, lápiz y colores.

Desarrollo: Se solicita que cada participante, en una hoja de papel, cree un escudo. Este dibujo puede tener números, letras, símbolos, dibujos, etc; de acuerdo a la libre creatividad de los participantes. Deben representar a través de este escudo lo que deseen expresar de ellos mismos por ello los diversos elementos que empleen en el dibujo deben ser explicados.

El facilitador recoge todos los escudos y los pega en una pared para luego invitar a los participantes a admirar cada una de las obras.

Seguidamente, cada participante, de forma espontánea debe presentarse a través de su escudo.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a los participantes a expresarse ante un grupo, pero también puede ayudar al facilitador para tener una primera impresión de cada uno de los participantes.

EL GESTO

Objetivo: La presentación de los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio óptimo de acuerdo al número de participantes y un micrófono.

Desarrollo: El facilitador explica a los participantes que piensen en un gesto, movimiento o acción que intente revelar parte de su personalidad.

Luego el facilitador hará el papel de presentador pero los demás participantes representarán el auditorio, entonces el facilitador, con micro en mano, presentará al primer participante, mencionando su nombre, ante lo cual, el auditorio, reaccionará con la mayor euforia posible, como si estuvieran presentando a su cantante o artista favorito, el participante nombrado, subirá o pasará al escenario y hará el movimiento o gesto en el que ha pensado con anterioridad, nuevamente, el auditorio reaccionará con aplausos, gritos, que expresen una gran euforia... Así se hará la presentación de cada uno de los participantes.

Al terminar la presentación de todos los participantes, el facilitador invitará a reunirse en una ronda y a expresar, voluntariamente lo que cada uno quiso representar en el escenario.

Observaciones: No es necesario que todos expliquen lo que quisieron representar, también es importante respetar el silencio de las personas.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

TODOS LOS NOMBRES

Objetivo: Que se aprendan los nombres de los participantes.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para formar una ronda con los participantes.

Desarrollo: El facilitador invita al grupo a formar una ronda. Luego solicita al participante que está a su izquierda hacer su presentación según el siguiente formato:

Yo soy (nombre del participante)
Y me gusta (mencionar algún gusto personal).

Después, el facilitador hace su presentación, no sin antes, presentaral participante de su izquierda, diciendo:

El es (menciona el nombre)
Y le gusta (expresa el gusto mencionado)
Y yo soy (dice su nombre)
Y me gusta (menciona algún gusto personal)

Después continuará el tercer participante, ubicado a la derecha del facilitador, quien hace la presentación, mencionando todo lo expresado por el primer participante y el facilitador... Así sucesivamente se seguirá el orden de la ronda, hasta terminar con el último participante quien tendrá la dura tarea de repetir todo lo expresado desde el primer participante.

Observaciones: Esta dinámica se puede usar principalmente cuando el nivel de conocimiento entre los participantes es muy bajo. Si se desea menos complicación en la dinámica, sólo se puede mencionar los nombres de cada uno.

CLASIFICADO

Objetivo: Presentación de los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita tantos lapiceros y hojas de papel en blanco como participantes haya.

Desarrollo: El facilitador entrega a cada participante una hoja de papel en blanco y un lapicero.

Luego, se explica a los participantes que deben escribir un texto que no tenga más de dos párrafos, donde cada uno exprese de la mejor manera posible su personalidad, sin decir exactamente quién es. Debe tener una descripción de la persona pero de la manera más creativa y humorística posible. Por ejemplo, podría haber un aviso parecido al siguiente:

"Joven de buena presencia, cuerpo atlético, ojos marrones y de estatura promedio, con comprobada experiencia en manejo de grupos y buen trato personal, dispuesto a realizar diversos talleres sin importar la temática, por favor buscar en plaza matalache..."

Recoge los avisos sin orden alguno y después de mezclarlos, comienza a leerlos, cada quien del grupo debe elegir el aviso que mejor le parezca, para luego de haber elegido intentar acertar el nombre de la persona.

Observaciones: La variación que se le puede dar es invitar a colocar los avisos en una pared para que todos lo lean y poco a poco se vaya descubriendo quién es quién.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

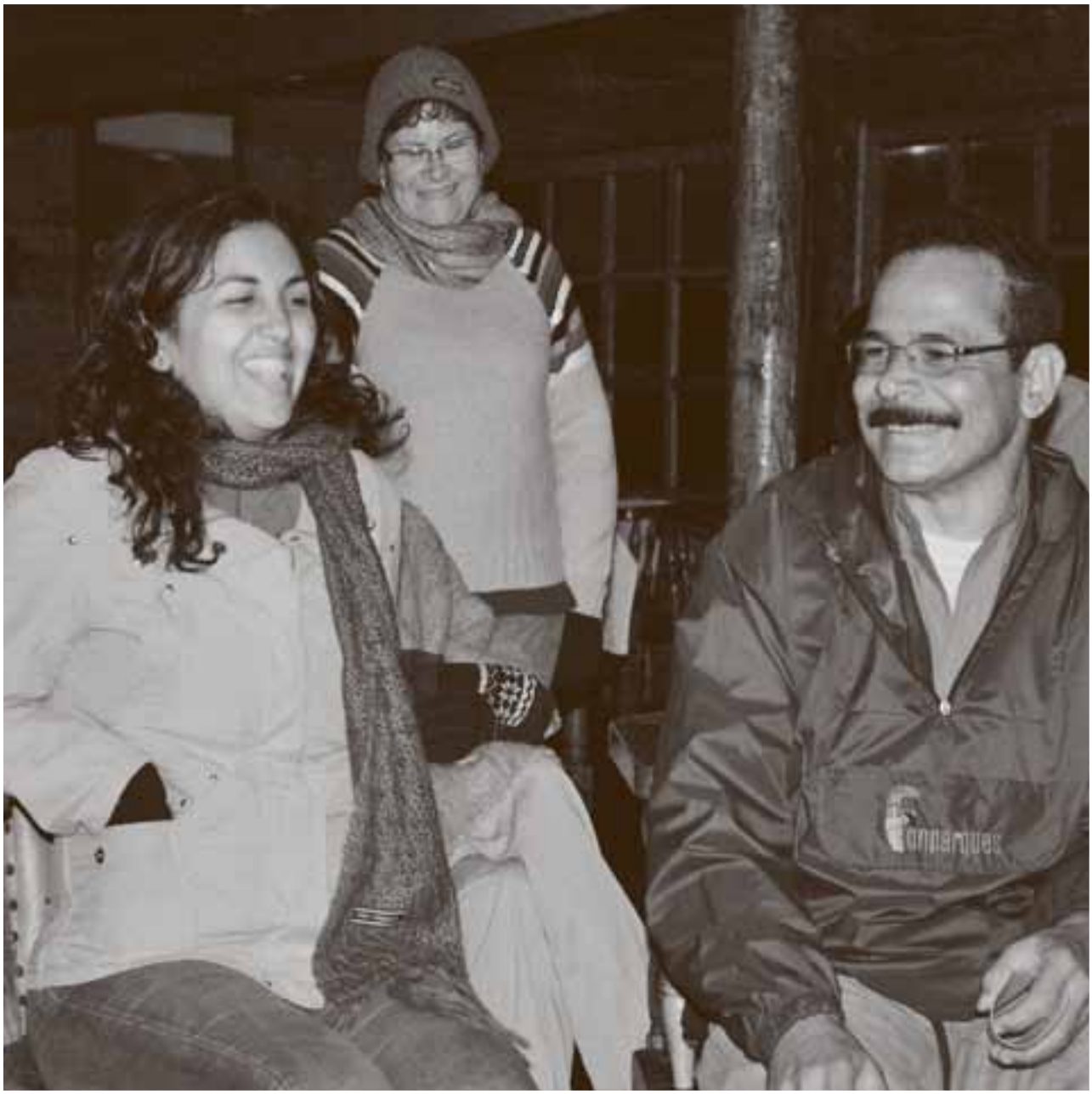
EL NAUFRÁGIO

Objetivo: Fomentar el conocimiento inicial entre los participantes.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que los integrantes puedan desplazarse.

Desarrollo: El capacitador comenta a todo el grupo en general que todos han caído al mar por lo que están en una situación de naufragio y por lo tanto deben empezar a formar botes salvavidas con las siguientes características: Que no sean del mismo grupo o ciudad, que no se conozcan entre sí, que sólo sean 5 integrantes en el bote, que sea un grupo mixto, que hayan altos y bajos, que además para salvarse tiene que realizar las siguientes tareas: Aprenderse los nombres de los demás náufragos, conocer el lugar y la fecha de su nacimiento, en qué trabajan y ponerle el nombre a su bote salvavidas. Finalmente, el capacitador solicita que cada bote demuestra que ha cumplido con sus tareas para decidir si ese bote se ha salvado o se han ahogado..

Observaciones: Se pueden poner otras tareas dependiendo del grado de conocimiento que tengan los integrantes.



INTEGRACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Dinámicas que deben permitir un mayor acercamiento entre los participantes y un crecimiento en los niveles de confianza entre ellos mismos.

INTEGRACIÓN DE PARTICIPANTES

EL BARCO Y LOS BOTES

Objetivo: Formación de grupos de trabajo.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio, tomando en cuenta la cantidad de participantes.

Desarrollo: Se explica a todo el grupo que se va ha simular la estadía en un gran barco que está navegando y que en algún momento puede hundirse por lo que deberán unirse en un número determinado de personas (de 3, de 5, de 9, etc) para poder salvarse en botes que el barco tiene, los que organizan un bote con menor o mayor número del que se ha indicado, quedan fuera del juego.

Por ejemplo, mientras los participantes están caminando por el barco, el coordinador comunica que el barco se está por hundir por lo que deben, rápidamente, juntarse en botes de 4. Luego se les puede decir que sigan caminando por el barco y nuevamente después de unos segundos, se les comunica que el barco se está por hundir y se necesita botes de 7 y así sucesivamente.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar en la integración de un grupo y a formar subgrupos para un grupo grande.

CONEJOS A SUS CONEJERAS

Objetivo: Desinhibir a los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio,dependiendo de la cantidad de participantes.

Desarrollo: Se pide a los participantes que se reúnan de a tres, luego dos de ellos, se mantienen de pie y se toman de ambas manos frente a frente, el tercero debe estar entre los dos que se han tomado de las manos, es así como simularán una especie de conejera, dentro de la cual está el conejo. El facilitador, puede dar una de las siguientes órdenes: “conejos a sus conejeras”, el tercer participante de cada grupo que en ese momento simula de conejo, debe salir de su conejera y buscar otra, no puede permanecer en la misma. A la orden de “conejeras a sus conejos”, son las conejeras as que se mueven sin soltarse y los conejos permanecen estáticos en su sitio.

