



# Aprendizaje activo en sistemas de calidad

## Impulso con Aprendizaje Activo para los Macroprocesos de Desarrollo Humano

Memoria basada en foto-documentación



Desarrollo de competencias con técnicas de facilitación interactivas de aprendizaje activo en sistemas de calidad, en contextos de la  
Municipalidad de Escazú  
18, 19 y 20 de agosto, 2015 - Costa Rica



MUNICIPALIDAD DE ESCAZU

**metaaccion**<sup>®</sup>  
facilitar aprendizaje activo 



### **Participantes del evento**

De izquierda a derecha: Alma Luz Solano, Alex Ascencio Rojas, Bayron Fonseca Sánchez, Marjorie Herrera Rodríguez, Marlene Álvarez Sánchez, Silvia Agüero Brenes, Cristian Boraschi González, Carlos Ortega Xirinachs, Karla Rodríguez Barrantes, Carlos Guevara Palma, Sandra Blanco Alfaro, Rose Mary Harbottle Quirós, Seylin Navarro Valverde, Priscilla Solano Silva, Maritza Rojas Poveda, Esteban Castro Cabalceta, Paul Chaves Cambronero, Fernando Alonso Agüero Díaz, Michelle Arias Fernández, Maikol Alberto Gómez Zúñiga, Sergio Carrera Umaña, Amalia León Zúñiga, Martin Carnap (Facilitador Metaaccion), Claudia Jirón Cano.

### **Facilitación Metaaccion**

Dr. Martin Carnap

Licda. Navezda Ossa (Co-facilitación)

Lic. Jonathan Trigueros (Co-facilitación)

### **Edición de la memoria**

Francinie Esquivel, Navezda Ossa y Jonathan J. Trigueros.

### **Instalaciones del evento**

El evento se realizó en las instalaciones del Salón Ileana, en Escazú, Costa Rica. Agradecemos sus servicios, disposición y lindas instalaciones.

### **Uso de marcas**

Metaaccion ha creado su metodología para facilitar aprendizaje activo, procesos de cambio y comunicación visual. Agradecemos el uso de técnicas de facilitación de PinPoint®, equipos de facilitación de Maul®, y Metalog® para tareas de interacción o proyectos de aprendizaje. En cada seminario recibimos nuevas ideas de cómo mejor integrar esfuerzos.

## Contenido

<b>1</b>	<b>Módulo I: La Práctica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>La Apertura .....</b>	<b>5</b>
1.1.1	¡El taller empieza antes del taller! Inscripción pública y bienvenida .....	5
1.1.2	¿Cómo descubrir el programa del taller? Proyecto de Aprendizaje “Navegador de Equipo” .....	8
1.1.3	Programa de día 1: La práctica .....	9
1.1.4	¿Cuándo se necesita aprendizaje activo y cuáles son las condiciones adecuadas?- Técnica de facilitación “El Anzuelo” .....	9
<b>1.2</b>	<b>Principios básicos y toma de posición en el tema.....</b>	<b>11</b>
1.2.1	¿Cómo es facilitar aprendizaje activo? –Técnica de facilitación “El tráiler” .....	11
1.2.2	¿Cuáles son los principios del aprendizaje activo? - Proyecto de Aprendizaje “La Torre de Poder” .....	12
<b>1.3</b>	<b>Interacción principal en plenaria y en equipos.....</b>	<b>13</b>
1.3.1	¿Cuáles son los criterios de una facilitación excelente? - Técnica de facilitación: Lluvia de ideas desde múltiples perspectivas.....	13
1.3.2	Agrupación de las ideas en columnas y creación de títulos.....	13
<b>1.4</b>	<b>Consolidación: evalúe, discuta y resuelva.....</b>	<b>17</b>
1.4.1	Votación por importancia de criterios para el grupo.....	17
1.4.2	¿Cómo evalúa estos criterios en su ámbito laboral? .....	17
1.4.3	Desarrollo de estrategias para lograr cambios necesarios en áreas críticas .....	18
1.4.4	¿Cómo es la comunicación en equipos, la interacción y el enfoque de objetivo? - Proyecto de Aprendizaje “La Varilla Mágica” .....	23
<b>1.5</b>	<b>¿Cómo estructurar el Plan de Acción? – La agenda para generar cambios en áreas críticas ....</b>	<b>25</b>
<b>1.6</b>	<b>¿Cómo motivar la realimentación? - Proyecto de Aprendizaje “Bolas de Moderación” .....</b>	<b>27</b>
<b>2</b>	<b>Módulo II: La Dinámica.....</b>	<b>29</b>
2.1.1	“El taller empieza antes del taller” - Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción” .....	29
2.1.2	Programa del día 2: Dinámica.....	31
<b>2.2</b>	<b>Resumen de la metodología del día 1. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.3</b>	<b>Dinámica en eventos grupales .....</b>	<b>34</b>
2.3.1	¿Cómo despertar interés en los participantes? - Proyecto de Aprendizaje “Mueva la Bicicleta” .....	34
2.3.2	¿Cómo despertar la colaboración de todos en un proceso? - Proyecto de Aprendizaje “La Tubería” .....	35
2.3.3	¿Cómo es sentirse en equipo y ser abierto al cambio? – Proyecto de aprendizaje “Célula Elástica” .....	37
2.3.4	¿Cómo manejar cambios en un sistema, grupo, institución, comunidad, etc.? Proyecto de Aprendizaje “SysTEAMing” .....	38
2.3.5	Oportunidades de reflexión grupal - Proyecto de aprendizaje “escala en U” .....	39
<b>2.4</b>	<b>¿Cuáles interferencias son más frecuentes en el trabajo con grupos?.....</b>	<b>39</b>
2.4.1	¿Cómo facilitar un grupo pasivo? .....	40
2.4.2	¿Cómo facilitar un grupo hiperactivo? .....	42
2.4.3	¿Cómo facilitar un grupo agresivo? .....	44
<b>2.5</b>	<b>Lograr resultados con participantes exigentes: ¿Cómo facilitar eventos cuando hay participantes exigentes dentro de los grupos?.....</b>	<b>46</b>
<b>2.6</b>	<b>Reflexión final del Módulo 2 y seguimiento en mi trabajo: Proyecto de Aprendizaje “Tarjetas de Emoción 2” .....</b>	<b>48</b>

<b>2.7</b>	<b>Perfil de participantes .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>La Preparación .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1</b>	<b>La apertura dinámica del día 3 .....</b>	<b>52</b>
3.1.1	Mi lema, mi grupo meta y mi tema.....	52
3.1.2	Aplicaciones de las herramientas en mi contexto laboral .....	54
3.1.3	El programa del día 3: la preparación .....	55
<b>3.2</b>	<b>Proyectos de Aprendizaje para procesos y comunicación.....</b>	<b>55</b>
3.2.1	¿Cómo transformar e integrar equipos? - Proyecto de aprendizaje “Equipo Cuadrado” .....	55
3.2.2	¿Cómo avanzar en caminos desconocidos? - Proyecto de aprendizaje: “El Explorador” .....	56
<b>3.3</b>	<b>¿Cómo elaborar una guía de facilitación con aprendizaje activo? .....</b>	<b>57</b>
3.3.1	Grupo 1 - Sergio, Maritza y Alex: “¿Cómo mejorar la escuela Municipal de Artes?” .....	59
3.3.2	Grupo 2 - Silvia, Maikol, Karla y Michelle: “¿Cómo generar comunidades activas en prevención?” .....	61
3.3.3	Grupo 3 - Priscilla, Amalia, Marlene y Seylin: “¿Cómo lograr conciencia y compromiso para el aprovechamiento de los servicios municipales en beneficio de la PME y jóvenes?” .....	63
3.3.4	Grupo 4 - Esteban, Cristian, Sandra y Alonso: ¿Cómo lograr mayor entendimiento y apropiación durante el desarrollo de un proyecto?.....	65
3.3.5	Grupo 5 - Carlos, Carlos G., Claudia, Bayron y Paúl: ¿Cómo mejorar la seguridad para la población menor de edad del cantón, con la participación activa? .....	66
3.3.6	Grupo 6 - Rose, Alma y Marjorie: ¿Cómo me preparo para la jubilación? / ¿Cómo lograr que el personal pronto a jubilarse esté preparado para la nueva etapa?.....	69
<b>3.4</b>	<b>...y entonces... ¡Bienvenidos a los seminarios preparados!.....</b>	<b>71</b>
<b>3.5</b>	<b>Cierre del evento y entrega de los certificados .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6</b>	<b>Realimentación final.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 1: Lista de Participantes.....</b>		<b>76</b>
<b>Anexo 2: Lecturas en el tema para capacitadores profesionales .....</b>		<b>82</b>



# 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, los y las participantes se registraron en la pizarra de inscripción, con la siguiente información:

- *Nombre*
- *Organización / Puesto*
- *Algo sobre mí*
- *Aprendizaje activo para mí es...*

Así mismo, cada participante se dibujó en una tarjeta con 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.

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.

Después, los participantes seleccionaron, calcaron y pintaron pósters en relación con su visión de seguimiento después de este seminario. Serían usados hacia el final del seminario, para crear un anuncio preliminar de su próximo evento.



Elija una figura de su color favorito... ¡y dibújese!



Realización de pósters de bienvenida



Al dar inicio oficial al taller, se solicitó a cada participante reunirse con una o dos personas con quienes menos se conocieran, y presentarse haciendo referencia a lo compartido en la pizarra de inscripción. Además, contar sobre el porqué de su elección de color en la tarjeta de figura humana.

mi nombre	Mi puesto/ función	Algo sobre mi...	Aprendizaje activo para mi es...
Carlos D.	Vigilante (Policía Muni)	Curioso	Aprender investigando, haciendo preguntas, investigando
Carlos G	Policia Municipal	Paciente	Buscar la forma de como mejorar día a día
Maikol	Policia Municipal	Alegre	El día a día... Paso a Paso
Amalia	Asistente Responsable Proj P.E.D	Perseverante	Estar haciendo algo Siempre . . . . .!!!
Maritza	Directora Desarrollo Humano	Creativa	Aprender de forma activa y significativa
Rose	Analista de Recursos Humanos	Responsable	Aprender haciendo
ESTEBAN	Tecnico B Infraestructura y obras	Alegre y creativo	Aprender divirtiendome y siendo responsable a la vez.
SERGIO	Jefatura del Proc Cultural	INCONFORME	APRENDER MOTIVADO.
SILVIA	Policia Municipal	Alegre	Aprender Cada día, vivir al máximo
Priscilla	Trabajadora Social	Alegre ☺	Aprender a partir de la vivencia, construir y reconstruir
MICHELLE	Jefatura Contratación Ambiental	Disciplinada	Aprender a través de las vivencias → APRENDIENDO HACIENDO
Marjorie	Profesional Ejecutor Desarrollo Económico Local.	Emprendedora	Aprender de cada situación.
Claudia	Psicologa Area de genero	Ordenada	Crear y Transformar para el crecimiento personal y colectivo

Pizarra de inscripción pública 1



mi nombre	Algo sobre mi...	Mi puesto / función	Aprendizaje activo para mí es...
Alma Luz	Paciente	RRH H	Conocimiento diario para aplicación
Sandra	Responsable	Ingeniera	Adquirir nuevos conocimientos continuamente.
Bayron	Respetuoso	Policia Municipal	Adquisición de conocimientos por medio de técnicas a nivel práctico que estimulen el aprendizaje aplicado y llevándolo a la práctica.
Alex Ascencio	Alegre y Fiel	Coordinador Esc. Artes	Adquirir nuevos conocimientos
CRISTIAN BORASCHI	LEAL	PDT	ESTAR SIEMPRE AVUENTE A APRENDER
Fernando Agüero	Proactivo y Leal.	Inspección Técnico B	Disposición a mejorar
HARLA RODRIGUEZ	Compromiso	Policia MUNICIPAL	Desaprender PARA APRENDER NUEVAS ESTRATEGIAS DE TRABAJO.
Seylin Navarro	Solidaria.	Psicologa	Aprender construyendo.
Paul Chaves	Humilde!	Jefe Policia Municipal	Diversión / Conocimiento

Pizarra de inscripción pública



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

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, por último se presentaron los objetivos del taller y las áreas de aplicación.

Algunos temas que se trabajan:

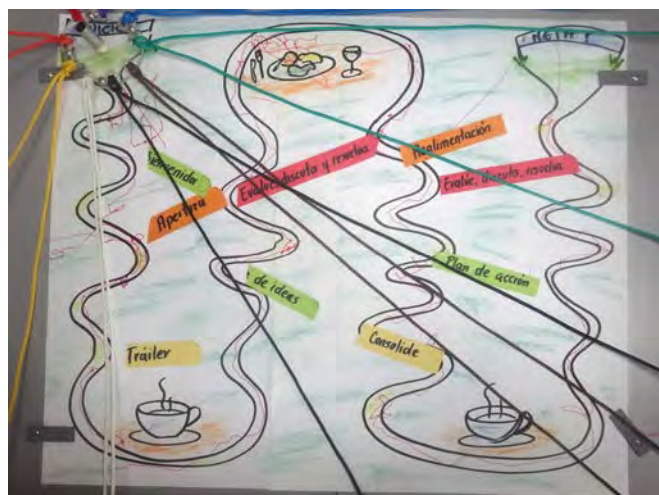
**Primeros pasos:** un inicio fácil y divertido, aprender los nombres, activación del grupo, crear espíritu de equipo. **Construcción de equipo:** comunicación, enfocarse en objetivos, cooperación, identificación de interdependencias. **Entrenamiento en liderazgo:** comunicación efectiva y explícita, motivación a través de la información, generar confianza.



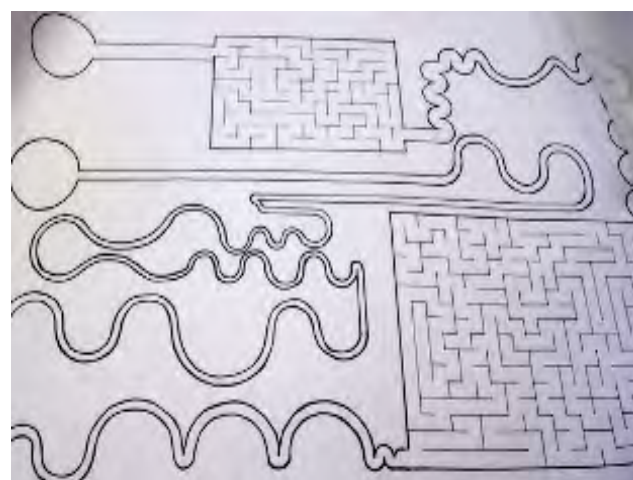
El grupo se conoce, interactúa, coordina y se integra, mientras recorre la agenda.

#### Agenda Día 1

- Apertura
- Bienvenida
- Anzuelo y Tráiler
- Lluvia de Ideas: Criterios de excelencia de facilitación.
- Evalúe, discuta, resuelva
- Consolide
- Plan de Acción
- Realimentación



Programa del evento



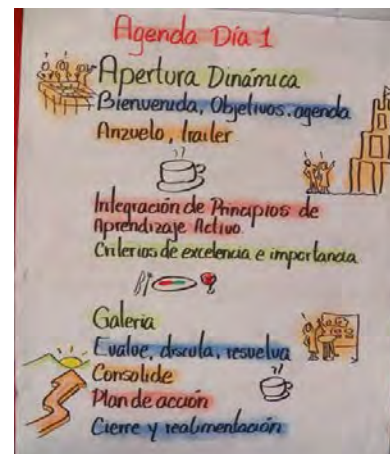
Alternativa de mapa

### 1.1.3 Programa de día 1: La práctica

El módulo 1 “La Práctica” lleva a los participantes, a través del “aprender haciendo”, a conocer 10 técnicas de facilitación y 4 proyectos de aprendizaje.

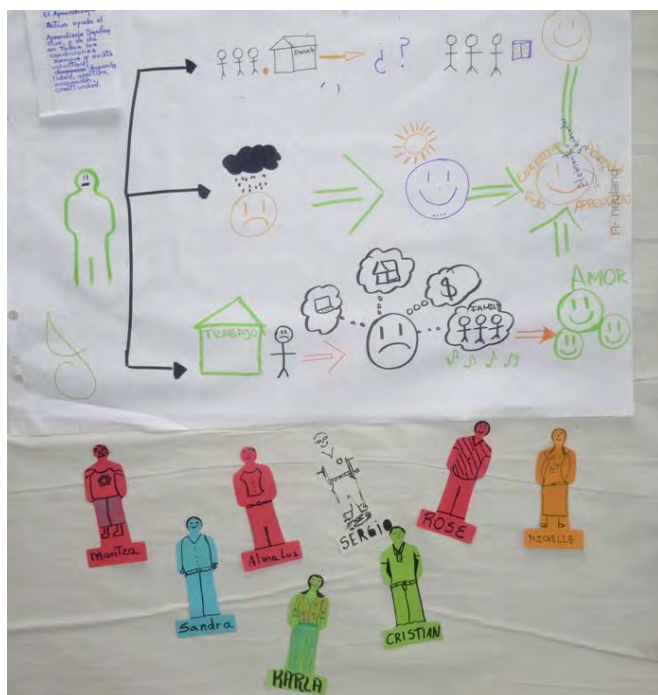
La apertura es dinámica, “el taller inicia antes del taller” con la inscripción pública, la cual permite definir el tema entre los participantes.

