

facilitación **a**prendizaje **activo**

**Seminario Formación de Formadores(as)
“Técnicas de Facilitación y Dirección de Grupos”
Memoria con Base en la Foto-documentación**

**Certificación de Instructores (as)
para el Aprendizaje Activo**





Participantes del evento

Participantes del evento; De izquierda a derecha ; Erick Cerdas, Servicios de Salud; ; Cesar Eduardo Loría, Departamento de Informática; ; Hannia Arce, Despacho Viceministro Gestión Estratégica, ; Augusto Cárdenas, Dirección Financiera ; Massiel Cabezas, Planificación Institucional ; Yolanda Badilla, Departamento de Orientación ; Noemy Gamboa Madrigal, Dirección de Recursos Humanos ; Carlos Manuel Pérez, Dirección Financiera ; Ana Cristina Araya, Viceministerio de Paz ; María Castro, Patronato de Construcciones; José Alberto Herrera, Despacho Viceministro Gestión Estratégica ; Marianela Garbanzo, Orientación, CAI El Buen Pastor ; Ma. Fernanda Acuña, Despacho del Ministro ; Martin Carnap, Facilitador-metaaccion; Rosaura Sáenz, Patronato de Construcciones; Sonia Sandoval, Auditoría Interna ; Cinthya Barahona, Servicios de Alimentación ; Bianca Ramírez, Planificación Institucional ; Shirley Picado, Despacho Viceministro Gestión Estratégica; Susan Granados, Servicios Generales ; William Madriz, Despacho Viceministro Gestión Estratégica; José Reinaldo Meneses, Dirección Administrativa.

Facilitación Metaaccion

Dr. Martin Carnap (Facilitador principal).

Co-facilitación y edición de la memoria

Lic. Alexander Trigueros, Andrés Kaune

Instalaciones del evento

El evento se realizó en las instalaciones del Patronato Nacional de Infancia. Agradecemos sus servicios, disposición y lindas instalaciones.

Uso de marcas

Agradecemos el uso de materiales y equipos de las marcas: PinPoint® y Metaaccion para métodos de facilitación, Neuland® para equipos de facilitación, Metalog® tools.

Contenido

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1 | Módulo I: La Práctica | 4 |
| 1.1 | La Apertura | 4 |
| 1.1.1 | ¡El taller empieza antes del taller! Inscripción pública y bienvenida..... | 4 |
| 1.1.2 | ¿Cómo descubrir el programa del taller? Proyecto de Aprendizaje “Navegador de Equipo” | 6 |
| 1.1.3 | ¿Cuándo se necesita facilitación y cuáles son las condiciones adecuadas? | 7 |
| 1.2 | Principios básicos y toma de posición en el tema. | 8 |
| 1.2.1 | ¿Cómo es facilitar comunicación efectiva? - Proyecto de Aprendizaje “El Tráiler” | 8 |
| 1.2.2 | ¿Cuáles son los principios del aprendizaje activo? - Proyecto de Aprendizaje “La Torre de Poder” | 9 |
| 1.3 | Lluvia de ideas desde múltiples perspectivas | 10 |
| 1.3.1 | Agrupación de las ideas en nubes y creación de títulos | 10 |
| 1.4 | Consolidación: evalúe, discuta y resuelva..... | 14 |
| 1.4.1 | Votación de importancia de las condiciones | 14 |
| 1.4.2 | ¿Cómo evalúa su ámbito laboral bajo estos criterios? | 14 |
| 1.5 | Orientación a soluciones | 15 |
| 1.5.1 | Identificación de temas en áreas críticas de interés | 15 |
| 1.5.2 | ¿Cómo es la comunicación en equipos, la interacción y el enfoque de objetivo? - Proyecto de Aprendizaje “La Varilla Mágica” | 16 |
| 1.5.3 | Desarrollo de estrategias para lograr cambios necesarios en áreas críticas | 17 |
| 1.6 | ¿Cómo estructurar el Plan de Acción? – La agenda para generar cambios en áreas críticas.... | 24 |
| 1.7 | ¿Cómo motivar la realimentación? - Proyecto de Aprendizaje “Bolas de Moderación” | 27 |
| 2 | Módulo II: La Dinámica | 28 |
| 2.1 | La Apertura | 28 |
| 2.1.1 | “El taller empieza antes del taller” - Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción” | 28 |
| 2.1.2 | Bienvenida y presentación de los participantes | 29 |
| 2.2 | Dinámica en eventos grupales | 31 |
| 2.2.1 | ¿Cómo es sentirse en equipo y ser abierto al cambio? – Proyecto de aprendizaje “Célula Elástica” | 31 |
| 2.2.2 | ¿Cómo despertar la colaboración de todos en un proceso? - Proyecto de Aprendizaje “La Tubería” | 32 |
| 2.3 | ¿Cuáles interferencias son más frecuentes en el trabajo con grupos? | 33 |
| 2.4 | Lograr resultados con participantes exigentes: ¿Cómo facilitar eventos cuando hay participantes exigentes dentro de los grupos? | 38 |
| 2.5 | Recapitulación de la metodología | 41 |
| 2.5.1 | ¿Cuáles fueron los procesos y los objetivos de facilitación en las distintas fases? | 41 |
| 2.5.2 | ¿Cuales serán temas de los proyectos de aprendizaje en sus ámbitos laborales? | 42 |
| 2.6 | Reflexión final del Módulo 2 y seguimiento en mi trabajo | 43 |
| 2.6.1 | Mi lema como facilitador/a de aprendizaje activo - Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción 2” ... | 43 |
| 2.6.2 | Perfil de Participantes..... | 44 |
| 3 | La Preparación | 46 |
| 3.1 | La apertura: Mi lema, mi grupo meta y mi tema..... | 46 |
| 3.2 | Proyectos de Aprendizaje para procesos y comunicación | 48 |
| 3.2.1 | ¿Cómo avanzar en caminos desconocidos? - Proyecto de aprendizaje: “El Explorador” | 48 |
| 3.2.2 | ¿Cómo transformar e integrar equipos? - Proyecto de aprendizaje “Equipo Cuadrado” | 49 |
| 3.2.3 | Creación de un lenguaje compartido y orientación a soluciones - Proyecto de aprendizaje: “El Juego de Palabra” | 50 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 3.3 | ¿Cómo elaborar una guía de facilitación con aprendizaje activo? | 51 |
| 3.3.1 | Grupo 1: María Fernanda, Massiel y Erick: “¿Cómo mejorar la apertura al cambio en el personal de enfermería del sistema penitenciario?” | 52 |
| 3.3.2 | Grupo 2 Marianela, Cinthya, Yolanda, José y Carlos: ¿Cómo lograr una comunicación asertiva para facilitar una mejor distribución de las cargas de trabajo, para las diferentes áreas y grupos de trabajo? | 54 |
| 3.3.3 | Grupo 3 – Shirley, Hannia, José H, William: “¿Cómo minimizar los riesgos para que mi equipo de trabajo alcance una excelente ejecución presupuestaria?” | 56 |
| 3.3.4 | Grupo 4 – Sonia, Cesar, Cristina, Noemy y Augusto: ¿Cómo lograr procesos efectivos en temas específicos a través de la comunicación y participación? | 58 |
| 3.3.5 | Grupo 5 –Rosaura, Bianca, María y Susan: ¿Cómo implementar un nuevo modelo de gestión por resultados, que incluya disminución de riesgos a través del trabajo en equipo y la comunicación asertiva? | 60 |
| 3.4 | ...y entonces ¡Bienvenidos a los seminarios preparados!..... | 62 |
| 3.5 | Cierre del evento | 63 |
| 3.5.1 | Entrega de los certificados | 63 |
| 3.5.2 | Realimentación final sobre la importancia de lo aprendido..... | 66 |
| Anexo 1: Lista de Participantes | | 69 |
| Anexo 2: Lecturas en el tema para capacitadores profesionales..... | | 71 |



Los participantes lograron

1 Módulo I: La Práctica

1.1 La Apertura

1.1.1 ¡El taller empieza antes del taller! Inscripción pública y bienvenida

A medida que llegaron al salón, cada participante se dibujó en una figura humana de su color preferido, y escribió su nombre en la base. Esta figura se usó como representante personal en la visualización durante el taller.



Elige su color favorito...Luego, inscríbese en la pizarra de inscripción pública.

Así mismo, los participantes se registraron en la pizarra de inscripción, con la siguiente información:

- Nombre
- Organización/Departamento/puesto
- Algo sobre mí
- Aprendizaje activo para mi es....

La pizarra de entrada brindó una visión rápida del perfil de los participantes, la relación entre ellos en materia de facilitación, así como una perspectiva inicial sobre el tema de Aprendizaje Activo.



dibújese...



e inscríbese4

Después los participantes calcularon y pintaron algunos pósteres, entre los cuales seleccionarían uno como plantilla para dar la bienvenida en la planeación de su próximo taller, durante el tercer día (aunque esto ellos aún no lo sabían con detalle).



Realización de pósteres de bienvenida

| Nombre | Organización/ Departamento/ Puesto | Algo sobre mi... | Aprendizaje Activo para mí es... |
|----------------|--|-------------------------|---|
| Marianela | Orientación | Paciente | Adquirir conocimientos. |
| Yolanda | Orientación | Activa | Construir el conocimiento. |
| Noemy | RRHH | Responsable | Aprender nueva metodología p/ reuniones |
| Sonia | Auditoría | Sensible | experimentar |
| Augusto | Financiero | Responsable | conocimiento |
| CESAR | Informática | SEGURO | EL CONSTANTE CONOCIMIENTO |
| WILLIAM | DESP VICEMINISTRO | TRANQUILO | APRENDER NUEVAS FORMAS. |
| Massiel | Planificación | Ordenada | Saber escuchar |
| Ma Fernanda | Desp. Ministro | Activa | Constante conocimiento |
| Erick | Serv. Salud | Servicial | Participar en los procesos |
| Carlos | Dir. Financiera | Positivo. | Aprender haciendo. |
| Cinthya | Serv. Alimentación | Puntual | Aprender algo nuevo cada día. |
| José | D. Administ. | Alegre. | Nuevos conocimientos |
| Shirley | D. Viceministro | Ordenada | Adquirir conocimientos y compartirlos |
| Hannia | Desp. Viceministro | Responsable | Aprender haciendo |
| Jose Herrera S | Desp. Viceministro | Ordenado | Trabajo en Equipo |
| Bianca Ramirez | Planificación | Cordial | Aprendizaje con innovación |
| Cristina Araya | Viceministerio de Pac | Proactiva | Inclusión en procesos de trabajo y consulta |
| Rosaura | Dir. Patronato | Establecida/Responsable | Nuevos métodos/instrumentos. |
| Susan | Serv. General | Servicial | Nuevos conocimientos |
| María | Patronato | Activa | Técnica |

Pizarra de inscripción pública

1.1.2 ¿Cómo descubrir el programa del taller? Proyecto de Aprendizaje “Navegador de Equipo”

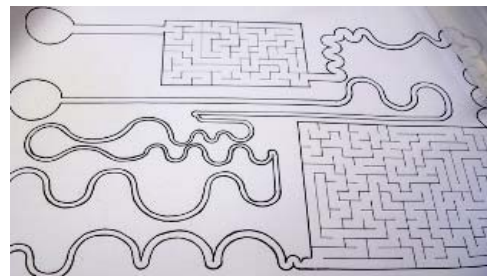
Se presentaron los objetivos del taller. Para el descubrimiento del programa del día se utilizó el proyecto de aprendizaje: “Navegador de Equipo”. En él se alinearon las expectativas de los y las participantes con los alcances del taller, los y las integrantes del grupo aumentaron su confianza entre sí y se reflexionó acerca de aplicaciones del Navegador a diversos contextos afines con los temas de capacitación de los y las participantes. Se modela así una forma innovadora e interactiva de conocer el programa de un evento.



El grupo se conoce, interactúa, coordina y se integra.



Programa del evento



Alternativa de mapa.



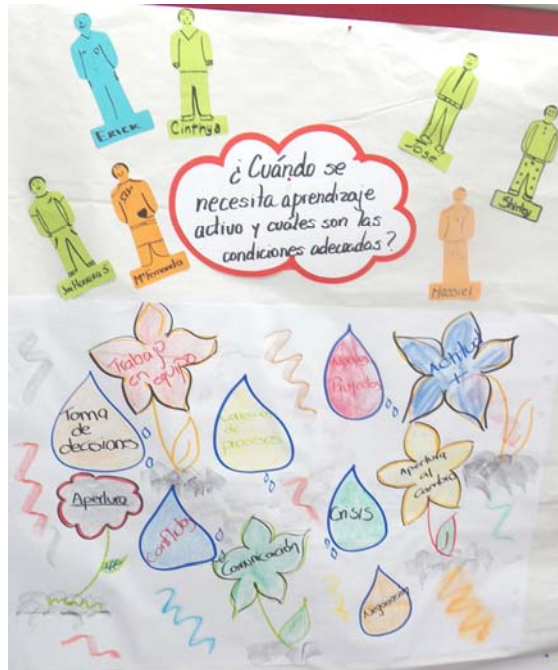
Para avanzar, hay que tensar, dirigir y ceder...

Agenda Día 1

- Bienvenida
- Apertura
- Tráiler
- Lluvia de Ideas
- Evalúe, discuta, resuelva
- Consolide
- Plan de Acción
- Realimentación

1.1.3 ¿Cuándo se necesita facilitación y cuáles son las condiciones adecuadas?

En este ejercicio las y los participantes realizaron un trabajo en subgrupos, escribiendo sobre un pliego de papel periódico las situaciones en las que, en su opinión, es necesaria la facilitación a través del aprendizaje activo y cuáles son las condiciones adecuadas para ello. Posteriormente, una persona de cada grupo expuso ante la plenaria el resultado de su grupo. Se evidenciaron diferencias y similitudes entre los grupos en cuanto a la forma en que se organizaron para plasmar sus ideas, así como en la forma de presentarlas.



Resultado del grupo de Erick, Cinthya, José H, M Fernanda, José, Shirley y Massiel



Resultado del grupo de Marianela, Bianca, Susan, Yolanda, María, Rosaura y Cristina



Resultado del grupo de Sonia, Carlos, Augusto, Noemy, Cesar, William y Hannia.

1.2 Principios básicos y toma de posición en el tema.

1.2.1 ¿Cómo es facilitar comunicación efectiva? - Proyecto de Aprendizaje “El Tráiler”

El “Tráiler” es un elemento de la apertura de un seminario, cuya función es llevar a los y las participantes a la temática del taller, tomando una posición entre dos puntos extremos, con un punto adhesivo. A la vez, se introduce la herramienta de “votación”, que se usará durante el taller en diferentes situaciones.

Pregunta formulada: ¿Cómo es facilitar comunicación efectiva?

Punto extremo A (izquierdo): Facilitar aprendizaje activo es una tarea pesada y muy difícil.

Punto extremo B (derecho): Facilitar aprendizaje activo es algo placentero y sencillo.



Cada participante se posiciona con puntos rojos entre dos extremos.

Es importante visualizar algunas de las razones de los votos, principalmente en los extremos.



“Todos tienen sus puntos?...ya saben dónde colocar su punto? ...entonces 1, 2, 3 a votar!”

1.2.2 ¿Cuáles son los principios del aprendizaje activo? - Proyecto de Aprendizaje “La Torre de Poder”

El objetivo era construir una torre alta y segura integrando todos los principios básicos de la facilitación. Mientras trabajaban en la tarea, los y las participantes podían comunicarse entre sí. Se introdujeron los principios, cuya integración, junto con la participación, garantiza una alta satisfacción de los talleres.

Principios básicos de la facilitación:

- Capacidad creativa
- Realidad / percepción
- Diálogo efectivo y eficiente
- Aprendizaje activo
- Acuerdo consensuado
- Equidad de genero
- Acciones necesarias
- Inteligencias multiples



Liderazgo situacional concede el mando a quienes tienen la mejor vista... además hay que celebrar los éxitos!



Las reglas para la torre del poder



1.3 Lluvia de ideas desde múltiples perspectivas

La lluvia de ideas se inicia con una pregunta clave que puede abrir a una o a varias dimensiones. En este caso:

A su juicio ¿Cuáles son los criterios de una facilitación (de aprendizaje activo) excelente desde el punto de vista de...participantes, facilitadores(as) y donantes?

Para facilitar la reflexión con herramientas visuales, se utilizaron tarjetas con tres colores diferentes: participantes (tarjetas verdes), facilitadores/as (rojas), donantes (azules).



En el contexto de un taller o reunión, entendemos que:

Participantes son las personas convocadas, con una necesidad de aprendizaje, o de alguna forma involucradas con los temas a tratar.

Facilitadores (as) líderes quienes tienen una visión más amplia del proceso y organizan, entrenan, desarrollan dinámicas, etc. Preparan la reunión, introducen el tema, proveen a los y las participantes con materiales y son responsables de los resultados.

Donantes (superiores en la organización) son quienes de alguna forma aprueban recursos para reuniones o capacitación. Usualmente aunque no están presentes, están interesados en los resultados.

Cada participante escribió sus respuestas en tarjetas. “Póngase en los zapatos del o la participante, facilitador/a y donante (por ejemplo Directora o miembro de la Junta Directiva de la organización)” para responder a la pregunta.



Primero pensar ...



segundo escribir ...



y luego compartir las ideas.

1.3.1 Agrupación de las ideas en nubes y creación de títulos

Al pegar las tarjetas de la lluvia de ideas en las pizarras, ya se habían identificado ideas similares y de acuerdo a esto fueron agrupadas. Si no se llega a un consenso sobre la ubicación de una tarjeta, su autor tiene la última palabra.