Es importante que en la medida en que avanza la dinámica y para que no sea el facilitador el único que da las órdenes, este se introduzca en una de las conejeras para que el jugador que haya quedado sin conejera de una de las órdenes anteriores.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a romper el hielo, entre los participantes de un taller y también puede modificarse por: “hormigas y sus hormigueros”, “zorros a sus madrigueras”, etc.

INTEGRACIÓN DE PARTICIPANTES

EL ASESINO

Objetivo: Busca desarrollar en los participantes el sentido de observación y la integración entre los mismos.

Materiales y Espacios: Nada en especial más que los participantes y espacio suficiente para que puedan desplazarse caminando.

Desarrollo: Antes de iniciar la dinámica, el capacitador se pone de acuerdo con uno de los participantes para que tenga el rol de ASESINO, este acuerdo se mantiene en secreto. Posteriormente se explica al resto del grupo que entre ellos se encuentra un asesino(a) y que espacio en el que se encuentran, en diferentes direcciones, manteniendo contacto visual con cada persona que pasa por su lado. Si el asesino le guiña el ojo, después de 30 segundos tiene que gritar: "estoy muerto". Todos tienen que tratar de adivinar quién es el asesino..

Observaciones: Es importante que se de la indicación, de que cuando el asesino guiña a una de las personas está no diga inmediatamente que está muerta, que espere algunos segundos para ello.

COMO REPRESENTO

Objetivo: Desarrollar la creatividad de los participantes y la expresión corporal.

Materiales y Espacios: Nada en especial más que los participantes y espacio suficiente para que puedan desplazarse caminando.

Desarrollo: Se da la indicación a los participantes que se desplacen por el espacio donde se encuentran moviendo los brazos, piernas y cabeza. Pero cuando escuchan la indicación: "cómo represento la … (ejemplo: alegría)", los participantes tiene que permanecer estáticos representando con su cuerpo lo que para cada uno representa la palabra mencionada. Se puede ir pidiendo una breve explicación a uno o dos participantes que llame la atención su forma de expresión. Así se puede ir representando sentimientos, actividades, etc.

Observaciones: Es importante que el grupo haya alcanzado un cierto nivel de confianza entre sus miembros para que las representaciones sean más espontáneas.

INTEGRACIÓN DE PARTICIPANTES

MI PERSONAJE FAMOSO

Objetivo: Se busca la integración y el diálogo entre los participantes.

Materiales y Espacios: Cartulinas A4 y plumones Gruesos.

Desarrollo: El Capacitador previamente a preparado en las cartulinas A4 el nombre de diferentes personas famosas y se las coloca en la espalda de cada participante, de manera que ellos no puedan verlo. Luego, se pide a los participantes que se paseen por el salón, haciéndose preguntas entre ellos sobre la identidad de su persona famosa, con la finalidad de descubrir cuál es el nombre del personaje que llevan pegado en la espalda. Las preguntas sólo pueden ser respondidas con “sí” o “no”. El dinámica continúa hasta que todos hayan descubierto quiénes son.

Observaciones: La dinámica puede prolongarse si se pide que una vez descubiertos los personajes, se junten en parejas y dialoguen sobre los mismos personajes y su aporte a la humanidad.

MI BAILE FAVORITO

Objetivo: Fomentar la integración entre los participantes..

Materiales y Espacios: Un pliego de cartulina o periódico, un equipo de música, audios de música bailable y espacio suficiente para que el grupo se desplace.

Desarrollo: Se solicita a los participantes que se unan en parejas y se les entrega un pliego de cartulina o periódico a cada una de las parejas, que lo deben colocar en el suelo y pararse sobre este. Luego se da la indicación que tienen que bailar sin salir del pliego de periódico y cuando se detenga la música levantan el periódico y lo doblan por la mitad para volver a colocarlo en el suelo y nuevamente bailar al ritmo de la música. Deben repetir el ejercicio volviendo a doblar por la mitad el periódico que ya antes fue doblado. La dinámica se tornará cada vez más difícil porque el espacio de baile se reduce cada vez más. Las parejas que tengan alguna parte de su cuerpo en el suelo, van retirándose hasta ver la pareja que quede al final y gane.

Observaciones: Es importante que los participantes estén bien motivados para que la dinámica sea exitosa.

INTEGRACIÓN DE PARTICIPANTES

ME VOY DE VIAJE

Objetivo: Fomentar la integración entre los participantes y fomentar la confianza.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que se forme un círculo con el grupo.

Desarrollo: Se pide que los participantes formen un círculo sentados en el suelo y se indica que uno de ellos empieza diciendo: "Me voy de viaje y me llevo un abrazo" y abraza a la persona que está a su derecha. Entonces esa persona tiene que decir "Me voy de viaje y me llevo un abrazo y una palmada en la espalda" y le da a la persona a su derecha un abrazo y una palmada en la espalda. Cada persona repite lo que se ha dicho y añade una nueva acción a la lista. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan tenido un turno.

Observaciones: Ninguna.

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

Permite crear espacios y canales de comunicación para establecer el diálogo e intercambio entre los participantes.

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

EL RELOJ

Objetivo: Dialogar entre los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio, con el número de sillas como participantes haya, así como también el formato del reloj y un lapicero para cada participante.

Desarrollo: Se distribuyen las sillas en parejas una al frente de otra, luego se solicita a los participantes que concreten sus citas con los demás participantes, de preferencia no repetir la cita con uno de los participantes. Por ejemplo, a las 9:00 am concreto mi cita con José entonces yo debo poner en mi formato, a la hora indicada, el nombre de José y él debe colocar mi nombre en su formato.

Después de que todos hayan llenado su formato de citas, el facilitador, quien tiene una pregunta para cada hora, señala una de las horas establecidas en el formato, indistintamente, y hace la pregunta correspondiente para la hora señalada, entonces cada pareja que ha concretado su cita, busca sentarse en las sillas y por un espacio de 2 a 3 minutos comparte sobre la pregunta hecha por el facilitador.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a compartir algunos temas que de por sí son un poco difíciles de compartirlo con una persona desconocida, puede ayudar también en el proceso de integración del grupo.

LOS DOS CÍRCULOS

Objetivo: Romper el hielo y diálogo entre los participantes.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio y un número de preguntas o temas determinados para dialogar.

Desarrollo: El grupo con el cual se está trabajando, se divide en dos, con el mismo número de participantes y se solicita que ambos formen una ronda, tomándose de las mano; pero una de las rondas debe estar al interior de la otra. El círculo interno debe estar ubicado de tal manera que puedan mirar cara a cara a los integrantes de de la ronda externa. Al ser igual número de participantes cada uno de los integrantes debe coincidir con otro, cara a cara.

Se hace sonar una música y ambas rondas comienzan a girar hacia su derecha, esto origina que en cualquier momento que desee el facilitador puede detener la música y las rondas deben detenerse, entonces se van a encontrar, cara a cara, nuevas parejas y el facilitador solicita que compartan sobre una pregunta o tema determinado. Esta secuencia se puede repetir tantas veces como sea necesario.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar a compartir temas o a responder preguntas que son compartidas con los otros integrantes del grupo. Si los integrantes recién están comenzando a conocerse, antes de dialogar sobre el tema, se saluden.

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

PAÍSES Y CAPITALES

Objetivo: Conocerse y dialogar sobre cada uno.

Materiales y Espacios: Se necesita fotocheck o tarjetas con nombres.

Desarrollo: Al iniciar el taller se entrega o coloca a cada participante su nombre en una tarjeta pequeña que deberá ser colocada en la parte izquierda del pecho; dicha tarjeta debe llevar en el reverso el nombre de una ciudad o capital determinada.

Luego, al iniciar la sesión se pide a los participantes que rápidamente se reúnan en parejas, pero respetando la coherencia entre ciudad y capital, para lo cual, se les informa que revisen el reverso de la tarjeta donde tienen su nombre. Las primeras parejas que rápidamente se han identificado, deben iniciar un diálogo sobre el tema o un determinado punto del tema a tratar.

Quizá es importante colocar en las tarjetas ciudades y capitales no muy comunes para que la búsqueda entre parejas sea más interesante. Por ejemplo en una de las tarjetas se coloca: UCRANIA, mientras que en otra se coloca KIEV, que es la capital de Ucrania.

Observaciones: Esta dinámica puede variarse escogiendo otra interpelación, como banderas y países, sinónimos, antónimos, etc. Lo importante es tener en cuenta la interpelación entre las palabras.

UNA SOLA MENTIRA

Objetivo: Iniciar el diálogo entre las personas y buscar el conocimiento mutuo.

Materiales y Espacios: Hoja y lapicero para cada participante y un salón o espacio suficiente para que se unan en parejas los participantes.

Desarrollo: Se pide a que cada participante que ha recibido previamente una hoja y un lapicero, escriba tres cualidades que describen parte de su personalidad, pero una de ellas debe ser una mentira, no tan obvia por supuesto. Ejemplo: “Soy Roberto y me gusta mucho el deporte, sobre todo el fútbol, son una persona tímida y me cuesta relacionarme con los demás, pero también soy muy confiado en las personas”.

Luego se pide que se junten en parejas e intercambien lo escrito. Después de dar lectura a lo que ha escrito el otro compañero, trato de adivinar cuál de los tres enunciados es una mentira y explico el por qué creo que lo es. Luego ambos revelan cuál es la mentira escrita, para saber sobre que se ha acertado pero también dialogan sobre lo escrito y por qué se describen de tal o cual manera.

Observaciones: Pueden variar sobre cualidades, gustos, sueños, etc, dependiendo del grado de conocimiento que se tienen los participantes.

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

MI OTRA MITAD

Objetivo: Iniciar el diálogo entre las personas y buscar el conocimiento mutuo.

Materiales y Espacios: Cuartetos de cartulinas y lapicero. Salón o Espacio que permita desplazarse al grupo.

Desarrollo: El capacitador escoge una cierto número de refranes que los divide en dos partes y los escribe en dos cuartetos de cartulina. Ejemplo: Cuarteto 1, "camarón que se duerme", cuarteto 2, "se lo lleva la corriente" (El número de cuartetos debe ser el mismo que el número de participantes en el grupo.) Los cuartetos de cartulina, se colocan en una caja, de donde cada participante toma un cuarteto y trata de encontrar al miembro del grupo que tiene la otra mitad del refrán. Una vez que ha encontrado a su pareja, conversan sobre el contenido del refrán y si alguna vez han experimentado que dicho refrán se ha cumplido en su vida.