Las diferentes fases se introducen con proyectos de aprendizaje y los contenidos tratados se reflejan en una galería, al medio día. El día 1 concluye con una primera realimentación.



### 1.1.4 ¿Cuándo se necesita aprendizaje activo y cuáles son las condiciones adecuadas?- Técnica de facilitación “El Anzuelo”

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. Además, cada grupo apoyó sus conclusiones con un breve resumen en una hoja aparte, y posteriormente expuso en plenaria su resultado. 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.



**Grupo de Maritza, Sandra, Alma Luz, Sergio, Karla, Cristian, Rose y Michelle:**

“El aprendizaje activo ayuda al aprendizaje significativo, y se da en todas las condiciones siempre que exista voluntad, disponibilidad, apertura, innovación, creatividad.”

Los grupos integraron sus ideas sobre el papel que cubría la mesa.



**Resultado del grupo de Claudia, Silvia, Carlos, Marlene, Bayron, Amalia, Maikol, Alex y Carlos G.**

Cuando las condiciones y situaciones se agotan. Obstáculos. Personas y del entorno.

Se requiere apertura, disposición, y sobre todo condiciones que abren las oportunidades al aprendizaje.

La pregunta del “Anzuelo” genera una diversidad de ideas y mucha creatividad en su presentación.



**Resultado del grupo de Paul, Marjorie, Seylin, Alonso, Priscilla y Esteban.**

El grupo decidió dibujar dos escenarios:

A. Una clase magistral (aburrida) sobre el proceso de sembrar. Un aula cerrada, sin buena iluminación, nada llamativo.

B. La clase sobre siembra se realiza en el campo, se aprende haciendo. El aprendizaje es más significativo.



## 1.2 Principios básicos y toma de posición en el tema.

### 1.2.1 ¿Cómo es facilitar aprendizaje activo? – Técnica de facilitación “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 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 aprendizaje activo?

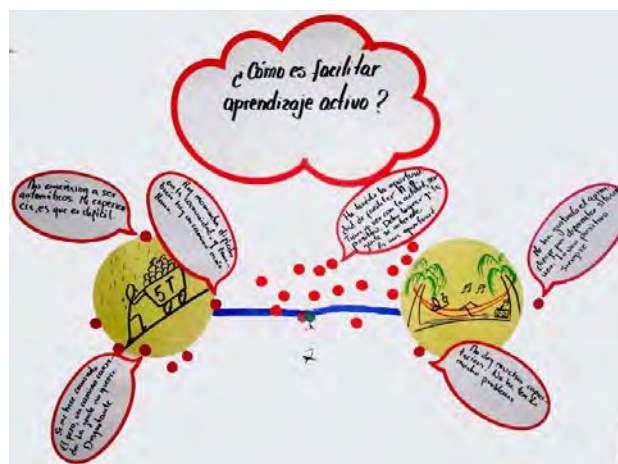
**Punto extremo A:** Facilitar aprendizaje activo es una tarea pesada y muy difícil.

**Punto extremo B:** Facilitar aprendizaje activo es algo placentero y sencillo.

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



“¿Todos tienen sus puntos? ¿Saben dónde colocarlos?... ¡entonces a votar!”



Cada participante expresó su posición con puntos rojos entre dos extremos.

### ¿Cómo es facilitar aprendizaje activo?

#### Extremo A (Izquierda)

- Nos enseñan a ser automáticos, mi experiencia es que es difícil.
- Se me hace cansado el peso, un camino cansado. La gente no quiere. Desgastante.
- Hay momentos difíciles en la comunidad, y también hay un camino más llano.

#### Zona media

- He tenido la oportunidad de facilitar Aprendizaje Activo. Tiene que ver con la actitud, ser positivo. Debo lograr que la gente se interese. Es una oportunidad.

#### Extremo B (Derecha)

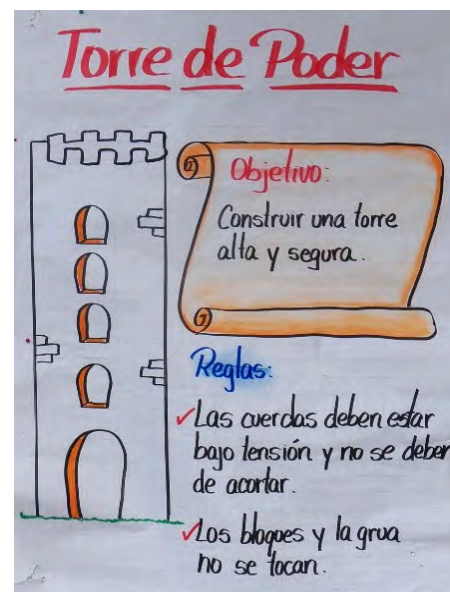
- No doy muchas capacitaciones. No he tenido muchos problemas.
- Me ha gustado el aprendizaje por diferentes situaciones. Lo veo positivo siempre.

## 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.

La facilitación integra los siguientes principios:

- Equidad de género
- Capacidad creativa
- Realidad por percepción
- Diálogo efectivo y eficiente
- Aprendizaje activo
- Acuerdos consensuados
- Acciones necesarias
- Realimentación Medición



Las reglas para la torre del poder

La Torre de poder permite trabajar especialmente **entrenamiento en liderazgo**: identificar interdependencia en los sistemas, enfrentar riesgos, dar realimentación; **construcción de equipo**: comunicación efectiva, cooperación, ser un oyente activo, mantener el balance; y **gestión de proyectos**: simular una planificación estratégica, trabajar bajo presión.



La torre de poder requiere análisis previo...



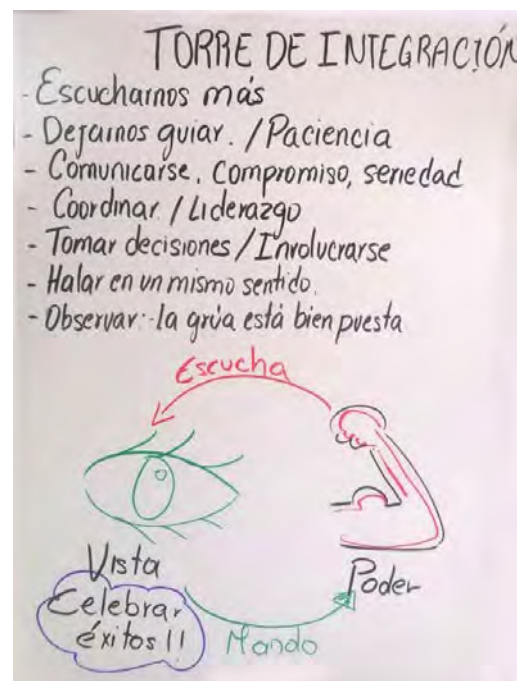
Así como concentración...



y trabajo en equipo...



para lograr el objetivo con satisfacción!



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

## 1.3 Interacción principal en plenaria y en equipos.

### 1.3.1 ¿Cuáles son los criterios de una facilitación excelente? - Técnica de facilitación: 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 excelencia de una facilitación de aprendizaje activo, 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).

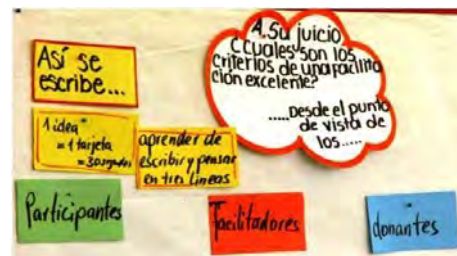
En el contexto de un taller o reunión, entendemos que:

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

**Facilitadores (as)** 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** son quienes de alguna forma aprueban recursos para reuniones o capacitación. Usualmente aunque no están presentes, están interesados en los resultados (ej: Junta directiva de empresa u organización).

Cada participante escribió sus respuestas en tarjetas. “Póngase en los zapatos del o la participante, facilitador/a y donante para responder a la pregunta, con cada perspectiva.



Primero pensar ...



segundo escribir ...



y luego compartir las ideas.

### 1.3.2 Agrupación de las ideas en columnas y creación de títulos

Al pegar las tarjetas de la lluvia de ideas en las pizarras, se identificaron 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 facilitadores

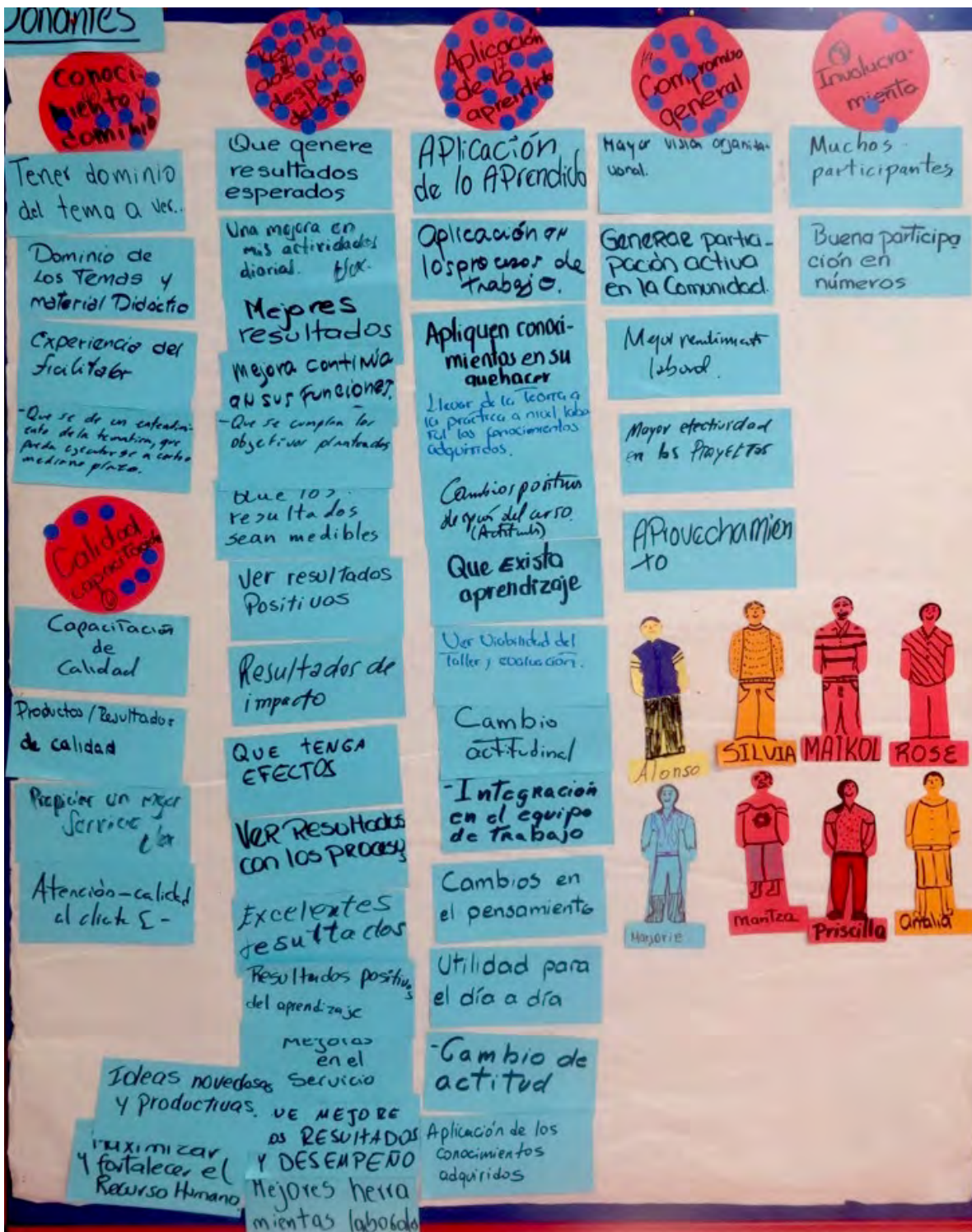
- a) Metodología (16)
- b) Empatía y sinergia (16)
- c) Habilidad de facilitador (14)
- d) Manejo del tiempo (13)
- e) Comunicación (10)
- f) Conocimiento técnico (9)
- g) Reglas y logística (5)
- h) Resultados (1)



Pizarra de criterios desde el punto de vista de facilitadores

### Criterios de los donantes

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| a) Resultados después del evento (21) | d) Calidad de capacitación (6) |
| b) Aplicación de lo aprendido (17)    | e) Conocimiento y dominio (6)  |
| c) Compromiso general (14)            | f) Involucramiento (3)         |



Pizarra de criterios desde el punto de vista de donantes

## 1.4 Consolidación: evalúe, discuta y resuelva

### 1.4.1 Votación por importancia de criterios para el grupo

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 presentes en el 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 debería ser redondeada hacia abajo).

Así, si en la pizarra de los “Participantes” se identificaron 4 grupos de criterios, cada participante recibió 2 puntos adhesivos y debía votar por 2 criterios. Cuando se vota con más de tres puntos (por más de dos criterios), el participante puede también asignar dos puntos a un criterio que considere de mayor prioridad.



Se presentan las ideas...



¿Puntos listos...?



¡y a votar!

Si el facilitador (o autoridades en el grupo) también vota, lo hace de último y se procede a contar...

### 1.4.2 ¿Cómo evalúa estos criterios en su ámbito laboral?

Los criterios seleccionados por voto de priorización fueron:

#### **Participantes:**

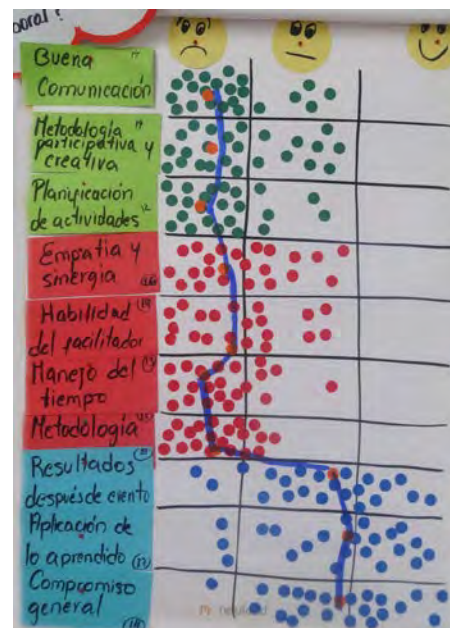
- Buena comunicación.
- Metodología participativa y creativa.
- Planificación de actividades.

#### **Facilitadores (as):**

- Empatía y sinergia.
- Habilidad del facilitador.
- Manejo del tiempo.
- Metodología.

#### **Donantes:**

- Resultados después de evento.
- Aplicación de lo aprendido.
- Compromiso general.



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

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 la satisfacción o insatisfacción de los (as) participantes con respecto a diversos criterios e identificar los temas prioritarios en los que se debería enfocar la mayor atención.

### 1.4.3 Desarrollo de estrategias para lograr cambios necesarios en áreas críticas

Luego de haber evaluado los diferentes criterios en el ámbito laboral, las y los participantes analizaron los avances y limitaciones existentes hasta fecha, a través de la técnica “Camarero mudo”, que parte de la caricatura de un personaje. La cabeza define el objetivo, 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, luego compartir e intercambiar las ideas entre el grupo, y posteriormente anotar nuevas ideas que surgieran del intercambio (que no estaban).