Los grupos de ideas se formaron en columnas para una clara visualización.

Finalmente se determinaron los títulos de cada agrupación y se presentaron en tarjetas redondas (también pueden ser ovaladas) y de color diferente de las tarjetas rectangulares.



Agrupación: 1) por color de tarjetas, 2) por ideas similares, 3) por dimensión (títulos) ...

Criterios de los participantes

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| a) Actitud positiva (22) | e) Liderazgo positivo (7) |
| b) Participación de grupo (10) | f) Conoce el tema (4) |
| c) Comunicación asertiva (9) | g) Aprendizajes activos (3) |
| d) Ser facilitador positivo (8) | |



Pizarra de criterios de participantes.

Criterios de los facilitadores

- a) Liderazgo y comunicación (14)
- b) Dominio del tema (15)
- c) Metodología dinámica (7)
- d) Asertividad (6)
- e) Orientación del grupo (2)



Pizarra de criterios de facilitadores

Criterios de los donantes

- a) Trabajo en equipo (17)
- b) Mejoramiento continuo y Desempeño de la labor (13)
- c) Facilitar la comunicación replicar (7)
- d) Conocimiento adquirido (3)
- e) Técnicas de aprendizaje (0)



Pizarra de criterios de donantes

1.4 Consolidación: evalúe, discuta y resuelva

1.4.1 Votación de importancia de las condiciones

Después de la agrupación de tarjetas, se realizó una votación por cada pizarra, para identificar los criterios más importantes desde la perspectiva de los y las participantes del taller. Cada persona recibió una cantidad de puntos adhesivos correspondiente a la mitad del total de grupos de tarjetas en cada pizarra. (Si el número es impar, la cantidad de puntos entregados debería ser la mitad menos 1).

Así, si en la pizarra de los “Participantes” se identificaron 6 grupos (criterios), cada participante recibió tres puntos adhesivos y podía votar por tres criterios, o por dos poniendo dos puntos en un mismo criterio (pero no tres puntos en un criterio).



Se presentan las ideas...



Puntos listos...



Votación

Si el facilitador también vota, lo hace de último y procede a contar...

1.4.2 ¿Cómo evalúa su ámbito laboral bajo estos criterios?

Los criterios seleccionados por voto de priorización fueron:

Participantes:

- a) Actitud positiva
- b) Participación del grupo
- c) Comunicación asertiva

Facilitadores (as):

- a) Liderazgo y comunicación
- b) Domina el tema

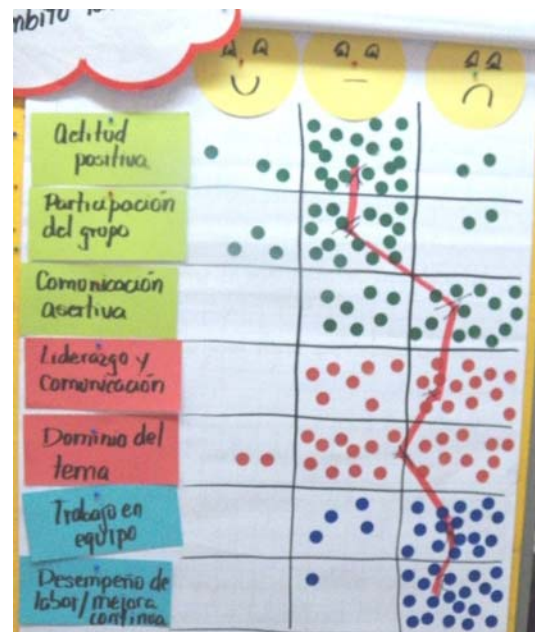
Donantes:

- a) Trabajo en equipo
- b) Desempeño en labor /mejora continua

Los y las participantes evaluaron su nivel de satisfacción, en el ámbito laboral, con respecto a los criterios de mayor puntaje.

La evaluación se hizo en tres etapas: Los criterios extraídos de la perspectiva de “Participantes”, luego “Facilitadores” y por último “Donantes”.

Lo anterior, permitió reconocer el nivel de satisfacción de los (as) participantes e identificar los temas prioritarios en los que se debería enfocar la mayor atención.

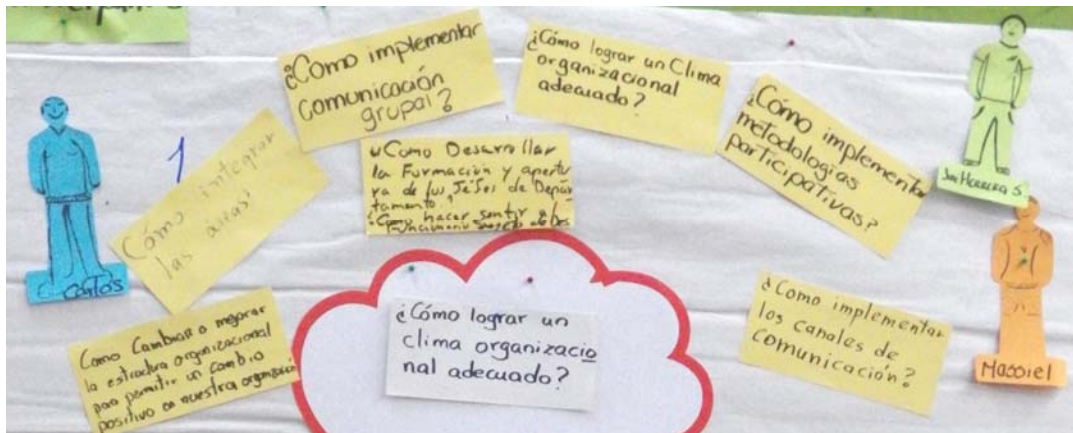


Evaluación de criterios seleccionados

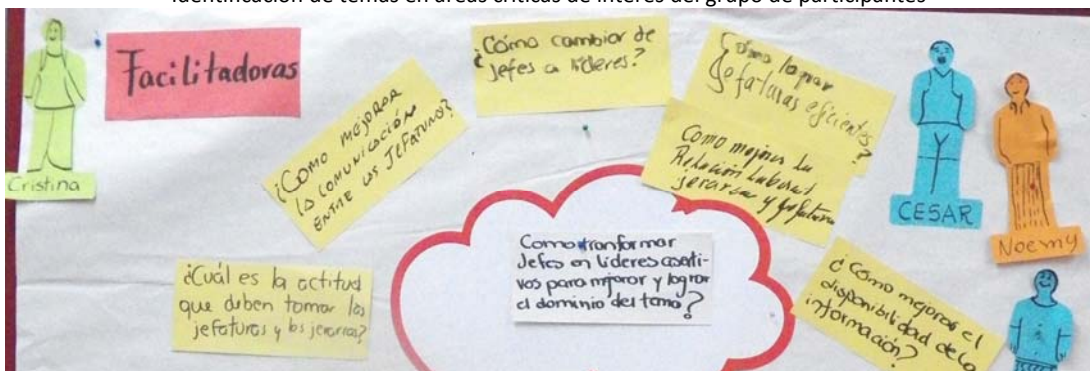
1.5 Orientación a soluciones

1.5.1 Identificación de temas en áreas críticas de interés

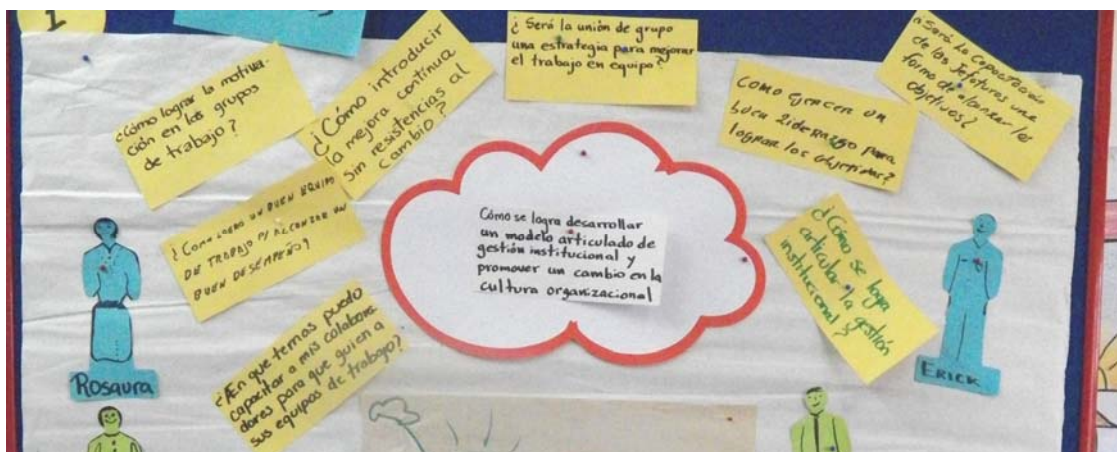
Los temas prioritarios de mejora se trabajaron en dos subgrupos: el de participantes y el de donantes. Con base en la evaluación en el ámbito de trabajo y teniendo en cuenta las dos perspectivas, cada grupo pensó, escribió, compartió y presentó al interior del mismo sus ideas acerca de cómo mejorar el nivel de satisfacción. Para esto, los y las integrantes de cada grupo anotaron sus ideas en tarjetas amarillas, las colocaron alrededor de la nube central y posteriormente el grupo integró todas las ideas de sus miembros dentro de la nube con un título. Aquí presentamos las conclusiones de los subgrupos primero desde la perspectiva de participantes, segundo desde la perspectiva de los o las facilitadores y tercero desde la perspectiva de donantes.



Identificación de temas en áreas críticas de interés del grupo de participantes



Identificación de temas en áreas críticas de interés del grupo de facilitadores



Identificación de temas en áreas críticas de interés de los donantes

1.5.2 ¿Cómo es la comunicación en equipos, la interacción y el enfoque de objetivo? - Proyecto de Aprendizaje “La Varilla Mágica”

El grupo se formó en dos líneas una frente a otra. El facilitador colocó suavemente la varilla mágica sobre los dedos índices de los y las participantes sin empujarla hacia abajo. El objetivo del equipo fue colocarla en el suelo. La única regla era nunca perder contacto entre la varilla y los dedos.

A la cuenta de tres, el facilitador soltó la varilla y ésta comenzó a subir en lugar de bajar; era como si tuviera helio! La razón es que al tratar de mantener el contacto y teniendo en cuenta el poco peso de la varilla, cada participante la empujó hacia arriba. La gran mayoría siguió este movimiento, de manera que la varilla subió en lugar de bajar.

Las claves comprobadas para este ejercicio fueron la planificación detallada, la concentración, la comunicación, la auto-organización y el liderazgo. Finalmente después de varios intentos encontramos un remedio efectivo en la “Conexión grupal”.



Se requiere coordinación...



Trabajo en equipo



Y sinergia para alcanzar el éxito.

1.5.3 Desarrollo de estrategias para lograr cambios necesarios en áreas críticas

Luego de la dinámica y de haber evaluado los diferentes criterios en el ámbito laboral, las y los participantes realizaron un breve análisis de los avances y limitaciones a la fecha. Para esto se utilizó la técnica “El Camarero Mudo” donde se parte de la caricatura de un personaje. La cabeza trae el objetivo definido, en el brazo derecho del camarero y en tarjetas verdes, se colocan aspectos positivos o avances en el logro del objetivo; en el brazo izquierdo y en tarjetas rojas, aspectos limitantes o errores cometidos. Las piernas se basan sobre soluciones que el grupo propone para alcanzar el objetivo propuesto, en tarjetas amarillas.

En cada caso se enfatizó en la importancia de pensar y escribir en las tarjetas primero, compartir/intercambiar las ideas entre el grupo luego y anotar nuevas ideas que surjan del intercambio (que no estaban).



Grupo de “Donantes” presenta el trabajo de su equipo.



El grupo de participantes expone el resultado de su trabajo



Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de "Participantes"



La estrategia del grupo "Participantes"

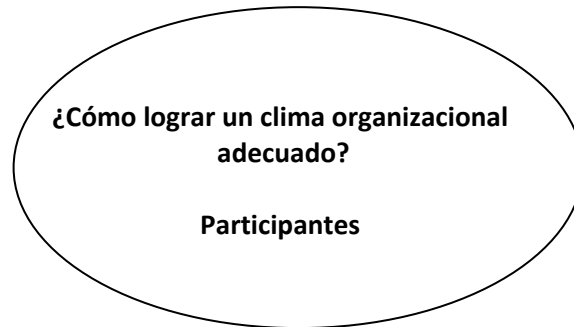
Nube: Objetivo formulado como pregunta.

Tarjetas verdes: Avances hasta la fecha/aspectos positivos.

Tarjetas rojas: Limitaciones / errores cometidos hasta la fecha.

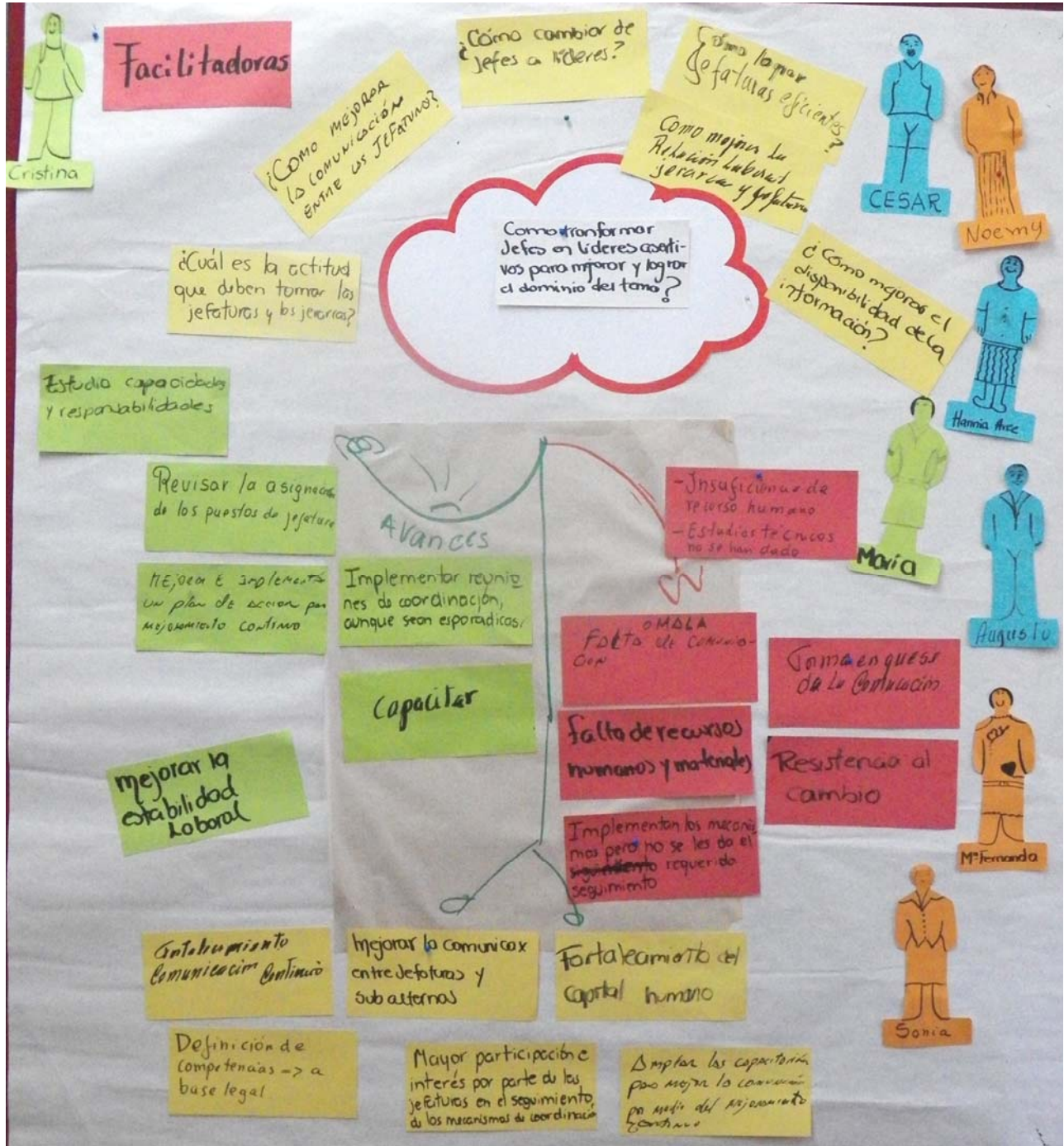
Tarjetas amarillas: Pasos estratégicos a seguir para el logro del objetivo.

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista “Participantes”, transcripción de las tarjetas.



| Avances | Limitaciones |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Dotación de recursos humanos • Recursos tecnológicos • Avance en la aplicación de metodologías en la definición de acciones sustantivas • Apertura a capacitación • Recursos materiales, modulares, fotocopiadoras, vehículos, refri... | <ul style="list-style-type: none"> • Excesivas cargas de trabajo • Actitud de las jefaturas vs funcionarios • Infraestructura inadecuada, falta. • Limitaciones de visión de jefes de área-departamento. • Resistencia al cambio • No hay integración de personal como sujeto de desarrollo de objetivos • Falta de integración entre las instancias • Falta apertura al cambio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Implementar manuales de procedimiento • Integrar todas las personas en la institución para lograr un adecuado clima • Evaluar el clima organizacional • Reuniones entre programas –direct. • Reuniones interdepartamental de coordinación • Reunión Departamental • Programa de formación de jefes de departamento • Convencer a las personas de la necesidad e importancia de cambios • Implementar una mejor comunicación entre las jefaturas • Escuchar, buscar soluciones conjuntas, incluir al personal a los procesos para la toma de decisiones. | |

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de Facilitadores



La estrategia del grupo "Facilitadores"

Nube: Objetivo formulado como pregunta.