Observaciones: Pueden hacer una variación sobre frases del contenido del evento de capacitación como una manera de evaluar a los participantes.

LA NOTICIA FELIZ

Objetivo: Fomentar el diálogo e intercambio entre los participantes.

Materiales y Espacios: Hoja en blanco para cada participante, lapicero y espacio suficiente para que los participantes formen un círculo.

Desarrollo: El capacitador motiva a los participantes, comentándoles que: "A diario recibimos noticias, buenas o malas. Algunas de ellas han sido motivo de gran alegría, por eso las recordamos con mayor nitidez. Hoy vamos a recordar esas buenas noticias". Entonces entrega a cada participante un papel en blanco y un lapicero y les pide que anoten en la hoja las tres noticias más felices de su vida (quince minutos). Después de ello se sientan en círculo y se pide que espontáneamente vayan compartiendo alguna de sus noticias, para animar el compartir puede empezar el capacitador.

Observaciones: Si el capacitador ve el clima apropiado entre los participantes puede indicar que después de cada participación, los demás pueden aportar opiniones y hacer preguntas.

FOMENTAR EL DIÁLOGO E INTERCAMBIO

LA PALABRA

Objetivo: Generar el diálogo entre los participantes sobre un determinado tema.

Materiales y Espacios: Palabras claves sobre un determinado tema.

Desarrollo: Se ha preparado previamente palabras claves escritas en un papel, luego se forman sub-grupos de 5 o 6 personas y se entrega a cada participante una determinada palabra, cuya consigna es sustentar ante los demás integrantes del grupo, el porque su palabra es más importante que las demás y por lo tanto el grupo debería asumir dicha palabra. Una vez llegado al consenso en los pequeños grupos, se lleva a plenario la palabra que el sub-grupo ha escogido y fundamenta sus razones ante los demás sub-grupos para que entre todos se llegue a un consenso de seleccionar una sola palabra con la que se empezará el enfoque del tema.

Observaciones: Se puede emplear frases en vez de palabras o se puede entregar afirmaciones verdaderas y falsas para que el sub-grupo determine las que son verdaderas.

MOVIMIENTO Y RELAJACIÓN

Son dinámicas que no tienen un contenido temático sino que tienen por objetivo generar movimiento entre los participantes y un momento de distensión para poder retomar nuevamente la capacitación.

El CHIMI - CHIMI - CHAMI

Objetivo: Relajar al grupo.

Materiales y Espacios: Un espacio donde se pueda mover el grupo para formar una ronda y girar.

Desarrollo: Se forma una ronda con todos los participantes, tomados de la mano, quienes deben girar, detenerse o saltar, según sea el momento, al ritmo de la siguiente canción:

Chimi-Chimi-Chami, lepe di tio (Girar hacia la derecha)
Chimi-Chimi-Chami, lepe di tio (Girar hacia la izquierda)
Lepe di tio, (Se detienen todos los participantes)
Tio, Tio, Tio (Juntado ambos pies, saltan hacia la derecha).
Lepe di tio, (Se detienen todos los participantes)
Tio, Tio, Tio (Juntado ambos pies, saltan hacia la izquierda).

Después, repiten el circuito de la canción, abrazados, después tomados por la cintura, el siguiente momento es tomando las rodillas de ambos compañeros que están al lado y finalmente tomando los tobillos, el facilitador debe hacer hincapié de que nadie debe soltarse para mantener la unidad de la ronda.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar cuando un grupo está demasiado tiempo sentado escuchando alguna presentación o trabajando algún tema.

EL TREN DEL AMOR

Objetivo: Mover y relajar al grupo.

Materiales y Espacios: Se necesita un espacio amplio para formar una ronda con todos los participantes.

Desarrollo: El grupo formado en una ronda, con todos los participantes mirando hacia el interior de la misma, comienza a cantar haciendo los movimientos sugeridos de acuerdo a la canción:

Súbete al auto de la risa, ja, ja (manos hacia adelante como quien está cogiendo un volante y moviéndolo hacia la derecha e izquierda)

Súbete a la moto del terror (manos adelante y pie derecho intentando mover el pateador de una moto).

Súbete al bote de la fantasía (agarrando un remo y remando hacia un lado y hacia otro)

Súbete al tren del amor (toma de los hombros al compañero de la derecha, quien también ha dado medio giro hacia la derecha para tomar los hombros de su compañero de al lado).

Que hace chiqui (cogido de los hombros y con los dos pies juntos se da un salto hacia adelante)

Que hace chaca (cogido de los hombros y con los dos pies juntos se da un salto hacia atrás).

Que hace chiqui, chiqui,chiqui (cogido de los hombros y con los dos pies juntos se da tres saltos hacia adelante)

Chaca (cogido de los hombros y con los dos pies juntos se da un salto hacia atrás).

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar también en la integración del grupo.

MOVIMIENTO Y RELAJACIÓN

El BARCO DE LA CHINA

Objetivo: Relajar y permitir el movimiento del grupo.

Materiales y Espacios: Cantidad de sillas como participantes haya y un espacio donde se pueda mover el grupo.

Desarrollo: Todos los participantes deben estar sentados en cada una de las sillas que deben ser exactas en número. Luego se establece el siguiente diálogo entre los participantes y el facilitador:

> Ha llegado un barco (Menciona el facilitador)
> ¿De dónde? (Preguntan los participantes, a coro).
> De la China (Vuelve a decir el facilitador)
> ¿trayendo qué? (Preguntan los participantes, a coro).
> Zapatillas... (Menciona el facilitador)

Entonces todos los participantes que en ese momento llevan puestos zapatillas, deben cambiar de lugar.

Es importante que en la medida en que avance la dinámica, el último enunciado cambie, por ejemplo; cuando los participantes pregunten ¿trayendo qué?, Se debe cambiar a gorras, polos, pantalones, manos, etc.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar al grupo para distraerse y también para prestar atención en los cambios que cada uno debe hacer. El facilitador podría después de cuatro movimientos pasar a ocupar una de las sillas para que el participante que se quede sin ella, continúe con la dinámica.

CHICHO A MUERTO

Objetivo: Expresión gestual de los participantes.

Materiales y Espacios: Espacio amplio para el grupo.

Desarrollo: El grupo formado en una ronda, y a indicación del facilitador, empieza a pasar la noticia de que "Chicho a muerto", cada uno de los participantes debe expresarlo con mucha tristeza, esta expresión debe ser con gestos y entonación de la noticia.

Después de que la noticia ha dado una vuelta completa por toda la ronda, se vuelve a pasar la noticia, pero ahora de manera alegre, luego de manera, seria, chistosa, etc. Se pueden ir pidiendo que se expresé de distintas maneras.

Puede variarse el mensaje, lo importante es la manera en como se expresa la noticia y como cada uno de los participantes realiza una mejor actuación.

Observaciones: Esta dinámica ayuda a relajar al grupo y a que cada uno de los participantes vaya adquiriendo más confianza en el mismo.

EL GATO Y EL RATON

Objetivo: Relajar y permitir el movimiento del grupo.

Materiales y Espacios: El mismo número de sillas que de participantes y dos cuerdas del mismo tamaño y diferentes colores.

Desarrollo: Todos los participantes deben estar sentados en un círculo, y con las manos sobre los muslos. El facilitador entrega a uno de los participantes una de la cuerdas y después de cuatro o cinco participantes entrega la otra cuerda. La primera cuerda entregada representa al gato, mientras que la segunda representa al ratón.

El primera participante que ha recibido la cuerda, deberá pasar la cuerda por debajo de su pierna derecha y tomando ambos extremos de la cuerda, deberá hacer un amarre simple sobre su propia pierna, luego, desamarra la cuerda y la entrega a su compañero de la derecha. El segundo participante que ha recibido la otra cuerda, debe seguir el mismo procedimiento, pero en vez de uno, debe hacer dos amarres sobre su pierna y después de desatarla deberá también entregar a su compañero de la derecha. Pierde el participante que llega a recibir las dos cuerdas al mismo tiempo.

Observaciones: Se crea mayor emoción en el grupo en la medida en que las cuerdas avanzan a diferente ritmo. Si no se cuenta con cuerdas de colores se puede emplear dos pasadores.

PEDRO Y PABLO

Objetivo: Centrar la atención y relajar al grupo.

Materiales y Espacios: El mismo número de sillas que participantes.

Desarrollo: El grupo formado en una ronda y sentados, donde cada uno de los participantes tiene ambas manos apoyadas sobre sus muslos.

El facilitador está sentado formando parte del grupo y se autodenomina Pedro, el siguiente participante que está a su derecha se denominará Pablo, luego, 1, 2, 3, etc, dependiendo del número de participantes.

El facilitador, que ahora es Pedro, iniciará un determinado ritmo, dando palmadas sobre sus muslos y todos los integrantes del grupo tratarán de seguir dicho ritmo. Luego podrá decir; Pedro llama a 5, el integrante que en ese momento representa al número 5, debe estar atento para que cuando canten su número el responda diciendo: 5 llama a 8 (puede ser cualquier número incluido en el grupo o uno de los dos nombres antes indicados, Pedro o Pablo). Todo esto se debe hacer manteniendo el ritmo impuesto por Pedro. El integrante que pierde el ritmo o no está atento al llamado de su número, sale de la dinámica.

Observaciones: Se debe hacer con grupos mayores a 12 integrantes.

MOVIMIENTO Y RELAJACIÓN

FRUTAS COLGADAS

Objetivo: Relajar y permitir el movimiento del grupo.

Materiales y Espacios: Espacio amplio donde puedan formar una ronda y con piso de grass que amortigüe caídas.

Desarrollo: El facilitador invita a los participantes a formar una ronda, donde los participantes están tomados por ambos brazos y luego les menciona que va a pasar por cada una de las personas para decirles en el oído, el nombre de la fruta que llevará cada uno.

Los nombres de las frutas no deben ser más de cinco y se deben asignar a los participantes de manera intercalada. Por ejemplo: manzana, plátano, naranja, manzana, plátano, naranja,etc.

Al terminar de asignar los nombres de las frutas. El facilitador dirá, en voz alta, un nombre de una fruta y los participantes que lleven este nombre, deberán colgarse de ambos brazos de sus compañeros, para lo cual los demás deben estar atentos a poder sostener a sus compañeros que se cuelguen. Finalmente, después de haber probado que todos están atentos, se les asigna nuevos nombres de frutas a cada participante, de la misma manera como se hizo anteriormente, pero esta vez, sólo se asigna un solo nombre para que cuando el facilitador mencione la fruta en voz alta, todos pretendan colgarse y finalmente terminen en el suelo.