#### *Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de “Participantes”*



**La estrategia del grupo “Participantes”:** Karla, Sandra, Seylin, Carlos, Sergio, Esteban y Marlene

**Nube:** Objetivo formulado como pregunta.

**Tarjetas verdes:** Avances hasta la fecha / aspectos positivos.

**Tarjetas rojas:** Errores cometidos hasta la fecha / Limitaciones.

**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.*

<p><b>Avances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de agenda cantonal de cultura, tomando en cuenta la <b>xxxxx</b>.</li> <li>• Iniciativa para trabajar en equipo.</li> <li>• Conservar las iniciativas de prevención de manera vertical.</li> <li>• Apertura a nuevas técnicas - metodologías.</li> <li>• Agrupando actividades.</li> <li>• Realizar las actividades con innovación.</li> <li>• Mejoras en la comunicación digital por los correos electrónicos.</li> </ul>	<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación cortoplacista.</li> <li>• Plan de actividades cortoplacistas.</li> <li>• Prioridad de los trabajos.</li> <li>• Recargo de trabajo logístico/administrativo.</li> <li>• Falta de compromiso.</li> <li>• Zona de confort en planes existentes.</li> <li>• Repetición de los participantes en capacitaciones idénticas.</li> <li>• Ocurrencias por encima de la planificación Institucional.</li> <li>• Comunicación informal.</li> <li>• No tomar en cuenta el criterio técnico.</li> <li>• Trabajo a base de ocurrencias.</li> <li>• Información no fluye.</li> <li>• Falta de un plan de comunicación.</li> </ul>	
<p><b>Soluciones</b></p>		
<p><b>Planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación objetivo a largo plazo.</li> <li>• Planes de acción con criterio técnico.</li> <li>• Identificación de necesidades de capacitación.</li> <li>• Actividades participativas. (Planificación conjunta).</li> <li>• Comunicación (Plan institucional).</li> <li>• Plan de comunicación.</li> </ul>	<p><b>Ejecución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza para llegar a acuerdos.</li> <li>• Capacitación estratégica.</li> <li>• Planes de proyectos innovadores.</li> <li>• Integrar logros de experiencias.</li> <li>• Planes de trabajo con indicadores mediables.</li> <li>• Seguimiento a las capacitaciones.</li> </ul>	<p><b>Realimentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad y transparencias.</li> <li>• Evaluación de iniciativas.</li> </ul>

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



**La estrategia del grupo "Facilitadores":**

**Carlos G, Paul, Michelle, Claudia, Alex, Bayron y Alma Luz**

**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.*

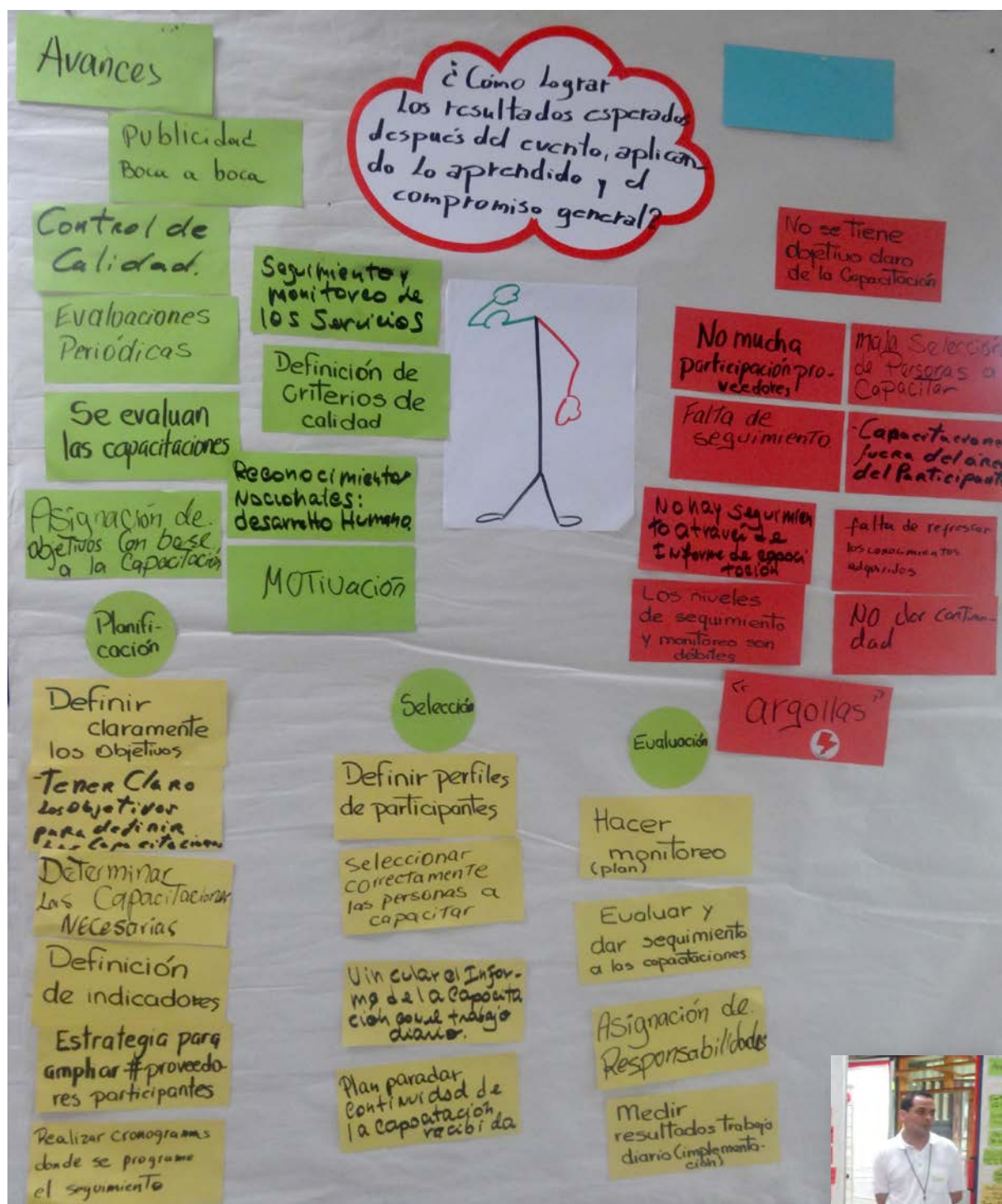


**Facilitadores**  
¿Cómo lograr empatía y sinergia,  
incrementar la habilidad del  
facilitador y el buen manejo del  
tiempo con metodología?

<p><b>Avances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Capacitación (Actualización en técnicas metodológicas) (Actividades en trabajo en equipo).</li> <li>• Concepto de “Progreso parejo”</li> <li>• <b>Empatía:</b> Escuchar. <b>Incrementar:</b> actualizar. <b>Manejo tiempo:</b> orden.</li> <li>• Políticas de género y discapacidad.</li> <li>• Capacidad al facilitar en temas modulares.</li> <li>• Actitud apertura.</li> <li>• Planificación del tiempo y actividades.</li> <li>• Profesionalismo en todos los temas.</li> <li>• Puntualidad en cada actividad.</li> <li>• ISO 9001.</li> <li>• Identificar líderes con objetivos comunes.</li> <li>• Participación.</li> </ul>	<p><b>Limitaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en facilitador (a).</li> <li>• “Improvisación”.</li> <li>• Trabajar con criterios de buenas intenciones/No contar técnicas.</li> <li>• “Eterno recomenzar”.</li> <li>• Poco tiempo de las capacitaciones.</li> <li>• Limitaciones maternas.</li> <li>• Metodologías inapropiadas. Abordar muchos temas.</li> <li>• Falta de evaluación en los procesos que se implementan.</li> <li>• Viabilidad de los proyectos.</li> <li>• Temas sin interés.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Se quieren hacer muchas cosas que en ocasiones no sale nada.</li> <li>• Termina curso – todo olvidado.</li> <li>• Poblaciones con necesidades muy distintas.</li> </ul>
<p><b>Soluciones</b></p> <p><b>Línea Base:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener liderazgo en las jefaturas de los procesos.</li> <li>• Enfocarse en objetivos específicos.</li> <li>• Tomar en cuenta la parte <u>técnica</u> en todas las decisiones.</li> <li>• Bajar activismo y clarificar acciones.</li> </ul> <p><b>Planificar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Articular objetivos desde lo interno.</i></li> <li>• <i>Hace taller de necesidades de capacitación al principio de año (Enero).</i></li> <li>• <i>Planificación según necesidades integrando a los involucrados.</i></li> <li>• <i>Elaborar plan anual de capacitación (objetivos)</i></li> <li>• <i>Buscar capacitaciones adecuados.</i></li> <li>• <i>Temas específicos.</i></li> </ul> <p><b>Seguimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones constantes de los procesos.</li> </ul>	

Camarero Mudo: Análisis de Fortalezas, Debilidades y Soluciones de Facilitación: Punto de vista de “Donantes”





**La estrategia del grupo “Donantes”:**

**Alonso, Silvia, Maikol, Rose, Marjorie, Priscilla, Maritza y Amalia**

Nube: Objetivo formulado como pregunta.

Tarjetas verdes: Avances hasta la fecha / aspectos positivos.

Tarjetas rojas: Errores cometidos hasta la fecha / Limitaciones.

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

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

### Donantes

¿Cómo lograr los resultados esperados después del evento, aplicando lo aprendido y el compromiso general?

Avances	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad boca a boca.</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Evaluaciones periódicas.</li> <li>• Se evalúan las capacitaciones.</li> <li>• Asignación de objetivos con base en la capacitación.</li> <li>• Seguimiento y monitoreo de los servicios.</li> <li>• Definición de criterios de calidad.</li> <li>• Reconocimientos nacionales: desarrollo humano.</li> <li>• Motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene objetivo claro de la capacitación.</li> <li>• No mucha participación, proveedores.</li> <li>• Falta de seguimiento.</li> <li>• No hay seguimiento a través de informe de capacitación.</li> <li>• Los niveles de seguimiento y monitoreo son débiles.</li> <li>• Mala selección de personas a capacitar.</li> <li>• Capacitaciones fuera del área del participante.</li> <li>• Falta de refrescar los conocimientos adquiridos.</li> <li>• No dar continuidad.</li> <li>• “Argollas”.</li> </ul>
<p><b>Soluciones</b></p> <p><b>Planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir claramente los objetivos.</li> <li>• Tener claro los objetivos para definir las capacitaciones.</li> <li>• Determinar las capacitaciones necesarias.</li> <li>• Definición de indicadores.</li> <li>• Estrategia para ampliar # proveedores participantes.</li> <li>• Realizar cronogramas donde se programe el seguimiento.</li> </ul> <p><b>Selección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir perfiles de participantes.</li> <li>• Seleccionar correctamente las personas a capacitar.</li> <li>• Vincular el informe de la capacitación con el trabajo diario.</li> <li>• Plan para dar continuidad de la capacitación recibida.</li> <li>• Optimizar recursos.</li> </ul> <p><b>Evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer monitoreo (plan).</li> <li>• Evaluar y dar seguimiento a las capacitaciones.</li> <li>• Asignación de responsabilidades.</li> <li>• Medir resultados trabajo diario (implementación).</li> </ul>	

#### 1.4.4 ¿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 la otra. El facilitador colocó la varilla mágica sobre los dedos índices de los y las participantes sin empujarla hacia abajo. El objetivo del equipo era colocarla en el suelo. La única regla era nunca perder contacto entre la varilla y los dedos.

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

La Varilla mágica es ideal para trabajar temas de **construcción de equipo**: comunicación, enfocar objetivos, interacción, facilitación; **entrenamiento en liderazgo**: asumir posiciones de liderazgo, expresarse eficazmente; **Auto-organización**: concentración, enfoque, dibujar sobre los recursos; y para **estimulación**: en la mañana, después del almuerzo, etc.



*Al principio, todo está bajo control...*



*Pero qué raro... ¡la varilla sube!*



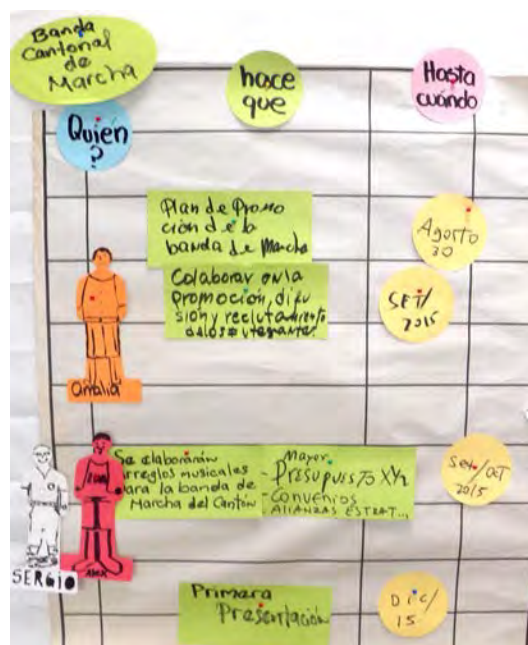
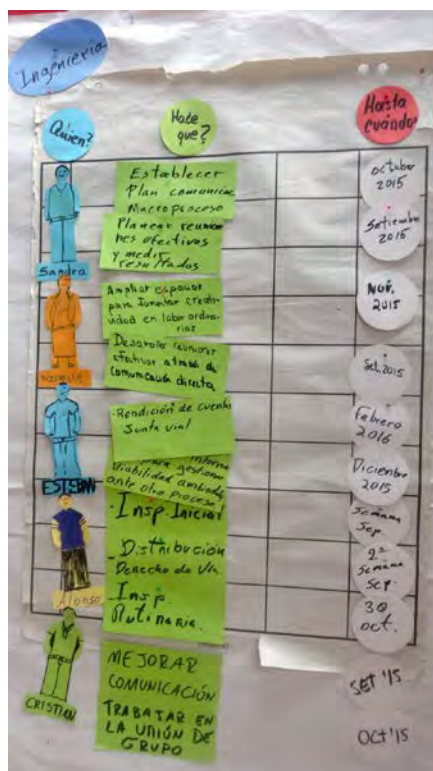
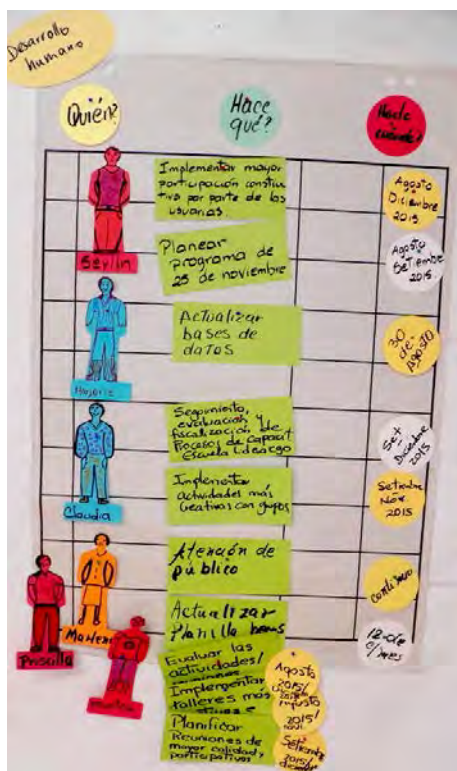
*Se requiere concentración y sincronización de esfuerzos...*



*Para lograr la sinergia requerida.*

## 1.5 ¿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 1.4.5), se definen los pasos de cada participante involucrado para mejorar la facilitación.



¿Quién?	Actividad	¿Hasta cuándo?
<b>Desarrollo Humano</b>		
Seylin	- Implementar mayor participación constructiva por parte de los usuarios. - Planear programa de 25 de noviembre.	- Ago, Dic 2015 - Ago, Set 2015
Majorie	- Actualizar bases de datos.	- 30 de agosto
Claudia	- Seguimiento, evaluación y fiscalización de procesos de capacitación, Escuela de liderazgo . - Implementar actividades más creativas con grupos.	-Sept, Dic 2015 - Sept, Nov 2015
Priscilla	- Atención de público.	-Continuo
Marlene	- Actualizar planilla becas.	- 12 de c/mes
Maritza	- Evaluar las actividades/reuniones. - Implementar talleres más efectivos. - Planificar reuniones de mayor calidad y participativos.	-Agosto 2015/Dic -Agosto 2015/Nov -Sept 2015/Dic
<b>Ingeniería</b>		
Sandra	- Establecer plan comunicación macro proceso. - Planear reuniones efectivas y medir resultados.	- Oct 2015 - Sep 2015
Michelle	- Ampliar espacios para fomentar creatividad en labor ordinaria. - Desarrollar reuniones efectivas a través de comunicación directa.	- Noviembre 2015 - Sept 2015
Esteban	- Rendición de cuentas Juntas Vial. - Recopilar información para gestionar viabilidad ambiental ante otro proceso.	- Febrero 2016 - Diciembre 2016
Alonso	- Insp Inicial. - Distribución derecho de Vía. - Insp rutinaria.	- Semana Sept. - 2 semana Sept - 30 Oct.
Cristian	- Mejorar comunicación. - Trabajar en la unión de grupo.	- Sept. 2015 - Oct. 2015
<b>Policía Municipal</b>		
Maikol	- Evaluación de Recurso Humano	- Sept 2015
Bayron	- Estandarización de procedimientos en Grupos de Trabajos.	- Sept 2015
Karla	- Reunión para crear iniciativa comunal participativa.	- Sept 2015
Carlos G	- Fortalecer el área de estadística criminal.	- Dic 2015
Paul	- Red Comunicación (Policía comunicación 2016)	- Dic 2015
Silvia	- Reuniones de jefatura y personal, más eficientes y equitativas en	-Agosto 2015
Carlos	- igualdad. - Medición y evaluación de resultados.	-Enero 2016
<b>Recursos Humanos</b>		
Rose	- Agilizar entrega de contrataciones de plazas vacantes. - Minimizar tiempos de entrega de contrataciones activas.	- Dic 2015 - Dic 2015
Alma Luz	- Plan de capacitación anual diseñado. - Plan de Salud ocupacional parcial - presentado	
<b>Banda cantonal de marcha</b>		
Amalia	- Plan de promoción de la banda de marcha. - Colaborar en la promoción difusión y reclutamiento de los diferentes integrantes.	-Agosto 2015 -Sept 2015
Sergio	- Se elaborarán arreglos musicales para la banda de marcha del cantón.	-Set/Oct 2015
Alex	- Mayor, presupuesto X1/2, convenios, alianzas estratégicas. - Primera presentación.	- Set/Oct 2015 - Dic 2015

## 1.6 ¿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.

### ¿Qué podrían, significar?

-Cámara: “La imagen que queda en mi mente es...”