Tarjetas verdes: Avances hasta la fecha/aspectos positivos.

Tarjetas rojas: Limitaciones / errores cometidos hasta la fecha.

Tarjetas amarillas: Pasos estratégicos a seguir para el logro del objetivo.

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de “Facilitadores”, transcripción de las tarjetas.

**¿Cómo transformar jefes en líderes
asertivos para mejorar y lograr el
dominio del tema?**

Facilitadores

| | |
|---|--|
| <p>Avances</p> <ul style="list-style-type: none">• Estudio capacidades y responsabilidades• Revisar las asignaciones de los puestos de jefatura• Mejorar e implementar un plan de acción para mejoramiento continuo• Implementar reuniones de coordinación aunque sean esporádicas• Mejorar la estabilidad laboral | <p>Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Insuficiencia de recurso humano• Estudios técnicos no se han dado• Falta o mala comunicación• Falta de recursos humanos y materiales• Implementan los mecanismos pero no se les da el requerido seguimiento.• Forma en que se da la comunicación• Resistencia al cambio• |
| <p>Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento comunicación continua• Mejorar la comunicación entre jefaturas y sub alternas, definición de competencias a base legal• Mayor participación e interés por parte de las jefaturas en el seguimiento de los mecanismos de coordinación• Fortalecimiento del capital humano• Ampliar las capacitaciones para mejorar la comunicación en medio del mejoramiento continuo | |

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de "Donantes", superiores.



La estrategia del grupo "Donantes"

Nube: Objetivo formulado como pregunta.

Tarjetas verdes: Avances hasta la fecha/aspectos positivos.

Tarjetas rojas: Limitaciones / errores cometidos hasta la fecha.

Tarjetas amarillas: Pasos estratégicos a seguir para el logro del objetivo.

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de "Donantes". Transcripción de tarjetas.

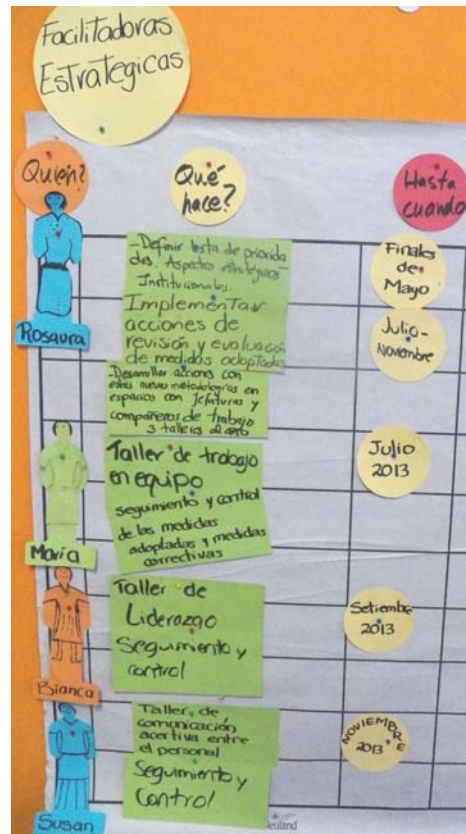
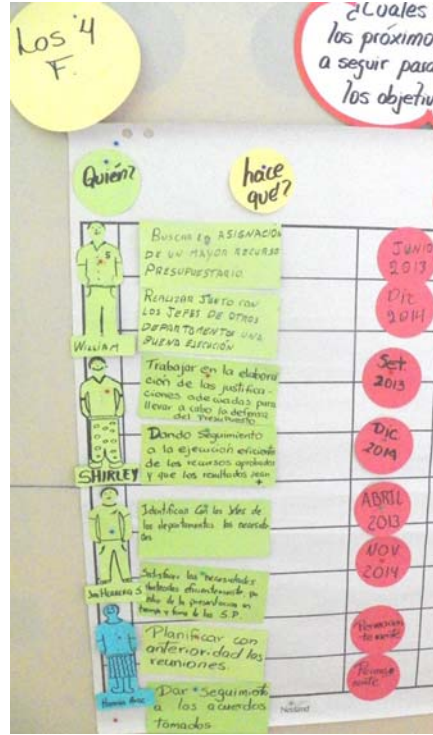
¿Cómo desarrollar un modelo articulado de gestión institucional y promover un cambio en la cultura organizacional

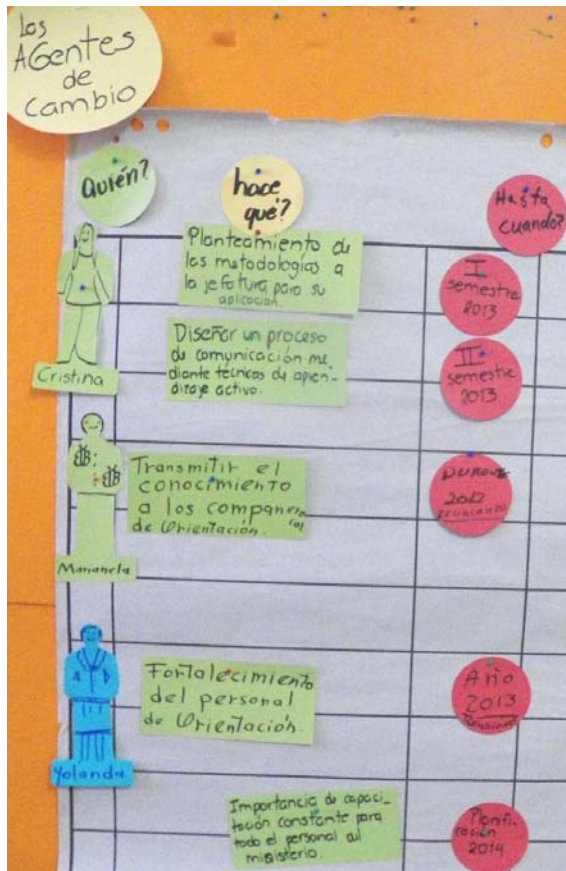
Donantes

| Avances | Limitaciones |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se han revisado y establecido procedimientos• Apertura de espacio para el análisis de procedimientos• Apertura jerárquica a la recepción de nuevas ideas• Espacios para capacitación• Se ha brindado capacitación diversa a los funcionarios.• Mayor participación de funcionarios• Espacios de revisión y análisis• | <ul style="list-style-type: none">• Negación al cambio• Sobrecargo de funciones• Presupuesto personal• Críticas a pesar de que se realizan esfuerzos.• Falta RH para atender las necesidades• Limitación presupuestaria• Mejores canales de comunicación• No comunicación entre instancias |
| <p style="text-align: center;">Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Distribución eficiente de funciones• Establecer el nivel de atención a las necesidades institucionales• Involucramiento del personal• Desarrollo de acciones participativas.• Justificar adecuadamente ante las instancias correspondientes la falta de personal• Contratar más personal• Integración institucional• Mejorar comunicación entre instancias• Procesos planificados | |

1.6 ¿Cómo estructurar el Plan de Acción? – La agenda para generar cambios en áreas críticas

Basado en las estrategias para lograr cambios necesarios en áreas críticas, específicamente los resultados en las tarjetas amarillas de los “Camareros Mudos” (véase capítulo 1.5.2) se definen los pasos involucrados para mejorar la facilitación.



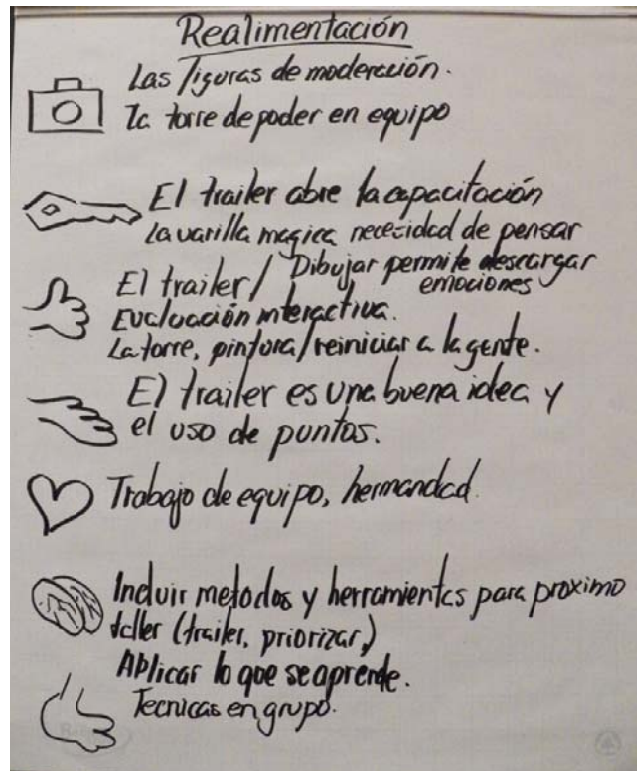


| ¿Quién? | Actividad | ¿Hasta cuándo? |
|----------------------|---|------------------------------------|
| Los Guerreros | | |
| Carlos | -Medir el clima organizacional -Capacitar y orientar a los jefes de programa y jefes de departamento | Diciembre 2013 Setiembre 2013 |
| Cintha | -Establecimiento de funciones (definición) -Creación de un manual de procedimientos | Mayo 2013 Agosto 2013 |
| José | -Hacer un esquema manual de procedimientos -Mejorar la comunicación departamental e inter depart. | Mayo Mayo |
| Los 4 F | | |
| William | -Buscar la asignación de un mayor recurso presupuestario -Realizar junto con los jefes de otros departamentos una buena ejecución. | Junio 2013 Diciembre 2014 |
| Shirley | -Trabajar en la elaboración de las justificaciones adecuadas para llevar a cabo la defensa del presupuesto | Setiembre 2013 Diciembre 2014 |
| José H | -Identificar con los jefes de departamentos las necesidades -Satisfacer las necesidades planteadas eficientemente por medio de la presentación en tiempo de las S.P. | Abril 2013 Noviembre 2014 |
| Hannia | -Planificar con anterioridad las reuniones -Dar seguimiento a los acuerdos tomados | Permanentemente Permanentemente |

| Los Pacificadores | | |
|-----------------------------------|---|--------------------|
| Sonia | -Definición de competencias | Diciembre 2013 |
| | -Fortalecer el capital humano según competencias | Diciembre 2014 |
| Cesar | -Entablar protocolo de comunicación | Diciembre 2013 |
| | -Realizar actividades participativas con todo el personal | Julio 2013 |
| Noemy | -Motivación, charlas-seminarios | Diciembre 2013 |
| | -Integración, reuniones y dinámicas | Setiembre 2013 |
| Augusto | -Fortalecer las relaciones entre unidades | Diciembre 2013 |
| | -Monitoreo de la mejora continua | Junio 2014 |
| Facilitadores Estratégicos | | |
| Rosaura | -Definir lista de prioridades. Aspectos estratégicos institucionales. | Finales de mayo |
| | -Implementar acciones de revisión y evaluación de medidas adoptadas | Julio-Noviembre |
| | -Desarrollar acciones con estas nuevas metodologías en espacios con jefaturas y compañeros de trabajo. 3 talleres al año. | |
| María | -Taller de trabajo en equipo. | Julio 2013 |
| | -Seguimiento y control de las medidas adoptadas y medidas correctivas. | |
| Bianca | -Taller de liderazgo, seguimiento y control | Setiembre 2013 |
| Susan | -Taller de comunicación asertiva entre el personal. | Noviembre 2013 |
| | -Seguimiento y control | |
| Los Agentes de Cambio | | |
| Cristina | -Planteamiento de las metodologías a la jefatura para su aplicación | I semestre 2013 |
| | -Diseñar un proceso de comunicación mediante técnicas de aprendizaje activo | II semestre 2013 |
| Marianela | -Transmitir el conocimiento a los compañeros (as) de orientación | Reuniones 2013 |
| Yolanda | -Fortalecimiento del personal de orientación | Reuniones 2013 |
| | -Importancia de capacitación constante para todo el personal del ministerio | Planificación 2014 |

1.7 ¿Cómo motivar la realimentación? - Proyecto de Aprendizaje “Bolas de Moderación”

La realimentación en plenaria sobre las experiencias durante el primer día en el taller fue motivada, creativa y divertida con la selección de las “Bolas de Moderación”. La toma de una bola dio también seguridad sobre el tema de contribuciones y facilitó la expresión de emociones.



Hoja de realimentación



2 Módulo II: La Dinámica

2.1 La Apertura

2.1.1 “El taller empieza antes del taller” - Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción”

Cuando las y los participantes llegaron al salón, sobre una mesa, estaban colocadas tarjetas de emoción (Emotion Cards 2) y se solicitó a cada uno(a) de ellos(as) seleccionar dos tarjetas que respondieran a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me siento hoy en el grupo?
- ¿Qué quiero alcanzar durante el taller?

Cada uno(a) tomó sus dos tarjetas de emoción y su figura (representante personal) y los pegó juntos sobre una pizarra para posteriormente compartir en plenaria su interpretación de las dos tarjetas elegidas.



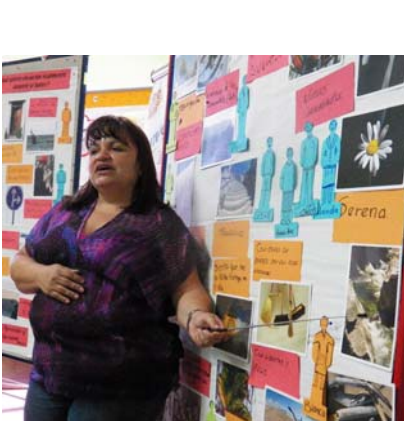
Proyecto de aprendizaje: Tarjetas de emoción



Los y las participantes pegaron en las pizarras las tarjetas de emoción elegidas.

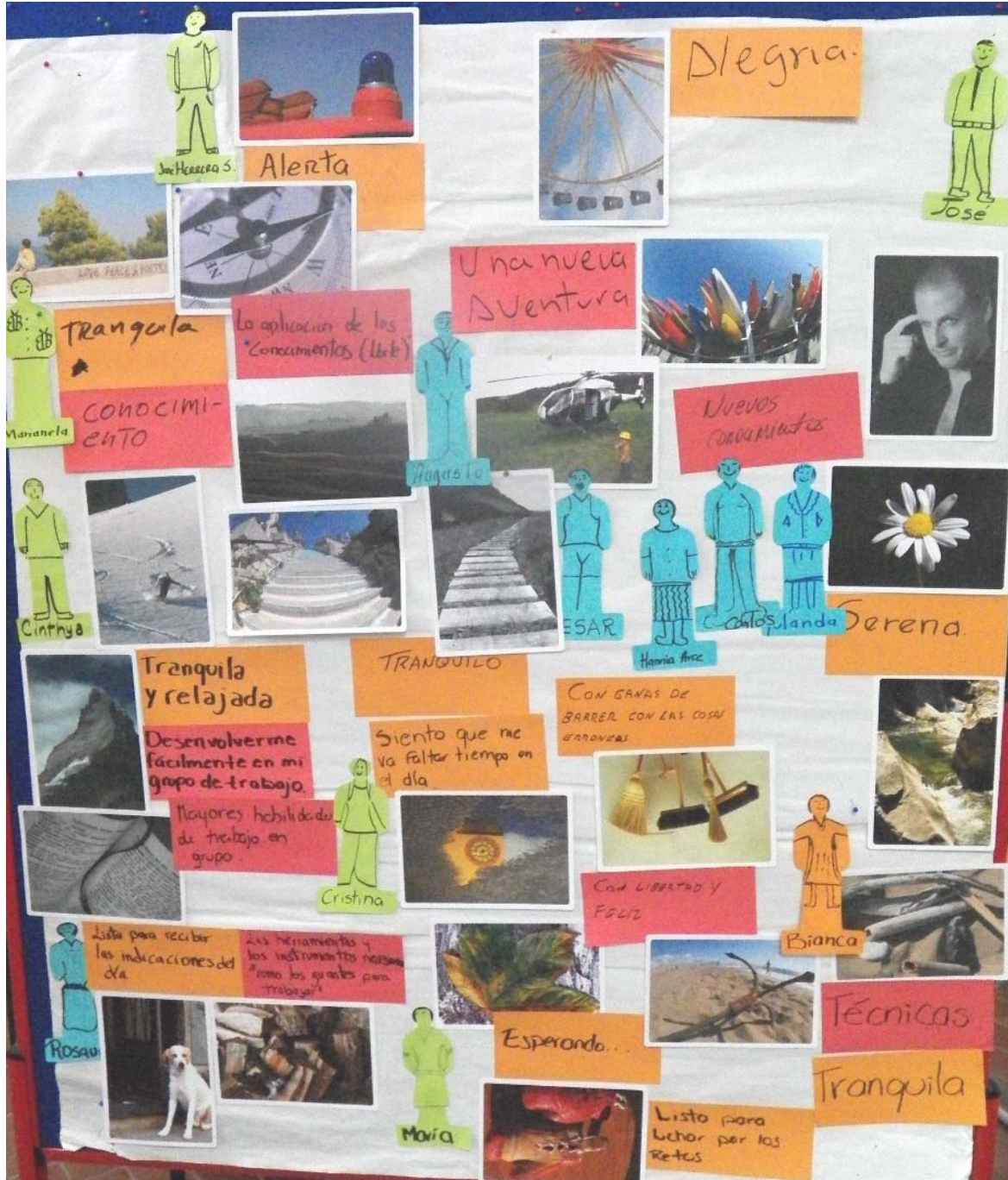


Los participantes pegan sus respuestas.