Observaciones: Tener cuidado con el tipo de piso o suelo en el que se realiza esta dinámica ya que varios caerán al suelo y se pueden lastimar.

DIRECTOR DE ORQUESTA

Objetivo: Prestar la mayor atención posible a los movimientos.

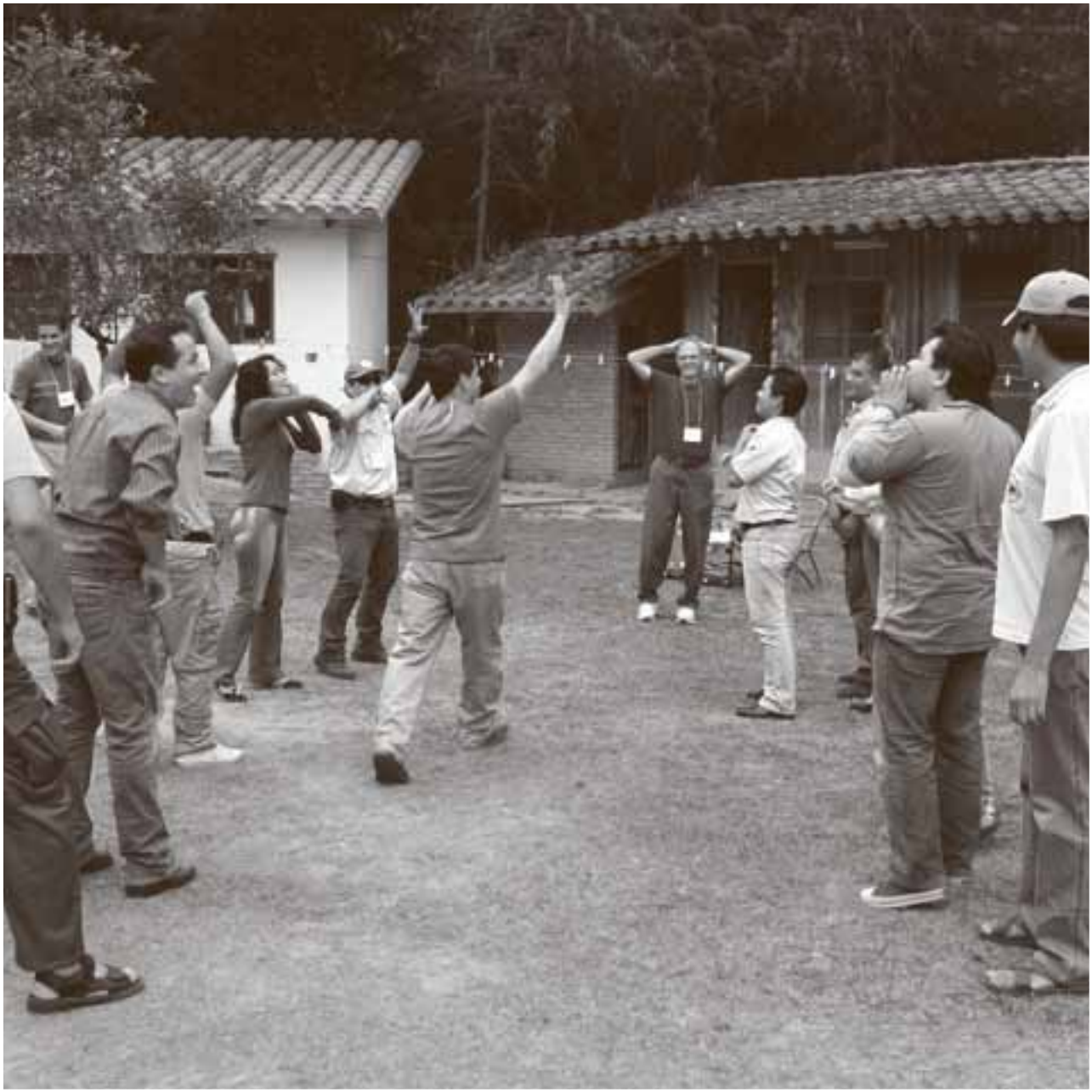
Materiales y Espacios: Espacio para hacer ronda.

Desarrollo: Se solicita a un voluntarios, quien debe salir del salón o espacio donde está el grupo para no escuchar las indicaciones del facilitador.

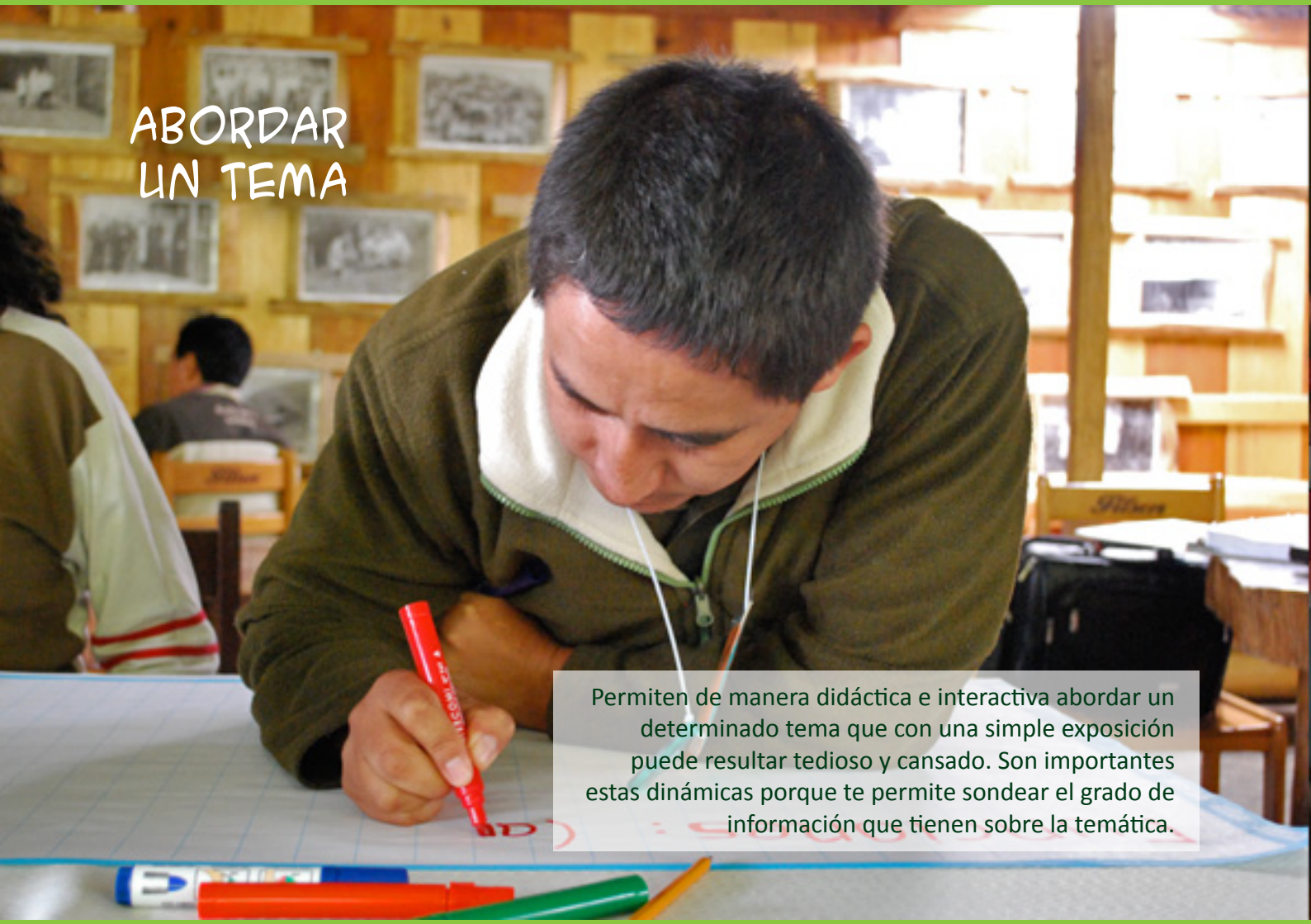
El facilitador solicita a otro voluntario del grupo que va a tener la función de hacer determinados movimientos, por ejemplo: aplaudir, llevarse la mano a la cabeza, agarrarse la rodilla, etc; es decir que puede hacer cualquier movimiento a intervalos regulares. Estos movimientos deben ser imitados por todo el grupo pero evitando mirar directamente al que esta dirigiéndolos.

Se hace pasar al primer voluntario, al centro de la ronda y se le explica que hay un director de orquesta, que está dirigiendo a todo el grupo, por lo tanto lo tiene que descubrí. El voluntarios debe prestar la mayor atención posible para descubrir al director, pero sólo tiene un número determinado de intentos. Si logra descubrir al director, este debe salir de la ronda y luego se elige a otro director de orquesta.

Observaciones: Es importante hacer notar al grupo que la responsabilidad de que no descubran al director es responsabilidad de todos.



ABORDAR UN TEMA



Permiten de manera didáctica e interactiva abordar un determinado tema que con una simple exposición puede resultar tedioso y cansado. Son importantes estas dinámicas porque te permite sondear el grado de información que tienen sobre la temática.

A FAVOR Y EN CONTRA

Objetivo: Analizar un determinado tema desde dos ángulos diferentes.

Materiales y Espacios: Material bibliográfico, cortes pequeños de cartulina (aprox. 5 x 5cm) y sillas para cada uno de los participantes.

Desarrollo: TSe divide al grupo general en dos sub-grupos y se los separa de ambientes para explicarles por separado el trabajo que deben realizar. Primeramente se plantea el tema, por ejemplo: "Áreas Protegidas", entonces se le plantea al primer grupo que deben buscar fundamentos sociales, políticos, ideológicos, etc. para estar en contra de las Áreas Protegidas y deben utilizar también bibliografía para ello. Al segundo grupo se le informa que deben buscar también fundamentos sociales, políticos, ideológicos, etc. para estar a favor de las Áreas Protegidas. Se les da un tiempo prudencial para que cada grupo prepare sus fundamentos. Luego se les reúne a ambos grupos en un salón o espacio donde se pueda llevar a cabo el debate. Se los ubica a cada grupo sentados frente a frente y se busca la participación de un moderador que no debe ser de ninguno de los grupos y antes de iniciar el debate el moderador reparte los trozos de cartulinas, que son los elementos que permiten la intervención de una persona, entonces se puede dar 10 a 12 cartulinas a cada grupo buscando dar dos a los miembros que menos intervienen, uno a los que intervienen poco y quizá ninguno a los que más intervienen para buscar la participación y argumentación de otros miembros. Luego el moderador dirige el debate cediendo la palabra, recibiendo las cartulinas antes de cada intervención y poniendo los tiempos y orden para llevar bien la discusión.