-Llave: “Algo clave para mí fue...” ó “Una puerta que se ha abierto para mí es...”

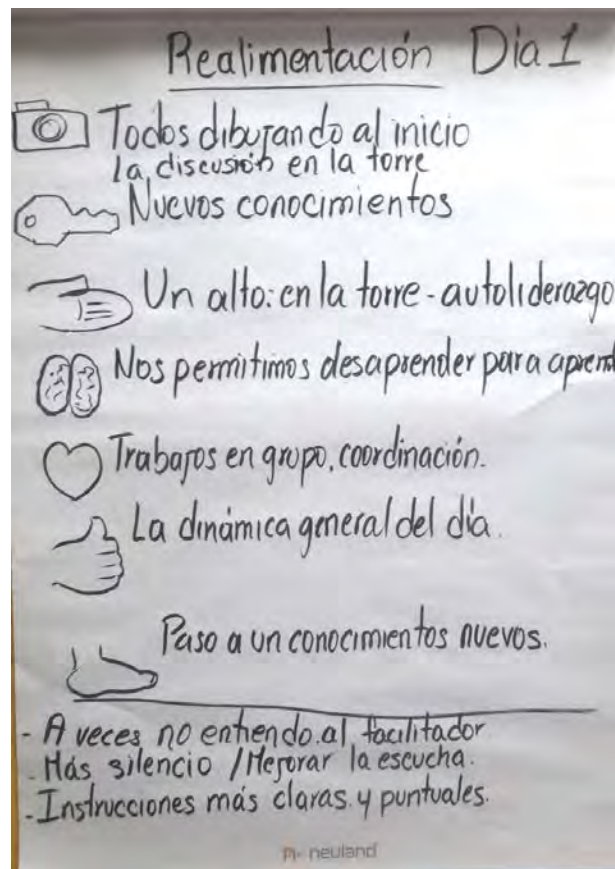
-Cerebro: “Lo que he llegado a entender de mí/del grupo – Lo que he aprendido del contenido...” o “Una nueva idea que me llevo es...”

-Corazón: “Sentí / experimenté...”

-Mano extendida: “Fue de gran ayuda para mí...”.

-Mano cerrada con pulgar extendido: “Quisiera dar alguna realimentación positiva acerca de...” ó “algo que me gustó fue...”

-Pie: “El siguiente paso que he decidido tomar es...”



Hoja de realimentación









Pizarra 1 - Proyecto de aprendizaje "Tarjetas de emoción, set No. 1"

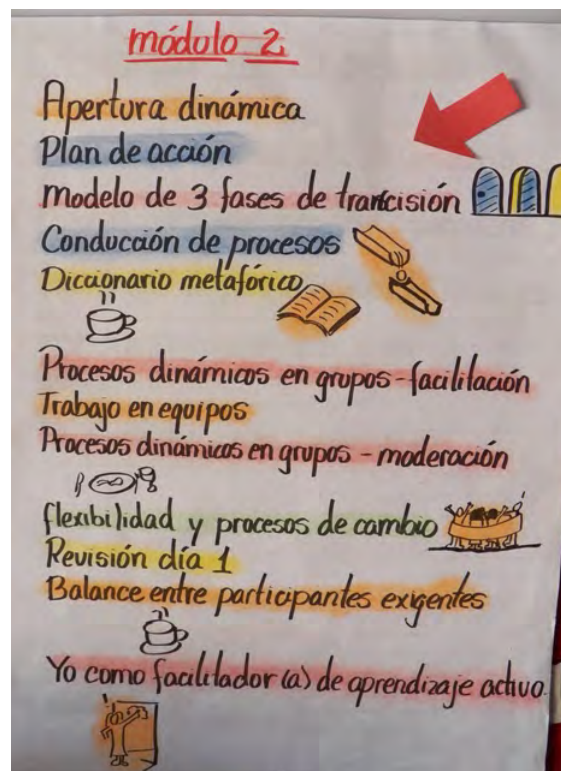


## 2.1.2 Programa del día 2: Dinámica

Mientras que el primer día muestra avances en el tema apoyados por técnicas de facilitación y proyectos de aprendizaje, el temario del segundo día se dirige a la dinámica grupal, al qué hacer cuando se presentan diferentes tipos de interferencias y cómo superarlas para alcanzar las metas.

Durante el día reflexionamos sobre cómo mantener el enfoque temático y cómo aplicar proyectos de aprendizaje en una secuencia de pasos metodológicos. Nos enfocamos en cómo trasladar eventos de las tareas de interacción aprendidas, a la experiencia laboral del día a día de los participantes.

En la tarde nos imaginamos situaciones en grupos exigentes, y cómo responder como facilitadores ante estas situaciones. También discutimos la experiencia de diferentes perfiles de participantes, que retan respuestas adecuadas por parte del facilitador.

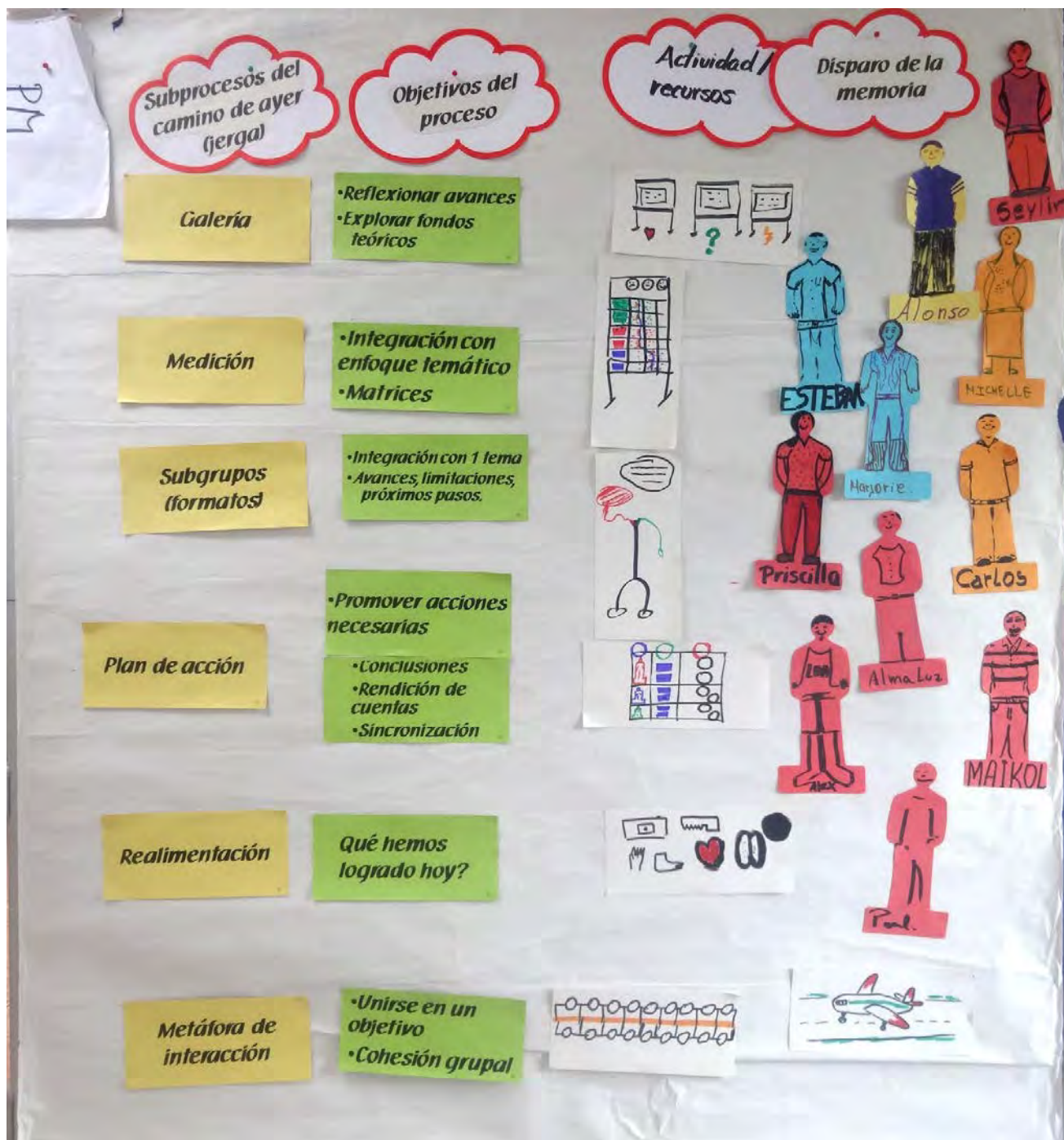


## 2.2 Recapitulación de la metodología del día 1.

Los participantes ordenaron en grupos las tarjetas de acuerdo a las diferentes fases desarrolladas en la apertura (AM) y cierre (PM) del Módulo I del Seminario. Esta dinámica permitió asimilar el aprendizaje de manera más efectiva, despejando dudas en el proceso y recapitulando lo aprendido a través de la experiencia.



Pizarra de revisión 1 de metodología Metaaccion



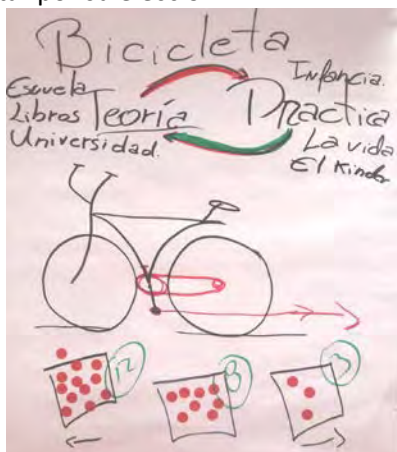
Pizarra de revisión 2 de metodología Metaaccion.

## 2.3 Dinámica en eventos grupales

### 2.3.1 ¿Cómo despertar interés en los participantes? - Proyecto de Aprendizaje “Mueva la Bicicleta”

El contacto amistoso con y en el grupo es la base para conseguir el objetivo de un taller o seminario. Cada miembro del grupo desea hacerse notar y ser reconocido. El facilitador debe conocer y considerar el nivel de afecto emocional o llámese riesgo social que los individuos están dispuestos a aceptar. Además, para los participantes es más fácil realizar activamente una tarea nueva, si la experiencia brindada tiene sentido para ellos.

Para despertar el interés de los participantes en participar en experiencias nuevas que hasta pueden romper con sus experiencias actuales, se le expuso al grupo el proyecto de aprendizaje “Mueva la bicicleta”: Los facilitadores dibujaron una bicicleta en la pizarra – un pedal hacia abajo y el otro hacia arriba - y se lanzó al grupo la pregunta: “¿Hacia dónde se movería la bicicleta si tiráramos hacia atrás de una cuerda atada al pedal que está hacia abajo?” Se solicitó a los participantes, discutir la respuesta brevemente con la persona sentada a su lado y luego votar por su elección.



¿En cuál sentido se mueve la bicicleta... en teoría?



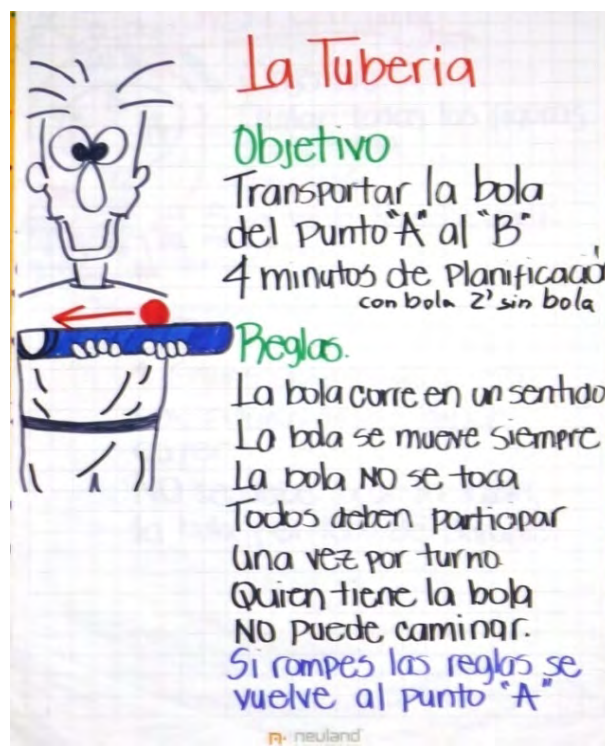
¿Y en la práctica...? ¡Muchas cosas se mueven al contrario de lo pensado!

La decisión del grupo era dividida, una persona indicó que la bicicleta se movería hacia atrás, cinco personas que se mantendría en el mismo sitio y cuatro que se movería hacia atrás. Para resolver la pregunta, el facilitador trajo una bicicleta real y una cuerda, puso los pedales en las posiciones del dibujo y solicitó a los participantes hacer la prueba en vivo. Un miembro del grupo sostuvo levemente la bicicleta por la manivela para evitar que se cayera, mientras que otro jalaba la cuerda paralela al piso y hacia atrás, sujeta del pedal abajo... así el grupo obtuvo un resultado de gran sorpresa para todos, diferente a lo apostado por la mayoría.

En este estado de confusión para el grupo, el facilitador les ofreció un nuevo paradigma de aprendizaje. “Lo que quise mostrarles con este experimento es la relación entre la teoría y la práctica. Ahora, hay muchas teorías acerca de la cooperación entre equipos y la capacitación efectiva entre equipos. Es importante aprender desde la práctica... en fin, las teorías con valor se generan desde la práctica repetida con éxito. **Se confirma nuestro lema: “Aprender haciendo”.**

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

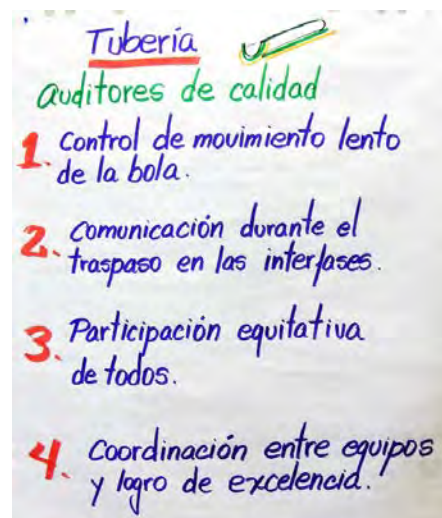
Esta dinámica nos enfoca en la colaboración entre los y las participantes en un proceso. En nuestro caso, nos imaginamos transportando un producto de un lugar de producción (punto A) a un destino/cliente (punto B) en un equipo de trabajo. En grupos más grandes podemos nombrar “auditores de calidad” con instrucciones aparte. Los tubos representan recursos limitados y la bola el producto, que siempre va hacia adelante y no se debe tocar con las manos ni dejar caer al piso. Todos deben colaborar. Cada error puede pagarse con 1000 Metalog o regresando al punto A. Al finalizar la actividad se pudo reflexionar acerca de los significados de los diferentes elementos del proyecto de aprendizaje, orientándose a establecer analogías de lo sucedido con la realidad laboral cotidiana como lo muestra el ejemplo de otro taller (vea “Diccionario metafórico”).



Reglas de la tubería

Áreas que desarrolla “La Tubería”:

- Trabajo en equipo:** desarrollar ideas creativas en conjunto, intercambio de comunicación, usar rituales de equipo.
- Gestión de proyectos:** efectos tangibles de la sinergia, coordinación de los sub-equipos, líneas de proyectos de comunicación.
- Desarrollo organizacional:** trabajar en procesos continuos de mejora, trabajar con recursos limitados.
- Entrenamiento en liderazgo:** coordinación de los sub-equipos, gestión de sistemas.



Dirigido a auditores



Para lograrlo fue necesaria práctica previa...



Buena comunicación y concentración...



Dinamismo sincronizado...



Para entregar el producto con excelencia

### Diccionario Metafórico

- Proyecto / Servicios / Insumos  
 Problemas q'se resuelven / Papa caliente  
 Seguridad (Policia) / Colaborador, funcionario:  
 Cliente, participantes.
- ↘ Procesos, personas, comunicación, jefaturas,  
 trámites, herramientas, equipo, medios (informát.)  
 transporte, presupuesto
- Inconvenientes, emergencias irreales, desconocimiento  
 procedim. engorrosos, virus, falta de planificación,  
 prisa, falta de control, delincuencia, exceso control
- ⚡ Obstáculos, falta de comunicación, cambio de mef,  
 Ocurrencias, demasiadas regulaciones, órg. directores  
 Poder desde escritorio
- 📅 falta de claridad en prioridades / Elecciones  
 cambio de políticas, cambios de estado.
- 🍲 Ser asertivo, satisfacción, cumplimiento objet  
 aprendizaje, excelente trabajo equipo, compromiso  
 Perseverancia, alegría, liderazgo

neuland

### 2.3.3 ¿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 imovido(a)!

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

Aún en esta fase segura cada persona cambió su lugar tres veces. Una persona empezó cambiando y tratando de ubicarse en otra parte de la célula, dejándose sostener por la tela elástica, luego otra persona, y así sucesivamente.