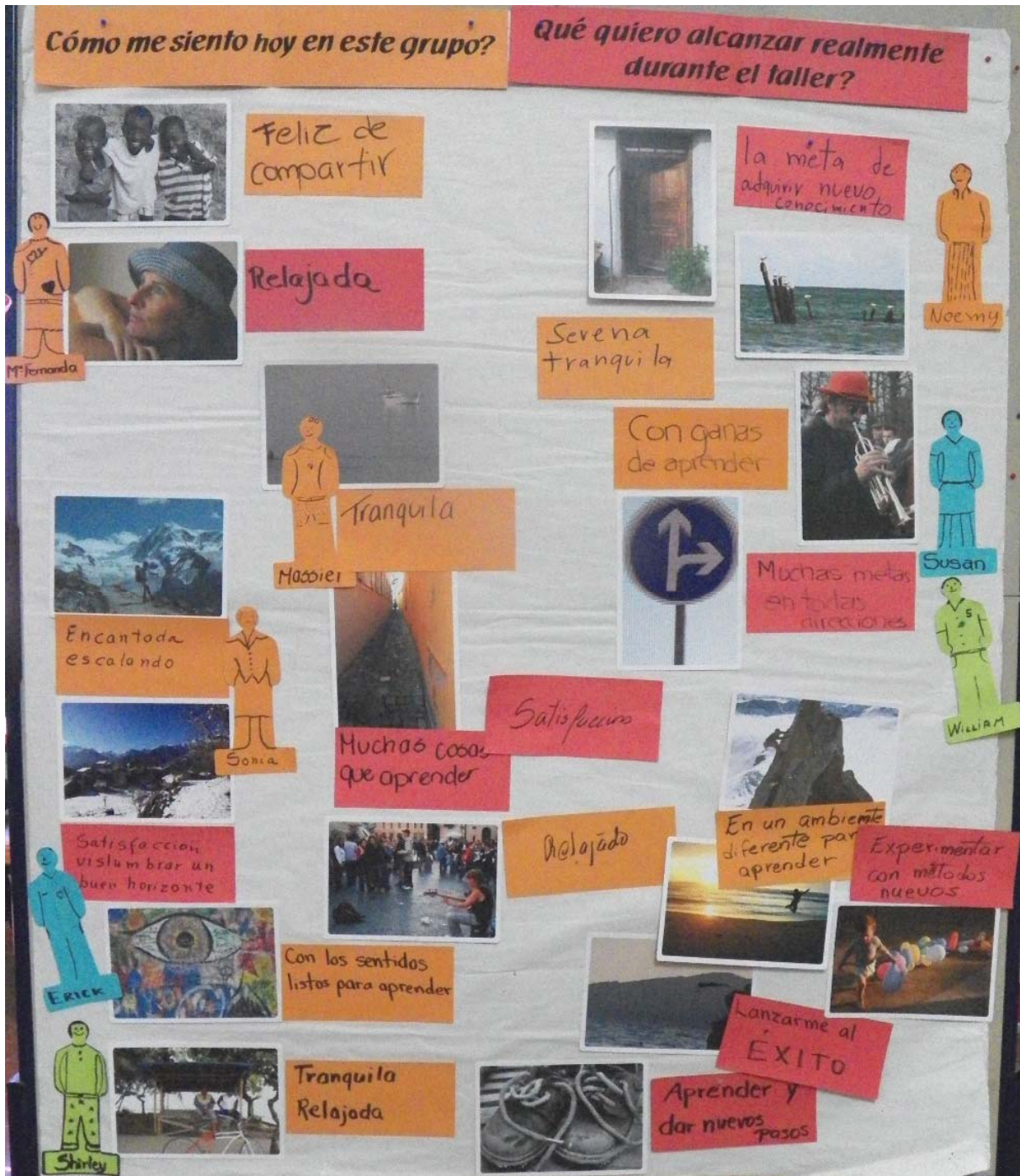


Luego cada participante presentó sus imágenes y respuestas.

2.1.2 Bienvenida y presentación de los participantes



Pizarra 1 - Proyecto de aprendizaje "Tarjetas de emoción 1", ¿Cómo me siento hoy en este grupo? - Expectativa: ¿Qué quiero lograr durante este taller? Elija un objeto de la naturaleza que diga algo sobre usted....



Pizarra 2 - Proyecto de aprendizaje "Tarjetas de emoción 1", ¿Cómo me siento hoy en este grupo? - Expectativa: ¿Qué quiero lograr durante este taller? Elija un objeto de la naturaleza que diga algo acerca de usted.

2.2 Dinámica en eventos grupales

2.2.1 ¿Cómo es sentirse en equipo y ser abierto al cambio? – Proyecto de aprendizaje “Célula Elástica”

¿Cómo es sentirse en equipo? Con buena comunicación, planificación y conexión grupal, es factible lograr las metas propuestas. Este proyecto de aprendizaje tuvo un gran impacto en los participantes. Dar espacio, ser creativo, jugar una coreografía de equipo, vivir en cuerpo propio lo que significa estar encerrado (a), apoyado (a) o también a veces movido (a).

Probamos primero lo que daba momentos intensos y tranquilos en equipo. En esta fase todos(as) podían participar sin correr riesgos. Estábamos de pie en la célula, hacia atrás, sintiendo el apoyo del equipo y conversando sobre puntos de balance entre todos(as).

Siguiendo en esta fase segura quisimos que cada persona cambiara su lugar tres veces. Una persona empezó cambiando y tratando de ubicarse en otra parte de la célula, dejándose sostener por la tela elástica, y así sucesivamente, primero una persona, después otra, etc.

Cuando el equipo había desarrollado un sentimiento de estabilidad en la dinámica, desarrollamos un sistema lógico de cambios, una “coreografía de cambios”. Cambiamos entre cuatro (4) grupos en un ritmo: mientras dos equipos puestos extendieron su distancia, los otros dos grupos cruzaron y cambiaron cada uno(a) al lado opuesto. Fue un ejercicio que llenó de energía al grupo. La célula de goma o célula elástica nos permitió lidiar con los cambios y el desarrollo como fenómenos naturales. Es posible poner atención a condiciones para el cambio de roles, convivencia de fuerzas intuitivas de auto-organización.



¡Qué bonita es la tranquilidad en equipo!



Pero el cambio constante hace parte de todo sistema ...



Estabilidad construida por todos



Los cambios requieren planeación,



coordinación...



Dinamismo, sincronía...



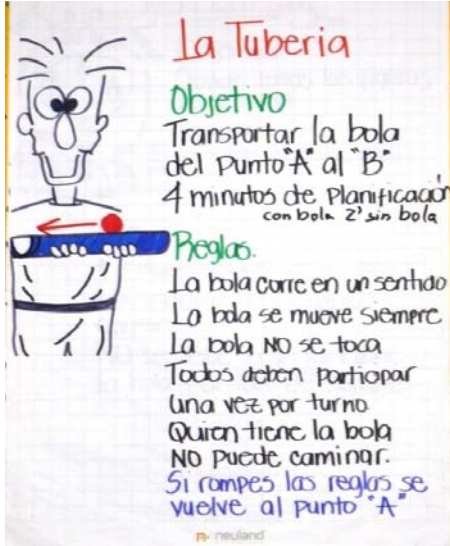
y movimientos estratégicos



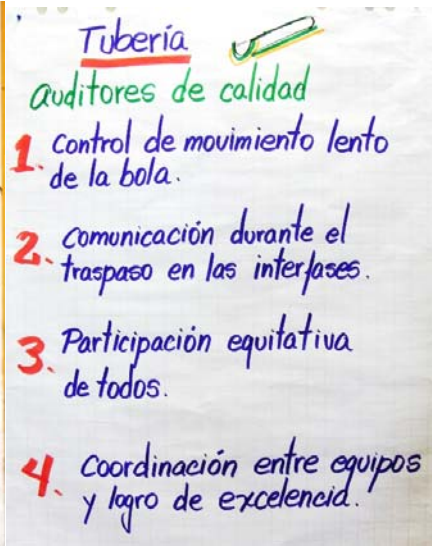
La célula elástica tiene varias aplicaciones.

2.2.2 ¿Cómo despertar la colaboración de todos en un proceso? - Proyecto de Aprendizaje “La Tubería”

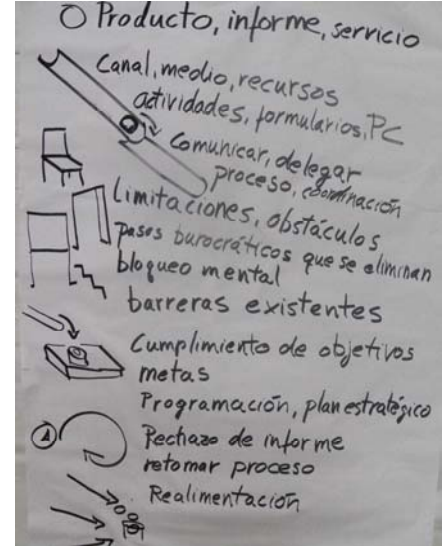
Esta dinámica enfoca en la colaboración de todos y todas en un proceso. En nuestro caso nos imaginamos transportando un producto de un lugar de producción (punto A) a un destino/cliente (punto B) en un equipo de trabajo. Los tubos representan recursos limitados, la bola el producto y siempre va hacia adelante, no se le debe tocar con las manos ni dejarla caer al piso, todos colaboran. Cometiéndolo un error se regresa al punto A. Al finalizar la actividad se reflexionó acerca de los significados de los diferentes elementos del proyecto de aprendizaje orientándose a establecer analogías de lo sucedido con la realidad laboral cotidiana.



Reglas de la tubería



Orientación para calidad



Diccionario metphorico



Para lograrlo fue necesaria la práctica...



Mucha coordinación...



Concentración...



Tener conciencia del proceso.



Superar obstáculos



Y así llegar juntos a la meta.

2.3 ¿Cuáles interferencias son más frecuentes en el trabajo con grupos?

Dentro de los grupos con los cuales los facilitadores desarrollamos nuestra labor, en algunas ocasiones existen participantes con características de comportamiento muy particulares que pueden dificultar su integración dentro del equipo, impedir un trabajo colectivo eficiente y/o desviar la atención del grupo hacia un tema distinto del objetivo.

Por ésta razón, durante el seminario se analizaron algunos de estos comportamientos. Frente a ellos se plantearon varias estrategias acerca de como los facilitadores podemos neutralizarlos o ponerlos de nuestro lado para apoyar y trabajar a favor de los objetivos propuestos.



En primera instancia se trabajó en plenaria tomando el caso del **grupo de participantes pasivos**. Utilizando la técnica del “Camarero Mudo” los participantes respondieron en tarjetas verdes, rojas y amarillas a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las intenciones (positivas) de un grupo pasivo? (tarjeta verde)

¿Cuáles limitaciones implica un grupo pasivo al alcance del objetivo del evento? (tarjeta roja)

¿Cómo debe intervenir una(a) facilitador(a) para despertar la participación de un grupo pasivo? (tarjeta amarilla)

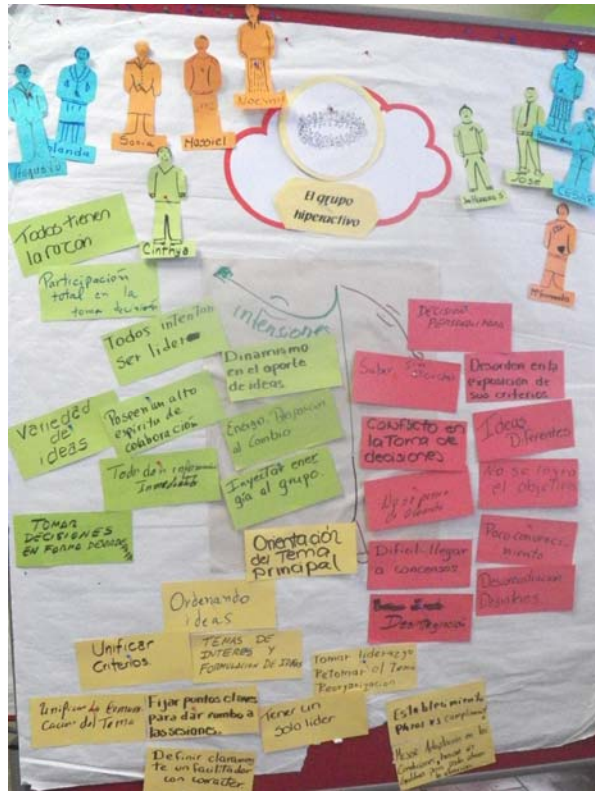
Después de la presentación y discusión de los resultados, se formaron dos (2) grupos de trabajo con la tarea de identificar Intenciones, limitaciones e intervenciones al trabajar con **grupos agresivos** y **grupos hiperactivos**.



“Camarero Mudo”: Análisis de aspectos positivos, limitaciones y soluciones de facilitación para el grupo pasivo

Camarero Mudo: Análisis de Intenciones (+), Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) y Soluciones de Facilitación para un Grupo Pasivo

| Buenas Intenciones (Aspectos positivos) | Grupo Pasivo | Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) |
|--|---------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Respetuoso • Analiza • No provoca distracciones a los demás participantes • Escuchar sin que lo interrumpen • Recoger conocimiento por parte del experto • Agiliza la reunión. • Confirma la información • No interrumpe • Buen escucha y analiza • Seguir instrucciones • Mantener el orden • Capta ideas • Ambiente tranquilo • Silencio y respeto • Paciencia | | <ul style="list-style-type: none"> • Falta dinamismo • Desinterés • Interrumpe sin motivo • No hay retroalimentación • Desmotivación • Provocan desmotivación en el facilitador • No aportan ideas • Resistencia al cambio • Escucha solo su punto de vista • Falta de compromiso • Poca participación • Distracción • Desinterés • Individualismo • No es comunicativo • No cumple con lo asignado a tiempo • Desconocimiento del tema |
| <p>Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando están dispersos hacer los partícipes de la construcción de ideas • Mejorar técnicas de comunicación • Buscar un método para romper el hielo • Revisar la metodología • Tener técnicas de enseñanza dinámicas • Crear interés grupal colectivo • Dinámica de grupo • Incorporar a la persona por medio de dinámicas • Involucrando a las personas en el tema • Delegarle funciones • Apoyando • Confianza y respeto • Participando a todos los sectores • Utilizar técnicas innovadoras de enseñanza | | |



“Camarero Mudo”: Análisis de aspectos positivos, limitaciones y soluciones de facilitación para el grupo hiperactivo

Camarero Mudo: Análisis de Intenciones (+), Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) y Soluciones de Facilitación para un Grupo Hiperactivo

| Grupo Hiperactivo | |
|--|---|
| Buenas Intenciones (+) | Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Todos tienen la razón • Participación total en la toma de decisiones • Todos intentan ser líder • Dinamismo en el aporte de ideas • Variedad de ideas • Poseen un alto espíritu de colaboración • Energía. Disposición de cambio • Inyectar energía al grupo • Todos con información inmediata • Toma decisiones en forma desordenada | <ul style="list-style-type: none"> • Decisión personalizada • Saber sin escuchar • Desorden en la exposición de sus criterios • Ideas diferentes • Conflicto en toma de decisiones • No se ponen de acuerdo • No se logra el objetivo • Difícil llegar a consensos • Poco convencimiento • Desconcentración, desinterés • Desintegración |
| Soluciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ordenando ideas • Unificar criterios • Tema de interés y formulación de ideas • Tomar liderazgo, retomar el tema, reorganización | <ul style="list-style-type: none"> • Unificar la comunicación del tema • Fijar puntos clave para dar el rumbo a las sesiones • Tener un solo líder • Establecimiento plazos vs cumplimientos • Mejor adaptación en las condiciones |



“Camarero Mudo”: Análisis de aspectos positivos, limitaciones y soluciones de facilitación para el grupo agresivo

Camarero Mudo: Análisis de Intenciones (+), Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) y Soluciones de Facilitación para un Grupo Agresivo



Buenas Intenciones (+)

Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-)

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Participativo, interesado • Luchar por mis derechos • Garantizar el cumplimiento de los objetivos • Poner orden • Llegar a la meta • Velar por la justicia • Establecer líneas de acción • Creer saber de lo que se habla • Ser escuchados • Velar por el orden y el respeto • | <ul style="list-style-type: none"> • Intereses contrarios • Problemas de status • No hay empatía • Resistencia a los cambios • Poca apertura • Pocos resultados • Desordenado, apresurado • No permiten la aplicación ni discusión de opciones creativas • No contar con aprobación de jefes • Dificultad para llegar a acuerdos • No contar con los recursos necesarios |
| <p>Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar equilibrio • Enunciar al iniciar, las reglas que se van a seguir • Delimitar el tema • Presupuestar los recursos necesarios • Establecer la necesidad de cambios • Acuerdos comunes • Concentrarse en los puntos en común • Establecer prioridades y consensuar • Facilitar y orientar al grupo • Inducir a la importancia de las coincidencias | |

2.4 Lograr resultados con participantes exigentes: ¿Cómo facilitar eventos cuando hay participantes exigentes dentro de los grupos?