Observaciones: Las cartulinas permiten no sólo medir el grado de intervención sino también evaluar la socialización de los miembros del grupo.

LA REPRESENTACIÓN

Objetivo: Mostrar una realidad a través de la representación para poder enfocar o abordar un determinado tema.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazarse y elementos que permitan representar de manera más real el tema (ropa, objetos, etc.).

Desarrollo: Se divide al grupo general en 4 o 5 pequeños grupos, dependiendo del número de participantes, luego el capacitador, en base al tema que desea tratar, entrega en un papel la descripción de una determinada situación, cuyos integrantes del grupo deben de dialogar como deben representarlo a través de una actuación, seleccionando los personajes y diálogos que deben emplear para la representación. Posteriormente se les da un tiempo para preparar la representación (30 minutos) y un tiempo para que cada uno de los grupos vaya haciendo su representación ante los demás (5 minutos). Después de que cada grupo haya hecho la representación se hace un plenario para extraer los elementos más resaltantes de la temática y empezar el desarrollo del mismo.

Observaciones: El tiempo para las representaciones no debe ser muy largo para que el grupo no llegue al aburrimiento.

ABORDAR UN TEMA

JUEGO DE ROLES

Objetivo: Analizar las diferentes actitudes y reacciones personales frente a situaciones determinadas de un tema.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que el grupo pueda desplazarse y sus miembros puedan intervenir.

Desarrollo: El capacitador podría haber hablado previamente con un pequeño grupo de participantes solicitando que cuando él trate de organizar o acordar algo, ellos se muestren según el rol que se les asignado. Ejemplo: individualista, autoritario, distraído, conciliador, etc). Esto podría sorprender al grupo en general pero también podría generar una mayor participación de los demás. Luego, de un determinado tiempo en el que se ha discutido el tema, el capacitador detiene las intervenciones y empieza a preguntar sobre las actitudes personales y en que medida han dificultado o favorecido el tratamiento del tema.

Observaciones: Otra forma de emplear el juego de roles puede ser en pequeños grupos donde se represente una determinada situación pero que los miembros tengan asignados determinados roles y que actúen como tal.

CUENTO DRAMATIZADO

Objetivo: Brindar elementos que permitan abordar y analizar un determinado tema.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que el grupo pueda desplazarse y sus miembros puedan intervenir.

Desarrollo: Se selecciona un número determinado de participantes, de acuerdo a la cantidad de personajes que necesita el cuento. Luego se indica que mientras el narrador va leyendo o contando la historia, los personajes deben ir actuando según los hechos narrados. Después de hacer la dramatización del cuento se pone en plenario los hechos y las conclusiones de la dramatización, para luego extraer los elementos más importantes de la temática que nos ayudan a abordar y tratar el tema. También se pueden hacer suposiciones de que hubiera pasado si… para ayudar al análisis del tema.

Observaciones: Es importante que los participantes que van a hacer la dramatización tengan la disposición de hacerlo para lograr una buena representación.

ABORDAR UN TEMA

LLUVIA DE IDEAS EN TARJETAS

Objetivo: Recoger los saberes previos para abordar un determinado tema.

Materiales y Espacios: Tarjetas pequeñas con 3 o 4 colores, rotuladores gruesos y cinta adhesiva.

Desarrollo: El capacitador plantea una o dos preguntas claras respecto al objetivo central del tema. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su propia experiencia. De acuerdo a las respuestas de los participantes, las ideas pueden ser anotados en uno u otro color, dependiendo el sentido que haya dado previamente el capacitador. Ejemplo: En color amarillo las ideas pequeñas o sub-temas, mientras que en las tarjetas de color blanco las ideas fuerza del tema y en verde quizá las que no tengan relación directa con el tema. Si se desea se trabaja con tarjetas de un solo color y posteriormente, cuando hayan participado la mayoría, se puede entre todos ordenar las ideas y empezar el tema.

Observaciones: Se puede también hacer esta dinámica tan solo usando una pizarra y un rotulador.

ESTUDIO DE CASO

Objetivo: Recoger los saberes previos y analizar el contexto de una temática.

Materiales y Espacios: Formato de caso(s) respecto al tema, hojas y lapiceros.

Desarrollo: Se prepara previamente en una hoja un "caso", es decir una situación real o hipotética respecto al tema, donde se pueda describir varios elementos, actitudes, hechos, confrontaciones, etc. Es decir una situación que permita a los participantes dar su opinión respecto a lo que sucede o lo que podría suceder. Una vez que se hayan formado pequeños grupos (5 o 7 personas), se entrega el caso para que los grupos puedan analizarlo y se acompaña de determinadas preguntas (2 o 3) para que pueda guiar el diálogo. Posteriormente el capacitador con cada uno de los grupos puede analizar las respuestas para llevarlas a plenario, donde se recibe el aporte y comentarios de los demás participantes.

Observaciones: Se puede hacer un solo caso para cada uno de los grupos o diferentes casos dependiendo de la cantidad de grupos que se formen.

ABORDAR UN TEMA

NOTICIAS DE HOY

Objetivo: Recoger los saberes previos y abordar una temática determinada.

Materiales y Espacios: Escenario de televisión, hojas en blanco, rotuladores, tijeras, cartulinas de colores y colores.

Desarrollo: El capacitador ha preparado previamente un escenario de televisión o como parte de la dinámica lo hace con la preparación de todos. Luego, divide al grupo en pequeños grupos y les da el título del tema que se va a tratar, solicitando que cada grupo elabore 5 a 7 noticias interesantes, importantes, actuales y atractivas respecto al tema para luego hacer una presentación ante la televisión de dichas noticias, mientras los demás participantes escuchan y anotan las ideas más importantes. Luego en plenario se lleva a discusión y aportes sobre el tema.

Observaciones: Esto mismo lo pueden hacer con títeres en vez de un escenario de televisión.

TRABAJO EN EQUIPO

Busca generar procesos de participación e intervención de un determinado equipo y cada uno de sus miembros, por lo que pueden ser utilizadas también para un crecimiento grupal.

TRABAJO EN EQUIPO

FORMAR FIGURAS

Objetivo: Promover la participación de equipo.

Materiales y Espacios: Espacio para moverse todo el grupo.

Desarrollo: Se seleccionan dos o tres sub-grupos, dependiendo del tamaño del grupo.

El facilitador explica que todos los integrantes de los subgrupos constituyen un elemento fundamental para que actúen como un todo. Entonces les pide que formen una determinada figura todos los integrantes del sub-grupo. Por ejemplo, que formen una mesa, entonces cuatro de los integrantes constituirán las cuatro patas y el resto el tablero de la mesa.

La disposición de los integrantes para formar las figuras es determinación del grupo, es decir; pueden estar parados, en cunclillas, arrodillados, recostados, etc, lo importante es que el facilitador que está ubicado en una parte más alta, puede ser parado sobre una silla; pueda visualizar a todos los sub-grupos y determinar quien de ellos lo está representando de la mejor manera.

En una hoja puede ir anotando los puntajes de cada subgrupo, dependiendo de como vayan representando el objeto solicitado.

Observaciones: Puede fomentar en el grupo una mejor organización y visualizar el liderazgo de los integrantes.

LAS ISLAS

Objetivo: Fomentar el uso de estrategias para el trabajo en equipo.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazamiento, tiza y piso en el que se pueda dibujar con tiza.

Desarrollo: El capacitador dibuja en el piso 5 figuras irregulares que representarán las islas a un extremo de las cinco islas una línea de inicio y al otro extremo una línea de final. Las figuras no deben ser iguales en tamaño y deben ser en proporción al número de personas que deseamos entren paradas dentro de ellas, tampoco deben estar tan alejadas unas de otras, sino más bien con la distancia suficiente como para llegar a una u otra con un solo salto. Entonces antes de la línea de inicio se debe colocar el primer equipo y deben lograr llegar todos sus integrantes a la línea de final, con la condición de que pasen por las 5 islas y no pueden pasar de una a otra mientras todos los integrantes hayan tocado (con los pies u otra parte del cuerpo) la isla anterior, si uno de los integrantes sale de la isla queda fuera de la dinámica. Llegar al otro extremo dependerá de la estrategia que utilice el equipo. El ganador es el equipo que pase con todos sus integrantes sin perder ninguno en el intento.

Observaciones: Se da las indicaciones y se da el tiempo suficiente para que cada equipo plantee su estrategia.

TRABAJO EN EQUIPO

LOS NUMEROS

Objetivo: Buscar en los participantes el trabajo de equipo.

Materiales y Espacios: Hoja A4, plumón grueso.

Desarrollo: Se le entrega a cada equipo (de 10 integrantes), un paquete de números del 0 al 9. Que serán repartidos entre cada uno de los miembros del equipo. Posteriormente empieza el capacitador la dinámica mencionando un número de tres cifras, ejemplo: 514; entonces los miembros del equipo que tienen el número 5, 1 y 4 deberán pasar al frente y acomodarse en el orden debido, llevando el cartel con el número de manera visible. El equipo que forme primero el número se anota un punto. No se puede repetir la misma cifra en un número, por ejemplo: 779.

Observaciones: Se puede aumentar el grado de dificultad, aumentando el número de cifras.

ORDENAR MI COLUMNA

Objetivo: Permitir el trabajo de equipo y evaluar la organización del mismo.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para que se desplace el equipo.

Desarrollo: Se divide al grupo general en dos sub-grupos o más según la cantidad de participantes y se les pide que formen una columna cada sub-grupo (que puede ser 7 o más integrantes). Una vez formadas las columnas el capacitador dará una consigna ante la cual los miembros de cada sub-grupo deben ordenarse rápidamente, pues el grupo que termine primero en ordenarse empieza a ganar un número determinado de puntos indicados por el capacitador. Ejemplo: Las consignas pueden ser: “ordenarse desde el más bajo hasta el más alto” o “ordenarse por cantidad de años en forma ascendente”, etc. La idea es permitir que los sub-grupos se organicen para ordenarse lo más rápido posible.

