

Renta de cooperación Pág.5

● **Transformación**

"Aprendizaje activo competencias siglo 21"

3

● **Diabetes**

Aprendizaje activo y empoderamiento

8

● **Graphic recording**

No me lo digas, dibújamelos...

11

● **Cambio climático**

Métodos de aprendizaje activo para caficultores

20

MAGAZINE

- 3 Aprendizaje activo: la competencia del Siglo 21
- 5 Renta de Cooperación



- 08 Aprendizaje activo y empoderamiento para el automanejo de diabetes
- 11 No me lo digas, dibújamelos
- 13 Cánones de Acción para articular proyectos
- 18 Tool o mat
- 20 Métodos de aprendizaje activo para cañales de Costa Rica
- 24 Negociar en vez de mandar
- 32 ¿Cuáles son competencias para facilitar el aprendizaje?

ACADEMIA

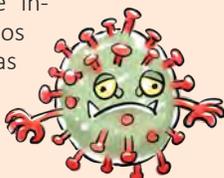
- 17 Seminario Articulación de redes
- 34 Certificaciones de academia
 - Seminario de Aprendizaje activo
 - Seminario de Facilitación gráfica
 - Seminario de Articulación de redes
- 35 Agenda 2020

TOOLS

- 6 Torre de poder
- 10 Tubería
- 25 Maul Solid 2 en 1 - Económico
- 29 Catálogos
- 36 Pizarra y Rotafolio Maul Pro

**Portada:
Renta de cooperación**

La colaboración y comunicación es una constante antropológica. El ser humano necesita socios para lograr sus objetivos. El avance acelerado en la ciencia para el combate de la actual crisis mundial de la salud depende en gran medida de la habilidad de cooperación y comunicación en redes entre instituciones públicas y privadas. Los resultados de investigación nos dan nuevas opciones y responsabilidad de conducta en sociedad.



En los años 50 del ciclo pasado el conocimiento médico se duplicaba cada 50 años; en los 80 cada 7 años, en 2010 en cada 3.5 años y en 2020 es proyectado por cada 73 días (Densen 2011).¹

Estimado lector, estimada lectora:



El incremento rápido de conocimiento causa que autoridades de hoy, sean especialistas que saben casi todo de casi nada, así el experto en su campo se vuelve un ideal del tiempo pasado. Lo que se necesita cada vez más son especialistas capaces de trabajar en equipos y cooperar con colegas de varias disciplinas. Esta situación es un desafío para la educación y para la didáctica de todas las ciencias enfocadas en personas. Desarrollar habilidades transversales se ha convertido en el factor de éxito principal en la educación y la capacitación laboral...y así dedicamos esta edición a la cooperación y comunicación que facilita aprendizaje e innovación.

Métodos de aprendizaje activo fomentan el flujo de pensamiento propio y el intercambio y la realimentación efectiva. Carlos Montoya describe como CEIPA Business School en Colombia fue transformado y más atractivo para estudiantes y docentes al adoptar metodologías de aprendizaje activo (página 3). Los sistemas de cooperación nacen cuando la interacción

y la cooperación promete ventajas y cuando la interdependencia de estos promueve el propio desarrollo. El colega Arthur Zimmermann nos presenta la necesidad de una renta de cooperación (páginas 5-7 y 24-31) como motor de crecimiento, previniendo ante mundos paralelos que reducen posibles rendimientos. Ana Ortega y DIA VIDA- Asociación Pro-Diabetes me ofreció el gran gusto de experimentar aprendizaje activo para cambio de conducta con el grupo en encuentros mensuales (página 8). Interacción y reflexión empodera a las personas con diabetes para controlar su condición.

Los efectos visuales son los ingredientes que usa Alejandro Céspedes quién refuerza nuestro equipo en facilitación y graphic recording. En su artículo explica elementos básicos de como facilitar el entendimiento desde una perspectiva de proceso (página 11). La tabla Tool-O-Mat y el ToolProfile le apoyan en seleccionar la herramienta según el proceso grupal (página 18). La Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ ha fortalecido con aprendizaje activo al sector cafetalero de Costa Rica para adaptar el cultivo a los graves impactos del cambio climático. Ann-Kathrin Schloenvoigt y Sandra Spies presentan el concepto de las capacitaciones y los impactos comprobados. Solamente a través de experiencias auténticas se modifican convicciones y valores que generan las nuevas competencias apreciadas. Presentamos un ciclo de sesiones adaptables para articular proyectos (página 20). ...Y por fin: las mejoras en cooperación y comunicación requieren un nuevo perfil de competencias para las personas líderes (página 32).

Siempre muy interesado en su realimentación y las nuevas experiencias en aprendizaje.

Les pido que cuiden su salud y deseo que disfruten la lectura.

Dr. Martin Carnap



Dr. Martin Carnap
Editorial metaaccionMAGAZINE

Edición: Martin Carnap.
Edición Gráfica: Francine Esquivel.
Metaaccion, S.A., Costa Rica
Se publica regularmente 2 – 3 veces al año
y además en ediciones especiales temáticas
precio al detalle: 8,-USD / suscripción anual 20,- USD

Revista para responsables de capacitación y talento humano, facilitadores(as) para aprendizaje activo, líderes de proyectos, docentes y profesores(as), clientes actuales y futuros de Metaaccion

¹ Densen, P. (2011). Challenges and Opportunities Facing Medical Education. Trans Am Clin Climatol Assoc. Vol. 122: p. 48–58. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3116346/>



Aprendizaje activo: la competencia del Siglo 21

Carlos Montoya, Director de modelo pedagógico y currículo, CEIPA Business School, Colombia ● ● Nos decidimos en CEIPA de mirar a los ojos al siglo 21, nos preguntamos qué hacía falta para comenzar a caminar a su lado, en lugar de perseguirlo jadeantes. Leíamos con preocupación que Alvin y Heidi Toffler afirman que si convertimos el ritmo del mundo a un sistema de medición conocido, encontraríamos que la sociedad avanza a 160 kilómetros por hora, el sistema educativo se arrastra a 15 kilómetros por hora y la legislación apenas sí muestra señales de vida a 2 kilómetros por hora. Comprendimos, entonces, las palabras del Dr. Antonio Mazo Mejía, fundador de la institución, que desde muchos años atrás solía entregar el diploma a nuestros estudiantes diciéndoles: “Felicitaciones, bienvenido al mundo de los desactualizados”.

El siglo 20 se caracterizó por amalgamar dos revoluciones del conocimiento

Estoy seguro de que era un llamado de atención. A cada graduado le advertía que, contrario a la creencia tradicional, el camino apenas iniciaba allí. A nosotros nos alertaba sobre la necesidad de mirar hacia adelante. Así lo asumimos a finales de 2016 cuando comenzamos a vislumbrar la necesidad de renovar el currículo. Lo primero que decidimos fue que tendría que ser un programa orientado a preparar para el futuro. Ser actual no basta pues, si una persona ingresa en este

momento a su programa de estudios, cuando se gradúe dentro de cuatro años, nuestro hoy será su ayer. Entonces, ¿qué necesitará el graduado del futuro? No es fácil establecerlo: si el siglo 20 se caracterizó por amalgamar dos revoluciones del conocimiento con la anterior, arrastrada desde el 19, este siglo ya le añadió la cuarta revolución y anticipa una periódica superposición cada vez más acelerada de eras crecientes en complejidad y retos.

Ha decrecido el interés por ingresar al sistema formal

Por tanto, la incertidumbre, el volumen hiperbólico de información, la velocidad desmesurada, la disolución de la frontera entre humano y máquina, la mutabilidad incesante, aunado a la crisis ambiental y social, será el diario vivir no sólo de nuestros estudiantes, sino de nosotros, sus maestros. Si el sistema educativo persiste en su actitud pedante de considerar que es el mundo quien debería caminar a su paso y no al contrario, lo

veremos muy pronto siguiendo el ritmo cansino de la legislación, con una diferencia: no habrá quién lo rescate de su fehaciente deceso. Las estadísticas ya lo anuncian: no sólo se ha incrementado en varios países la deserción escolar y universitaria, también ha decrecido de manera considerable el interés por ingresar al sistema formal educativo, mientras la educación no formal se encuentra en crecimiento.

¹ Toffler Alvin, Toffler Heidi (2006) La revolución de la riqueza. Random House. Barcelona

Un currículo enfocado en conocimientos estáticos será un lastre

Ante tal panorama, concluimos que la educación temática e hiperespecializada ya perdió toda pertinencia, dando vía a la educación por competencias, haciendo énfasis en la autogestión del educando y la cooperación, pues es cada persona, y sólo ella, quien puede, en últimas, determinar qué tipo de saberes necesita, cuándo y cómo aplicarlos, el contexto en que habrá de usarlos o la velocidad a la que debe agenciárselos. De igual manera, es el trabajo en red y no el asilamiento receloso, el que permitirá que resolvamos nuestros problemas como especie y nuestros retos productivos. En resumen, ante la obsolescencia acelerada de saberes, el surgimiento constante de nuevas tecnologías y la transformación permanente del mundo del trabajo y los retos humanos, un currículo enfocado en conocimientos estáticos será un lastre en lugar del motor que impulse la profunda transformación social que requiere el siglo 21.

Fue así como encontramos en el aprendizaje activo algo mucho más que una herramienta didáctica. En su relación dialéctica con la construcción del conocimiento, no sólo se vuelve medio, sino fin. Es tanto objeto como instrumento de aprendizaje que, al incorporar los dominios instrumentales, cognitivo y ético, se convierte por sí misma en una competencia

conducente a garantizar la gestión tanto cooperativa como autónoma del saber. Requisito insalvable para el éxito personal y profesional del siglo 21.

Las metodologías de aprendizaje activo de Metaacción y algunas tareas de interacción comenzaron a ser utilizadas por un pequeño grupo de nuestros docentes hacia comienzos del 2014. Poco a poco fue ganando fuerza hasta que en el 2015 fueron utilizadas en el proceso de planeación estratégica institucional. La lógica era simple: si es bueno para nuestros estudiantes, tiene que serlo para nosotros. O lo que es igual, si no sirve a nuestros propósitos, ¿cómo les diremos a nuestros estudiantes que funciona? Una vez descubierto el poder de la metodología Metaacción y las herramientas, el resto del camino fue allanado. Luego de certificar a un equipo de docentes y funcionarios, hoy son utilizadas en todos los niveles formativos y programas de pregrado y posgrado. Todas las aulas se adaptaron para facilitar su uso e inspiraron el diseño de tres laboratorios de aprendizaje activo. Se utilizan todavía en todas las actividades de planeación y evaluación estratégica institucional, así como en las acciones de consultoría a empresas.