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 a un ritmo: mientras dos equipos puestos extendieron su distancia, los otros dos grupos cruzaron y cambiaron cada uno(a) al lado opuesto.



*¡Qué bonita es la tranquilidad y la reflexión en equipo!*



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



Este ejercicio llenó de energía al grupo. La célula de goma 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. Además de ser una herramienta de estimulación, es ideal para trabajar **construcción de equipo**: coordinación, dependencias e interacciones en sistemas, coherencia en equipos, respeto por otros, mantenimiento del equilibrio. En un modelo “Microcosmos” (de pie o sentados, apoyados en la célula) es ideal para estimular realimentación y reflexión.

### 2.3.4 ¿Cómo manejar cambios en un sistema, grupo, institución, comunidad, etc.? Proyecto de Aprendizaje “SysTEAMing”

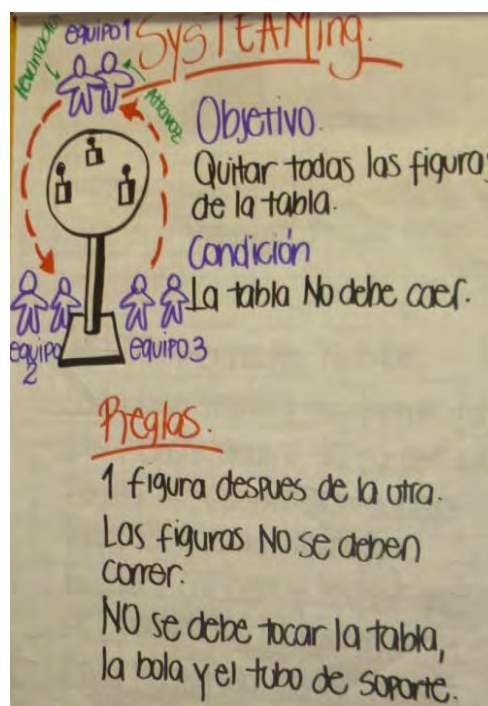
Los participantes formaron cuatro grupos, todos frente al “sistema” conformado por una mesa en equilibrio con personajes de madera de diferentes tamaños. Un participante por grupo asumió el rol de “levantador ciego”, quien estaba habilitado para retirar las figuras de la mesa con sus manos. Los compañeros (as) de su equipo le orientaban con indicaciones verbales pero no debían tocar nada. Solo tenían el permiso de asegurar el sistema si estuviera a punto de caerse. El equipo se encargó de extraer todas las figuras y mantener el sistema en equilibrio.

Áreas que se pueden trabajar con Systeming:

**Construcción de equipo:** comunicación asertiva entre grupos, solución de malentendidos, escucha activa, controlar el flujo de información, establecer el equilibrio, establecer confianza. **Entrenamiento de liderazgo:** asumir responsabilidad, identificar sistemas de interdependencia, decidir en situaciones desconcertantes, tratar con riesgos, trabajar con información de segunda mano. **Gestión del proyecto:** desarrollo de estrategias a pesar de la falta de información, enfoque en el objetivo. **Competencia intercultural:** tratar con incertidumbres, hacer o contestar preguntas, solución de malentendidos, ver la cultura como un sistema de valor equilibrado.



Sistema en equilibrio



Reglas



Instrucciones claras



Brindar confianza



Asegurar el sistema

### 2.3.5 Oportunidades de reflexión grupal - Proyecto de aprendizaje “escala en U”

Esta herramienta combina oportunidades de reflexión grupal, con elementos de coaching y motivación grupal, haciendo uso de un lenguaje especial. Se extiende la cuerda en el piso en semicírculo, con el significado del inicio de la escala en un extremo y del final en el otro. Cada integrante del grupo se “posiciona” a lo largo de la escala y cada uno marca su criterio de valor. El método es apto para áreas temáticas que se pueden escalar.



En el caso, el grupo de facilitadores enfocó momentos emocionantes del taller en cronología a lo largo de la cuerda. En seguida el equipo nos hizo recordar momentos en los cuales se podía mejorar el proceso de aprendizaje. También usamos la cuerda como una escala de satisfacción. Fue fácil tomar diferentes posiciones y intercambiar los argumentos.

## 2.4 ¿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 cómo los facilitadores podemos neutralizarlos o ponerlos de nuestro lado para apoyar y trabajar a favor de los objetivos propuestos.



*Presentación de análisis y resultados grupo pasivo*



*Análisis y resultados de grupo agresivo*

En grupos de trabajo, se desarrollaron los casos de grupos pasivos, grupos agresivos y grupos hiperactivos. Utilizando la técnica del “Camarero Mudo”, los participantes respondieron en tarjetas verdes, rojas y amarillas a las siguientes preguntas:

**-¿Cuáles son las fortalezas / intenciones (positivas) de un grupo pasivo / agresivo / hiperactivo?** (tarjeta verde)

**-¿Qué limitaciones implica un grupo pasivo / agresivo / hiperactivo al alcance del objetivo del evento?** (tarjeta roja)

**-¿Cómo debe intervenir una(a) facilitador(a) ante un grupo pasivo / agresivo / hiperactivo?** (tarjeta amarilla)

Los resultados de cada grupo fueron presentados, discutidos y complementados.

### 2.4.1 ¿Cómo facilitar un grupo pasivo?

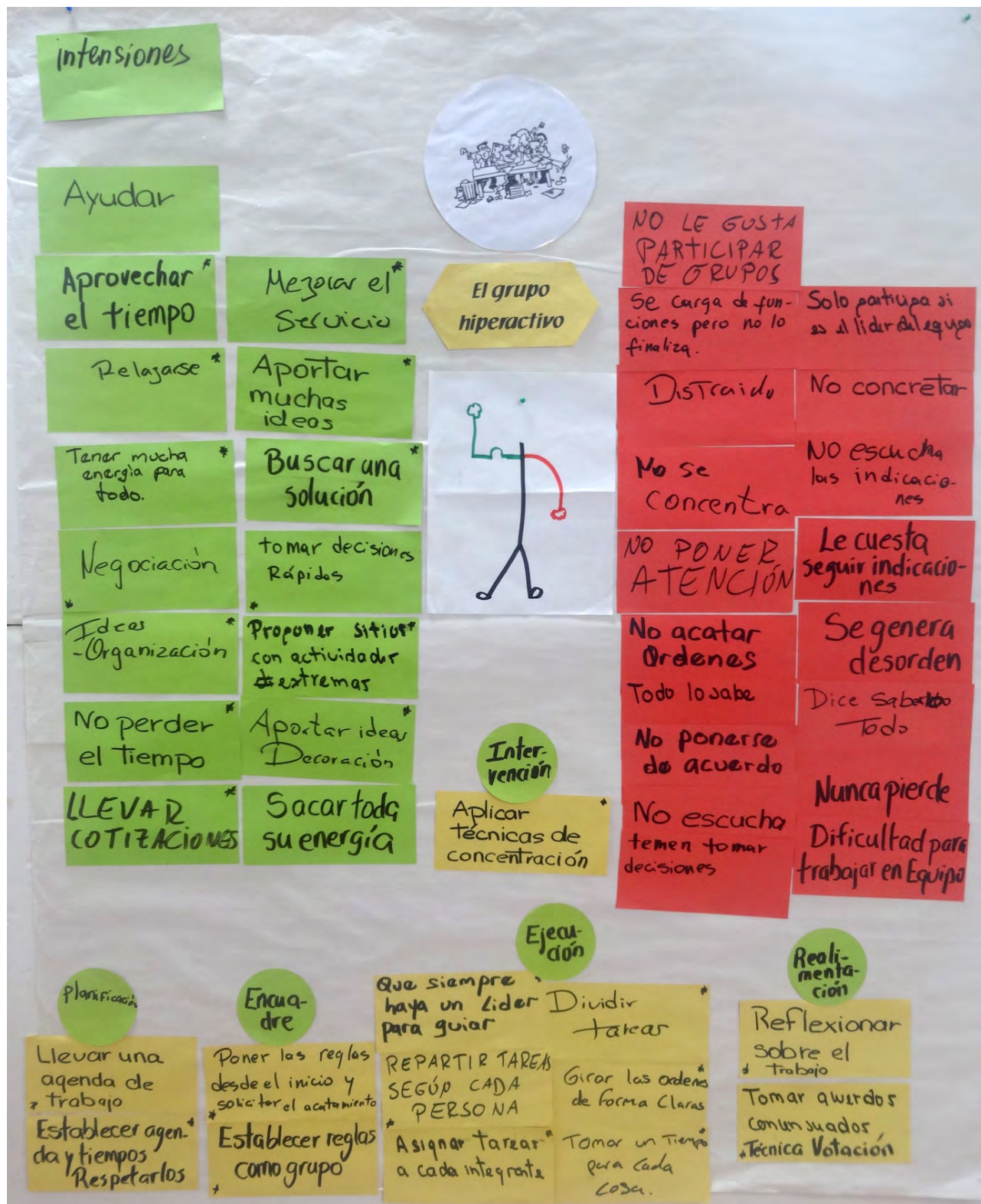


“Camarero Mudo”: Análisis de aspectos positivos, limitaciones y soluciones de facilitación para el grupo pasivo

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

<b>Buenas Intenciones (+) (Aspectos positivos)</b>	<b>Grupo Pasivo</b>	<b>Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con el mínimo, no se presiona por nada.</li> <li>• Esperan instrucciones para actuar.</li> <li>• Esperar que le indiquen que hacer.</li> <li>• Trata de no causar problemas.</li> <li>• No hacer mucho por el cambio.</li> <li>• Menos responsabilidades.</li> <li>• Todo está bien.</li> <li>• Dejarse llevar.</li> <li>• Que le resuelvan todo.</li> <li>• Pasar el tiempo.</li> <li>• Obedecen ordenes.</li> <li>• Todo está bajo control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay superación.</li> <li>• La responsabilidad es de otros.</li> <li>• No son creativos.</li> <li>• Falta de compromiso.</li> <li>• No tienen actitud de aprender, aportar.</li> <li>• No responden al impulso.</li> <li>• Conflicto con la actividad.</li> <li>• No se esfuerzan.</li> <li>• No toman decisiones.</li> <li>• Falta de confianza en si mismo.</li> <li>• No obtienen algo diferente.</li> <li>• Se resisten al cambio.</li> <li>• No salen zona de confort.</li> <li>• Se sienten sobre-exigidos.</li> </ul>	
<b>Soluciones</b>		
<b>Actividad</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dibujar y calcar en grupo.</li> <li>- Navegador.</li> </ul>		
<b>Investigación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la población que ha sido convocada.</li> <li>- Consultar las expectativas del participante.</li> <li>- Dejar que se quejen.</li> </ul>		
<b>Realimentación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámicas adecuadas.</li> <li>- Actividades integradoras.</li> <li>- Fortalecer las habilidades.</li> <li>- Mostrarles que pueden hacer</li> </ul>		
<b>Integración</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y programa del día.</li> <li>- Dejar claro su rol dentro del taller.</li> <li>- Posiciones de responsabilidad.</li> </ul>		

## 2.4.2 ¿Cómo facilitar un grupo hiperactivo?



“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*

**Buenas Intenciones (+)  
(Aspectos positivos)**

**Grupo Hiperactivo**

**Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-)**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar</li> <li>• Aprovechar el tiempo.</li> <li>• Relajarse.</li> <li>• Tener mucha energía para todo.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Ideas organización.</li> <li>• No perder el tiempo.</li> <li>• Llevar cotizaciones.</li> <li>• Mejorar el servicio.</li> <li>• Aportar muchas ideas.</li> <li>• Buscar solución.</li> <li>• Tomar decisiones rápidas.</li> <li>• Proponer sitios con actividades extremas.</li> <li>• Aportar ideas decoración.</li> <li>• Sacar toda su energía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No le gusta participar de grupos.</li> <li>• Se carga de funciones pero no lo finaliza.</li> <li>• Distráido.</li> <li>• No se concentra.</li> <li>• No ponen atención.</li> <li>• No acatar órdenes.</li> <li>• Todo lo sabe.</li> <li>• No ponerse de acuerdo.</li> <li>• No escucha.</li> <li>• Temen tomar decisiones.</li> <li>• Solo participa si es el líder del equipo.</li> <li>• No concretar.</li> <li>• No escucha las indicaciones.</li> <li>• Le cuesta seguir indicaciones.</li> <li>• Se genera desorden.</li> <li>• Dice saber todo.</li> <li>• Nunca pierden.</li> <li>• Dificultad para trabajar en equipo.</li> </ul>
<p><b>Soluciones Intervención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar técnicas de concentración.</li> </ul> <p><b>Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar una agenda de trabajo.</li> <li>- Establecer agenda y tiempos (Respetarlos)</li> </ul> <p><b>Encuadre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner las reglas desde el inicio y solicitar el acatamiento.</li> <li>- Establecer reglas como grupo.</li> </ul> <p><b>Ejecución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que siempre haya un líder para guiar.</li> <li>- Repartir tareas según cada persona.</li> <li>- Asignar tareas a cada integrante.</li> <li>- Dividir tareas.</li> <li>- Girar las ordenes de forma clara.</li> <li>- Tomar un tiempo para cada cosa.</li> </ul> <p><b>Realimentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionar sobre el trabajo.</li> <li>- Tomar acuerdos consensuados (Técnica votación )</li> </ul>	

### 2.4.3 ¿Cómo facilitar un grupo agresivo?

**Fortalezas**  
Buenas intenciones

- Debea ser escuchado
- Busca un cambio
- Críticos
- Lucha por sus derechos
- Agilidad
- Que se haga lo correcto
- Genera conflicto que produzca cambios
- Deseo de que exista equidad
- Unión de grupo
- Buena Producción
- Mantienen mucha energía
- Directos en la palabra
- Bien direccionado busca igualdad.
- Perselerante
- No se queda en el comodismo va a la acción
- No campo mixto (aperturas)
- Lograr los cambios.
- Escucha atenta
- 1 Técnicas y Habilidades
- No subir la voz
- Hacer uso de técnicas asertivas y liderazgo positivo
- Buena Fe.
- Escuchar y actuar con equidad
- Tener apertura sin etiquetas preconcebidas.
- Escuchar y validar sentimientos

**Limitaciones**

- Resistencia
- Inflexible/Posconcepciones
- Possibilidad de escucha limitada
- NO permiten puntos de vista diferentes
- Poca escucha
- NO aceptan el cambio
- Cerrados a nuevas ideas
- Tiene un problema a toda respecto o soluciones
- Exige de manera autoritaria
- Rencillas In ternas
- Ambiente laboral pesado
- Rebeldeia

**Ideas**

- Medir la solución
- Son criticos
- Intolerantes
- Se tomo todo personal
- 4 Negociación
- Apertura al dialogo equitativo
- Conciliar (Justo Medio)
- Capacidad Para negociar
- Evitar la descalificación
- Que los silencios van ganando del mismo grupo.
- Valorar
- Valorar sus posiciones
- 1 Ceder
- 2 Negociación
- 3 Escuchar y validar sentimientos

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

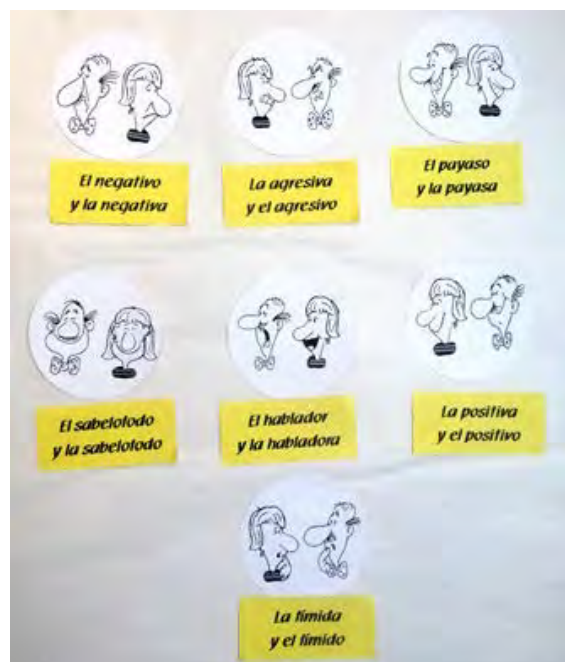
*Camarero Mudo: Análisis de Intenciones (+), Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-) y Soluciones de Facilitación para un Grupo Agresivo*