Observaciones: Si se desea aumentar la dificultad, se puede pedir que para ordenarse no pueden salir de la columna sino más bien pasar por debajo de las piernas de su compañero.

DETECTANDO LAS MENTIRAS

Objetivo: Fomenta el recojo de saberes previos para abordar un determinado tema.

Materiales y Espacios: Texto con el tema que se va a tratar y espacio para el grupo.

Desarrollo: Se divide al grupo general en un número determinado de sub-grupos, dependiendo de la cantidad de participantes y se les reparte un texto (no más de dos caras), sobre el tema que se va a tratar, en dicho texto hay una descripción de la temática pero algunas de las afirmaciones no son ciertas o están erradas. Entonces, se les pide a los sub-grupos que encuentren esos errores o mentiras y que discutan entre los miembros el por qué esos errores y cuál es la posible verdad respecto a esas afirmaciones. Posteriormente se lleva a plenario para empezar a abordar el tema y plasmar los principales puntos sobre el mismo.

Observaciones: Esta dinámica permite además evaluar el grado de conocimiento que traen los participantes respecto al tema.

ROMPECABEZAS

Objetivo: Analizar el trabajo de equipo y las actitudes personales.

Materiales y Espacios: Cartón o cartulina para elaborar cinco (depende del número de integrantes) rompecabezas iguales que formen cada uno un cuadrado. En cada caso, las piezas que forman el cuadrado son de diferentes formas de modo tal que cada rompecabezas tiene cinco piezas distintas.

Desarrollo: SSe preparan cinco sobres donde, en cada uno, están mezcladas las piezas que conforman los cinco rompecabezas), entonces se solicita a los pequeños grupos (de cinco integrantes), que se sienten formando un círculo y se les da las siguientes consignas que tienen que respetarlas:

- Nadie de los miembros puede hablar o hacerse señas entre sí.
- La pieza que no me sirve puedo dejarla a mi lado derecho.
- Puedo recoger otras piezas de mi lado izquierdo si es que las hay.

Termina el grupo cuyos integrantes hayan logrado armar la misma figura. Luego en un plenario se lleva a discusión las actitudes de algunos integrantes, la impotencia de no poder comunicarse, el sentido de equipo que se ha practicado o debió practicar, etc.

Observaciones: Es importante que el capacitador esté atento a que si pasado un tiempo prudencial ningún grupo logró terminar, cortar la dinámica y explicar el sentido.

TRABAJO EN EQUIPO

JUNTOS SOMOS UNO

Objetivo: Buscar la cooperación e integración de los participantes.

Materiales y Espacios: Formato de tareas y espacio para realizarlas.

Desarrollo: El capacitador ha elaborado previamente un conjunto de cinco tareas que los sub-grupos deben realizar y que implique la participación de todos sus miembros. Ejemplo. Elaborar un cuento de 4 párrafos, construir una casa de cartulina, etc. Lo importante de la dinámica es que los miembros de los sub-grupos se organicen y busquen la participación entre ellos. Ganará el grupo que termine primero de hacer las cinco tareas encomendadas. Después de ello se pide que los sub-grupos analicen porque no pudieron cumplir todas las tareas o porque no lo hicieron bien, etc. La idea es buscar la autoevaluación grupal respecto al trabajo que han realizado. Posteriormente se lleva a un plenario general donde se discute las actitudes que debemos cultivar para que nuestro equipo trabaje como uno sólo.

Observaciones: Es importante que el capacitador ayude a que cada grupo diga sus debilidades y fortalezas sin ofenderse o molestarse entre sus miembros.

ATENCIÓN Y ESCUCHA

La atención es una de las actitudes básicas que pueden permitir la continuación de otros procesos por lo que es importante emplear estas dinámicas si realmente se desea generar integración en un equipo.

ATENCIÓN Y ESCUCHA

¿QUIÉN ME ESCUCHA?

Objetivo: Conocer la audiencia a la que nos dirigimos.

Materiales y Espacios: Una sala o lugar de reuniones.

Desarrollo: El facilitador debe haber seleccionado previamente a 3 participantes con las siguientes características. El participante "A", debe ser uno de los más tímidos del grupo, el participante "B"; debe ser algo tímido mientras que el participante "C", debe ser bastante suelto y extrovertido.

Se solicita que los tres participantes salgan de la sala y se ubiquen en un lugar alejado donde no puedan escuchar lo que pasa en la sala con los demás participantes del grupo. Se da las siguientes indicaciones, cuando entra el participante "A", deben mostrar la mayor disposición y atención posible a lo que va a explicar. Para el participante "B", el grupo en general debe simular algunas distracciones; mientras que para el participante "C", debe haber tanta distracción que casi no lo deben dejar hablar. Estas actitudes deben ser simuladas de la mejor manera posible por el grupo, que parezcan naturales.

El facilitador indica a los tres participantes a que uno a uno vayan pasando a la sala y se le pide que hablen sobre un tema determinado o sobre sí mismo, durante tres minutos.

Observaciones: Es importante que se seleccione a los tres participantes con las características anteriormente descritas.

VELOCIDAD TRUNCA

Objetivo: Prestar atención a las indicaciones.

Materiales y Espacios: Formato de indicaciones, hoja en blanco y lapicero.

Desarrollo: El facilitador entrega un lapicero y una hoja en blanco a cada uno de los participantes, en ella deben colocar su nombre.

Luego el facilitador explica que se les va a entregar un formato con indicaciones, las cuales deben ser leídas atentamente y realizar el ejercicio lo más pronto posible ya que tienen un tiempo muy limitado para ejecutarlo.

Cuando todos hayan terminado de colocar su nombre en la hoja, el facilitador y su(s) asistente(s) si lo tuviere, deberán entregar lo más rápido posible los formatos a cada uno de los participantes, tratando de simular que todo depende de un limitado tiempo para realizar la práctica o ejercicio.

Después de 2 minutos, se recogerá las hojas y se separará las que sólo tienen el nombre y ninguna otra inscripción para luego recoger los comentarios a la dinámica.

Observaciones: Es importante tener cuidado con el formato, que debe llevar un sólo tipo de letra, tamaño y nada que llamé la atención sobre todo en relación al último ítem.

ATENCIÓN Y ESCUCHA

AIRE, MAR Y TIERRA

Objetivo: Buscar la atención y concentración de los participantes.

Materiales y Espacios: Tiza, piso donde se pueda escribir con tiza y un salón o espacio para que el grupo forma una columna.

Desarrollo: El capacitador dibuja en el suelo dos líneas largas separadas (aprox. 50 cm de separación). Y luego al lado derecho de la primera línea se le pide que el grupo forme una columna. El espacio donde están pisando y han formado la columna, viene a ser el "aire", si atraviesan esa línea, estarían en el espacio del "mar" y si vuelven atravesar la segunda línea estarían en el espacio de la "tierra", entonces el capacitador debe dar las indicaciones y a un solo ritmo toda la columna de participantes debe de moverse, a la "tierra", "mar" o "aire", según indique el capacitador, si alguien se equivoca va saliendo de la columna. Ejemplo: Aire, mar, mar, tierra, mar, aire, aire, aire, etc.

Observaciones: Es importante que el paso de un espacio a otro se haga dando un salto con los dos pies juntos.

MI HISTORIA ESCUCHADA

Objetivo: Propiciar la actitud de atención y escucha entre las personas.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazarse y conversar en parejas.

Desarrollo: El capacitador solicita que se junten en parejas, en especial entre aquellas que aún no han compartido o lo han hecho muy poco. Luego que están sentados en parejas frente a frente. El capacitador da la indicación de que en un tiempo de tres minutos uno de los participantes cuenta a su pareja algo importante que ha hecho o realizado durante la semana, siendo lo más detallista posible. Posteriormente la persona que ha escuchado, trata de repetir exactamente lo que le ha contado la primera persona. El que ha contado evalúa el grado de exactitud de lo dicho por su pareja. Se repite la dinámica invirtiéndose los papeles y en grupo se reflexiona sobre la capacidad de escucharse de las parejas.

ATENCIÓN Y ESCUCHA

EL RUMOR

Objetivo: Fomentar la atención a las personas y la transmisión de un mensaje.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazarse y compartir en plenario.

Desarrollo: Se elabora previamente una pequeña historia (no más de dos párrafos), que contenga algunos datos. Luego se solicita a 5 voluntarios del grupo, a quienes se les retira de la sala o salón. Luego el capacitador lee al grupo la historia original y les comenta que los que se han retirado, vendrán uno a uno para contarnos la historia, nosotros tenemos que estar atentos a los diferentes detalles que no se mencionan o que se han distorsionados. Después de pasar el primer voluntario, este sale del salón y cuenta la historia al segundo voluntario, quien deberá entrar al salón y contar al grupo en general lo que él a escuchado.

Después de pasar los voluntarios uno a uno, se pone en plenario las diferencias con respecto a la historia original y se plantean las preguntas de ¿Por qué se ha dado la distorsión en el mensaje?, ¿Qué grado de atención creen que han tenido los narradores?, etc.

Observaciones: La historia no debe tener ni muchos datos que realmente sea casi imposible contarla, ni tan pocos que realmente no sea significativa.

ELLOS MIS OJOS

Objetivo: Propiciar la atención y escucha entre los miembros de un grupo.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazarse y elementos que pueden servir de obstáculos para una persona que camina vendada de los ojos (cajas de cartón).

Desarrollo: Se forma pequeños grupos (5 a 6 personas), luego cada uno de los grupos escoge a alguien que los represente. Retiramos del salón por un tiempo determinado a todos los representantes para que no escuchen las indicaciones que se les da a los demás. A los grupos se les indica que se organicen para plantear una estrategia que les permita dirigir a su representante que caminará vendado los ojos por determinados obstáculos. Luego se hace entrar al representante del primer grupo y se evalúa como es capaz de evitar los obstáculos tan solo escuchando y siguiendo las indicaciones de su grupo para avanzar. El segundo grupo hace lo mismo y así sucesivamente con los demás grupos. Luego se pone en plenario general la experiencia vivida por cada grupo y se solicita a cada representante de los grupos pase adelante y comparta su experiencia.

Observaciones: Es importante que los obstáculos no sean peligrosos para que no ocurra accidente alguno.

ATENCIÓN Y ESCUCHA

LOS TRES ESCENARIOS

Objetivo: Reconocer los escenarios a los que nos podemos enfrentar y experimentar el grado de atención y escucha que nos prestan.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para desplazarse y participantes.