La agencia acreditadora EQUAA nos seleccionó como proyecto ganador a nivel nacional del premio a la innovación pedagógica

Desde finales del 2016 se utilizó también como herramienta de construcción participativa para la renovación curricular. Tanto su metodología como la filosofía subyacente inspiró el nuevo programa de estudios caracterizado por la desaparición de asignaturas para centrarse en la solución de retos y problemas, trabajo en equipo, reflexión a partir de preguntas detonantes, incremento significativo en la autogestión de saberes por parte del estudiante y cambio significativo en el papel del docente, quien utiliza herramientas de aprendizaje activo como estrategia generadora y estimulante de la búsqueda

del saber, procesamiento del conocimiento y cohesión del esfuerzo del equipo.

Este año, la agencia acreditadora EQUAA nos seleccionó como proyecto ganador a nivel nacional del premio a la innovación pedagógica, lo cual nos lleva a mitad de noviembre como finalistas del premio latinoamericano. Sea que lo ganemos o no, ya es un espaldarazo que la comunidad educativa nos da, llenándonos de ánimo y fortaleza: sabemos que este es apenas el comienzo de un camino siempre abierto.

Proyecto ganador a nivel nacional del premio a la innovación pedagógica



Carlos Augusto Montoya Álvarez, Director Modelo Pedagógico y Currículo de nuestra institución, nos explica que tenemos un método de aprendizaje en el que cada integrante de la comunidad académica vive un proceso educativo diferenciado. “En CEIPA, los estudiantes no aprenden estudiando materias aisladas, sino resolviendo problemas de la vida real que están relacionados con el contexto empresarial”. Nuestro modelo pedagógico propone un recorrido que parte de la realidad, para luego buscar la teoría y llevarla nuevamente a la práctica y esto lo hacemos a través de Núcleos Problemáticos pensando en que la vida empresarial no se da por fragmentos, sino que en las empresas se viven problemas interdisciplinarios y transdisciplinarios. Nuestra pasión es formar futuros empresarios, es por esto que acompañamos desde la ideación hasta la creación de su propio emprendimiento a nuestros estudiantes. No queremos transmitirles información a nuestros estudiantes, queremos que se sumerjan en ella. Que exploren ese océano azul, que desarrollen y potencien todo lo que hay dentro de ellos, que rompan paradigmas junto con nosotros y que nos acompañen en esta transformación.



Arthur Zimmermann, Suiza. ● ● No es nada nuevo. Estamos acostumbrados a movernos dentro de redes relacionales, pues en la cotidianidad también están presentes: los lazos familiares, el círculo de amigos, los miembros de clubes de todo tipo y la cooperación entre diferentes instituciones y empresas para construir algo en conjunto. Se trata de sistemas vivos de cooperación (a diferencia de un reloj ...) que se caracterizan por la interacción mutua entre los actores, la capacidad de auto-observación y el monitoreo continuo, y la demarcación intencional del sistema. La mayoría de los productos de consumo son el producto de una múltiple cooperación desde los insumos, su procesamiento, el empaque hasta la comercialización.

1. El mundo amplio de los sistemas vivos de cooperación

Los sistemas de cooperación nacen cuando la interacción y la cooperación con otros actores promete ventajas y cuando la interdependencia de los mismos es vista como una contribución al propio desarrollo.

Mientras la cooperación en redes globales se ha convertido en una práctica corriente del sector privado, en el sector público persisten ciertas reservas frente a la apertura hacia la cooperación con otros sectores, debido a la pauta de la burocracia clásica de Max Weber:

Jerarquía en la toma de decisión, reglas rígidas y explícitas vinculantes, proceso escrito y documentado, permeabilidad frente a intereses particulares, (in)transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, notamos una creciente tendencia en la cooperación

público-privada, por ejemplo, en la prestación de servicios de salud, educación, energía y gestión ambiental. Las nuevas tecnologías de comunicación facilitan ciertamente la construcción de redes de cooperación multi-sectorial y multi-nivel, en contraposición con las empresas cerradas.¹

En síntesis, los sistemas de cooperación son arreglos inter-organizacionales temporales, emergen y desaparecen, pueden dar pie a resultados colectivos tanto buenos como malos, pueden lograr mayor efectividad en la prestación de servicios y aumentar el nivel de vida, o favorecer el clientelismo, la corrupción y el crimen organizado. Nacen y se desarrollan siempre y cuando los actores pueden esperar un beneficio, una renta de cooperación.

1 El uso de las TIC no se debe reducir a las redes llamadas redes sociales, a través de las cuales los usuarios generan e inventan identidad y relaciones basadas en pedacitos de información. Los datos que las personas ofrecen en las redes sociales forman la materia prima para el negocio jugoso de las empresas dueños de estas plataformas.

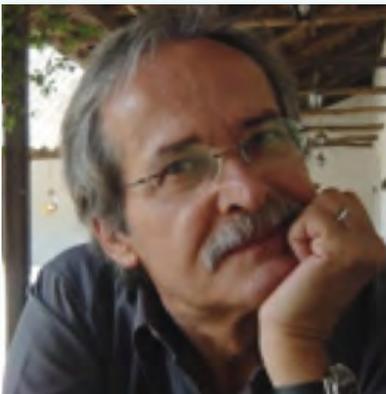
2. Necesitamos socios para avanzar

Las redes crean sus propios incentivos para la acción colaborativa. Los mismos actores participantes acuerdan la finalidad temporal del sistema de cooperación y diseñan, o acaso modifican, los procesos de interacción. Los mismos actores se juntan y negocian y acuerdan que quieren producir conjuntamente sobre la base de sus perfiles complementarios.

En un sistema de cooperación – sea en forma de una red, una empresa conjunta,

una alianza estratégica – el denominador común y el impulso motivador para tales arreglos inter-organizacionales es la renta de cooperación. Los mismos actores involucrados la generan. Esta renta se expresa en varias formas, por ejemplo, los beneficios económicos de la cooperación, en el acceso a conocimiento nuevo de relaciones entre actores. A continuación, presentamos cuatro formas de la renta de cooperación que se entrelacen y refuerzan mutuamente en la vida real.

Esta renta se expresa en varias formas, por ejemplo, los beneficios económicos de la cooperación, o el acceso a conocimiento nuevo. A continuación, presentamos cuatro formas de la renta de cooperación que se entrelacen y refuerzan mutuamente en la vida real.



Arthur Zimmermann, Dr. en ciencias sociales, después de trabajar en la función pública, en 1984 creó la consultora KEK dedicada al desarrollo organizacional y la gestión de proyectos de cooperación. Hasta 2002 trabajó como director de programas en el Ecuador y después fundó la consultora odcp consult gmbh que presta servicios de asesoría en los temas políticas públicas y desarrollo institucional, sistemas de cooperación y transformación de conflictos, gestión del cambio, planeación y evaluación.

Ha publicado varios libros y es docente para un programa de postgrado del Instituto Federal de Tecnología ETH, en Zurich, Suiza.

● ● METALOG®Tools: Torre de poder

Sabemos que los grandes equipos hacen que grandes cosas pasen, pero el desafío constante de conocer e incluso ampliar los objetivos, es muy exigente para cada involucrado. “¿Cómo deberíamos tratarnos el uno al otro?”, “¿Qué es importante para cada uno de nosotros en el trabajo de equipo?”, “¿Quién asume el liderazgo?”. Necesitamos contestar algunas de estas preguntas. Las respuestas son la clave para producir efectividad y sinergia en el trabajo en equipo.

Contenido:

1 aro de madera con estilo de grúa y 24 cuerdas (2 x 3 mts, trenzado 8 veces), 8 bloques de madera,

1 caja de madera e instrucciones. (versión XXL) 36 cuerdas

Dimensiones de empaque: (versión estándar) 39 x 37 x 14 cm./ (versión XXL) 38 x 33 x 14 cm.

Peso de envío: 7.5 kg (Estándar) / 9.5 kg (XXL) en maletín de madera.



* Haga su pedido a través de info@metaaccion.com - Precio + transporte desde Alemania e impuestos



La cooperación genera una plataforma para la gestión conjunta del conocimiento, por ejemplo, por la creación de comunidades prácticas. Además, el acceso a nuevo conocimiento representa un incentivo primordial para aumentar habilidades y capacidades. La renta de cooperación consta en una mayor capacidad de innovación.



La cooperación produce una dinámica de adaptación constante a otros actores, en particular por el afinamiento de las interfaces (puntos de encuentro e intercambio). Esta armonización contribuye a un aumento de la efectividad de la acción conjunta y facilita la adaptación rápida a cambios.



La cooperación abre camino al aprovechamiento de ventajas comparativas y beneficios con base a las características y especialidades comparativas de cada actor involucrado. Los involucrados van a ganar productividad a partir de la cooperación complementaria y pueden esperar obtener una renta económica de la cooperación aprovechando las economías de escala, las cadenas de valor, los intercambios y la co-acción a bajos costos de transacción.



La cooperación requiere relacionarse para compartir información y experiencias, intercambiar ideas y generar proyectos conjuntos. Personas se relacionan y aprenden apreciar y reconocer la diversidad de los actores. La renta de cooperación se expresa en el renombre, la seguridad y la confianza, en la estabilidad en un entorno de incertidumbres, y en el fomento de la capacidad de construir diálogos y compromisos.

Figura: la renta de cooperación

APRENDIZAJE ACTIVO Y EMPODERAMIENTO PARA EL AUTOMANEJO DE DIABETES



UN TALLER EN COSTA RICA ENFATIZA EL PAPEL ESENCIAL DE LA COLABORACIÓN EN GRUPOS PARA AYUDAR A LAS PERSONAS CON DIABETES A CONTROLAR SU CONDICIÓN.

Martin Carnap, Metaaccion, Costa Rica, Ana Ortega, Presidenta día vida, Asociación Pro Diabetes, Costa Rica ● ● Es responsable para facilitación y coaching por Metaaccion, una empresa en Costa Rica especializada en la implementación de metodologías activas de capacitación laboral, facilitación de procesos, desarrollo organizacional y desarrollo del potencial humano en grupos, organizaciones y comunidades. El costo individual y en familia, para la economía y para el sistema de salud son enormes y crecientes. Ana Ortega es miembro de la Federación Internacional de Diabetes en Costa Rica.



Las condiciones de diabetes y complicaciones relacionadas imponen costos individuales y en familia, para las empresas, las instituciones y los seguros médicos públicos y privados. Ya existe en América Latina Central y Sur diversidad de programas en educación sobre la diabetes ofrecidos por organizaciones públicas y privadas. Por lo general, los contenidos son elaborados y el aprendizaje se enfoca solo en que las personas adquieran conocimiento.

Con las personas con enfermedades crónicas como la diabetes, el diagnóstico implica cierta frustración y el tratamiento descansa en gran medida en su destreza y motivación, y así una situación de aprendizaje.

Se presentan nuevos desafíos en el cuidado y la prevención a los proveedores de salud y un “saber hacer” más allá de la actualización clínica para ser eficaces en facilitar aprendizaje activo y nuevos estilos de vida en su trabajo con personas con diabetes.