El facilitador mostró en una pizarra gráficas correspondientes a siete perfiles típicos que se pueden encontrar entre los y las participantes en un evento: el perfil Negativo, el Positivo, el Hablador, el Agresivo, el Payaso, el Sabelotodo y el Tímido.

El facilitador pidió a los y las integrantes escoger un personaje para formar subgrupos de dos a tres personas. Cada subgrupo aplicó la técnica el “Camarero Mudo” para analizar intenciones, limitaciones y soluciones para la facilitación de su personaje escogido y posteriormente lo presentó a la plenaria. Se implementaron reglas de presentación y los y las participantes recibieron una realimentación del grupo y/o facilitador.



Participantes exigentes



“El personaje payaso (a)”



El hablador (a)”



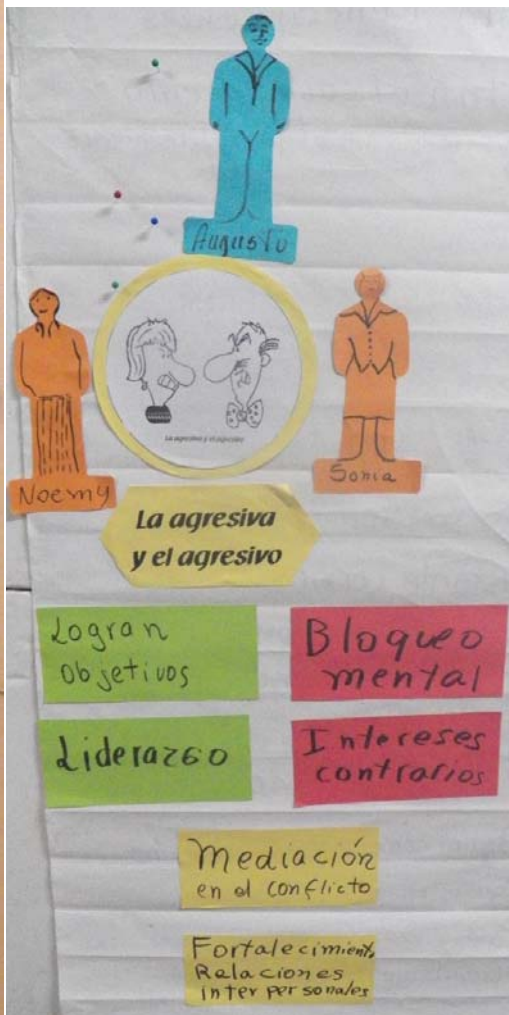
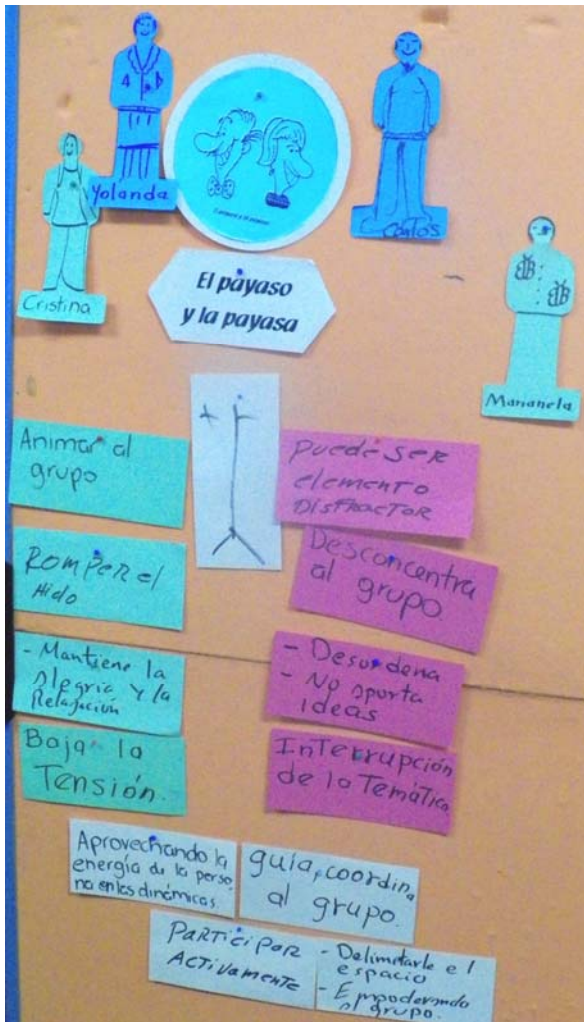
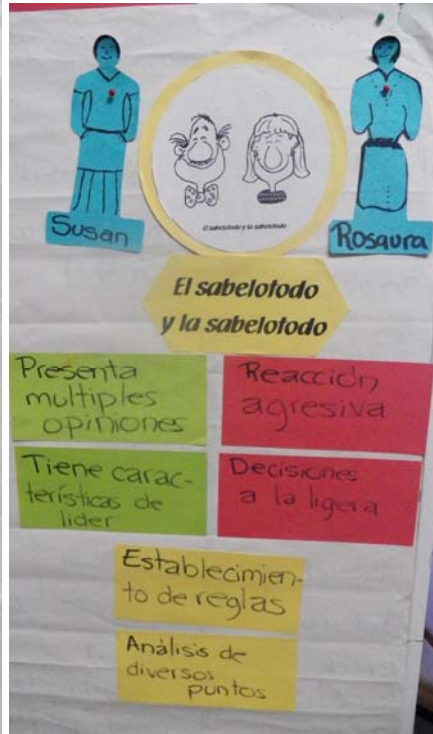
El personaje “El positivo (a)”



el personaje “El negativo (a)”

Resultados de los trabajos en grupo:





2.5 Recapitulación de la metodología

2.5.1 ¿Cuáles fueron los procesos y los objetivos de facilitación en las distintas fases?

Los participantes ordenaron en grupos las tarjetas de acuerdo a las diferentes fases desarrolladas el primer día y segundo día del taller. Esta dinámica permitió asimilar el aprendizaje de manera más efectiva despejando dudas en el proceso y recapitulando el aprendizaje.



Pizarra de revisión 1 de metodología Metaacción



Pizarra de revisión 2 de metodología Metaacción.



Dinámica de trabajo en grupo



María Luisa presenta el trabajo de su grupo



Trabajo del grupo de "la tarde"

2.5.2 ¿Cuales serán temas de los proyectos de aprendizaje en sus ámbitos laborales?

¿Cuáles son las áreas de aplicación de estas herramientas de aprendizaje?

Así se escribe...

Navegado de equipo

- La Comunicación
- Trabajo Equipo
- Plan de Decisión

Toma decisiones

Trabajo en Equipo

Entorno Social

Planificar en reuniones

- Escuchar
- Acatar instrucciones
- Consensuar

La torre de poder

Trabajo en equipo

Toma de decisiones

En lo comunal familiar y laboral.

Buena Comunicación

Plan de acción

Trabajo en equipo

Bolas de moderación

Coordinación de trabajo en equipo

Desarrollar Iniciativas

Evaluar conocimientos en los talleres

Lluvia de ideas (técnica)

Vanilla magica

Trabajo en equipo

Aplicando el trabajo en equipo se logra el objetivo

Trabajo Sincronizado

Coordinación

Toma de decisiones

tarjetas de emoción

Trabajo en Equipo (conjunto ideas)

En la Toma de decisiones

En todas las áreas laboral, Familiar, etc.

Resolución de conflictos

La tubería

Elaboración del POI

Ejecución y cumplimiento POI

Elaboración del Presupuesto

Ejecución Presupuesto

La lavadora (celda de soma)

En procesos de cambio

Para Dinamizar grupos Pasivo

COORDINACIÓN DE MOVIMIENTOS

INNOVACIÓN Y DESARROLLO POR ALTERNAR

2.6 Reflexión final del Módulo 2 y seguimiento en mi trabajo

2.6.1 Mi lema como facilitador/a de aprendizaje activo - Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción 2”

En este espacio se hizo uso de las tarjetas de emoción solicitándole a cada participante que escogiera una tarjeta que representara su concepto de facilitación de aprendizaje activo desarrollado a lo largo del taller. Cada participante escogió una tarjeta y la compartió en plenaria, asociándola a una frase que aplicaría como lema de su facilitación.



2.6.2 Perfil de Participantes

Para orientar a la aplicación de técnicas de facilitación y proyectos de aprendizaje en eventos grupales y reflexionar lo aprendido, los y las participantes recibieron un cuestionario. Este cuestionario se llenó individualmente. Presentamos aquí los temas, preguntas y las respuestas recibidas.

Experiencia en facilitación

| Descripción de tipos de eventos | Nada | | 1-5 eventos | | > 5 eventos | |
|---------------------------------|------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Resolución de conflictos | 16 | 80% | 2 | 10% | 2 | 10% |
| Liderazgo y equipos | 10 | 50% | 6 | 30% | 4 | 20% |
| Talleres de planificación | 9 | 45% | 8 | 40% | 3 | 15% |
| Desarrollo organizacional | 11 | 55% | 6 | 30% | 3 | 15% |
| Procesos de aprendizaje | 11 | 55% | 7 | 35% | 2 | 10% |
| Otros | 15 | 75% | 3 | 15% | 3 | 10% |

Experiencia con herramientas de facilitación en su contexto laboral

¿Cómo inicia usted la sesión? Apertura del evento para motivar la participación?

1. Dinámica rompehielo
2. Con la mente abierta a nuevos conocimientos
3. Saludo y bienvenida
4. Dinámica de presentación y establecimiento de confianza
5. En las reuniones directamente al tema a tratar
6. Presentación de los participantes
7. Con motivación y muchos deseos de aprender, receptiva
8. Con un saludo y dando la bienvenida
9. Introducción a la temática, conocimiento de participantes, expectativas.
10. Dando la bienvenida y explicando los objetivos y productos esperados en plenario.
11. Explicando el motivo de la reunión
12. Breve bienvenida al grupo, agradecimiento por la participación.
13. Por la función que desempeño aún no me ha correspondido realizar sesiones, pero con los conocimientos que vamos a adquirir se puede dar una idea para la aplicación.
14. Con una explicación del tema a tratar o agenda.

¿Qué herramientas y equipos utiliza usted para comunicación efectiva?

1. Carteles, dinámicas, las que me puedan ayudar para que el tema quede claro.
2. Lenguaje
3. Video Beam, pizarra, material de apoyo
4. Material impreso, pizarra, rotafolio, marcadores, video Beam, computadoras.
5. Video Beam o nada
6. Equipo multimedia
7. La conversación personal y telefónica, el correo electrónico.
8. Apoyo en rotafolios, dinámica de grupos.
9. Pizarras, video beam, rótulo, papelógrafos, cartulinas, medios electrónicos y otros.
10. Cuando hay posibilidades se intenta utilizar algún material o dinámica activa "rompehielo"
11. Material audio – visual
12. El respeto y las ganas son los pilares para una buena comunicación. Cuando se pierden la comunicación se interrumpe.
13. Puede ser por medio de dinámicas participativas o materiales que me ayuden a ilustrar el tema.
14. Presentaciones Power Point, Prezzi, agendas, esquemas escritos, impresos.

¿Cómo concluye usted la sesión de facilitación para incrementar impactos?

1. Con un resumen grupal de los temas tratados.
2. Con muchos conocimientos
3. Resaltar aspectos vistos en clase y aclaración de dudas
4. Realimentación y evaluación del taller.
5. No aplico técnicas.
6. Realizando un resumen de los participantes mismos.
7. Con muchas expectativas de cómo aplicar lo aprendido.
8. Dando las gracias por la asistencia
9. Síntesis y plan de acción
10. Revisión de lo realizado en sesión, recomendaciones, conclusiones, acciones de mejora.
11. Reiterando la importancia del proceso, así como la importancia que tienen los participantes, su aporte
12. Un agradecimiento a la participación exponiendo conclusión y objetivos.
13. Se podría con dinámicas para crear un aspecto que pueda generar conocimiento a la vez que se utiliza los diversos métodos para el efectivo aprendizaje.
14. Generalmente con una conclusión.

¿Qué significa para usted participar en un proceso de aprendizaje con facilitadores avanzados?

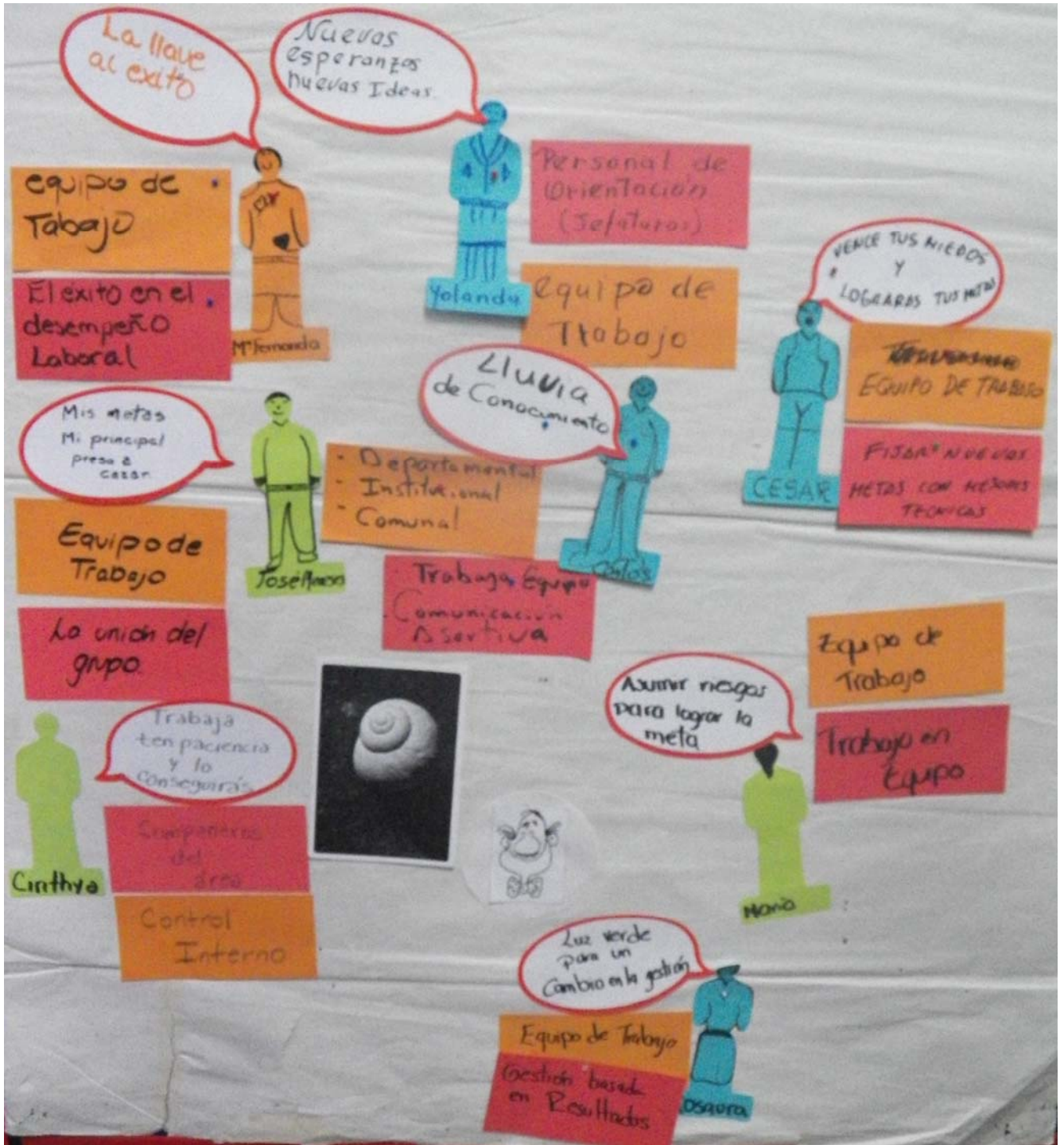
1. Adquirir nuevos conocimientos.
2. Que voy a adquirir conocimiento de personas experimentadas
3. Mejoras para mi desarrollo personal
4. Mayor capacidad de extraer información del grupo y de sistematización de lo aprendido.
5. Tomar ideas para poner en práctica
6. Mejor aprovechamiento de los recursos
7. Recibir la experiencia que tienen
8. Importante porque se recibe la experiencia de los facilitadores.
9. Es una nueva experiencia de obtener mayores resultados de los participantes, sin necesidad de las típicas reuniones o equipos de trabajo.
10. Bastante importante
11. Oportunidad de aprender nuevas herramientas de aplicación en el ámbito laboral.
12. Recibir de personas con experiencia, estrategias para lograr realizar procesos desde otra perspectiva, activa, innovadora.
13. Aprendizaje, para la utilización de los conocimientos, es importante cambiar la metodología en las reuniones o trabajos en grupo.
14. Una gran oportunidad para conocer nuevas técnicas y mejorar los procesos de trabajo.

3 La Preparación

3.1 La apertura: Mi lema, mi grupo meta y mi tema.



Pizarra 1: Mi lema, mi grupo meta, mi tema.



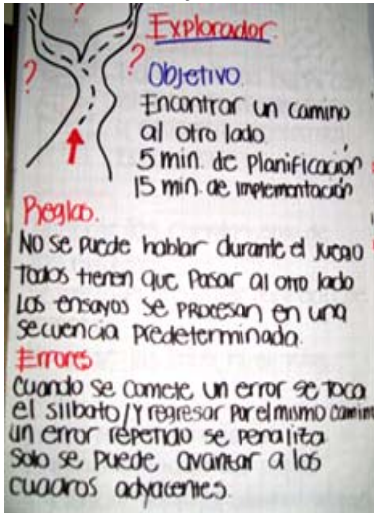
Pizarra 2: Mi lema, mi grupo meta, mi tema.