Desarrollo: El capacitador escoge a tres participantes del grupo, uno que sea muy hablador y participativo (A), otro que sea regularmente participativo (B)y a un tercero que se muestre como una persona tímida (C). Los lleva fuera del salón a los tres participantes, para que no escuchen las indicaciones que se van a dar al grupo en general. Luego indica al grupo que cuando entre el primer participante (A), a quien se le va a pedir; igual que a los otros dos, que en un tiempo de dos minutos nos cuente una experiencia positiva de su mejor amigo. Entonces se recomienda que el grupo se muestre desatento y generé cierto desorden durante los dos minutos que el primer participante intente compartir su experiencia. Para el segundo participante (B), el grupo debe mostrarse desatento en los primeros 30 segundos, luego prestar atención. Finalmente para el tercer participante (C), el grupo debe mostrar total atención desde que entre a la sala y hasta que termine de compartir. Luego se comparte en plenario como se ha sentido cada participante..

Observaciones: Estar atento a las reacciones que puedan tener los primeros participantes y saber conducirlas.

AUTOREFLEXIÓN Y ANÁLISIS

Este tipo de dinámicas buscan general la reflexión al interior del grupo o al interior de cada una de las personas por lo que es importante tener un buen manejo y conocimiento del grupo para hacer este tipo de dinámicas

EL EPITAFIO

Objetivo: Provocar la autoreflexión entre los participantes.

Materiales y Espacios: Un papel y un lapicero para cada participante.

Desarrollo: El facilitador explica el concepto de lo que significa un epitafio: "es un escrito sobre la tumba que resume o encierra la vida y obra de quien ahora yace bajo tierra". El epitafio es importante en la vida de un muerto, es la nota final en el gran concierto de la existencia, ha de ser la nota mejor dada, la que se ha de cuidar y ensayar con más esmero.

Entonces se invita a los participantes a imaginarse que cada uno de ellos yacen bajo tierra, por lo tanto tienen la oportunidad de resumir en un párrafo las acciones de su vida o su propia vida. Por ejemplo:"Aquí yace Molière el rey de los actores.En estos momentos hace de muerto y de verdad que lo hace bien." Otro ejemplo: "Aquí reposan los restos de un ser que poseyó la belleza sin la vanidad, la fuerza sin la insolencia, el valor sin la ferocidad y todas las virtudes de un hombre sin sus vicios."

Después,de un determinado tiempo, se invita a los participantes a que en parejas o en plenario, pueden compartir lo escrito.

Observaciones: Ayuda a reflexionar sobre la propia vida y el sentido que cada uno le da hasta el momento.

ENFERMEDAD TERMINAL

Objetivo: Reflexionar sobre el sentido de la vida.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para reflexionar en silencio y una música de fondo

Desarrollo: El facilitador comenta a todo el grupo que después de una visita al doctor y unas pruebas realizadas, el diagnóstico dado a cada uno es una enfermedad terminad y que las esperanzas de vida no son más de seis meses.

Luego, con una música de fondo, se les invita a reflexionar y responderse tres preguntas:

a) ¿cuál sería mi actitud al recibir esta noticia?.
b) ¿qué intentaría cambiar de mi vida en los meses que me queda?.
c) ¿cómo creo yo, que los demás me recordarían?.

Pasado, diez minutos, se les invita a que se sienten en pareja y compartan lo reflexionado, después de lo cual, se invita a formar una ronda y de manera espontánea, compartir lo reflexionado.

Observaciones: Para esta dinámica hay que tener especial cuidado de que alguien del grupo no esté pasando por una situación semejante o que el grupo con el cual se trabaja no tenga la suficiente madurez para trabajar esta dinámica.

AUTOREFLEXIÓN Y ANÁLISIS

LA SABANA

Objetivo: Propiciar que los integrantes de un grupo reflexionen sobre sus cualidades personales.

Materiales y Espacios: Rotulador grueso para cada participante y un pliego grande de papel (que debe ser cortado en círculo).

Desarrollo: El capacitador corta el papel en forma de un círculo grande y lo coloca en el centro de cada uno de los subgrupos (6 participantes), cuyos integrantes están sentados formando un círculo, luego pide que dividan el papel, con líneas en seis partes iguales, a manera de un gráfico de pie. Posteriormente sentados frente a cada espacio que les corresponde en el papel, colocan su nombre, luego hacen girar el papel un espacio hacia su derecha. Al girar el papel, en el siguiente espacio van a encontrar el nombre del integrante que esta a su izquierda y el capacitador les va a pedir que coloquen una cualidad en un máximo de 3 palabras (les da un tiempo prudencial), luego vuelven a girar otro espacio hacia la derecha, el papel y hacen lo mismo con el siguiente nombre que les ha tocado y así sucesivamente hasta llegar nuevamente a su propio nombre, donde sólo deben leer lo que les han escrito los demás, luego se lleva a plenario para compartir lo que piensan sobre el cómo le ven los demás..

Observaciones: Con esta dinámica se pueden trabajar aspectos personales de los mismos participantes.

FRASES INCOMPLETAS

Objetivo: Propiciar el compartir de sentimientos y sensaciones que tenemos en determinadas situaciones.

Materiales y Espacios: Formato de Frases incompletas en una hoja.

Desarrollo: El capacitador pide que se junten de parejas y que se sienten frente a frente, distribuidos en el espacio de la sala o salón. Se entrega a un miembro de cada pareja el formato y se les pide que a la cuenta de tres, lean cada una de las frases en orden consecutivo y vayan completándolas según les venga las ideas, pues no deben demorarse más de 15 segundos en completar cada frase y siempre tienen que hacerlo mirando a la otra persona. Posteriormente se intercambian los papeles con el otro compañero y después de terminar las frases, se da un tiempo prudencial para que compartan entre parejas lo que han respondido. Ejemplo, de frases: Cuando estoy triste me siento..., Cuando alguien me ha fallado... Cuando quiero dormir... Cuando estoy alegre... , etc..

Observaciones: Las frases deben estar relacionadas con aspectos personales que permitan a cada persona, tratar de expresar sentimientos.

EL ÚNICO

Objetivo: Fomenta el análisis de las razones por las que uno permanece en un determinado trabajo.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para formar grupos pequeños con los participantes.

Desarrollo: Se solicita que los participantes se enumeren del 1 al 5, luego se pide que se reúnan los que son número 1, los número 2 y así sucesivamente. Esto puede permitir la formación de cinco grupos de cinco. Luego se pide que se distribuyan en el espacio donde se está trabajando pero que cada pequeño grupo forme un círculo y que simulen que todos son del mismo lugar de trabajo, entonces el capacitador narra de que ha llegado el jefe, se ha acercado a todo el pequeño grupo y les ha dicho: "Necesito que me den el nombre de uno de sus compañeros que está aquí que debo sacar del trabajo, si ustedes no me dan un sólo nombre, los despido a todos", luego se ha ido el jefe. Entonces el grupo tiene que debatir a quién sacarían del trabajo y por qué?. También está la propia persona afectada que tiene que poner sus razones para no ser la que designen a ser despedida. Posteriormente se hace un debate general con los grupos, de a quién han elegido y por qué?...

Observaciones: Esta dinámica funciona muy bien cuando los participantes de la capacitación trabajan en la misma institución o el mismo rubro.

LOS MASAJES

Objetivo: Percibir a la otra persona y analizar sus actitudes personales.

Materiales y Espacios: Espacio suficiente para formar un círculo con los participantes.

Desarrollo: Se pide que todos los participantes formen un gran círculo y se les motiva pidiendo seguir las instrucciones al pie de la letra así como también poner la mayor atención posible a la dinámica que se va a realizar. Una vez en el círculo se les pide que giren noventa grados a la derecha, entonces todos quedarán de espaldas hacia la otra persona, pero sin desarmar el círculo. Luego se les solicita que coloquen sus manos sobre los hombros del compañero y que cierren los ojos, para dar tres tipos de masajes según indique el capacitador, el primer masaje es con los dedos pulgares, el segundo es con la parte inferior de las palmas de las manos en forma de círculo y el tercero es con toda la palma de la mano en un movimiento de subida y bajada. Los masajes se darán según el capacitador diga un número: "uno", para el primer masaje, "dos" y "tres", para los siguientes masajes. Luego, se les pide que nuevamente se volteen mirando hacia adentro del círculo y que compartan 5 sensaciones que les ha producido la persona que les ha dado el masaje..

Observaciones: Esta dinámica funciona mucho mejor si los integrantes del equipo se conocen o tienen un cierto grado de confianza.

AUTOREFLEXIÓN Y ANÁLISIS

LA CARTA

Objetivo: Autoreflexionar sobre uno mismo.

Materiales y Espacios: Lapicero, papel y sobre de Carta.

Desarrollo: Para esta dinámica el capacitador ha debido hacer una buena motivación respecto a lo que está significando nuestra vida ahora y el cómo nos estamos sintiendo, luego de lo cual se les solicita a los participantes que busquen un espacio personal para escribir la siguiente carta. Es una carta que la dirige de un amigo a su mejor amigo, por lo que los sentimientos de sinceridad, respeto y confianza se deben reflejar en lo que se escribe. También es importante mencionar que esa carta no lo leerá nadie excepto ustedes mismo. Se les da 20 a 30 minutos para escribir su carta, luego tienen que meterlo en el sobre que se les entregó, sellarlo y dejarlo en el lugar que se ha señalado. Esta carta se puede entregar al final del evento de capacitación como para cerrar dicho evento y motivar para que a partir de lo escrito sepa cada uno que debe mejorar o que debe fortalecer en su propia persona.

Observaciones: También puede ser empleada esta dinámica al final del evento y entregarla después de un tiempo transcurrido (cuatro semana).

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La evaluación es un proceso continuo y utiliza diferentes técnicas y herramientas, por lo que estas dinámicas pueden ayudar a emplear nuevas formas de evaluar buscando que este proceso se vea como parte integrada de la capacitación.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

LOBOS Y CORDEROS

Objetivo: Hacer una evaluación general y retroalimentar lo ya aprendido.

Materiales y Espacios: Un espacio donde se pueda mover el grupo y un formato de afirmaciones verdaderas y falsas.

Desarrollo: Se forman dos columnas, iguales en número con todos los participantes. Una de las columnas serán los Lobos mentirosos y la otra será los corderos verdaderos.

Las columnas deben estar separadas entre sí, por un paso, y cada una de ellas, a aproximadamente diez pasos, debe tener una linea o una cuerda que demarque un límite. Entonces, se les explica a los participantes que el facilitador leerá un enunciado que puede ser VERDADERO o FALSO, eso lo tiene que determinar cada persona.