<p><b>Buenas Intenciones (+) (Aspectos positivos)</b></p>	<p><b>Limitaciones para el Alcance de Objetivos (-)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desea ser escuchado.</li> <li>• Críticos.</li> <li>• Agilidad.</li> <li>• Genera conflicto que provoca cambio.</li> <li>• Unión de grupo.</li> <li>• Busca un cambio.</li> <li>• Lucha por sus derechos.</li> <li>• Que se haga lo correcto.</li> <li>• Deseo de que exista equidad.</li> <li>• Buena producción.</li> <li>• Directos en la palabra.</li> <li>• Perseverante.</li> <li>• No se queda en compromiso, va a la acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia.</li> <li>• Posibilidad de escucha limitada.</li> <li>• Poca escucha.</li> <li>• Cerradas a nuevas ideas.</li> <li>• Exige de manera autoritaria.</li> <li>• Ambiente laboral pesado.</li> <li>• Medir la solución.</li> <li>• Intolerantes.</li> <li>• Inflexibles, Posiciones rígidas.</li> <li>• No permiten puntos de vista diferentes.</li> <li>• No aceptan el cambio.</li> <li>• Tiene un problema a toda respuesta o solución.</li> <li>• Rencillas internas.</li> <li>• Rebeldía.</li> <li>• Son criticados.</li> <li>• Se toma todo personal.</li> </ul>
<p><b>Técnicas y habilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No subir la voz</li> <li>- Hacer uso de técnicas asertivas y liderazgo <b>participativo</b>.</li> <li>- Buena fe</li> </ul> <p><b>Apertura y escucha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escucha atenta.</li> <li>- Escuchar y actuar con equidad.</li> <li>- Tener apertura sin etiquetas pre-concebidas.</li> <li>- Escuchar y validar sentimientos.</li> </ul> <p><b>Valorar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar sus posiciones.</li> </ul> <p><b>Negociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura al diálogo equitativo.</li> <li>- Conciliar (justo medio)</li> <li>- Capacidad para negociar.</li> <li>- Que las soluciones vengan del mismo grupo.</li> <li>- Negociación y ceder.</li> <li>- Evitar la descalificación.</li> </ul>	

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

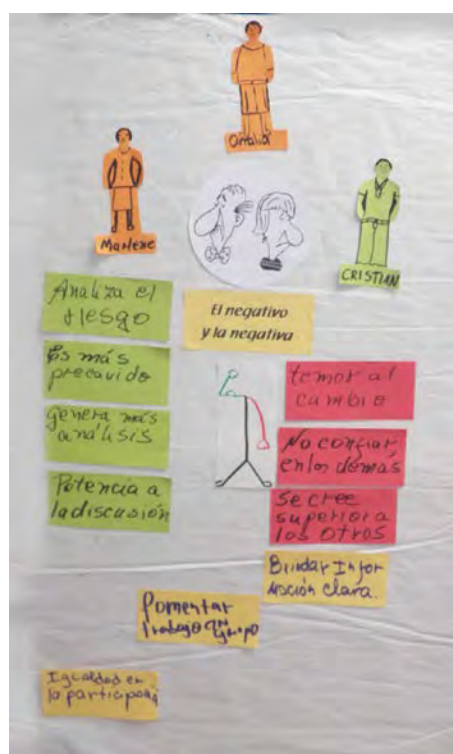
El facilitador presentó en una pizarra las imágenes correspondientes a siete perfiles típicos que se pueden encontrar entre el grupo de participantes de un evento: el perfil Negativo, el Positivo, el Hablador, el Agresivo, el Payaso, el Sabelotodo y el Tímido.

El facilitador pidió a los y las integrantes escoger personajes 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

### Resultados de los trabajos en grupo:





**Paul** **Alex** **SILVIA** **BYRON** **Carlos**

**Postro, La agresiva y el agresivo**

**Firme**  
Su insistencia es alta

**Expresivo**

**Resuelto / Valiente**

**El payaso y la payasa**

**Es imprudente se sale del momento**

**Es participativo**

**Se involucra con facilidad en el grupo**

**Detrás del grupo y se distrae con facilidad**

**SE CREE más importante**

**Solo cuenta lo que él piensa o dice**

**Cree que los demás no ven**

**Hlega a los "Vías de hecho"**

**Per objetivo escuchar sus razones en calma.**

**Establecer reglas de comunicación**

**Aprovechar su Simpatía**

**Generar su espacio**

**Se compromete con la actividad**

**Tomar en cuenta sus criterios**



**Alma Luz** **Manteca** **Matkol**

**Callado**

**Espectante**

**La tímida y el tímido**

**NO Aporta**

**No se compromete**

**Se excluye del grupo.**

**Deja las obsesiones a los demás**

**Lo que yo pienso no es importante**

**Me da pena expresarlo lo que siento y pienso**

**Conversar**

**Reglas e ideas**

**Activ. Lúdicas grupales**

**Hacer coaching**

**Asignación de un rol**



**Evelyn** **Claudia** **ROSE** **KARLA** **ESTERN**

**El sabelotodo y la sabelotodo**

**Dispuesto a Cooperar**

**Mantene mucha energía**

**Guía al resto del grupo**

**Buenas Ideas y aportes**

**Definir reglas claras**

**todos de un traer participación por igual**

**Clarificar la meta y definir pasos de la tarea**

**Tomar en cuenta todos los posiciones**

**Toma en cuenta solamente su posición**

**Minimiza ideas y aportes de los demás.**

**Manipula al resto del equipo**

**No se concentra en el objetivo específico.**

**Perseverante**

**Busca cumplir objetivos**

**Siempre encuentra una solución al problema**

**La positiva y el positivo**

**Evitar darle un rol principal dentro del grupo**

**ser objetivo antes de tomar decisiones**

**Buscar lo cuando se necesita generar motivación**

**NO Aporta**

**No se compromete**

**Se excluye del grupo.**

**Deja las obsesiones a los demás**

**So participación incomoda a otros con actitud menos positiva**

**En ocasiones asumen más funciones que otros**

**Les cuesta decir "no"**

## 2.6 Reflexión final del Módulo 2 y seguimiento en mi trabajo: 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.



## 2.7 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
Resolución de conflictos	9	39%	8	35%	6	26%
Liderazgo y equipos	6	26%	9	39%	8	35%
Talleres de planificación	8	35%	12	52%	3	13%
Desarrollo organizacional	10	43%	9	39%	4	17%
Procesos de aprendizaje	7	30%	9	39%	7	30%
Otros	15	65%	2	9%	6	26%

### Experiencia con herramientas de facilitación en su contexto laboral

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

1. Con una actividad para romper el hielo.
2. Por lo general con una actividad interactiva (rompehielo)
3. Dinámica de presentación (participantes) y animación.
4. Presentación de los objetivos a exponer.
5. Un video.
6. Se les brinda un plan de trabajo y cronograma de actividades, se busca la participación de las personas que reciben la capacitación por medio de aportes y técnicas creativas que capten la atención.
7. Palabras de introducción y motivación.
8. Con mucha expectativa.
9. Bienvenida y objetivos del taller.
10. 1. Presentación por medio de dinámicas 2. Encuadre / objetivos 3. Reglas
11. Dando la bienvenida al grupo, agradeciendo su participación.
12. No doy ninguno de los dos.
13. Introduciendo los temas con motivaciones para captar la atención.
14. Iniciamos con una actividad de presentación y expectativas como técnica de la telaraña para la organización comunal.
15. Presentación participantes, facilitadores y tema a exponer.
16. Se inicia rompiendo el hielo, con una actividad de presentación de las personas participantes de forma creativa e innovadora.
17. Saludo y motivación (con dinámica). Programa.
18. Presentación - Actividad rompehielo.
19. Presentación de participantes (por medio de dinámica).

### ¿Qué herramientas y equipos utiliza usted para comunicación efectiva?

20. Preguntar para identificar si quedó claro, lluvia de ideas.
21. Rotafolios, Video proyector, tarjetas para ideas, trabajos de grupos, lluvia de ideas.
22. Juegos, videos, y otras técnicas audiovisuales.
23. Computadora (información digital) y material impreso.
24. Asertividad. Cosas divertidas.
25. Video Beam, pizarras, realización de círculos con sillas, lápices, papel.
26. Palabras sinceras - Dando oportunidad de participación.
27. La comunicación. Buena conversación.
28. Video, tarjetas.
29. Dinámicas o ejemplos (videos) - Tomar la palabra.
30. Presentaciones, material didáctico de apoyo.
31. Busco formas de motivar de forma participativa.
32. Video Beam, audio.
33. Procesos horizontales de trabajo en grupo.
34. Material visual (videos, presentaciones) juegos y dinámicas.
35. Se parte del constructo de comunicación asertiva, y se utilizan diversas técnicas como los marcianos, círculo de paz, videos, etc.
36. Dinámica.
37. Principalmente las opiniones de los participantes, el resto es orientación.
38. Página web, Whatsapp.

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

39. Plenaria para conocer que se llevan de la actividad, se hace un resumen de los aportes de los participantes.
40. Con actividades de cierre como: Qué llevo (frase). Conclusión y recolección de ideas de participantes.
41. Técnica de realimentación.
42. Con opinión de la comunidad o personas a que se dirige.
43. Expectativa de qué habrá mejor.
44. Con una valoración de los conocimientos adquiridos por medio de una técnica llamativa.
45. Dando un mensaje positivo.
46. Por medio de videos - tarjetas.
47. Un mensaje o una frase de compromiso.
48. Resumen y cierre
49. Señalando y recalando que "podemos hacer la diferencia", que es un asunto de actitud.
50. Como facilitadora directa no he participado.
51. Pidiendo comentarios y retroalimentaciones
52. Las sesiones de trabajo se finalizan con una reflexión.
53. Realimentación y evaluación de los participantes.
54. Se hace un cierre preguntando a las personas participantes qué aprendieron y qué se llevan.
55. Realimentación.
56. Con una realimentación y valorar las actividades y objetivos.
57. La verdad sin mayores novedades.

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

58. Oportunidad para aprender de las experiencias y conocimientos de otras personas que pueda aprender para luego aplicar.
59. Una experiencia valiosa e interesante.
60. Fortalecer y mejorar mi trabajo. Adquiriendo nuevas tecnologías, técnicas y herramientas.
61. Participación activa de los actores.
62. Muy motivado. Excelente.
63. Aprendizaje, actualización de técnicas que busquen la eficacia y efectividad de los procedimientos.
64. Mejorar conocimiento y tener nuevas prácticas.
65. Una vivencia valiosa.
66. Un reto y una oportunidad, además aportar mi experiencia.
67. Adquisición de conocimientos a partir de otras experiencias
68. Muy enriquecedor para mí como profesional, una gran oportunidad para mejorar e innovar.
69. Una experiencia nueva y motivadora.
70. Aumentar el conocimiento.
71. Es una experiencia enriquecedora que nos permite adquirir nuevos conocimientos y técnicas metodológicas.
72. Una oportunidad de crecimiento personal.
73. Significa integrar conocimientos, aprender nuevas técnicas y formas de aprender.
74. Conocimiento, implementación de nuevas herramientas.
75. Adquirir nuevas herramientas para una mejor enseñanza de técnicas en el desarrollo de actividades comunitarias.
76. Lo tomo como una experiencia.

### 3 La Preparación

#### 3.1 La apertura dinámica del día 3

##### 3.1.1 Mi lema, mi grupo meta y mi tema.

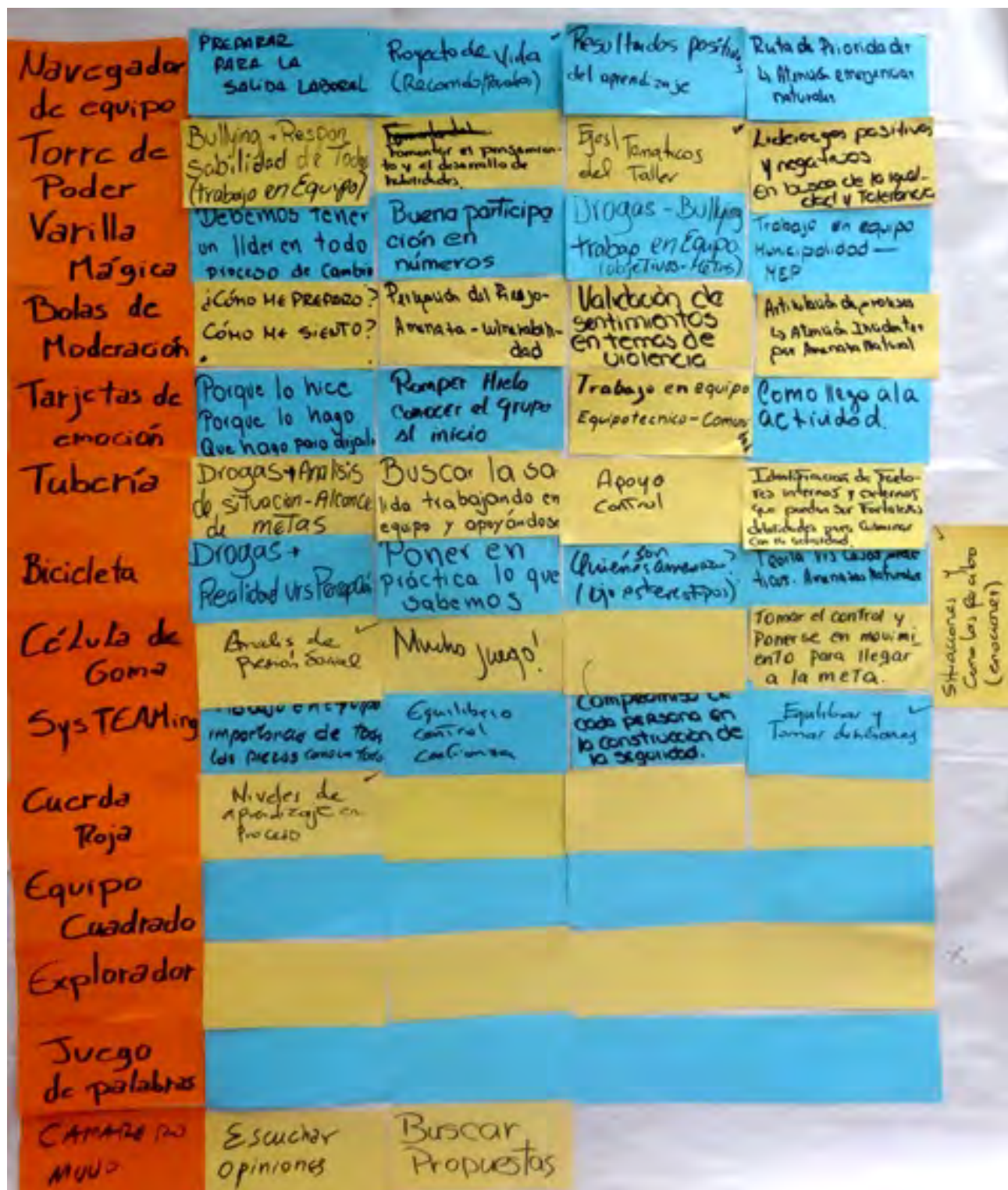


Pizarra1: Mi lema, mi grupo meta, mi tema.



### 3.1.2 Aplicaciones de las herramientas en mi contexto laboral

Cada participante escribió en tarjetas las posibles aplicaciones de las herramientas de interacción (proyectos de aprendizaje) en su respectiva gestión y según su contexto laboral:



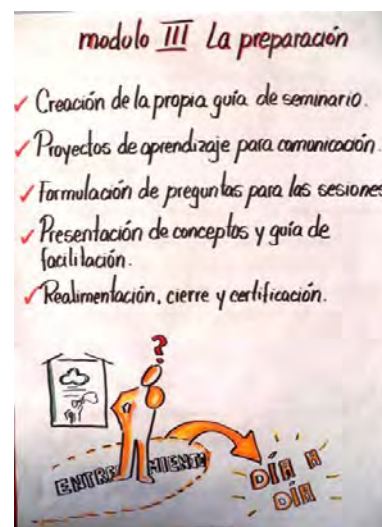
¿Cuáles son las aplicaciones de estas herramientas en mi contexto laboral?

### 3.1.3 El programa del día 3: la preparación

El reto del 3er día para todos los y las participantes fue preparar un próximo taller con las nuevas metodologías aprendidas.

Los participantes con grupos metas o temas a desarrollar similares se agruparon para elaborar una guía de facilitación en conjunto. Se introducen aún nuevos proyectos de aprendizaje y la planificación de un evento aplica nuevas técnicas de facilitación.

Las imágenes que se habían dibujado y pintado al inicio del seminario, serán ahora seleccionadas por los grupos para diseñar el anuncio de su taller. La certificación de los y las participantes y la realimentación del seminario, cierran el evento.