3.2 Proyectos de Aprendizaje para procesos y comunicación

3.2.1 ¿Cómo avanzar en caminos desconocidos? - Proyecto de aprendizaje: “El Explorador”

Los y las facilitadores / consultoras de un proceso “Orientación al cliente” extendieron sobre el piso una tela marcada con una reja de cuadros. Se dividió el grupo de participantes en dos subgrupos ubicándolos frente a frente y se les entregó una cantidad de “dinero” a cada uno. Se les pidió quitarse los zapatos a quien quisiese. El facilitador informó a los dos grupos, que podrían cruzar la reja de cuadros de un lado para el otro de la tela encontrando el camino correcto que solo las facilitadoras conocían. Solo se permitían pasos de rey como en el juego ajedrez. Se permitió pisar un cuadro equivocado solamente una vez. A la segunda vez – independiente de quien lo pisó mal, se pagó con un billete al facilitador. Después de cada error la persona tenía que retornar por campos correctos.

Después de la actividad, los participantes tomaron notas de realimentación en un rotafolio para su presentación y reflexión posterior en grupo. Ellos incluyen ¿Cuándo me sentí mal? (tarjeta roja), ¿Cuándo me sentí bien? (tarjeta verde) y ¿Cuál conducta mejoró la situación? (tarjeta amarilla), de esta forma, se brindó un modelaje acerca del adecuado uso del color y las tarjetas.



Reglas del “Explorador”



¿Cómo despertar la colaboración entre equipos de trabajo?



¿Cuál es el camino correcto?



El apoyo del grupo es necesario



para alcanzar la meta



A veces se tarda en descubrir que...



el éxito de uno...



es el éxito de todos

3.2.2 ¿Cómo transformar e integrar equipos? - Proyecto de aprendizaje “Equipo Cuadrado”

El grupo se encontró en una mesa con partes de cuadrados de diferentes tamaños, formas y colores. En la mesa se señalaron áreas personales de acceso restringido y un área común de acceso público. La tarea de todos(as) fue encontrar las piezas correctas con las cuales podían construir un cuadrado por persona mientras que los cuadros siempre tenían que tener el mismo tamaño. Los y las participantes no podían hablar y se delimitaba su área de acción: “Pueden ceder sus bloques pero no pueden intervenir en el área de otros(as) compañeros(as)”.



Al iniciar la tarea hay un poco de confusión

Fases observadas:

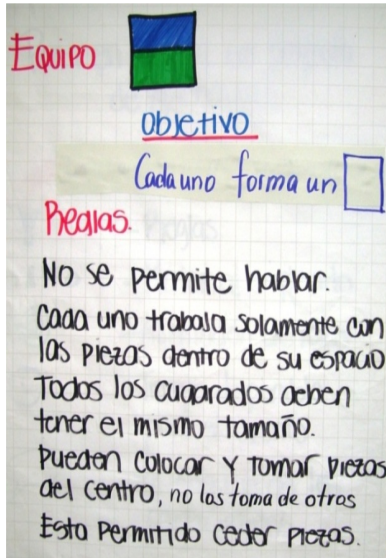
- 1-Trabajan en el área común.
- 2-Diferentes estrategias, tamaños, colores
- 3- Rompen reglas (quitan piezas)
- 4-Desorden y poco concentración
- 5-Escasa estrategia de comunicación



Algunos avanzan y...



dan por terminada la tarea



Reglas del equipo cuadrado



Otros siguen probando diferentes opciones



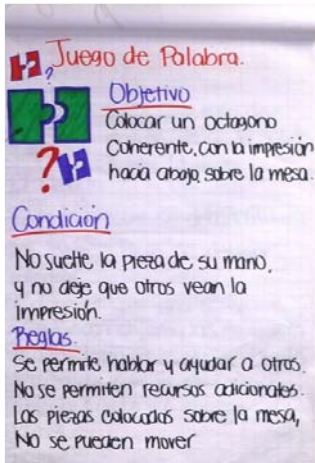
El éxito consiste en brindarse asistencia... ayudar para generar autoayuda

3.2.3 Creación de un lenguaje compartido y orientación a soluciones - Proyecto de aprendizaje: "El Juego de Palabra"

Esta tarea de interacción enfoca comunicación y facilitación y además cómo integrar elementos en un programa. Con la pregunta inicial se discuten los factores para una buena comunicación, luego se presenta la tarea en forma de "rompecabeza"

Se entrega a los y las presentes las piezas que conforman el octágono (Las 8 piezas deben ser distribuidas entre los participantes). Los bordes de estas piezas tienen un símbolo impreso. Cada símbolo tiene una contraparte correspondiente en los bordes de otra pieza, así como todos los que componen la forma completa. El objetivo es construir la forma octogonal —de ocho lados— y ponerlas todas a la vez boca abajo sobre la mesa, sin que se vean los símbolos.

Sin embargo, los símbolos de las piezas de cada persona deben mantenerse ocultos para las demás. La clave para resolver esta tarea es la comunicación acertada; describir los símbolos con las palabras adecuadas para encontrar la contraparte. Pero, ¿cómo puede el equipo describir exactamente su propia realidad, su propio punto de vista? En esta emocionante fase, la buena auto-organización y la moderación son especialmente requeridas. Cuando se encuentran todas las formas iguales, la figura octogonal se puede colocar de forma completa sobre la mesa para luego darle vuelta con una tabla magnética. En realidad la tensión se eleva... ¿Ha hecho el equipo un buen trabajo? Pronto todo será revelado.



Reglas del juego de palabra



Comunicarse...



Crear un lenguaje común...



...desarrollar lógica y evacuar dudas ...



alcanzando un entendimiento completo!!

3.3 ¿Cómo elaborar una guía de facilitación con aprendizaje activo?

Se establecieron cinco grupos de trabajo, con el propósito de preparar una guía de facilitación del futuro seminario. En la primera pizarra se observan los miembros de grupo, sus grupos metas y temas de origen. Además se visualiza la integración de las ideas en un objetivo compartido, a este objetivo se agregan los temas asociados (espina de pescado) y la estructura del plan de acción. En la segunda pizarra se complementa la guía de facilitación con las diferentes etapas del taller.

Los 5 grupos y sus temas fueron definidos, y cada uno trabajó en el diseño y preparación de su próximo evento, asistido por intercambios entre los grupos y el facilitador.

(1) María Fernanda, Massiel y Erick



“¿Cómo mejorar la apertura al cambio en el personal de enfermería del sistema penitenciario?”

(2) Marianela, Cinthya, Yolanda, José y Carlos:



“¿Cómo lograr una comunicación asertiva para facilitar una mejor distribución de las cargas de trabajo, para las diferentes áreas y grupos de trabajo?”

(3) Hannia, Shirley, José H, William



“¿Cómo minimizar los riesgos para que mi equipo de trabajo alcance una excelente ejecución presupuestaria?”

(4) Sonia, Cesar, Cristina, Noemy y Augusto:



¿Cómo lograr procesos efectivos en temas específicos a través de la comunicación y participación?

(5) Rosana, Bianca, María y Susan:



¿Cómo implementar un nuevo modelo de gestión por resultados, que incluya disminución de riesgos a través del trabajo en equipo y la comunicación asertiva?

3.3.1 Grupo 1: María Fernanda, Massiel y Erick: “¿Cómo mejorar la apertura al cambio en el personal de enfermería del sistema penitenciario?”



Grupo 1 María Fernanda, Massiel y Erick
 ¿Cómo mejorar la apertura al cambio en el personal de enfermería del sistema penitenciario?
 Objetivo, temas a discutir y formato de la última pizarra en el taller

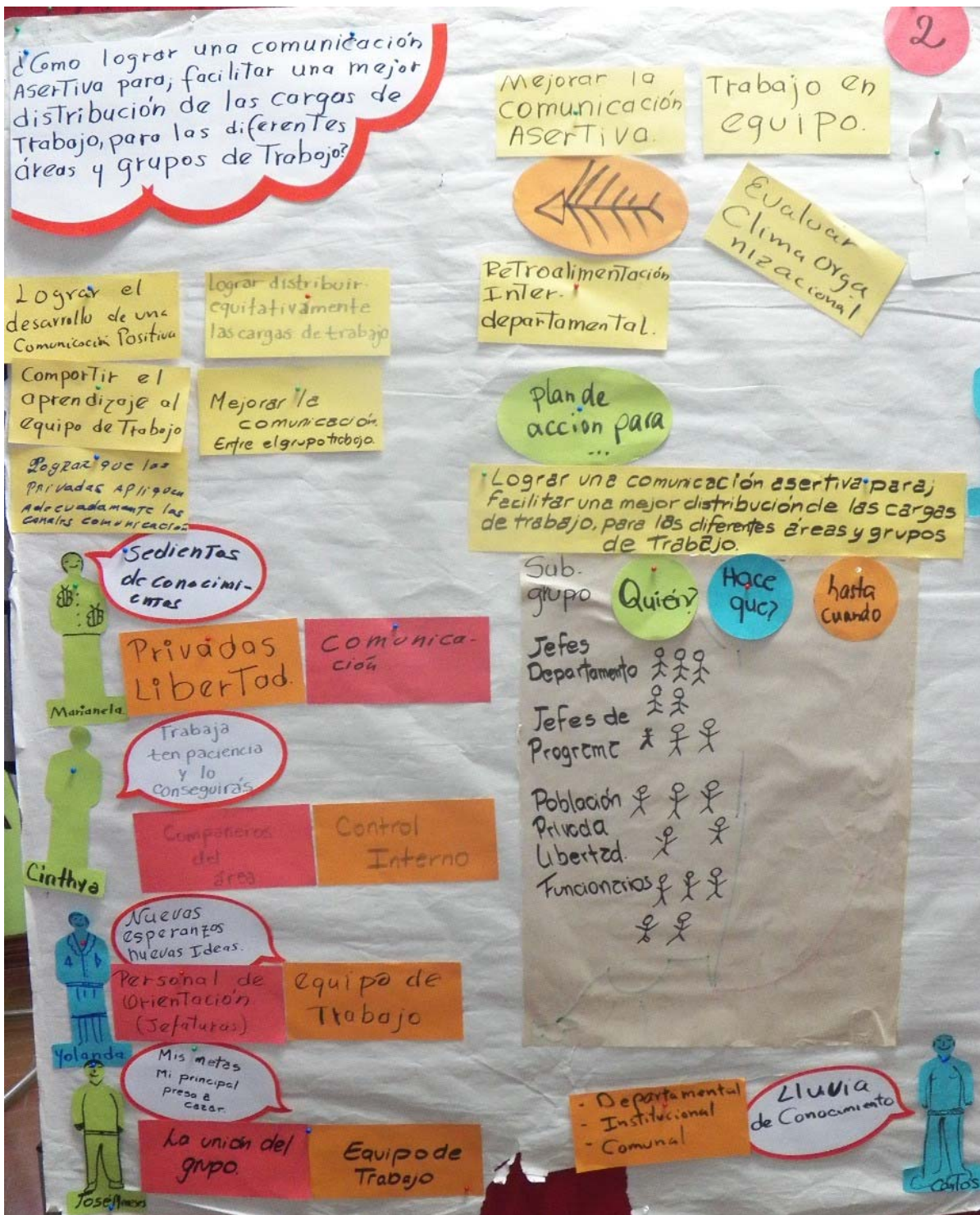


Grupo 1 María Fernanda, Massiel y Erick

¿Cómo mejorar la apertura al cambio en el personal de enfermería del sistema penitenciario?"

Guía de facilitación: Apertura, Tráiler, Lluvia de ideas, Evalúe Discuta Resuelva, Consolide, Plan de Acción

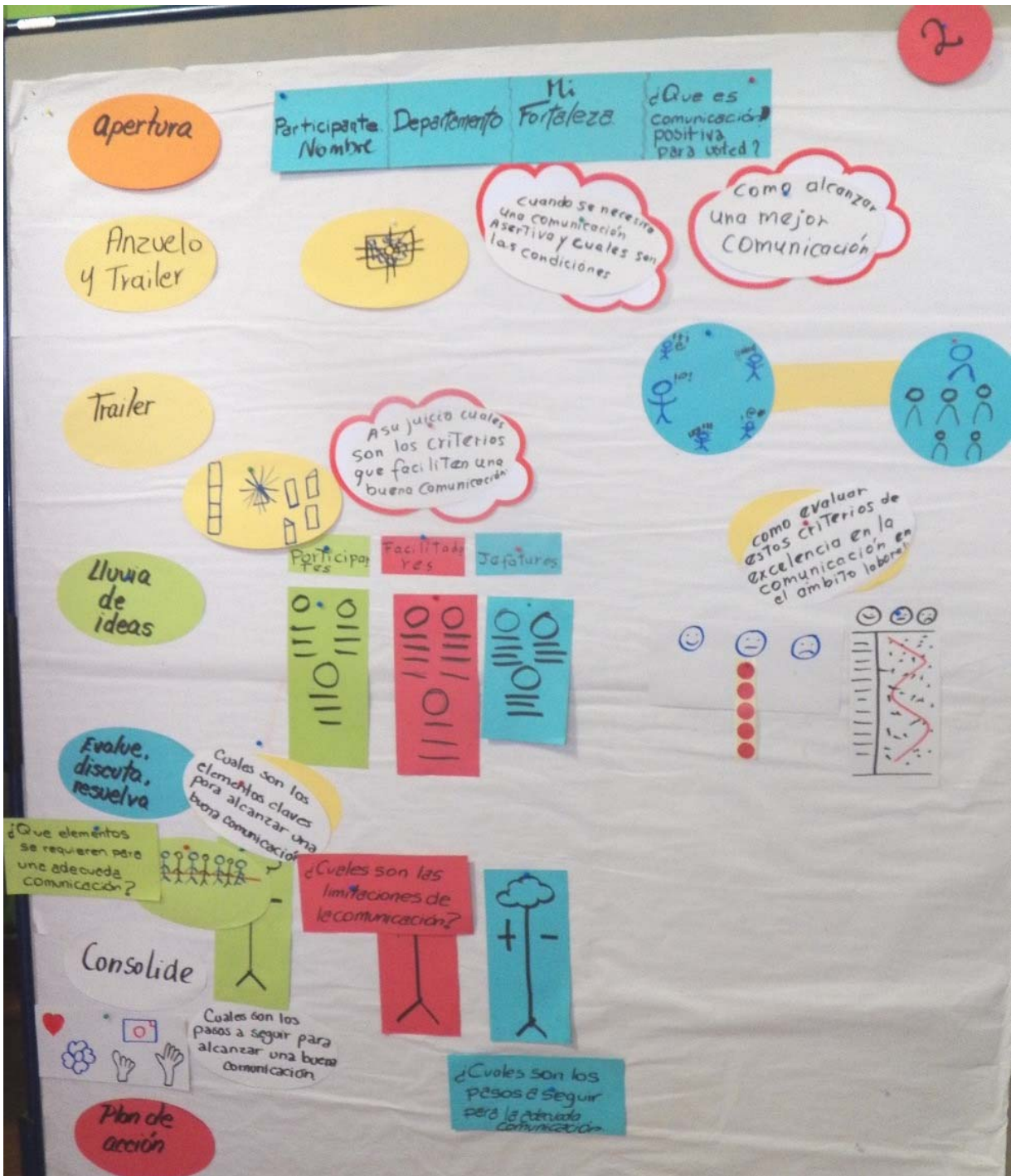
3.3.2 Grupo 2 Marianela, Cinthya, Yolanda, José y Carlos: *¿Cómo lograr una comunicación asertiva para facilitar una mejor distribución de las cargas de trabajo, para las diferentes áreas y grupos de trabajo?*



Grupo 2 Marianela, Cinthya, Yolanda, José y Carlos:

“¿Cómo lograr una comunicación asertiva para facilitar una mejor distribución de las cargas de trabajo, para las diferentes áreas y grupos de trabajo?”