LA COLABORACIÓN EN GRUPOS JUEGA UN ROL ESENCIAL

El significado de enseñar ha cambiado fundamentalmente. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, y sus homólogos demuestran que el tradicional concepto de transmitir conocimiento se está reemplazando por procesos cognitivos basados en aprendizaje activo con el uso de inteligencias múltiples. Carl Wieman, de la Universidad de Stanford, y muchos colegas que experimentan estilos de educación, nos indican que la apropiación interna en el individuo y la experimentación de solución de problemas, son los que generan cambios sostenibles en la eficacia personal, en la motivación hacia metas de vida y en la maduración de competencias de aprendizaje continuo. La colaboración en grupos juega un rol esencial para cambiar de la recepción inefectiva de enseñanza de la educación tradicional – hacia el aprendizaje activo y seguimiento – el “outcome” de empoderamiento de aprendices.

Hemos iniciado con una de las múltiples tareas metafóricas de interacción disponibles en dos encuentros de capacitación mensuales de la asociación Dia Vida en Costa Rica. Compartimos aquí el desarrollo.

¿CÓMO SE HA CREADO UN ESCENARIO DE APRENDIZAJE?

Acordamos entre el grupo sobre las métricas de salud que son predictores importantes para el control y la prevención de diabetes. Son comportamientos controlables – mantener el peso saludable, comer sano y estar físicamente activo y otros son datos en niveles saludables: la presión arterial, el colesterol y la glicemia. Reflejamos: “Como siempre, todo está bien conocido. Estos elementos son como estos bloques resueltos en el piso. ¡No cambiaría nada hasta que colaboramos todos para integrar estos elementos principios en una estructura relacionada!”



¿CUÁLES SON OBJETIVOS Y TAREA?

El objetivo es construir una torre alta y segura integrando todos los principios básicos válidos para el control y la prevención de la diabetes. Se presentaron los principios. Mientras integran los principios en una torre, los y las participantes pueden comunicarse y hablar entre sí.

Los principios se presentan sobre los bloques en el piso. Los principios podrán cambiar según enfoque temático. Un participante presenta las reglas para la construcción.

¿CÓMO USAR LA METÁFORA DE INTERACCIÓN PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE?

El grupo entiende su habilidad de construir la torre usando la grúa en conjunto e inicia la construcción. Aun con toda la energía inicial se caen dos bloques, el sobre “comer sano” y el otro sobre “peso regular”. ¡Qué situación paralela y parecida a la vida cotidiana! ... y todos recuerdan el esfuerzo necesario para lograrlo. Se bajan las cuerdas de la grúa. Preguntamos: “¿Recuerdan? Había un grupo trabajando para integrar principios en una torre, y fracasaron... Y ahora ¿Qué podemos aconsejar a este grupo y como deberían avanzar?”

El grupo contesta reflexionando, colectamos comentarios como el grupo debería continuar: En fin, el grupo se aconseja a sí mismo y sigue construyendo con éxito hasta tener la torre alta y segura, ¡todos los principios son integrados y se celebra el éxito de salud!

Se ha demostrado la alternativa didáctica para iniciar aprendizaje activo. Todos celebraron el éxito basado en habilidades comunicativas como “escuchar”, “manifestar empatía” y “elogiar el esfuerzo”.



La educación sobre la diabetes cuenta con la gran ventaja que el éxito de su labor es directamente relacionado con indicadores numéricos y fácilmente medibles antes, durante y en seguida de un programa de educación sobre la diabetes. Esta actividad demostró que el aprendizaje colaborativo se produce en toda situación en la que dos o más personas intenten aprender algo juntas.



Cooperación:
DíaVida Asociación Pro-Diabetes



● ● METALOG®Tools: Tubería

La tubería es un emocionante proyecto de aprendizaje y excelente metáfora para representar procesos de producción, servicios y calidad, coordinación entre equipos y procesos de transferencia.

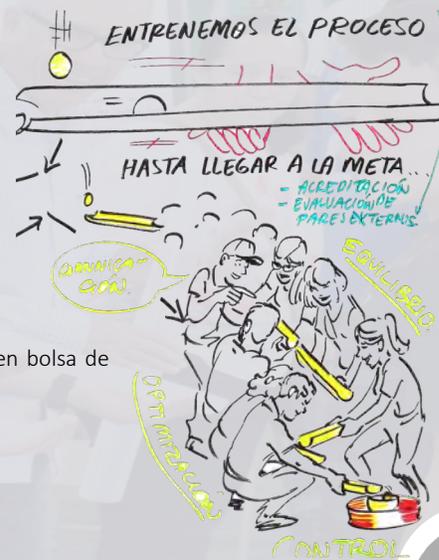
Temas y resultados: Construcción de equipo + Entrenamiento de Liderazgo.

Contenido:

6 tubos de plástico semi-transparente, 2 bolas de madera, en bolsa de textil con agarradera para transportar e instrucciones detalladas.

Dimensiones de entrega: 71 x 11 x 10.5 cm.

Peso de envío: 2 kg en un bolso de tela.



* Haga su pedido a través de info@metaaccion.com - Precio + transporte desde Alemania e impuestos



No me lo digas, dibújame...

Céspedes, Alejandro, Metaaccion, Costa Rica ● ● Desde su desarrollo ancestral el hombre antes de comunicarse piensa en imágenes más que en palabras y recibe orientación en imágenes mentales. Una de las formas de comunicación es el pensamiento visual de forma libre, didáctica, divertida y desafiante que permite activar las células neuronales. Graphic Recording eleva el impacto de su evento, seminario, conferencia o charla. Usamos y capacitamos en esta novedosa técnica, para capturar las ideas visualmente y fomentar aprendizaje, pensamiento estratégico y procesos de articulación en tiempo real.

Este pensamiento visual produce la expresión de la razón y las emociones sobre lo que observa. Desde entonces el ser humano opina, piensa, lee, escribe, jerarquiza, inventa, escucha activamente, imagina y comunica.

Vemos los gráficos grupales desde una perspectiva de proceso. Tradicionalmente los gráficos han sido considerados estructuras estáticas. Sus elementos son líneas, colores, relaciones de espacio y patrones de conexión.

Sin embargo, podemos enfocarnos en algo más fundamental, el proceso de cómo a través de la gráfica podemos entender más fácilmente. ¿Cómo nos fijamos en las cosas visualmente? ¿Cuál es el proceso mediante el cual las personas exploran, se enfocan,

profundizan y amplían?

Los efectos visuales son los ingredientes activos que utiliza un facilitador gráfico. Es muy útil entender sus propiedades y patrones más fundamentales, pues lo más esencial se repite y anida en lo más complejo.

Eleva el impacto de su evento, seminario, conferencia o charla con la novedosa técnica Graphic Recording, para capturar las ideas visualmente, en tiempo real.

Graphic Recording o documentación gráfica (facilitación gráfica en directo), es dibujar en tiempo real, ante una audiencia, congreso, seminario activo, conferencia o un taller, etc. En muchas ocasiones lo que necesitas para resolver tus problemas son dibujos.



Alejandro Céspedes, Comunicación visual, graphic recording, ilustrador, animador, story board artist y caricaturista. Experiencia en Graphic Recording en eventos como reuniones y seminarios para varias compañías. Desarrollador de material gráfico para campañas sociales y educativas de instituciones como la NCSC, MP-HN, Banco Mundial, CCSS, MSP, UNED, IMAS, MEIC, etc. Experiencia como orador y capacitador en Asociación Cultural Internacional Nueva Acrópolis.

o imágenes. Estamos ante una forma de hacer más eficiente, divertida y efectiva la solución de problemas empresariales, la representación de situaciones vivenciales, por medio de una técnica sencilla práctica y sobre todo eficiente, que le permite ver situaciones diarias de manera gráfica.

Como lo hago

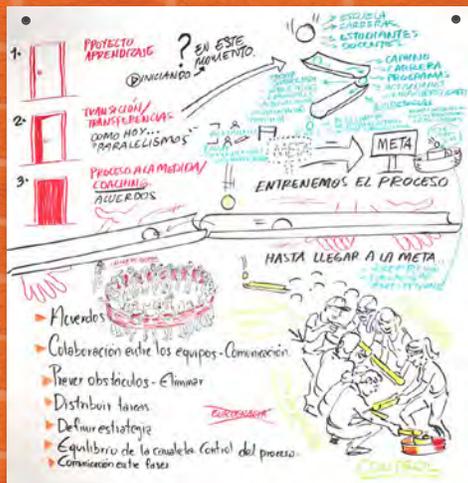
El servicio de graphic recording se dirige a empresas que requieran la técnica para desarrollar su taller, seminario, conferencia con una línea gráfica, que eleve su impacto y logre grandes resultados. Su implementación exitosa requiere un proceso de preparación para la exploración de un guion con ideas o momentos clave, además de un glosario de los términos técnicos, en lo posible previo al evento. Aporte, integración y colocación

de los equipos y materiales para graphic recording.

Mi propia inducción funciona a través de la revisión de resultados y entrevistas sobre el proceso en sesiones. previas, conduce a la asimilación de metáforas, símbolos y primeros bosquejos preliminares.

Para la creación de las gráficas tomo una perspectiva en el proceso en que las personas exploran, se enfocan, profundizan y amplían. Los elementos de la gráfica muestran un camino - que facilita el entendimiento - para acercar a las personas al tema durante y después del evento. En momentos difíciles para la comunicación recomiendo facilitar la interacción con métodos y herramientas de aprendizaje activo y cooperación. Estos animan la comunicación lo que se enfoca nuevamente con las gráficas.

Realice su seminario con Graphic Recording



Eleve el impacto de su evento, seminario, conferencia o charla con la novedosa técnica Graphic Recording, para capturar las ideas visualmente, en tiempo real.

Graphic Recording

Llámenos al 2102-0199

Cánones de Acción para articular proyectos

Ciclo de 9 sesiones grupales



Martin Carnap, Metaaccion, Costa Rica ● ● El accionar y aprender de forma colectiva, bajo las mismas pautas temáticas o cánones de acción, permite que el individuo evolucione, crezca y se desarrollen los proyectos con un enfoque en las relaciones interpersonales. Desarrollará un mejor autoconocimiento y fortalecerá competencias necesarias para una adecuada integración en equipo y el liderazgo situacional.

El cambio en las convicciones y valores del individuo requiere de elementos de interacción y visualización que generen experiencias auténticas y lleven a la reflexión. Solamente a través de la experiencia, las convicciones y valores modificados generan la nueva conducta deseada.

En este proceso la visualización desempeña un rol importante. Por visualización entendemos hacer visible las ideas que intercambian los participantes. De esta forma se genera una comprensión común.