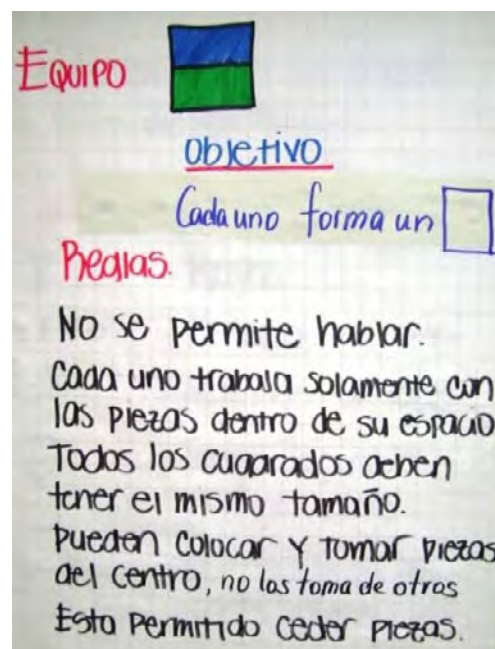
## 3.2 Proyectos de Aprendizaje para procesos y comunicación

### 3.2.1 ¿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) era encontrar las piezas correctas con las que pudieran construir un cuadrado por persona, mientras que todos los cuadros debían tener el mismo tamaño. Los y las participantes no podían hablar y se delimitó su área de acción: “Pueden ceder sus bloques pero no pueden intervenir en el área de otros(as) compañeros(as)”.

La herramienta “Equipo cuadrado” permite desarrollar principalmente competencias de:

- **Construcción de equipo:** Comunicación no verbal, focalizar los objetivos, subordinar sus propios objetivos a los intereses del grupo, interacción, identificar las faltas, asumir responsabilidad;
- **Auto-organización:** Concentración, focalización, resistencia;
- **Gestión de proyectos:** Utilización de los recursos.

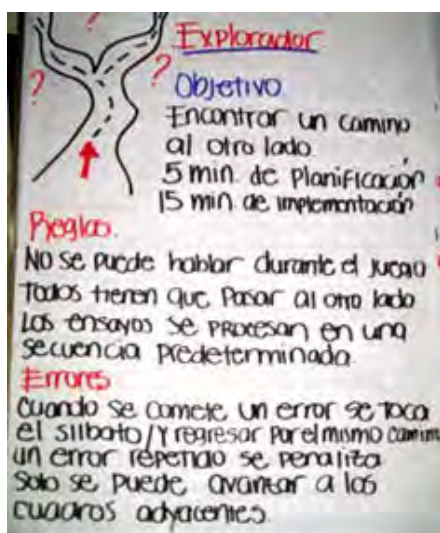


El éxito consiste en brindarse asistencia... ayudar para generar autoayuda



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

El escenario de este proyecto fue un proceso de “Orientación al cliente”. Se formaron dos subgrupos: uno de “clientes” y otro de “vendedores”; debían de colocarse “clientes” a un lado y “vendedores” al otro lado de la tela marcada con recuadros. Cada grupo recibió una cantidad de “dinero”. Los facilitadores informaron que todos los participantes de cada grupo debían cruzar la reja de cuadros de la tela de un lado al otro, compartiendo descubriendo un mismo y único camino de “ganar-ganar” (según el modelo Harvard). Solo se permitían pasos de rey como en el juego de ajedrez (un paso adelante, un paso atrás o uno diagonal). Se informó que al repetir un mismo error, se debía pagar con un billete, el cual sería cobrado por los facilitadores. Después de caer en error se debía regresar al inicio recorriendo las casillas pisadas. Al final cada participante señala los momentos en los que se sintió bien, en los que se sintió mal y, según su percepción, cuales conductas mejoraron la situación.



Reglas del “Explorador”



¿Cómo despertar la colaboración entre equipos de trabajo?

Con esta herramienta se trabaja **desarrollo de equipo**: interacción, realimentación, crear un sistema de aprendizaje, integración de todos los miembros, aceptación de errores; **comunicación**: conciencia del lenguaje corporal, hacer/contestar preguntas; **liderazgo**: reconocimiento de necesidades, cooperación, tratar con situaciones complejas y estresantes; **desarrollo organizacional**: realimentación rápida como criterio para el aprendizaje y el desarrollo.



*Al inicio... no hay mucho apoyo para encontrar el camino correcto.*



*Poco a poco... se muestran más conductas de integración.*



*A veces se tarda en descubrir que... el éxito de uno es el éxito de todos!*

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

Se establecieron seis grupos de trabajo, con el propósito de preparar una guía de facilitación del futuro seminario. En la primera pizarra se observan los miembros del 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 (espinas 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 6 grupos y sus temas definidos fueron los siguientes:

1. **Sergio, Maritza y Alex:** “¿Cómo mejorar la escuela Municipal de Artes?”
2. **Silvia, Maikol, Karla y Michelle:** “¿Cómo generar comunidades activas en prevención?”.
3. **Priscilla, Amalia, Marlene y Seylin:** “¿Cómo lograr conciencia y compromiso para el aprovechamiento de los servicios municipales en beneficio de la PME y jóvenes?”
4. **Esteban, Cristian, Sandra y Alonso:** ¿Cómo lograr mayor entendimiento y apropiación durante el desarrollo de un proyecto?
5. **Carlos, Carlos G., Claudia, Bayron y Paúl:** ¿Cómo mejorar la seguridad para la población menor de edad del cantón, con la participación activa?
6. **Rose, Alma y Marjorie:** ¿Cómo me preparo para la jubilación? / ¿Cómo lograr que el personal pronto a jubilarse esté preparado para la nueva etapa?

**GRUPO 1**



**GRUPO 2**



**GRUPO 3**



**GRUPO 4**



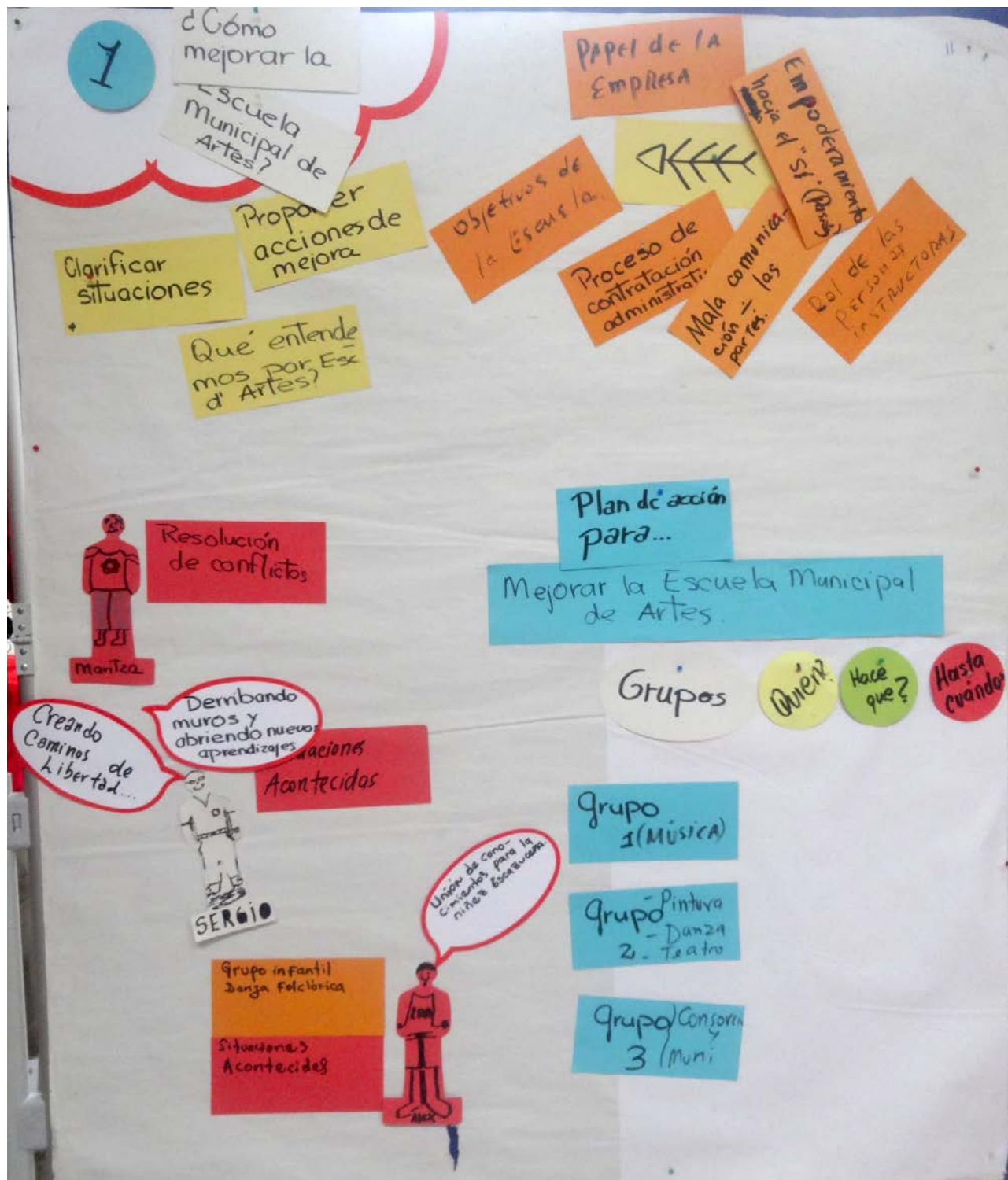
**GRUPO 5**



**GRUPO 6**



### 3.3.1 Grupo 1 - Sergio, Maritza y Alex: “¿Cómo mejorar la escuela Municipal de Artes?”



**Grupo 1: Sergio, Maritza y Alex**  
**“¿Cómo mejorar la escuela Municipal de Artes?”**  
Objetivo, temas a discutir y formato de la última pizarra del taller



**Grupo 1: Sergio, Maritza y Alex**

“¿Cómo mejorar la escuela Municipal de Artes?”

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

### 3.3.2 Grupo 2 - Silvia, Maikol, Karla y Michelle: “¿Cómo generar comunidades activas en prevención?”.



**Grupo 2: Silvia, Maikol, Karla y Michelle**  
 “¿Cómo generar comunidades activas en prevención?”.  
 Objetivo, temas a discutir y formato de la última pizarra en el taller

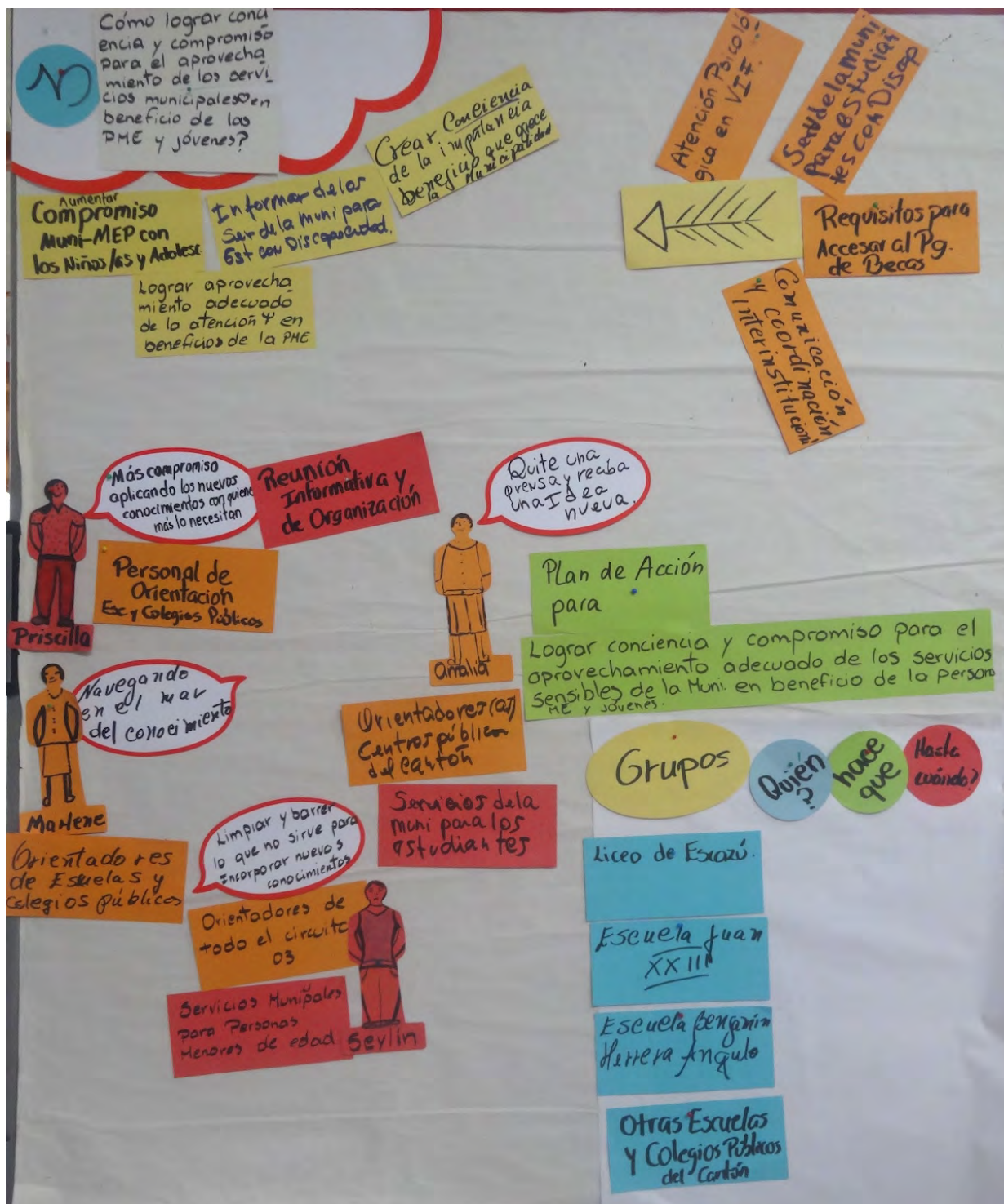


**Grupo 2: Silvia, Maikol, Karla y Michelle**

“¿Cómo generar comunidades activas en prevención?”.

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

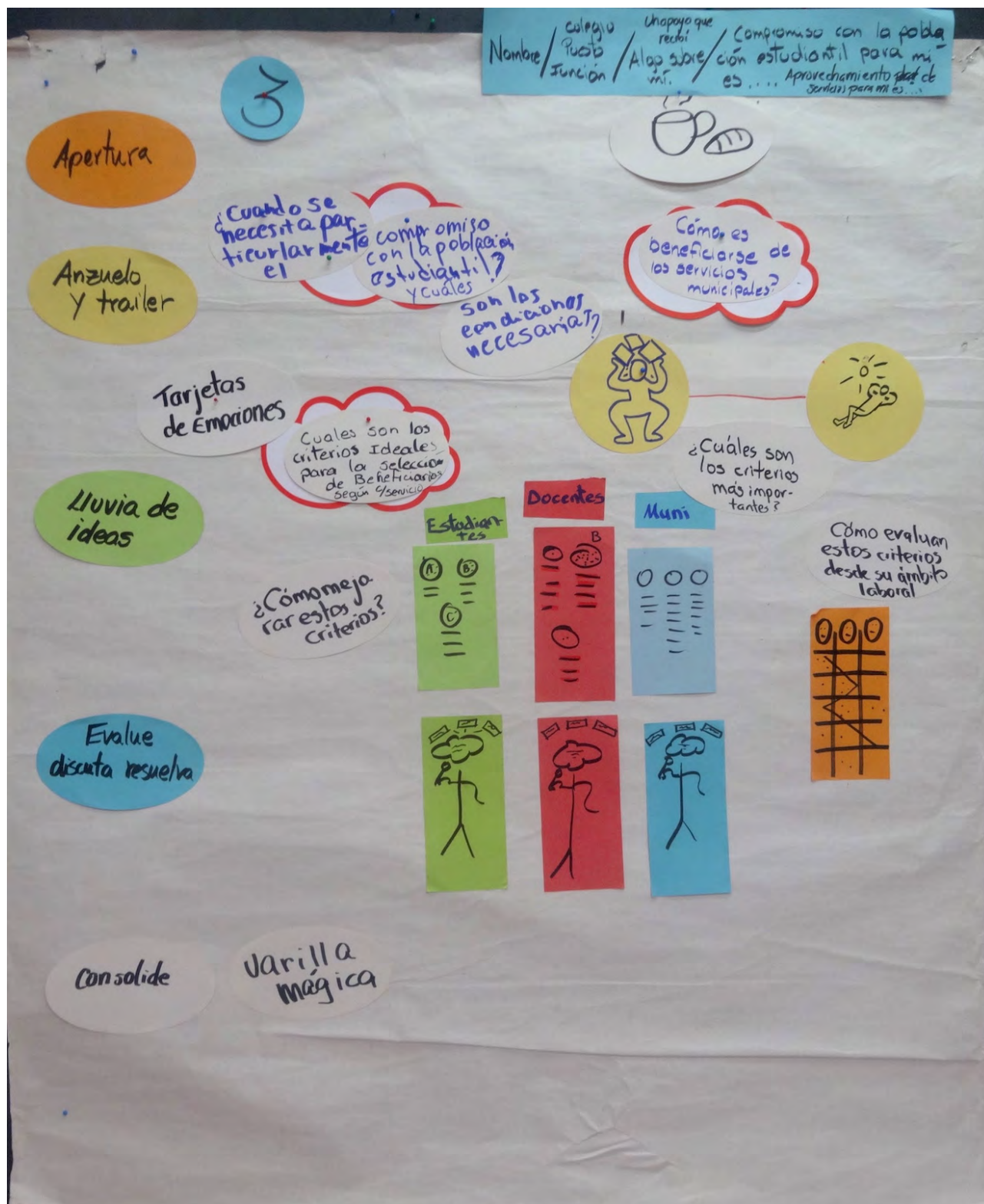
### 3.3.3 Grupo 3 - Priscilla, Amalia, Marlene y Seylin: “¿Cómo lograr conciencia y compromiso para el aprovechamiento de los servicios municipales en beneficio de la PME y jóvenes?”