Objetivo, temas a discutir y formato de la ultima pizarra en el taller

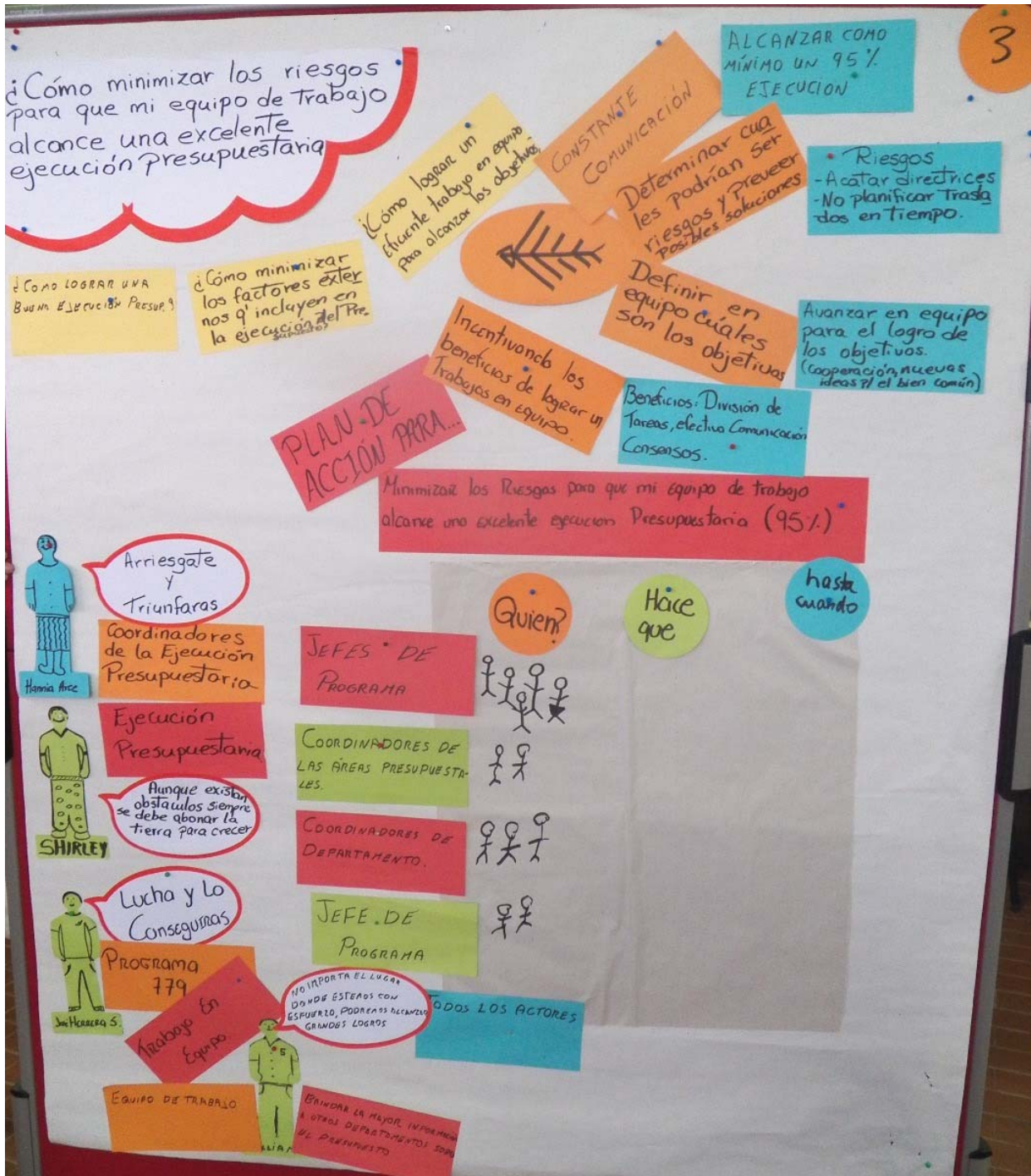


Grupo 2 Marianela, Cinthya, Yolanda, José y Carlos:

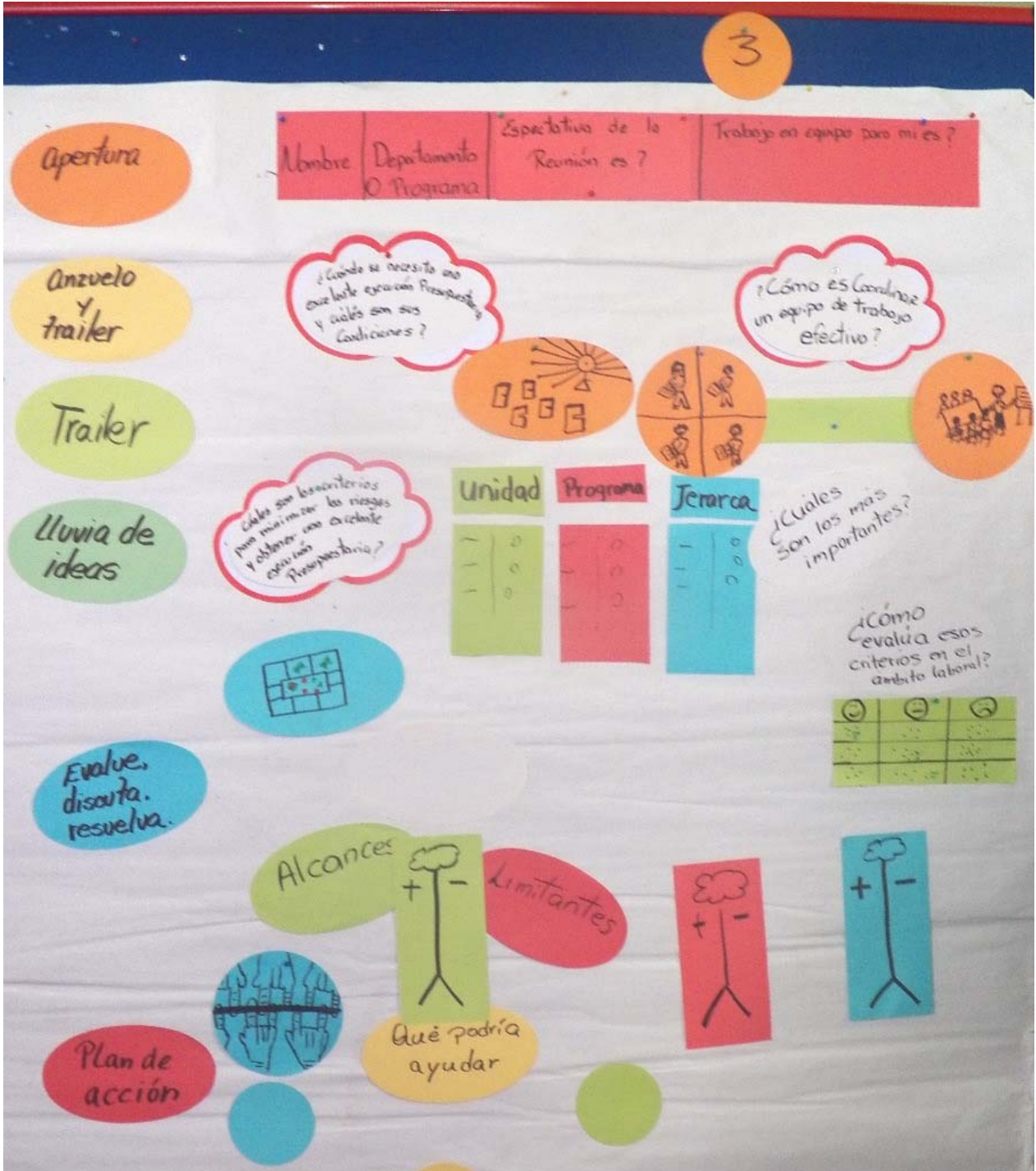
“¿Cómo lograr una comunicación asertiva para facilitar una mejor distribución de las cargas de trabajo, para las diferentes áreas y grupos de trabajo?

Guía de facilitación: Apertura, Tráiler, lluvia de ideas, Evalúe, Discuta, Resuelva, Consolide, Plan de Acción

3.3.3 Grupo 3 - Shirley, Hannia, José H, William: “¿Cómo minimizar los riesgos para que mi equipo de trabajo alcance una excelente ejecución presupuestaria?”



Grupo 3 Shirley, Hannia, José H y William:
 “¿Cómo minimizar los riesgos para que mi equipo de trabajo alcance una excelente ejecución presupuestaria?”
 Objetivo, temas a discutir y formato de la ultima pizarra en el taller

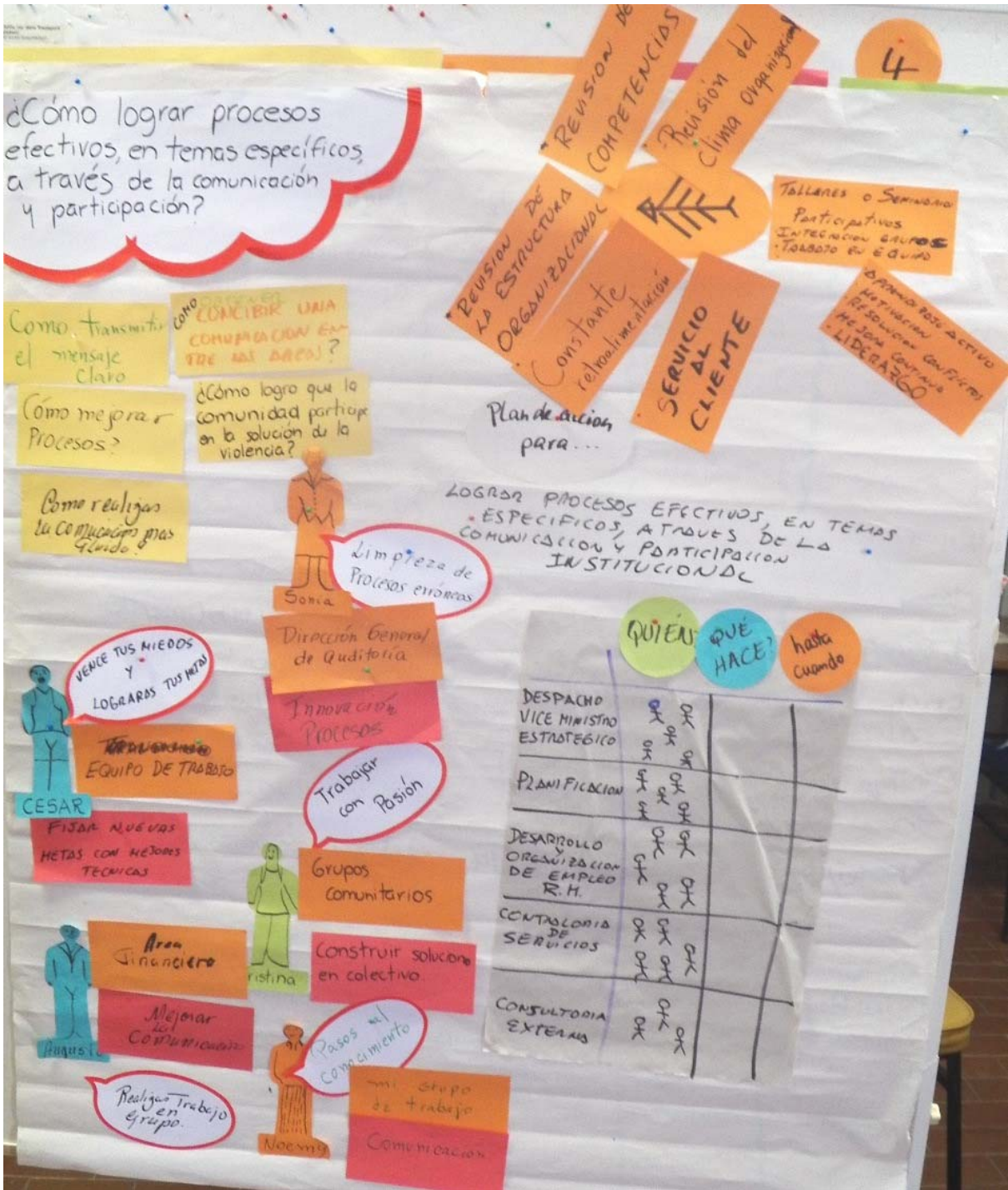


Grupo 3 Shirley, Hannia, José H y William:

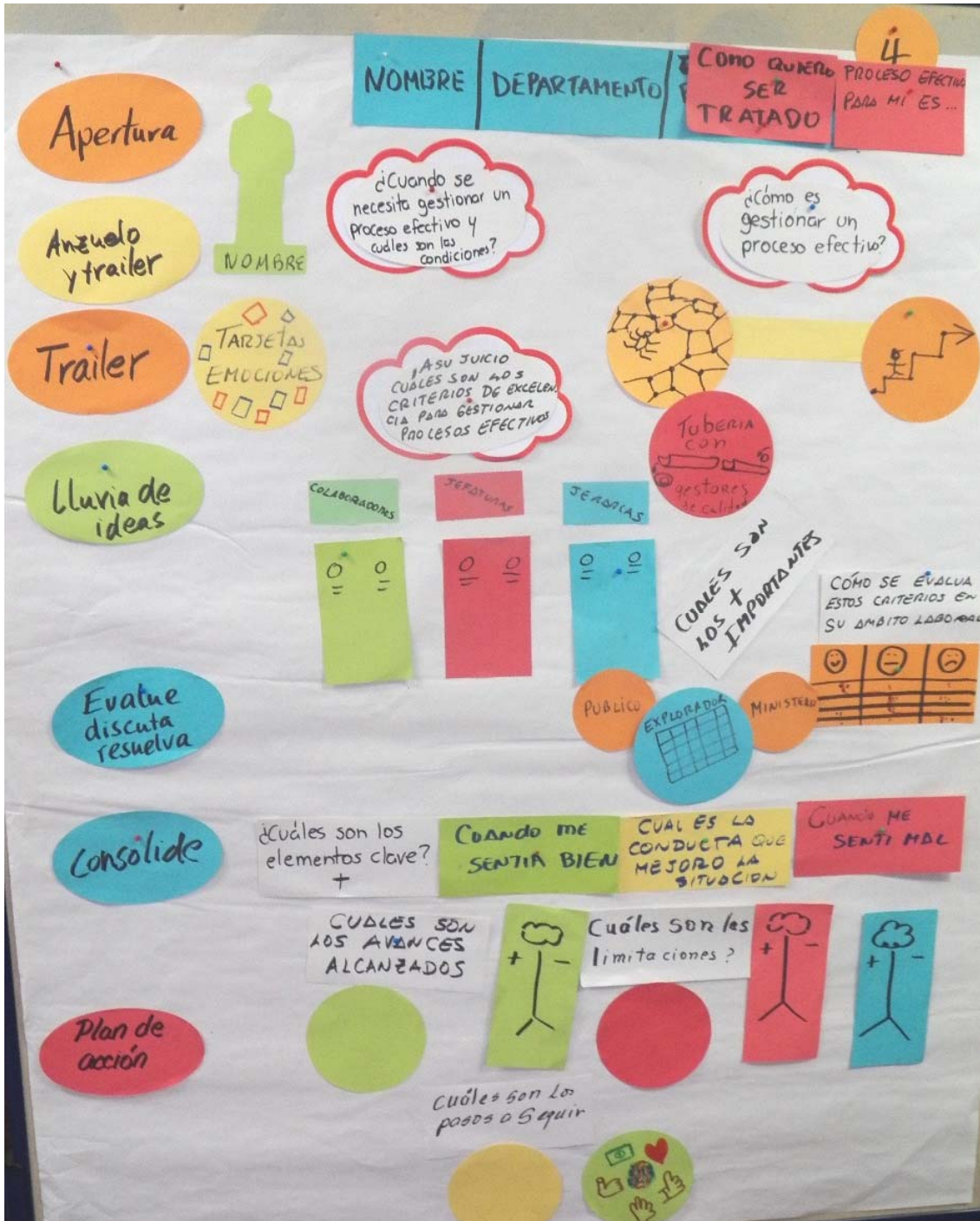
“¿Cómo minimizar los riesgos para que mi equipo de trabajo alcance una excelente ejecución presupuestaria?”

Guía de facilitación: Apertura, Tráiler, Lluvia de ideas, Evalúe, Discuta, Resuelve, Consolide, Plan de Acción.

3.3.4 Grupo 4 - Sonia, Cesar, Cristina, Noemy y Augusto: ¿Cómo lograr procesos efectivos en temas específicos a través de la comunicación y participación?



Grupo 4 Sonia, Cesar, Cristina, Noemy y Augusto
 “¿Cómo lograr procesos efectivos en temas específicos a través de la comunicación y participación?”
 Objetivo, temas a discutir y formato de la última pizarra en el taller.

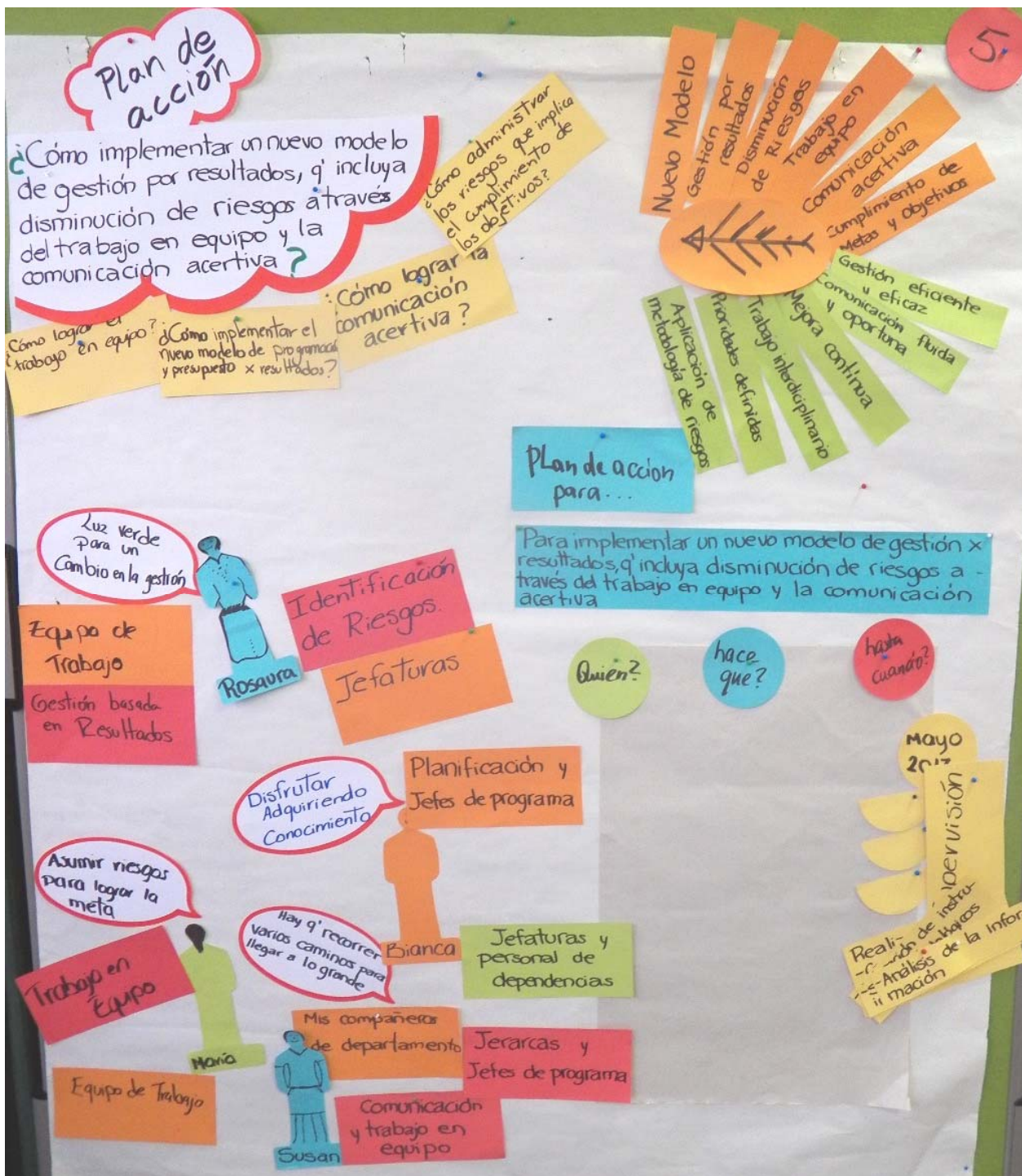


Grupo 4 Sonia, Cesar, Cristina, Noemy y Augusto

“¿Cómo lograr procesos efectivos en temas específicos a través de la comunicación y participación?”