El objetivo:

Los participantes en este programa de "Cánones de acción" ganan:

- ▶ Un ambiente estimulante, participativo y vivencial, en donde se adquiera un mayor compromiso e integración con los valores de la familia, la organización y la sociedad.
- ▶ El desarrollo y fortalecimiento de competencias de interacción, habilidades sociales, a partir de evaluar contextos, tomar decisiones y entrar en acción.
- ▶ Y habilidades de comunicación y colaboración en sinergia entre los miembros del grupo, lo que genera un clima para aprendizaje activo e innovación.

La modalidad:

Los cánones siguen una secuencia de 9 sesiones (por ejemplo 1 o 2 sesiones por semana) de 1.5 horas cada una. En cada sesión se introduce a un nuevo tema y se realiza un laboratorio vivencial con herramientas de aprendizaje de Metalog®, las cuales orientan hacia experiencias por medio de la interacción grupal. Los cánones se clasifican en 3 fases: A. Inducción, B. Desarrollo y C. Consolidación. Es factible integrar nuevos participantes en cualquier punto del ciclo.

A. Inducción	B. Desarrollo	C. Consolidación
A-1. Apertura Torre de Poder Bolas de Moderación	B-1. Confianza Systeming	C-1. Flexibilidad Célula de goma
A-2. Autodeterminación Tubería	B-2. Entusiasmo Reacción en cadena	C-2. Cooperación Explorador
A-3. Compromiso Escala en U Navegador de Equipo	B-3. Equipo Araña fácil	C-3. Sinergia Varilla Mágica

El procedimiento:

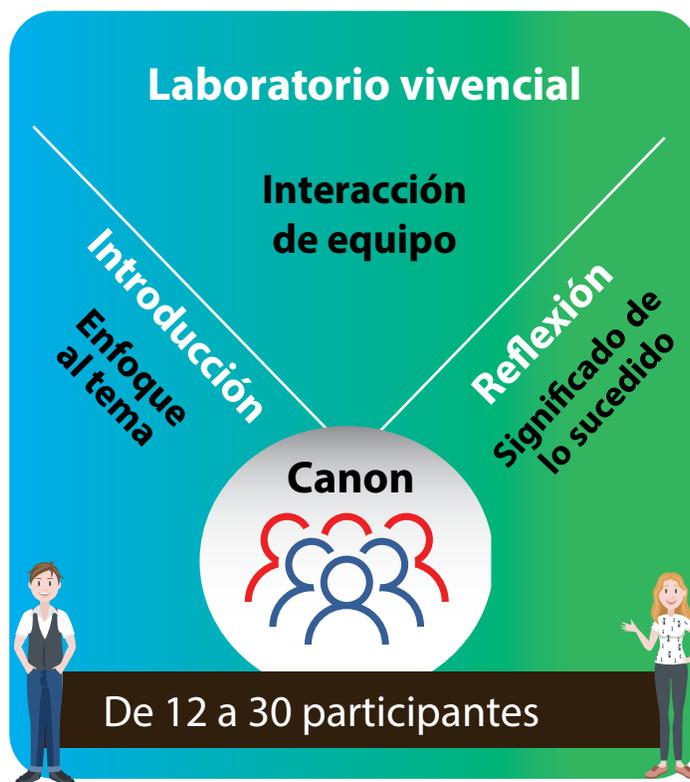
Cada sesión introduce al tema invitando al participante a reflexionar a partir de su percepción y experiencias previas relacionadas. En esta fase se aplican técnicas de visualización, haciendo uso de figuras humanas, tarjetas de colores y marcadores. Como orientación hacia la tarea de interacción, se crea un escenario como una metáfora que ubica a cada participante en situaciones similares de la vida real.

Al iniciar la interacción en equipo, esta exige resolver un desafío práctico con comunicación y acciones de cooperación. La facilitación interviene solo si es necesario, para invitar a los participantes a encontrar por sí mismos los siguientes pasos para resolver la tarea.

Finalmente, en una sesión de reflexión final, el grupo intercambia las lecciones aprendidas de la experiencia compartida, y cómo aplicarlas en el mundo real.

Hay una relación lógica entre la tarea de interacción (acción) y el tema (canon) de la sesión. Las tareas de interacción y los temas de cada sesión se encadenan en una secuencia definida (con flexibilidad) y apropiada para la situación de las personas y la dinámica del grupo. La sesión procede con tranquilidad y de forma relajada.

A continuación, se presenta el desglose de cada sesión, con su respectivo canon, proceso y resultado:



Tema, propósito y herramienta	Orientación y Proceso	Resultado visible
-------------------------------	-----------------------	-------------------

B. DESARROLLO

B-1 Confianza

Creo que las demás personas actúan de buena fe y cumplirán sus compromisos.



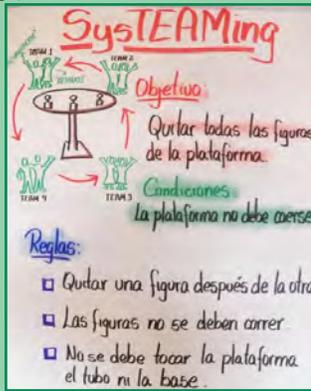
Introducción: ¿Cuál actitud inspira confianza en los demás?

Laboratorio vivencial: Flujo de cooperación e información en el trabajo armonioso – Systeming.

Reflexión: ¿Cómo influye la confianza en la interacción con los demás? ¿Cuáles son los factores claves para desarrollar y fortalecer la confianza?



El objetivo de esta actividad es retirar todas las figuras de la tabla sin que ésta se caiga. Se requiere “ciegos” o “levantadores”, quienes son guiados por los “videntes” o “voceros”.



Objetivo: Quitar todas las figuras de la plataforma.

Condiciones: La plataforma no debe caerse.

Reglas:

- Quitar una figura después de la otra
- Las figuras no se deben correr.
- No se debe tocar la plataforma, el tubo ni la base.

B-2 Entusiasmo

Busco retos cada vez más ambiciosos, que me hacen superar mis temores y contagiar a otros.



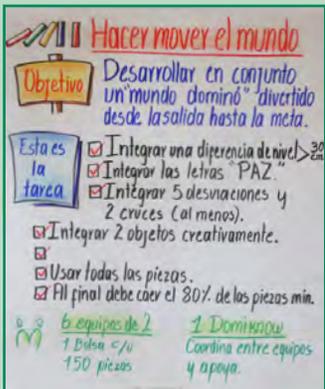
Introducción: ¿Cómo es para mí plantearme objetivos y alcanzarlos?

Laboratorio vivencial: Motivación por objetivos y éxito comparativo – Reacción en cadena.

Reflexión: ¿Cuál fue la contribución de cada participante al éxito del equipo?



El objetivo del grupo es formar y desarrollar un “mundo dominó” con cruces, diferentes alturas, inserción de objetos. La actividad debe realizarse en el piso.



Objetivo: Desarrollar en conjunto un mundo dominó “divertido” desde la salida hasta la meta.

Esta es la tarea:

- Integrar una diferencia de nivel > 20
- Integrar las letras “PAZ”
- Integrar 5 desviaciones y 2 cruces (al menos).
- Integrar 2 objetos creativamente.
- Usar todas las piezas.
- Al final debe caer el 80% de las piezas min.

6 equipos de 2
1 Bolsa con 150 piezas

1 Dominó
Coordina entre equipos y apoya.

B-3 Equipo

Podemos crear y gestionar una estrategia para enfrentar, en conjunto, nuestros retos.



Introducción: Diversidad entre personas - Busco mi camino, apoyando a otros para encontrar el suyo.

Laboratorio vivencial: Coordinación e integración de diferentes habilidades y preferencias - Araña fácil

Reflexión: ¿Por qué es importante avanzar en conjunto con el apoyo adecuado?



La tarea para todos los miembros del equipo es pasar al otro lado, a través de la telaraña. Cada agujero puede utilizarse sólo una vez de cada lado. Esta prohibido tocar la red, en cualquier forma (cuerpo, ropa, cabello, etc.).



¿Por qué es importante avanzar en conjunto con el apoyo adecuado?

Tema, propósito y herramienta	Orientación y Proceso	Resultado visible
-------------------------------	-----------------------	-------------------

C. Consolidación

C-1 Adaptabilidad

Me adapto a diferentes circunstancias y personas. Así puedo superar más fácil las adversidades.



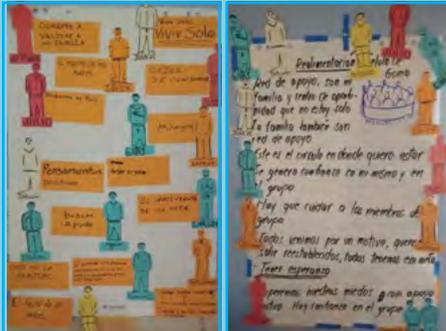
Introducción: ¿Cuál ha sido un cambio en mi vida?

Laboratorio vivencial: Impacto del cambio en mi entorno – Célula de goma.

Reflexión: ¿Cuáles actitudes ayudan a sobrellevar mejor los cambios?



Todos forman parte en la Célula de Goma para mantener el equilibrio, moverse, cambiar de posición y dar una retroalimentación positiva.



C-2 Cooperación

Comparto mis experiencias y aprendemos juntos de los éxitos y errores.



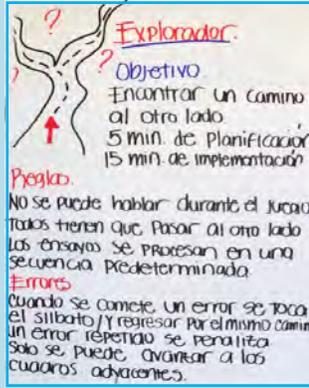
Introducción: ¿Qué es para mí cooperar?

Laboratorio vivencial: Avanzar con otros hacia la meta – Explorador.

Reflexión: ¿Qué actitudes ayudan a encontrar más pronto el camino juntos?



En esta tarea los estudiantes deben descubrir un camino y todos deben cruzarlo en un tiempo limitado.



C-3 Sinergia

(Alineación de fuerzas)

Busco unir esfuerzos para multiplicar fortalezas y alcanzar mayores metas.



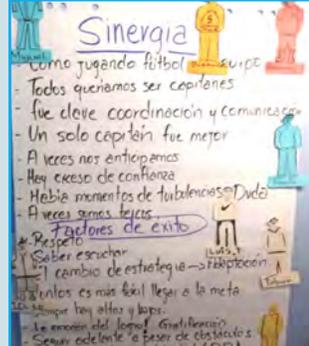
Introducción: Tarjetas de emoción – ¿Cómo es para mí la unión de fuerzas?

Laboratorio vivencial: Lograr sincronización de esfuerzos – Varilla Mágica.

Reflexión final del proceso: ¿Qué me llevo y cómo lo aplico? – Bolas de moderación 2.