Si el enunciado es VERDADERO, los corderos deben correr hacia el límite que anteriormente se ha marcado, si atraviesan el límite, antes de que algún lobo los atrape estarán a salvo, si sucede lo contrario, saldrán del juego. Pero, si el enunciado es FALSO, quienes tienen que correr hasta su límite trazado, son los lobos y los corderos tienen que intentar atraparlos antes de que lleguen al mencionado límite.

Observaciones: Esta dinámica permite evaluar de manera general al grupo ya que las afirmaciones emitidas pueden ser en relación al tema o taller trabajado.

ENTREGANDO EL REGALO

Objetivo: Evaluar los aprendizajes obtenidos.

Materiales y Espacios: Una caja u objeto que permita envolverlo con diferentes tipos de papeles y espacio suficiente para formar un círculo entre los participantes.

Desarrollo: El capacitador envuelve previamente el objeto con diferentes tipos y capas de papel, pero en cada uno de ellos hay una pregunta sobre la temática desarrollada. Luego se entrega el regalo a uno de los participantes, el cual retirará con cuidado y lee la pregunta, a la cual tiene que responder, todo el grupo debe aprobar si la respuesta es la correcta o por el contrario aportan para dar una respuesta correcta y se le impone una penitencia a la persona que no acertó. Luego la persona que ha recibido el regalo se lo pasa a otra persona que ella seleccione y se sigue con la misma estrategia, retirar la siguiente capa y responder a la pregunta.

Observaciones: Se puede usar una ficha de observación para ir calificando a los participantes.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

UNA PALABRA

Objetivo: Evaluar a través de la síntesis o resumen los aspectos centrales de un tema.

Materiales y Espacios: Hoja A4 y rotulador grueso.

Desarrollo: Se solicita a cada participante que en la hoja A4 que se le ha entregado, escriba con una sola palabra (que sintetice o resuma), lo que piensa sobre el tema del que se ha tratado. Luego se pide que se formen en grupos y cada uno explica lo escrito para llegar a un consenso de la palabra que refleja mejor lo que los integrantes piensan. Luego en plenario se expone la palabra seleccionada por grupo y se debate sobre que palabra definiría mejor el contenido del tema, recibiendo opiniones y aportes.

Se puede realizar la técnica a partir de la lectura de un documento, una charla, una

Discusión o presentación de un medio audiovisual como una forma de evaluar la comprensión de los contenidos.

Observaciones: Esta dinámica resulta de gran utilidad para comprobar el conocimiento alcanzado por el grupo sobre la temática tratada.

EL PAR QUE CORRIGE

Objetivo: Fomentar la co-evaluación entre pares.

Materiales y Espacios: Hoja A4 y lapiceros.

Desarrollo: Se pide los participantes se distribuyan en el espacio que están empleando para la capacitación, de tal manera que cada uno busque su propio espacio. Luego, el capacitador menciona tres preguntas sobre el tema, preguntas que permitirán evaluar el grado de comprensión sobre la temática tratada y se les da un tiempo prudente para que personalmente completen sus respuestas; luego, se pide que se junten en parejas (especialmente entre aquellos que han compartido muy poco) y que cada pareja intercambie sus respuestas dando un calificativo determinado para cada una de las respuestas que ha recibido de su pareja, luego de que se han revisado las respuestas y se ha plasmado los calificativos se lleva a un plenario las calificaciones para sacar un promedio de calificación para el grupo en general.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar también al capacitador para ver que temas o puntos se deben reforzar.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

EL AFICHE

Objetivo: Evaluar de una manera dinámica los conocimientos que se ha asimilado sobre una determinada temática.

Materiales y Espacios: Pliegos de cartulina (uno por grupo), lápices de colores, pintura, revistas, periódicos, rotuladores, goma, tijeras.

Desarrollo: Se divide al grupo en sub-grupos de 4 a 5 personas y se le entrega el respectivo material, pidiéndoles que en un primer momento el grupo pequeño converse sobre la temática y extraiga los aspectos más importantes o resaltantes que se deberían mostrar a los demás. Posteriormente se solicita que elaboren un afiche con los materiales que tengan, la idea es que el afiche represente de manera gráfica los aspectos más importantes de la temática, por lo que deben utilizar lo menos posible palabras en la elaboración del afiche. Luego cada grupo debe presentar su afiche mencionando cada uno de los elementos que lo componen sin dar una explicación del contenido. Los demás participantes de los otros grupos deben tratar de interpretar lo que se ha querido representar y finalmente el grupo explica lo trabajado.

Observaciones: Esta dinámica puede ayudar también al capacitador para ver que temas o puntos se deben reforzar o necesitan ser más trabajados.

LA LIGA DEL SABER

Objetivo: Evaluar de una manera dinámica los conocimientos asimilados sobre una determinada temática..

Materiales y Espacios: Formato de preguntas, pequeños afiches con números del 1 al 5.

Desarrollo: La dinámica se basa en simular un concurso donde existe un jurado que califica las respuestas de los concursantes, por lo que el primer paso será formar equipos concursantes, también debe haber 2 o más integrantes del jurado (pueden ser los otros capacitadores del equipo) y un moderador, quien debe anunciar las preguntas para cada equipo en un orden consecutivo y se establecerá un límite por pregunta para ser respondida. En caso que el representante no pueda responder, los miembros del equipo tienen la posibilidad de discutir entre sí para dar la respuesta dentro del límite de tiempo acordado con anterioridad. En el caso de que responda el representante la calificación máxima del jurado será 5 por respuesta correcta, en el caso de que el representante no hay podido responder y tenga que llevar a consulta de su grupo la calificación máxima será de 3 puntos. En caso que al equipo que le corresponda no conteste correctamente, se le restará un punto. Ganará el equipo que ha logrado el mayor puntaje.

Observaciones: El facilitador debe actuar como un animador de radio o televisión para darle más dinamismo a la técnica.

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

EL BINGO

Objetivo: Busca la participación de los miembros del grupo y evaluar los aprendizajes.

Materiales y Espacios: Pequeños retazos de cartulina a manera de fichas.

Desarrollo: El capacitador entrega a cada participante un retazo de cartulina y les pide que anoten su nombre y lo devuelvan. Luego se entrega un cartón en blanco en donde el animador invita a los presentes a anotar a manera de BINGO, (5 columnas y 6 o más filas, dependiendo del número de participantes), los nombres de sus compañeros, a medida que el animador los va leyendo, de las fichas entregadas por el grupo. Cada uno los anota en el espacio que desee. A medida que se vayan diciendo los nombres de los participantes hacen una marca en el cartón, donde aparece ese nombre. La persona que complete primero una fila, recibe diez puntos. Y los nombres de los que aparecen en dichas columnas salen delante de todos para responder preguntas con respecto a la temática.

Observaciones: Las preguntas que haga el capacitador pueden ser directamente para cada persona o una para que sea respondida por el que cree tener la respuesta.

GER

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS UTILIZADAS EN EL MANUAL

Candelo Reina, Carmen; Ortiz R., Gracia Ana Ortiz; Unger, Barbara. (2003). **Hacer Talleres: Una guía práctica para capacitadores**. WWF Colombia; Cali Colombia

Castaño, L. B. (2006). **Manual para Coordinadores de Cursos de Campo en Conservación**. Durham, North Carolina. Organización para Estudios Tropicales.

Health and Disability Working Group. **Kaleidoscope of Care Training Curriculum**. www.hdwg.org/resources/curricula/kaleidoscope

Moore, Alan. (2009). **Manual para Capacitación de Guardaparques**. 6 Volúmenes. Centro para el Manejo y Capacitación en Áreas Protegidas. Colorado State University.

Moore, Alan W. (editor) (1993). **Mejorando Nuestra Habilidad para Capacitar: Una Guía para Capacitadores de Personal de Áreas Protegidas**. National Park Service, Washington, D.C. USA.

Oficina de Asistencia para Desastres OFDA, Programa de Asistencia Técnica y Capacitación. (2004). **Capacitación para Instructores: Materiales de Referencia**. USAID/OFDA, San José, Costa Rica.

US National Park Service (1978 y 1991). **Training Methods Manual**. USNPS, Washington, D.C.

100 Formas de Animar Grupos: Juegos para usar en talleres, reuniones y la Comunidad. La Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (la Alianza). Junio 2002

Gómez H. María Jesús, **Manual de Técnicas y dinámicas**. Mexico 2007.

La alternativa del juego II , seminario de educación para la paz (SEDUPAZ-APDH). Editorial Los Libros de la Catarata, Madrid, 1995.

Técnicas participativas para la educación popular. Centro Ecuménico de Educación Popular (CEDEPO). Editorial Limen-Hvmanitas. Buenos Aires 2008.

OTRAS REFERENCIAS ÚTILES PARA UN CAPACITADOR

Arce Rojas, Rodrigo. (2009). **Plan de Capacitación del Personal y los Actores que Participan en la Gestión de las Áreas Naturales Protegidas del Perú 2009 – 2013**. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado; Lima, Peru.

Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, IIFAC. Internet: http://www.iifac.org
Comentarios: Importante centro internacional de formación y servicios profesionales relacionados con la facilitación, la toma de decisiones por consenso y la resolución de conflictos. Tiene su sede principal en México y cuenta con colaboradores en otros muchos países del mundo. Editan una revista online cuatrimestral, "fogata", que se puede descargar gratuitamente de su página web.
Lileya Manrique V., Lilia; Czarina Moreno G., María; Fuentes B., Luz Janina.(s/f) **Manual del Capacitador: De Espectadores a Actores**. CESVI, Perú.

Moore, Alan W. (editor). 1993. **Manual para la Capacitación del Personal de Áreas Protegidas**. (Segunda edición). National Park Service, Washington, D.C. USA. 2 volúmenes.

Sandoval Durán, Karla; Iriarte Lafuente, Miguel A.; Cervantes, Gabriela. (s/f) **Taller de Facilitación**. IIFAC, Bolivia.

Vargas, Laura; Bustillos,Graciela. (1999) **Técnicas participativas para la educación popular. Tomo I.** 8va Ed.1999. (Reimpresión Enero 2011). Alforja. Programa Coordinado de Educación Popular.

SERNANP
Parque Nacional
Yanachaga
Chemillén

PARQUES NACIONALES NATURALES
DE COLOMBIA

Ministerio
del Ambiente

CONSERVACIÓN
INTERNACIONAL
ECUADOR

giz

Parque Nacional
Sangay

Parque Nacional
Llanganates

fan
Bolivia

AREA PROTEGIDA AMBORÓ
Santa Cruz - Bolivia

WWF

SERNAP

US