Guía de facilitación: Apertura, Tráiler, Lluvia de ideas, Evalúe, Discuta, Resuelva, Consolide, Plan de Acción

3.3.5 Grupo 5 –Rosaura, Bianca, María y Susan: ¿Cómo implementar un nuevo modelo de gestión por resultados, que incluya disminución de riesgos a través del trabajo en equipo y la comunicación asertiva?



Grupo 5 Rosaura, Bianca, María y Susan

“¿Cómo implementar un nuevo modelo de gestión por resultados, que incluya disminución de riesgos a través del trabajo en equipo y la comunicación asertiva?”

Objetivo, temas a discutir y formato de la última pizarra en el taller.

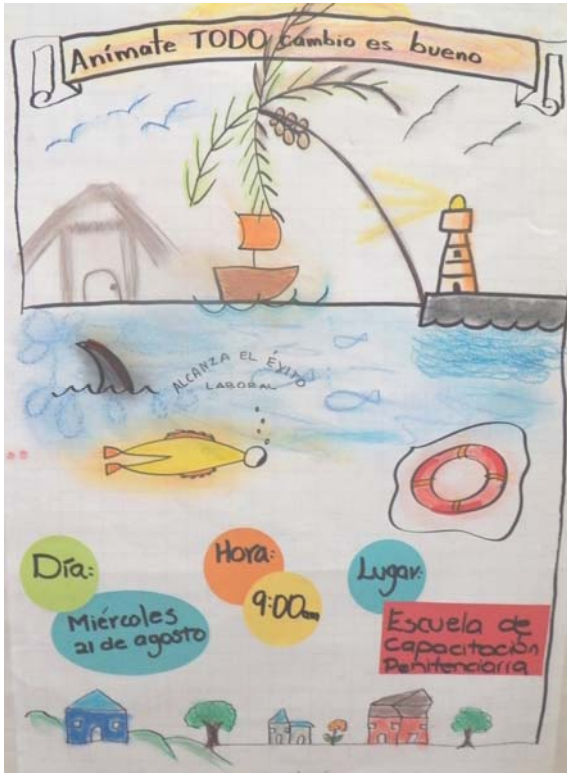


Grupo 5 Rosaura, Bianca, María y Susan

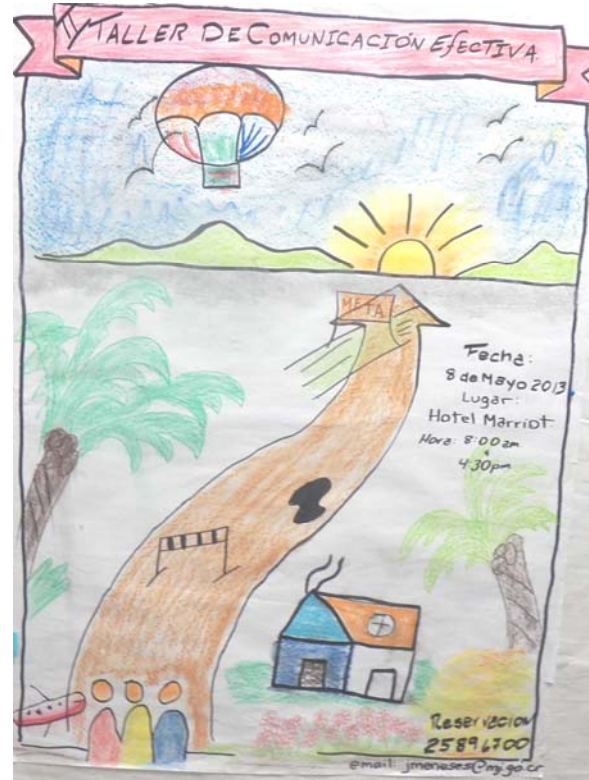
“¿Cómo implementar un nuevo modelo de gestión por resultados, que incluya disminución de riesgos a través del trabajo en equipo y la comunicación asertiva?”

Guía de facilitación: Apertura, Tráiler, lluvia de ideas, Evalúe, Discuta, Resuelva, Consolide, Plan de Acción

3.4 ...y entonces ¡Bienvenidos a los seminarios preparados!



Poster de bienvenida, taller grupo 1
Massiel Erick y María Fernanda



Poster de bienvenida, taller grupo 2
Carlos, Marianela, José, Cinthya, Yolanda



Poster de bienvenida, taller grupo 3
Hannia Shirley, José H, William,



Poster de bienvenida, taller grupo 4
Sonia, Cesar, Augusto, Cristina, Noemy



Poster de bienvenida, taller grupo 3
Rosaura, Bianca, María, Susan

3.5 Cierre del evento

3.5.1 Entrega de los certificados

Cada uno(a) de los y las instructoras(es) presentes recibió certificado por su participación en el seminario que tuvo una duración de 3 días, con un total de 24 horas, resaltando el valor de su activa contribución a los resultados.

Asimismo, al momento de recibir el certificado, cada instructor(a) presentó su compromiso verbal de dar seguimiento al tema en su ámbito laboral.







3.5.2 Realimentación final sobre la importancia de lo aprendido

¿En qué consiste para usted el valor de lo que aprendió en este seminario?

- La construcción colectiva de conocimiento, la cual consiste en llevar las ideas de todos y todas al producto final.
- Para tratar de aplicar las técnicas en lo personal y laboral
- Es importante la metodología de aprendizaje activo en cuanto que es ampliamente aplicable.
- Es un seminario valioso para aprender técnicas e instrumentos de manera ágil, oportuno, lo que me permite aplicarlo en el ámbito laboral y personal.
- Que se pueden hacer actividades diferentes para retroalimentar grupos y técnicas de desarrollo del trabajo.
- Para aplicarlo en los talleres con las demás oficinas.
- Trabajo en equipo, la comunicación.
- En aspectos básicos y fundamentales para apoyar el mejor desempeño al comunicar ideas.
- Ha sido de gran valor ya que me ha dado herramientas para hacer las cosas diferentes de ahora en adelante (innovación).
- Técnicas para facilitar talleres, seminario, actividades para aprendizaje activo en las diferentes temáticas institucionales.
- El valor de aplicación, los temas que se dan son de gran importancia en lo laboral y se logran aplicar eficientemente sería de gran ayuda al ministerio.
- En adquirir conocimiento y metodologías de aprendizaje para poder implementarlos en el ámbito laboral y personal.
- Técnicas de enseñanza muy ingeniosas. Una forma sutil de lograr la colaboración del participante en la definición de aspectos relevantes en la institución.
- El valor del aprendizaje y poder poner en práctica todo el conocimiento aprendido, pues es un crecimiento profesional.
- Para mi trabajo y mi quehacer profesional.
- Aprecio mucho lo que en este seminario aprendí, por lo que el valor sería poderlo poner en práctica en las acciones que llevo a cabo tanto en lo laboral como en lo personal.
- Consiste en el aprendizaje dinámico, activo, interesante, interactivo.
- Personalmente sufro de pánico escénico y creo que lo de exponer tanto frente a todo el mundo me ayudo un poco a tener más seguridad.
- Nuevos conocimientos en cómo llevar a cabo la participación activa en el ámbito laboral.
- En el conocimiento adquirido, la ejecución de nuevos planes o ideas que se pondrán en práctica a partir de la salida del día de hoy.
- Es importante el uso que le podemos dar para mejorar y facilitar el aprendizaje en nuestra institución.

¿Para qué le hubiera gustado tener más tiempo?

- Conocer más herramientas de aprendizaje dinámico
- Compartir más con los compañeros e instructores y mayor dinámica
- Para ampliar en el análisis de la Dinámica de los tubos.
- Para profundizar en algunas formas la aplicación de las técnicas
- Para ampliar en otras técnicas didácticas para el aprendizaje.
- Más práctica.
- Más prácticas de cómo ser un buen facilitador.
- Para aprender más técnicas
- Para profundizar más en el Plan de Acción
- Generar los planes de acción en las áreas temáticas de los departamentos representadas en el taller

- Más dinámicas, a veces la teoría vuelve a las personas pasivas por lo que el dinamismo provoca euforia y atención.
- Para trabajar con más detalle en las técnicas.
- Las dinámicas y los procesos de evaluación (votaciones con puntos un poco más analizadas)
- Para interpretar e intercambiar en las dinámicas, por el tiempo no se permite la retroalimentación.
- Para poner en más en práctica todas las dinámicas que fueron excelentes.
- Terminar con un caso real de nuestra institución y que pudiéramos entre todos desarrollar un mini-taller.
- Para realizar más ejemplos de la metodología.
- Las actividades realizadas fueron muy originales por lo que me hubiera gustado interactuar más tiempo con los compañeros.
- Actividades en grupo.
- Para aprender más métodos de implementación
- Conocer más técnicas y más conocimiento en el aprendizaje activo.

¿Cómo comentaría este seminario a otra persona?

- Es un espacio súper dinámico e innovador. Rompe un poco los esquemas del lo que estamos acostumbrados a ver.
- Nueva forma de aprender y efectuar ajustes para mayor éxito, forma práctica para lograr objetivos y desarrollarlos.
- Que es bastante bueno, dinámico, participativo, orientador y facilitador al aprendizaje activo.
- Un seminario muy productivo, dinámico y aplicable en la gestión
- Interesante y adquisición de nuestras técnicas de aprendizaje
- Entretenido, dinámico, fácil de aprender.
- Muy enriquecedor.
- Como una oportunidad de aprender nuevas y creativas metodologías de enseñanza y aprendizaje
- Como una gran oportunidad de conocimiento
- Dinámica para ser facilitadores.
- Por los contenidos es muy fácil de replicar el mensaje, podría darse lo publicidad de boca en boca.
- Como una oportunidad de aprender y adquirir ideas para impartir talleres y seminarios en el campo laboral.
- Yo lo comento como algo novedoso, divertido, activo y que realmente deja enseñanzas.
- Lo comentaría en técnicas para mejorar la comunicación en el medio laboral.
- Como de espacio muy valioso para crear e introyectar conocimientos
- Como muy bueno para adquirir conocimiento en técnicas.
- Es un seminario diferente, con movimiento y donde una aprende a analizar temas importantes de una forma atractiva.
- Le diría que si lo recibe no se arrepentirá, porque en ningún otro lado le van a enseñar de la manera tan peculiar como ustedes lo hacen.
- De mucha participación, muy dinámico.
- Como una excelente forma de aprender divirtiéndose y observando por medio de actividades realizadas.
- Yo lo comento como algo novedoso, divertido, activo y que realmente deja enseñanzas.
- Un trabajo que se pueda realizar en la institución.

Para superar próximos desafíos usted necesitará:

- *Seguimiento e intercambio de nuevas experiencias:* 17 (81%)
- *Acompañamiento interno / externo:* 11 (52%)

- *Portal de seminarios: 7 (33%)*
- *Otro , material didáctico: 1 (5%)*

Necesidades de formación continua:

- *Visualización gráfica para Aprendizaje: 12 (57%)*
 - *Facilitar proyectos: 14 (67%)*
 - *Herramientas de aprendizaje METALOG: 12 (57%)*
 - *Aprendizaje Dialógico: 10 (48%)*
 - *Mercado de Capacitación: 7 (33%)*
- ✓ *Cambio continuo*
 - ✓ *Liderazgo*
 - ✓ *Liderazgo ante el cambio*

Muchas gracias por sus intercambios, contribuciones y realimentación que sin duda mejoraran nuestros próximos eventos. Les deseamos el mayor de los éxitos en sus proyectos y que la metodología adquirida sea un valioso aporte en sus talleres.

Equipo de organizadores y facilitadores.

Anexo 1: Lista de Participantes

| | Lista de participantes | Empresa | Cargo/Puesto | Correo |
|----|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1 | Maria Castro Quesada | Ministerio de Justicia y Paz | Patronato | mcastroq@mj.go.cr |
| 2 | Augusto Cárdenas Díaz | Ministerio de Justicia y Paz | Dirección Financiera | acardenas@mj.go.cr |
| 3 | Sonia Sandoval Obando | Ministerio de Justicia y Paz | Auditoria | ssandoval@mj.go.cr |
| 4 | Bianca Ramirez Zamora | Ministerio de Justicia y Paz | Planificación | bramirezz@mj.go.cr |
| 5 | Massiel Cabezas Jimenez | Ministerio de Justicia y Paz | Planificación | mcabezas@mj.go.cr |
| 6 | Noemy Gamboa Madrigal | Ministerio de Justicia y Paz | Recursos Humanos | ngamboa@mj.go.cr |
| 7 | Susan Granados | Ministerio de Justicia y Paz | Servicios Generales | sgranados@mj.go.cr |
| 8 | Yolanda Badilla Artavia | Ministerio de Justicia y Paz | Jefatura Nacional Orientacion | ybadilla@mj.go.cr |
| 9 | Jose Meneses Rodriguez | Ministerio de Justicia y Paz | Direccion Administrativa | jmeneses@mj.go.cr |
| 10 | Erick Cerdas Araya | Ministerio de Justicia y Paz | Servicios de Salud Penitenciarios | ecerdas@mj.go.cr |
| 11 | Cinthya Barahona Esquivel | Ministerio de Justicia y Paz | Direccion Administrativa | cbarahona@mj.go.cr |
| 12 | Shirley Picado Gutierrez | Ministerio de Justicia y Paz | Despachos | spicado@mj.go.cr |
| 13 | William Madriz Cedeño | Ministerio de Justicia y Paz | Despachos | wmadriz@mj.go.cr |
| 14 | Marianella Garbanzo Trejos | Ministerio de Justicia y Paz | Orientacion | mgarbanzo@mj.go.cr |
| 15 | José Alberto Herrera Santamaría | Ministerio de Justicia y Paz | Despachos | jherrera@mj.go.cr |
| 16 | Cristina Araya | Ministerio de Justicia y Paz | Viceministro Paz | aamador@mj.go.cr |
| 17 | Hannia Arce Rojas | Ministerio de Justicia y Paz | Despachos | harce@mj.go.cr |
| 18 | Carlos Perez | Ministerio de Justicia y Paz | Dirección Financiera | cperez@mj.go.cr |

| | Lista de participantes | Empresa | Cargo/Puesto | Correo |
|----|-------------------------|------------------------------|---------------|--|
| 19 | Maria Fernanda Acuña | Ministerio de Justicia y Paz | Ministro | macunaa@rnp.go.cr |
| 20 | Rosaura Saenz Rodriguez | Ministerio de Justicia y Paz | Patronato | rsaenz@mj.go.cr |
| 21 | Cesar Loria | Ministerio de Justicia y Paz | Informatica | cloria@mj.go.cr |
| 22 | Andres Kaune | Metaaccion | Cofacilitador | Andres.Kaune@metaaccion.com |
| 23 | Alexander Trigueros | Metaaaccion | Cofacilitador | Alexander.Trigueros@metaaccion.com |
| 24 | Martin Carnap | Metaaccion | Facilitador | Martin.Carnap@metaaccion.com |

Anexo 2: Lecturas en el tema para capacitadores profesionales

A. Revista: “MetaaccionMagazine”

Revista especializada en metodologías de aprendizaje activo para capacitadores laborales
<http://metaaccion.com/metaaccionmagazine/>

B. Artículos prácticos para capacitadores en aprendizaje activo

En esta sección pueden encontrar diferentes artículos de interés para la aplicación de diversas técnicas, herramientas y metodologías en la moderación o facilitación en grupos.

<http://metaaccion.com/articulos-practicos/>

C. Libros con guías de facilitación visual y representación gráfica

En la sección de Libros encontrará diferentes guías de facilitación en procesos grupales.

<http://metaaccion.com/libros/>

D. Herramientas para mejora de escritura.

Logre una escritura más atractiva en la visualización de ideas, en sus talleres y seminarios.

<http://metaaccion.com/caligrafia/>

E. Catálogos de Productos

Equipo y materiales de capacitación especializados para el aprendizaje activo.

<http://metaaccion.com/catalogos/>