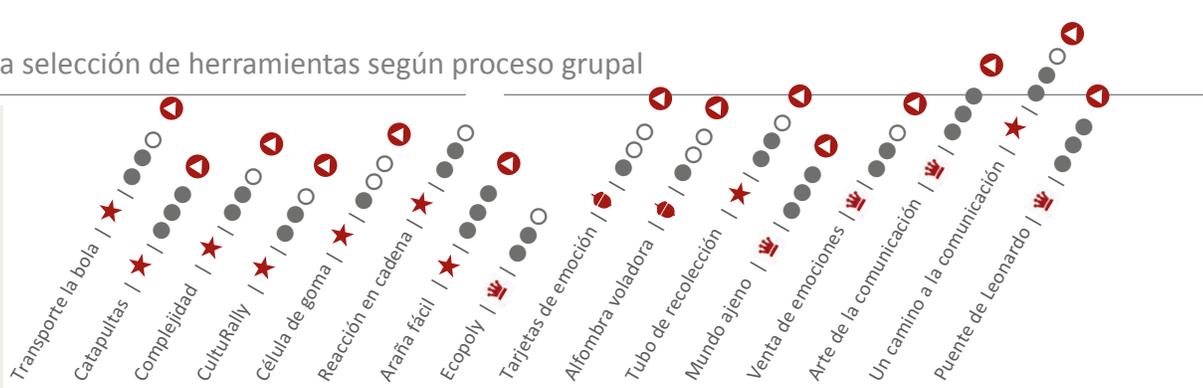


El equipo se encargará de colocar la varilla en el suelo. La única regla es observar y nunca perder el contacto entre sus dedos y la varilla. Pero, a la cuenta de tres, el facilitador suelta la varilla y esta comienza a subir en lugar de bajar, ¡como si tuviera helio!



● Tool o mat para la selección de herramientas según proceso grupal

- ▶ Video
- Experiencia del grupo**
- ○ ○ bajo
- ○ ○ medio
- ● ● desafiante
- Habilidad del entrenador**
- 👑 fan
- ★ practicante
- 👑 profesional



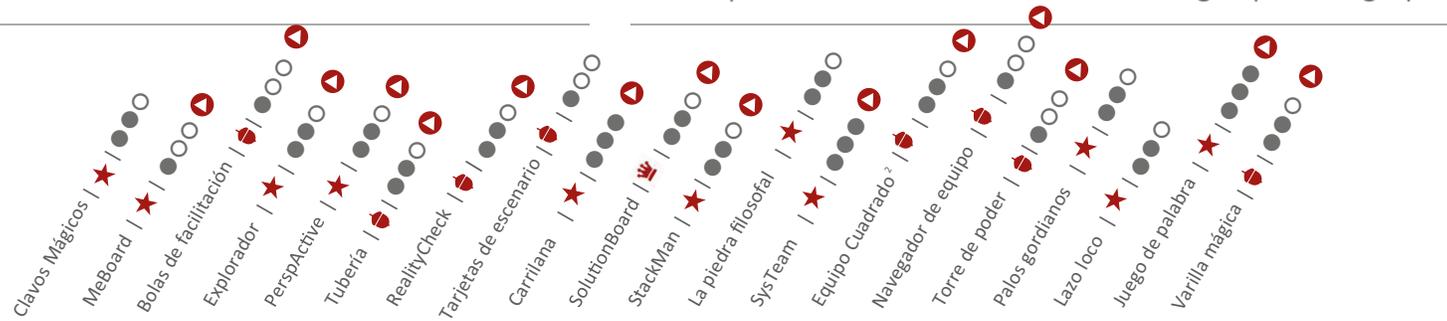
	Transporte la bola	Catapultas	Complejidad	Culturfally	Célula de goma	Reacción en cadena	Araña fácil	Ecopoly	Tarjetas de emoción	Alfombra voladora	Tubo de recolección	Mundo ajeno	Venta de emociones	Arte de la comunicación	Un camino a la comunicación	Puente de Leonardo
Transformación Ágil	✓			✓	✓			✓				✓		✓	✓	
Equipo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cambio	✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓		
Liderazgo	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Comunicación	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Herramienta de reflexión					✓			✓								
Energizante/ Quiebra hielo	✓				✓			✓	✓	✓						
Gestión de proyecto	✓	✓				✓	✓	✓						✓	✓	✓
Plan estratégico	✓	✓	✓			✓	✓							✓	✓	✓
Solución creativa de proyectos			✓			✓		✓		✓				✓	✓	✓
Negociación								✓						✓		✓
Enfoque al Cliente/ Ventas	✓												✓	✓		
Herramientas de coaching								✓								
Desarrollo organizacional	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓				✓
Desempeño + Procesos de optimización	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓						
Integración/ diversidad				✓								✓			✓	✓
Confianza	✓				✓		✓	✓					✓			

Tool-O-Mat

El Tool-O-Mat y el ToolProfile le apoyan en seleccionar la herramienta de capacitación Metalgo adecuada para el grupo y el tema. Por supuesto, dependiendo de la composición del grupo, del contexto o la situación el proceso del grupo puede ser vivido diferente a lo que indica el perfil de la herramienta.

En adición, nuestra vasta experiencia en dinámicas interactivas nos muestra que casi toda herramienta puede ser puesta en escena en cualquier contexto, siendo la única limitante la creatividad del/la capacitador/a y su habilidad de inducir y llevar el proyecto de aprendizaje.

Efectivamente, el trabajo con la herramienta es parecido al tocar un instrumento. Al tener más experiencia tocando el instrumento, tendrá más flexibilidad para improvisar.



	✓		✓	✓	✓	✓	✓					✓				✓			Transformación Ágil
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	Equipo
	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓		Cambio
	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	Liderazgo
			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	Comunicación
	✓	✓					✓		✓										Herramienta de reflexión
✓					✓	✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓		Energizante/ Quiebra hielo
✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓				Gestión de proyecto
	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓				Plan estratégico
✓			✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Solución creativa de proyectos
																	✓		Negociación
						✓		✓				✓							Enfoque al Cliente/ Ventas
	✓	✓					✓		✓						✓	✓			Herramientas de coaching
	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓				Desarrollo organizacional
	✓		✓		✓		✓			✓								✓	Desempeño + Procesos de optimización
								✓						✓					Integración/ diversidad
							✓				✓								Confianza

Habilidades entrenador/a

El ToolProfile te orienta sobre el nivel de habilidades del entrenador y de la entrenadora. Para estimar el nivel de habilidades valoramos (A) la habilidad de la inducción y poner en escena, (B) la habilidad de intervención durante la fase de implementación y (C) la habilidad de reflexión sobre la actividad y las situaciones de aprendizaje. Usamos las siguientes símbolos y significado:

Semilla Fan | Estrella Practicante | Corona Profesional

Experiencia del grupo

Luego el ToolProfile te orienta también sobre el nivel de experiencias de grupo. Para estimar el nivel del grupo incluimos (A) el uso de las competencias de comunicación, (B) la aplicación de estrategias para resolver problemas y (C) el desempeño bajo estrés de tiempo, etc. Indicamos los niveles con pictogramas de puntuación y significados:

Bajo | Medio | Desafiante



Métodos de aprendizaje activo para caficultores de Costa Rica

Ann-Kathrin Schloenvoigt y Sandra Spies, Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ, Costa Rica ● ● El sector cafetalero como todo sector agrícola se enfrenta al gran reto de adaptar su cultivo a los graves impactos del cambio climático. Sin embargo, el tema y las posibles medidas de adaptación y mitigación pueden ser a veces muy técnicos y poco tangibles. Por ello, en el marco de la iniciativa NAMA Café, el Instituto del Café de Costa Rica, el Ministerio de Agricultura y la cooperación alemana para el desarrollo GIZ aprovecharon de herramientas de aprendizaje activo para facilitar el desarrollo de capacidades en temas climáticos, adaptación y mitigación de las personas productoras, así como el personal de extensión.

En años recientes, el sector cafetalero de Costa Rica ha experimentado cambios climáticos palpables: lluvias torrenciales, sequías prolongadas, incrementos de temperatura que favorecen la propagación de enfermedades y plagas son unos de los principales aspectos que impactan la cantidad y calidad del llamado “grano de oro”. Costa Rica – que destaca a nivel internacional por su café de altísima calidad – se vio enfrentada a la necesidad de actuar ante el fenómeno climático.



Fotos de capacitación en técnicas de cultivo de café.



Costa Rica lanzó la primera Acción de Mitigación Nacionalmente Apropriada (NAMA) agrícola del mundo en el 2014 con una duración de diez años. Desde el 2015, la iniciativa recibe apoyo técnico y financiero por parte de la Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ en el marco del Proyecto de Apoyo a la NAMA Café de Costa Rica (NSP Café), financiado por la NAMA Facility.¹



¹ La NAMA Facility es un fondo conjunto de los gobiernos de Alemania, el Reino Unido y Dinamarca, así como la Comisión Europea.

Mediante la iniciativa NAMA Café, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y el Instituto de Café de Costa Rica (ICAFE) unieron esfuerzos y recursos, con el fin de apoyar al sector café a enfrentarse al impacto del cambio climático y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas durante el procesamiento y la producción del cultivo.

Un enfoque primordial del proyecto NSP Café ha sido incentivar la adopción de prácticas sostenibles que reduzcan las emisiones de GEI mediante el desarrollo de capacidades en buenas prácticas agrícolas (BPAs) y agroforestería para las personas productoras. Basadas en conocimiento científico-aplicado, se aspira a proveer las personas productoras con la capacidad de generar sus propios sistemas agro-eficientes, para que estas contribuyan al desarrollo bajo en emisiones del cultivo, como un factor relevante para el mercadeo y la venta del café.

Concepto de capacitaciones

El sector cafetalero de Costa Rica se caracteriza por ser muy tradicional. Como consecuencia, las personas productoras cuentan con muchos años de aplicar prácticas agrícolas de la misma manera, lo cual afecta el grado de implementación de los conocimientos en las fincas. Para tener éxito en el desarrollo de capacidades fue de suma importancia organizar actividades prácticas y dinámicas para desarrollar el conocimiento.

Considerando además que la gran mayoría de los y las caficultores tienen una edad mayor a los 40 años, los materiales didácticos debían además basarse en buenas prácticas para la educación efectiva y eficiente de adultos, así como adaptarse al modo de vida y forma de aprendizaje de la persona productora de café costarricense.

Para ello, un aliado importante fue el Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS) del INCAE², Costa Rica. En conjunto, las cinco instituciones desarrollaron una serie de módulos de capacitación didácticos que abarcan las diez Buenas Prácticas Agrícolas BPAs promovidas por el NSP Café (p. ej. fertilización eficiente, sistemas agroforestales, poda), basándose en los conocimientos científicos más recientes y en datos relevantes para las necesidades del proyecto en relación con el cultivo de café.

El ciclo de talleres se implementó entre marzo a setiembre, para no interferir con la cosecha de café en las distintas regiones. El formato de los talleres fue de un “día de campo” en las fincas de café, para promover que los y las productoras aprendan e internalicen los conceptos en un entorno más cercano y tuvieran además la confianza de interactuar con el grupo y los facilitadores. Se limitó a una duración de medio día hábil, para adaptarse al modo de vida de los participantes y por razones climáticas.

Los distintos temas se trabajaron en sesiones de máximo 45 minutos por sesión y máximo cuatro estaciones de aprendizaje por taller para garantizar la mayor atención de los participantes. Con el fin de desarrollar competencias de colaboración a través de sesiones dinámicas e interactivas, los y las participantes fueron divididos en grupos de máximo 25 personas, para facilitar tareas de interacción con la participación de cada uno/a.



² INCAE Business School, acrónimo Instituto Centroamericano de Administración de Empresas con sede en Nicaragua y en Costa Rica



Los materiales utilizados en los bloques de capacitación fueron 1) rotafolios informativos y educativos, que presenten los temas por tratar de una forma atractiva y en un tamaño suficientemente grande para ser legible desde lejos, hechas de lona impermeable para uso al aire libre independiente de las condiciones del clima, 2) panfletos o láminas impermeables para los y las productoras con información resumida y 3) dinámicas didácticas para la presentación de temas específicos.

Adicionalmente, el proyecto colaboró con el proveedor de materiales de capacitación, Metaacción S.A., con el fin de capacitar al personal técnico del MAG e ICAFE – quienes implementan las capacitaciones con los y las caficultores – en la aplicación de métodos de aprendizaje activo. Esto con el fin de ofrecerles herramientas para comunicar contenidos complejos como el cambio climático y el efecto invernadero de una manera activa y dinámica. El NSP Café capacitó a 485 miembros del personal de extensionismo en estos métodos.

Con estas bases sentadas, se llevaron a cabo los módulos de capacitación para los y las caficultores, contando con la participación de 3.000 personas productoras durante la primera ronda de capacitación en 2017³, con 25 hasta 120 productores por taller. En total, el NSP Café capacitó a 9.851 personas entre el 2015 y 2019.

Percepción e impacto de las capacitaciones de caficultores

La efectividad de las capacitaciones fue evaluada por CIMS mediante el modelo estándar “Kirkpatrick”, el cual analiza los cuatro niveles reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Los y las productores reaccionaron de manera positiva a la metodología utilizada, así como a la presentación de los materiales por parte del personal de extensionismo del MAG e ICAFE. El tiempo de capacitación de máximo 45 minutos por tema y cuatro temas por módulo resultó ser apropiado para la mayoría de los y las participantes (54% = excelente; 36% = bastante bueno). También se valoró como positivo llevar a cabo los talleres en los cafetales, de acuerdo con la teoría del aprendizaje de adultos (73% = excelente; 23% = bastante bueno). Los y las participantes quedaron satisfechos con los temas, los cuales tomaron en consideración el ciclo de producción de café y las necesidades de los y las caficultores (77% = excelente; 21% = bastante bueno).

³ La NAMA Facility es un fondo conjunto de los gobiernos de Alemania, el Reino Unido y Dinamarca, así como la Comisión Europea.

En promedio, casi el 99% de los y las productoras indicaron desear cambiar su comportamiento y utilizar las Buenas Prácticas Agrícolas BPAs en sus fincas, con un 81% mostrando gran entusiasmo para realizar los cambios necesarios. Esta tendencia se mostró a lo largo de las regiones, la edad y el número de módulos atendidos. Además, alrededor del 85% indicó ya haber comenzado a adoptar algunas de las BPAs aprendidas, incluyéndolas en sus actividades diarias.

Lecciones aprendidas

El programa de capacitación tuvo un impacto positivo en la reacción, el aprendizaje y el comportamiento en las personas capacitadas. No obstante, también se identificaron una serie de mejoras para futuros ciclos de capacitación.

- Priorizar los temas a enseñar y posiblemente disminuir el número de temas. Por ejemplo, se discutió implementar un formato de dos horas por tema y no más de dos temas al día, o reducir los talleres de cuatro a tres temas.
- Durante la presentación, los guiones podrían incorporar de manera más explícita el disponer de mucho más tiempo para conversar el tema con los productores, poder responder a preguntas, tener una discusión grupal. A menudo, no había tiempo para conversar acerca del tema, porque le expositor tenía que terminar todas sus filminas.
- Se debe invitar de forma proactiva y multi-canal a generaciones más jóvenes, con miras a asegurar continuidad, la mayor adopción de prácticas sostenibles y una mejor identificación con los temas presentados.

Para más información:

Article: CIMIS, "Kirkpatrick Model to Determine the Effectiveness of the NAMA's Support Project Training Program on Good Agricultural Practices for Coffee Growers in Costa Rica" (2018) >> <http://namacafe.org/en/file/2118/download?token=NhlvoJTr>

● ● Pizarra 2 en 1 **MAULsolid - económico**

USO POR AMBOS LADOS

- 75 cm x 120 cm
- Uso móvil
- Alta estabilidad
- Ahorro de espacio

● incluye rodines

NUEVO

3. Negociar en vez de mandar: La acción colaborativa promueve un nuevo tipo de gestión

En las **organizaciones cerradas y jerárquicas** las decisiones se toman en los respectivos niveles gerenciales: Se dirige e instruye, se decide y ordena. En los **sistemas de cooperación inter-organizacional** no es posible llegar a decisiones desde una dirección centralizada. No existe tal dirección como instancia determinada a priori en la jerarquía y dotada del poder de ejecución y sanción que decide y ordena lo que se debe hacer. Para lograr sus objetivos, **los actores son inter-dependientes**. Por lo tanto, en los arreglos inter-organizacionales **dirigir o mandar** se convierte en **negociar y conducir**. El conjunto de los actores interviene en la conducción – unos más, otros menos – y

el norte de la navegación resulta de los acuerdos construidos entre los actores. Por lo tanto, la navegación de redes puede ser considerada como un modelo opuesto a la gestión intra-organizacional.

En las redes se reemplazan órdenes por comunicación. Se crea una comunicación estructurada que reemplaza el control vertical emanado de las reglas. El diseño y la promoción de la comunicación exigen tener una visión clara, en cuanto a las mutuas dependencias entre los actores y los incentivos de la renta de cooperación que los motivan.



Algunos aprendizajes de la historia

La colaboración humana es una **constante antropológica**. El ser humano necesita socios para lograr sus objetivos. El individuo héroe y aislado es un mito del presente. Por miles de años los humanos han sobrevivido en grupos y han desarrollado capacidades de excelencia de comunicación para coordinar sus acciones.

Las redes de cooperación no son de ninguna manera un producto de la modernidad. Los humanos se juntaron para dedicarse a la caza y defenderse, y más aún después de la revolución neolítica, las sociedades sedentarias organizaron la producción, defensa y construcción de **grandes obras colectivas**: caminos, puentes, canales de riego, fortalezas y ciudades. La **diversidad como capital de la evolución**: Las grandes obras de la humanidad resultaron de la colaboración entre diferentes individuos y grupos, y con base a contactos inter-culturales, incluyendo las migraciones constantes de grupos y pueblos en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

Los Asirios (2500 a.C. hasta 600 a.C.) mantuvieron redes de comercio con centros en China, India y Egipto, así mismo con pueblos “bárbaros”. Para facilitar la coordinación desarrollaron la escritura cuneiforme y el dinero.

La administración del **Imperio Romano** dependía del impresionante tejido continental de vías lastradas, refugios, fortalezas y ciudades, y del control de rutas marítimas.

Burocracia versus Flexibilidad: La superioridad de los franceses, holandeses e ingleses frente a las colonias españolas en América Latina, se basó especialmente en su trabajo en redes flexibles. A diferencia, a partir del siglo XVI, la colonización española apostó por una **administración centralizada, rígida, burocrática y lenta**. Las colonias eran supervisadas a partir de visitas de control de los llamados visitadores, quienes presentaban sus informes en Sevilla y Madrid, años después del viaje. El transporte de los grandes tesoros de las colonias era organizado dos o tres veces por año en un enorme **convoy náutico**, saliendo de Cartagena y Veracruz. Francis Drake y otros corsarios, héroes en ojos de la corona británica y piratas criminales para los españoles, trabajaban en cambio con estructuras flexibles de red dispuestas a asaltar en mar abierto al lento y pesado convoy de los españoles.

Con el **desarrollo del ferrocarril** cambiaron tanto la percepción del paisaje como la sensación de las distancias, gracias a las casi vertiginosas velocidades. Había llegado la hora de la coordinación a gran escala. Los conductores de las locomotoras portaban un reloj para **poder sincronizar el tiempo** en cada estación.

Muchos años antes de la creación de Naciones Unidas o de empresas multinacionales, con **la creación de la Unión Postal Universal en 1874 nació la primera red global, inicialmente compuesta de 22 correos públicos**. La red creció sobre la idea genial que cada uno es responsable en su país bajo uso pocos estándares globalmente acordados. La principal función era entregar cartas y paquetes oportunamente, sin importar fronteras nacionales o lingüísticas, reconociendo mutuamente la remuneración por el servicio, pegando estampillas visibles sobre el objeto enviado.

En principio, los actores de los sistemas de cooperación deciden renunciar una parte de su propia autonomía, a cambio de la renta de cooperación. Se dicen: para avanzar y tener éxito necesitamos socios, con los cuales podemos complementarnos y a los que podamos brindar nuestra confianza.

¿Por qué se unen dos empresas agroquímicas multinacionales en el sector de la investigación biotecnológica?

Ambas continúan actuando como competidoras, al tiempo de colaborar en temas de investigación sobre semillas y control de plagas. Crean una red de investigación en la que también participan universidades y laboratorios biotecnológicos. La renta de cooperación surge con los aportes complementarios de los miembros de la red y disminuye los altos riesgos para las inversiones en la investigación.

Iniciar con consultas para conocer las posiciones de los actores clave

Al analizar las posiciones de los actores, sobre todo de los actores clave, en relación con los objetivos del proyecto de cooperación, las siguientes preguntas aparecen en primer plano:

- ¿Qué intereses tienen los actores clave en el tema colaborativo?
- ¿Están interesado en socios complementarios para trabajar sobre el tema?
- ¿Están dispuestos a compartir sus conocimientos con otros?
- ¿Cuál es la renta de cooperación que los diferentes actores clave quieren obtener a partir de su participación en el sistema de cooperación (red, alianza, cluster etc.)?
- ¿En qué medida coinciden los intereses de los actores clave con los supuestos objetivos superiores del sistema de cooperación?
- ¿Qué posibles efectos tienen las diferencias de intereses esperadas en el sistema de cooperación?
- ¿Qué opciones existen para incluir mejor a los actores clave en la red?
- ¿Qué son los mecanismos adecuados para fomentar y conducir el sistema de cooperación?

4. La confianza como ingrediente crucial

El economista Adam Smith hizo hincapié en la fundamental relevancia de la confianza, como base de la cohesión social: “If there is any society among robbers and murderers, they must at least abstain from robbing and murdering one another”. El sociólogo Niklas Luhmann partió de este concepto, al anotar que la confianza es el recurso más importante de los sistemas de cooperación para reducir la complejidad de las relaciones entre los actores y bajar los costos de transacción (que surgen para la planificación y la contratación, entre otros).

Al evaluar y comparar los sistemas de cooperación el enfoque debe estar en las relaciones entre los actores, las reglas acordadas, la complementariedad, la

coordinación y conducción de la red, y la renta de cooperación. También persisten relaciones asimétricas en los sistemas de cooperación. La configuración horizontal de una co-producción no nos debe engañar, pues los actores defienden intereses y toda red es también un espacio en lo cual se articulan relaciones de poder y dependencia. Por ejemplo, los involucrados tienen un olfato delicado, cuando aparecen prácticas no transparentes de información y una distribución injusta de los beneficios.

Rendirse cuentas sobre el sentido, los costos y el beneficio de la cooperación es una inversión a futuro, a partir de la cual se profundiza la confianza. Todos los trabajos posteriores fluirán más fácilmente.

Artículos prácticos relacionados:

Coaching para prevención de violencia intrafamiliar

[Venegas, Angélica, Municipalidad Belén – Costa Rica.](#)



El aprendizaje activo, impactando positivamente las familias

[Blum, Solange, Directora General de la Fundación Herencia, Ecuador](#)



Formando a través del Aprendizaje Activo

[Valverde, Verónica, Recursos Humanos de CNFL, Costa Rica.](#)



Confianza en las negociaciones – Mercado de corazones

[García, Milton Antonio, Panamá y Martin Carnap, Costa Rica.](#)



VEÁLOS EN LÍNEA



En analogía a un modelo político económico general, los actores de un sistema de cooperación enfrentan cuatro retos para reducir la falta de certeza sobre los resultados del proceso de cooperación:

- Negociar y acordar reglas transparentes, útiles y efectivas que simplifiquen las actuaciones en la red y garanticen la equidad, a pesar de la diversidad de los actores.
 - Diseñar las relaciones de confianza entre los actores, a fin de bajar costos de transacción, fortalecer la vista hacia los objetivos compartidos y asegurar la repartición justa de la renta
- Establecer mecanismos de coordinación que sean efectivos y que obligatoriamente deban rendir cuentas a los actores de la red, especialmente en lo referente a fijar claramente tareas, criterios transparentes de éxito y evaluaciones periódicas de los resultados.
 - Diseñar procesos participativos de decisión, valorando la diversidad de los actores involucrados para que los actores puedan evaluar y seleccionar la opción más oportuna entre las diferentes opciones de cooperación.

de cooperación, de acuerdo con la contribución individual.

5. La conducción de redes: Los mecanismos de coordinación

No es posible realizar una renta de cooperación sin una mínima coordinación. Generalmente, una red se construye alrededor de un núcleo coordinador, cuya tarea principal se compone, en primera instancia, de promover las relaciones en general, la comunicación y la confianza entre los actores, para que el proceso de negociación conduzca hacia acuerdos viables sobre la estrategia y los procesos internos. En segundo lugar, el núcleo

coordinador cumple la función de facilitar y fomentar el intercambio y la interacción entre los actores, de tal forma que vayan acorde con el objetivo planteado.

Siguiendo la discusión sobre gestión y control en la economía política, en las redes se pueden diferenciar al menos cuatro campos diferentes para la conducción. El desafío consta en reducir y domar las contingencias (el número de opciones de

Intercambio de información y conocimiento: Los actores aseguran que todos los actores tengan el mismo acceso a la información. Los medios y las vías de comunicación apuntarán hacia este fin. El intercambio de conocimiento será organizado de manera adecuada para cumplirlo, por ejemplo, a través de la formación de comunidades de prácticas. Periódicamente se pone a discusión la agenda temática de la red.

Organización de la participación: La red regula la inclusión de sus actores en grupos de proyecto, co-producciones y participación en la toma de decisión. La participación produce cohesión, pues construye capital social y fortalece la confianza. Así mismo aumenta la efectividad y otorga legitimidad a las decisiones. Por razones de eficiencia, se plantea entonces la pregunta: ¿cómo se pueden combinar de la mejor forma posible las diversas formas de participación (información, consulta, etc.) con la representación de diferentes grupos de actores?

Distribución de costos y beneficios: Desde la perspectiva de la economía institucional es normal que los actores tengan temores dentro de una cooperación poco regulada, de que vayan a ser explotados o que la renta de cooperación vaya a ser repartido injustamente, detrás de su espalda. Ven el peligro que ciertos involucrados saquen provecho de la red, aportando mucho menos que los demás (el denominado parasitismo). El coste propio, especialmente los costes de las transacciones causadas por la membrecía, se comparan con el beneficio y también con los costes de transacción que probablemente tengan los demás por su membrecía. Estos cálculos no deben ser interpretados como un retroceso al mundo de la competencia. Son expresión de la necesidad moral de formar relaciones justas y de la demanda de una normativa transparente.

Confianza: Según Niklas Luhmann, la confianza es una inversión de alto riesgo. Es fiable aquel que es predecible, calculable. Como esto se fundamenta en apreciaciones subjetivas, en empatía e intuición, la confianza y la desconfianza siempre están presentes. Uno se gana la confianza lentamente, pero puede perderla rápidamente y quedará solo la desconfianza. Un mínimo de confianza entre los actores es una condición obligatoria para que las interacciones sean efectivas. Reduce los costos de transacción, sustituyendo el tiempo y los costos para planificar en detalle y definir todo por escrito. La creciente demanda de confianza es un indicio de que bajo la superficie prevalece la desconfianza. Las medidas para fomentar la confianza pueden abarcar los siguientes: facilitar e intensificar los contactos cara a cara, orientación explícita en valores formulados conjuntamente por los actores, clarificación de expectativas, márgenes definidas de flexibilidad, reglas explícitas, reflexión conjunta sobre los patrones de conducta y la cultura interna del sistema de cooperación.

Estas cuatro dimensiones para la conducción de redes quedarían incompletas sin mencionar la propagación de las redes sociales y sus efectos culturales. Desde el punto de vista de la economía política, en el último tiempo, la proliferación de estas redes ha generado una dura crítica de los efectos que ejercen sobre los patrones sociales. La crítica parte de la observación de que el denominado capitalismo de redes confronta a los individuos con la expectativa de presentarse como sujetos felices, perfectos, alegres, moldeables, oportunistas y sobre todo flexibles, siempre dispuestos a adaptarse y acomodarse. Esta plasticidad reemplaza a lo que en el pasado se denominaba individualidad y autenticidad. Las personas no solo imitan el mundo del consumo y entretenimiento, más bien se convierten en copias reales de los imaginarios difundidos por los medios de comunicación. En efecto, fortalecen estereotipos, prejuicios, resentimientos, mentiras y hasta agresión y un exhibicionismo exaltado.

6. ... y contar con los mundos paralelos

Para que un proyecto de cooperación pueda generar los beneficios esperados, los involucrados deben cumplir con las tres preguntas estratégicas fundamentales:

- Crear un horizonte común con propósito: ¿por qué caminamos juntos?
- Acordar la orientación: ¿hacia dónde queremos llegar conjuntamente?
- Establecer mecanismos de coordinación: ¿cómo vamos a coordinarnos?

Sin embargo, esta es solo una cara de la medalla. Atrás de los objetivos explícitos y la euforia sobre la cooperación existen los mundos paralelos de los intereses opacos de los distintos actores que se preguntan:

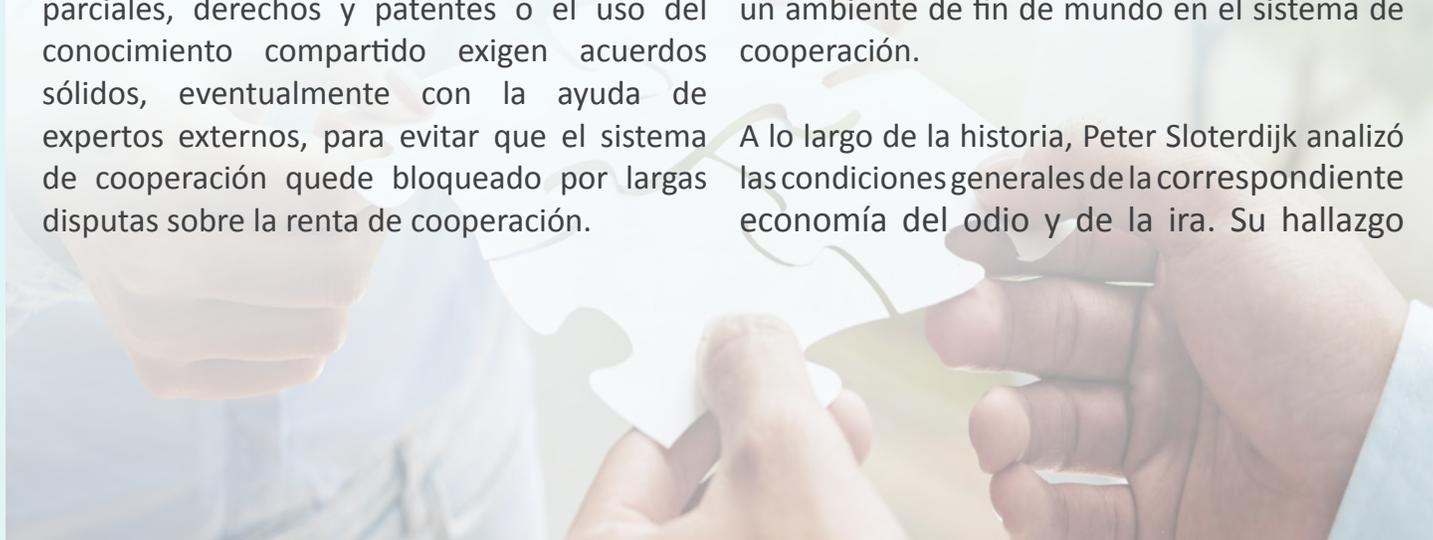
- ¿En qué temas y en qué campos de negocio es más sabio y efectivo actuar solo, es decir sin el peso de la cooperación?
- ¿Qué beneficio espero yo como renta de cooperación por haber participado?
- ¿Qué esfuerzo voy a asumir para coordinarme con los demás?
- ¿Qué riesgos puedo y quiero asumir?
- ¿Cuánto tiempo estoy dispuesto a esperar para que mi inversión me genera un beneficio (una renta de cooperación)?

En los casos normales, un actor calcula sus propios aportes sobre la base de su estimación del riesgo, de la renta de cooperación esperada y en relación con las contribuciones de los otros actores involucrados. Otras reflexiones – por ejemplo: sobre la distribución justa y equitativa de las inversiones y de la renta de cooperación, sobre aspectos de las relaciones y la confianza mutua– también forman parte de estos cálculos.

Por lo tanto, la utilización de productos parciales, derechos y patentes o el uso del conocimiento compartido exigen acuerdos sólidos, eventualmente con la ayuda de expertos externos, para evitar que el sistema de cooperación quede bloqueado por largas disputas sobre la renta de cooperación.

Las redes son lugares de una cooperación constructiva y alegre. Sin embargo, debido a la naturaleza humana son también lugares de mundos paralelos destructivos, de la envidia e intrigas, entre otros. El juicio sobrio es cambiado por prejuicios cargados de emociones, los actores se acaloran, se vuelven desconfiados y envidiosos. El trato con el otro, hasta hace poco un desconocido, se convierte en tortura. Las personas caen en un estado de melancolía pesimista, contagian a los demás y difunden un ambiente de fin de mundo en el sistema de cooperación.

A lo largo de la historia, Peter Sloterdijk analizó las condiciones generales de la correspondiente economía del odio y de la ira. Su hallazgo



no promete nada bueno: Somos incapaces, poco hábiles e insensibles cuando se trata de aplacar las iras de los desfavorecidos con soluciones apropiadas y compensatorias. Y lo que es peor es que la sociedad de consumo requiere en cada momento un alto grado de competitividad y agresión que se alimenta de la avidez y envidia. La tecnología de la comunicación y la vulgarización de las emociones, la exhibición no disimulada y destrucción de la intimidad dan razón a los fanáticos que derraman su ira sobre nosotros.

Los fuertes impulsos que emergen de los mundos paralelos son como una espina incrustada en todas las redes y, una vez activados, no tardan en derrumbar las buenas intenciones y la resiliencia optimista. En todo sistema de cooperación existen relaciones de poder que forman un mundo paralelo. El sentido de la medida justa cede a exigencias máximas insistentes, la confianza

en el otro es engullida por la envidia, la distancia autocrítica se reduce a una visión extremadamente limitada y se fija en una posible desgracia o incluso, en la venganza. Los actores involucrados tantean en las tinieblas de este mundo paralelo y se meten en conflictos insolubles, empujados por sus prejuicios y aspiraciones.

En esencia, la cultura de un sistema de cooperación es determinada fundamentalmente por la manera cómo la conducta competitiva es reemplazada por un comportamiento cooperativo y complementario. Para lograrlo, se necesita tacto frente a la diversidad de actores y respeto a las contribuciones de los demás. La impregnación con un comportamiento complementario es el requisito necesario para generar prestaciones eficaces y lograr la integración horizontal, es decir la cohesión.

**CERTIFICACIÓN
ARTICULACIÓN DE REDES**

 **COMPETENCIAS DE COOPERACIÓN**

PARA SUS PROYECTOS 

¿CUÁLES SON COMPETENCIAS PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE?

Martin, Carnap con ilustraciones de Alejandro Céspedes, Costa Rica.

En el mundo profesional y académico se incrementa cada día la necesidad del buen desempeño de grupos. La habilidad de liderazgo situacional e integración de equipos efectivos significa la contribución de cada involucrado a la solución.



Las condiciones para desarrollar soluciones requieren cada vez más competencias de cooperación entre colegas especializadas en varias disciplinas, El aprendizaje activo orienta a la superación de limitaciones, la experimentación de soluciones y la implementación de las acciones que crean el impacto satisfactorio.



El aprendizaje se define desde las personas aprendices y es definido como un proceso activo, autorregulado, social, constructivo y situado. En la medida en que el conocimiento individual es, al menos en parte, una construcción personal, y que el contexto de aprender ofrece oportunidades reales de experimentar lo que se debe adquirir, los dos últimos criterios - constructivo y situado - siempre determinan el aprendizaje.

Efectivamente la mayoría de los problemas hoy es así compleja y las condiciones para desarrollar soluciones cambian así rápidamente que se tiene que considerar el experto de su campo como ideal del tiempo pasado. El incremento rápido de conocimiento causa que autoridades de hoy son especialistas que saben casi todo de casi nada. Lo que se necesita cada vez más son especialistas capaces de trabajar en equipos y cooperar con colegas entre varias disciplinas, Bajo esta perspectiva se requieren las siguientes competencias:



COMPETENCIA DE EXPERTO

- Tiene conocimientos certificados y experiencia profesional al nivel de su especialización profesional.
- Puede didácticamente reducir su conocimiento complejo y elevado de experticia, sus habilidades y competencias para aplicarlos a nivel de preguntas de aprendizaje.
- Puede dejar su experticia y experiencia profesional atrás para gestionar situaciones inciertas y con deficiencia de conocimientos.



COMPETENCIA ANDRAGÓGICA Y PEDAGÓGICA



- Tiene un entendimiento actualizado y moderno de la teoría de aprendizaje y lo puede expresar en sus actividades de capacitación, docencia, asesoría y liderazgo.
- Esta especialmente claro en describir sus competencias que puede contribuir para el desarrollo de sus aprendices.
- Está consciente de la breve vida útil de conocimientos técnicos y refuerza competencias extracurriculares de sus aprendices y su capacidad de autoaprendizaje.
- Sabe que aprendizaje requiere respuestas individuales de aprendices, que son más probable cuando existen oportunidades de conectarse y de ser involucrado propiamente.

COMPETENCIA EMOCIONAL

- Conoce sobre la importancia de emociones en el proceso de liderazgo situacional e integración de equipos y puede crear ambientes de aprendizaje apreciados y de confianza que al mismo tiempo presentan retos a aprendices.
- Puede desarrollar relaciones emocionalmente resonantes con aprendices y aparecer como guía en el proceso de aprendizaje.
- Sabe técnicas para conocer sus propias necesidades y atenderlas.





Aprendizaje Activo



Facilitación Gráfica



Articulación de Redes

Técnicas de facilitación y desarrollo de competencias

La facilitación es competencia clave para líderes en desarrollo organizacional y de talento humano. Las capacitaciones deben fomentar las competencias actualmente necesarias y el aprendizaje durante toda la vida.

Se necesita motivación, valores, habilidades sociales y una capacidad de juicio práctico.

3 módulos en 3 días:

- 1. Práctica:** Ciclo completo de apertura, interacción y cierre, con enfoque temático.
- 2. Dinámica:** Abordaje de interferencias con grupos exigentes. Profundización de contenidos con nuevas dinámicas.
- 3. Preparación:** Aplicación de técnicas aprendidas en temáticas propias en una guía de facilitación para su próximo evento grupal.



más información

Comunicación visual para aprendizaje e innovación

En este seminario el participante aprende el vocabulario básico para la comunicación visual; podrá aplicar la facilitación gráfica como un método eficaz en las interacciones de grupos, ayudando a reducir la complejidad de una discusión grupal. Por medio de la aplicación del lenguaje visual, ganará poder de convencimiento, expresión y claridad en su comunicación.

2 módulos en 2 días:

- 1. Comunicación visual (elementos individuales y técnica):** ABC visual, representación de dinámica, caligrafía, personas.
- 2. Facilitación gráfica (composición):** uso del color, perspectiva, representación de conceptos abstractos, Rotafolios, desarrollar un tema y proceso de diseño de plantillas.



más información

COMPETENCIAS DE COOPERACIÓN

La efectividad en proyectos y procesos de articulación es todo un reto para las organizaciones y sectores con importancia en la economía nacional. Implica el involucramiento de múltiples actores y niveles, lo cual requiere de una buena interacción, comunicación y compromiso para alcanzar las metas.

3 módulos en 3 días:

- 1. Innovación con enfoque temático:** Apertura dinámica, gestión de procesos de innovación y desarrollo en enfoque temático, facilitación tareas de interacción.
- 2. Competencias de cooperación:** Impulso a pensamiento individual, cooperación y diálogo, elaboración de hojas de ruta en áreas de innovación y próximos pasos.
- 3. Preparación para la articulación de redes.**



más información

ACADEMIA METAACCION 2020

Fecha

Lugar

Inversión

Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad

Técnicas de facilitación y desarrollo de competencias

18 al 20 de febrero 2020
24 al 26 de febrero 2020
24 al 26 de marzo 2020
26 al 28 de mayo 2020
09 al 11 de junio 2020
23 al 25 de junio 2020
19 al 21 de agosto 2020
01 al 03 de septiembre 2020
13 al 15 de octubre 2020
24 al 26 de noviembre 2020

Guatemala, GUATEMALA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
Bogotá, COLOMBIA
San José, COSTA RICA
Panamá/PANAMÁ
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA

US\$ 995*
US\$ 885*
US\$ 885*
US\$ 885*
US\$ 885*
US\$ 995*
US\$ 885*
US\$ 995*
US\$ 885*
US\$ 885*

* sin IVA

Duración: 3 días



Facilitación Gráfica

Comunicación visual para aprendizaje e innovación

11 y 12 de febrero 2020
21 y 22 de abril 2020
19 y 20 de mayo 2020
07 y 08 de julio 2020
22 y 23 de septiembre 2020
03 y 04 de noviembre 2020

San José, COSTA RICA
Bogotá, COLOMBIA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA

US\$ 620*
US\$ 685*
US\$ 620*
US\$ 620*
US\$ 620*
US\$ 620*

* sin IVA

Duración: 2 días



Articulación de redes

Competencias de cooperación

18 al 20 de febrero 2020
10 al 12 de marzo 2020
19 al 21 de mayo 2020
16 al 18 de septiembre 2020
20 al 22 de octubre 2020
02 al 04 de diciembre 2020

Santa Rosa, HONDURAS
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
San José, COSTA RICA
Tegucigalpa, HONDURAS
San José, COSTA RICA

US\$ 995*
US\$ 885*
US\$ 885*
US\$ 885*
US\$ 995*
US\$ 885

* sin IVA

Duración: 3 días



Seminario de metodologías activas

- ABC de reuniones efectivas para gerencia
- Aprendizaje activo para gestión descentralizada
- Vivencias de interacción organizacional.



Todos los seminarios están disponibles en modalidad Inhouse, de acuerdo a sus necesidades.

Más información en www.metaaccion.com



Seminarios suspendidos por COVID-19

Tel: +506 2102 0199 / 2292 7054
11101 - 47

San Rafael de Coronado- San José - Costa Rica
www.metaaccion.com

Cualquier solicitud contáctenos al (506)7093-3861

Ver agenda 2021

Soportes para hoja de rotafolio

Pizarra MAULpro



Rotafolio 3 en 1 MAULpro



El video muestra como se pliegan fácilmente para el transporte y bodegaje.



Visite nuestro Shop Online

Disponible 24/7

www.metaaccion.com/tienda-online



Horario de oficina:

Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 5:00 p.m.

Si tiene una pregunta o duda llámenos

 (506)7093-3861

Y descargue nuestro catálogo

metaaccion

 (506) 2102 -0199 / 2292 7054

 info@metaaccion.com

 metaaccion

 metaaccion