**Grupo 3: Priscilla, Amalia, Marlene y Seylin**

“¿Cómo lograr conciencia y compromiso para el aprovechamiento de los servicios municipales en beneficio de la PME y jóvenes?”

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



**Grupo 3: Priscilla, Amalia, Marlene y Seylin**

*“¿Cómo lograr conciencia y compromiso para el aprovechamiento de los servicios municipales en beneficio de la PME y jóvenes?”*

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

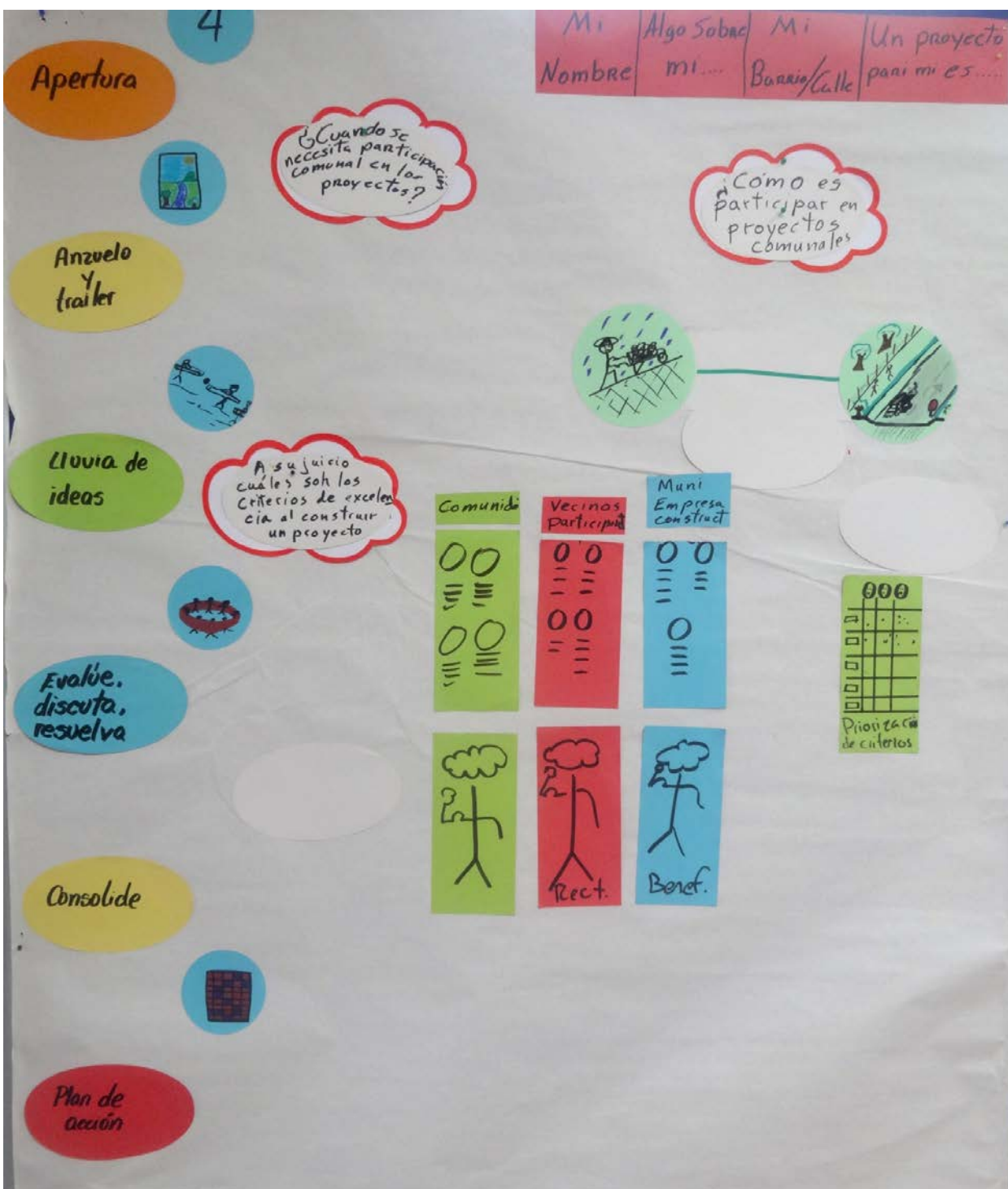
### 3.3.4 Grupo 4 - Esteban, Cristian, Sandra y Alonso: ¿Cómo lograr mayor entendimiento y apropiación durante el desarrollo de un proyecto?



**Grupo 4: Esteban, Cristian, Sandra y Alonso**

¿Cómo lograr mayor entendimiento y apropiación durante el desarrollo de un proyecto?

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



**Grupo 4: Esteban, Cristian, Sandra y Alonso**

¿Cómo lograr mayor entendimiento y apropiación durante el desarrollo de un proyecto?

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

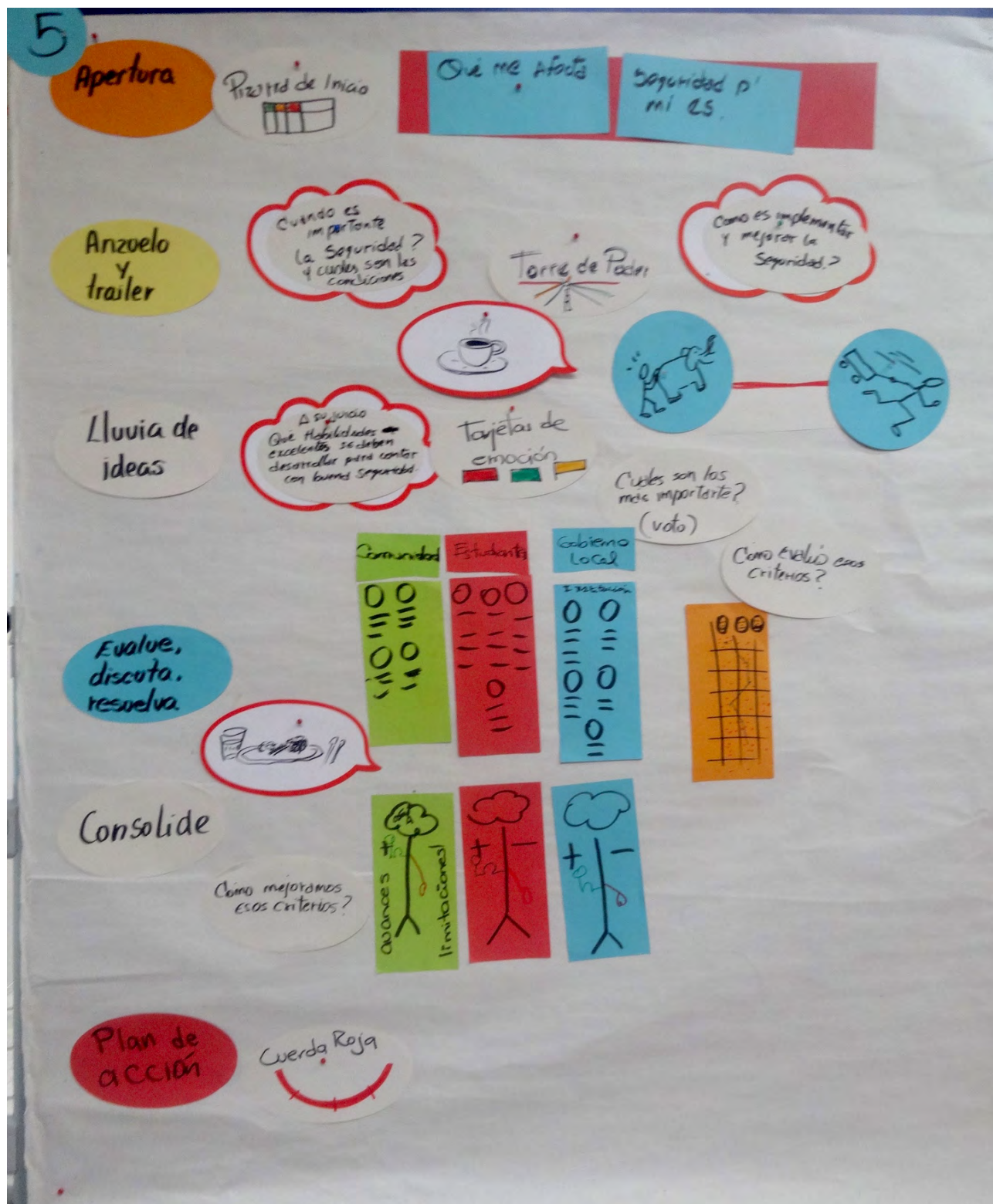
**3.3.5 Grupo 5 - Carlos, Carlos G., Claudia, Bayron y Paúl: ¿Cómo mejorar la seguridad para la población menor de edad del cantón, con la participación activa?**



**Grupo 5: Carlos, Carlos G., Claudia, Bayron y Paúl**

“¿Cómo mejorar la seguridad para la población menor de edad del cantón, con la participación activa?”

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



**Grupo 5: Carlos, Carlos G., Claudia, Bayron y Paúl**

*“¿Cómo mejorar la seguridad para la población menor de edad del cantón, con la participación activa?”*

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

### 3.3.6 Grupo 6 - Rose, Alma y Marjorie: ¿Cómo me preparo para la jubilación? / ¿Cómo lograr que el personal pronto a jubilarse esté preparado para la nueva etapa?

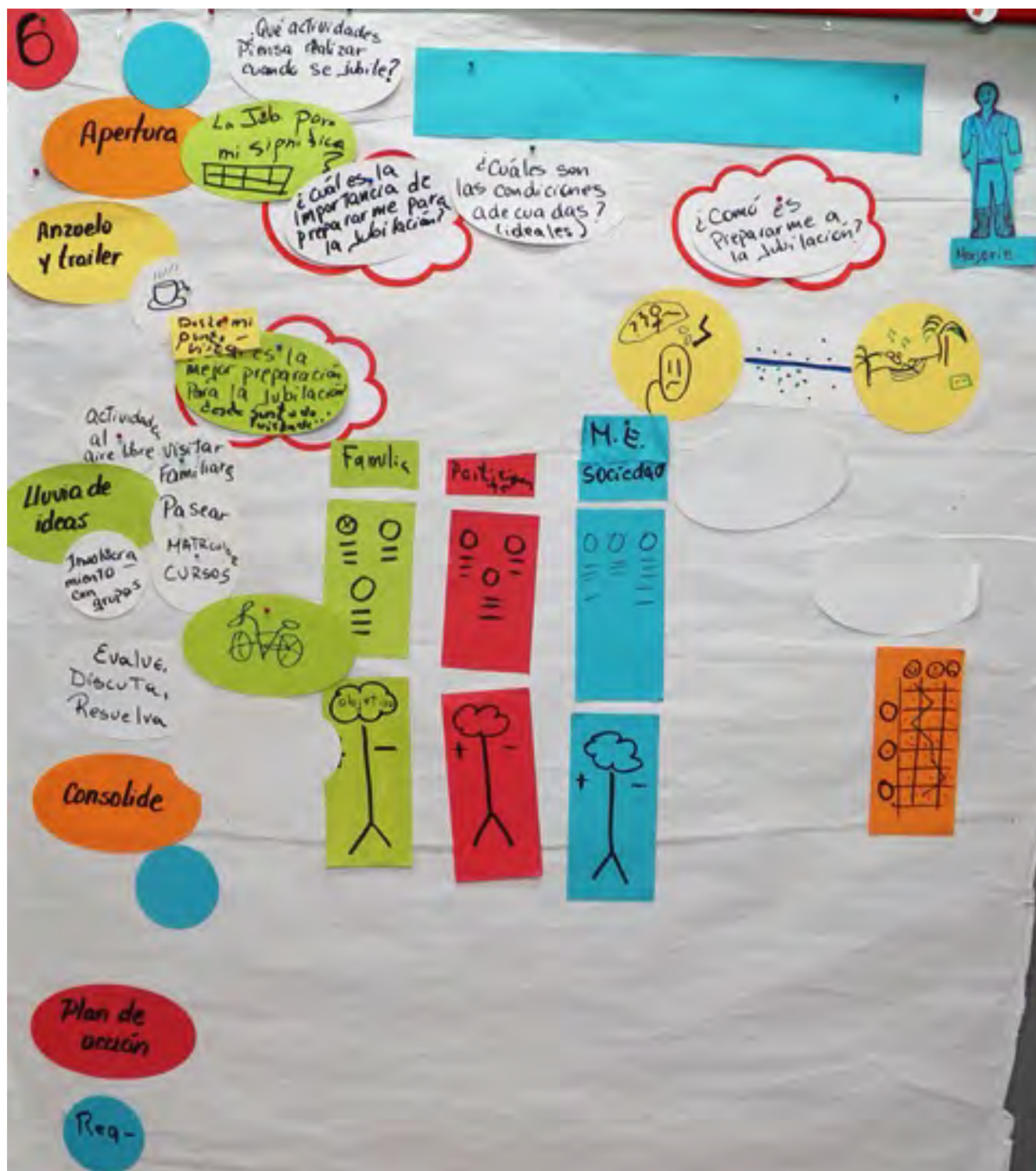


**Grupo 6: Rose, Alma y Marjorie**

“¿Cómo me preparo para la jubilación? /

¿Cómo lograr que el personal pronto a jubilarse esté preparado para la nueva etapa?”

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



**Grupo 6: Rose, Alma y Marjorie**

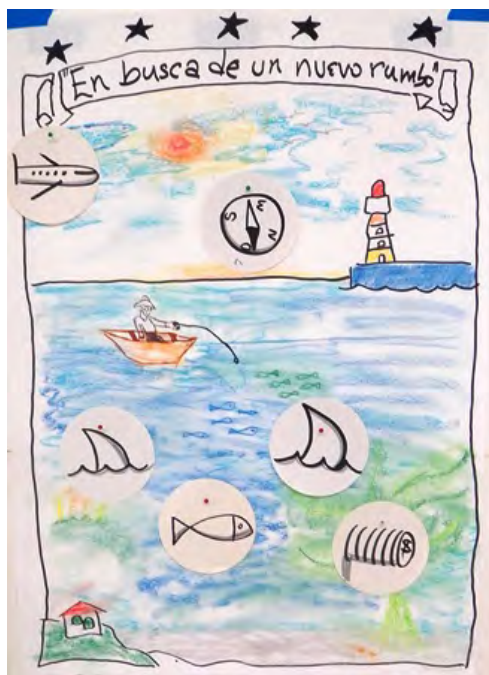
*“¿Cómo me preparo para la jubilación? /*

*¿Cómo lograr que el personal pronto a jubilarse esté preparado para la nueva etapa?”*

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

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

Poster de bienvenida. Grupo 1:  
"En busca de un nuevo rumbo"



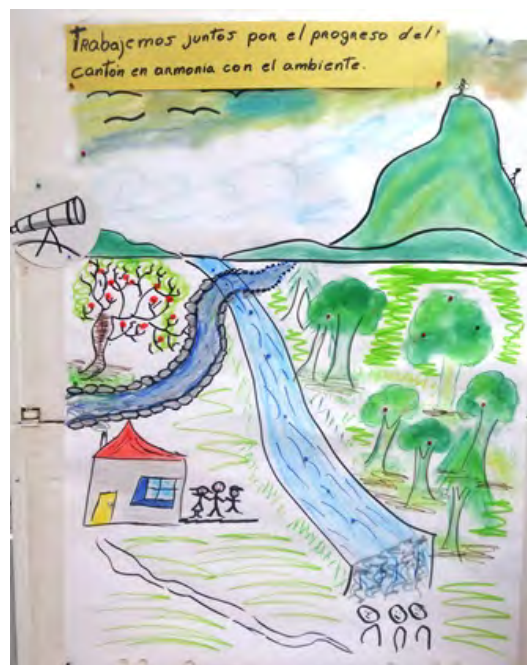
Poster de bienvenida. Grupo 2:  
"Hacia un nuevo Horizonte"



Poster de bienvenida. Grupo 3:  
"Mediadores de Esperanza"



Poster de bienvenida. Grupo 4:  
"Trabajemos juntos por el progreso del cantón en armonía con el ambiente"







## 3.6 Realimentación final

La realimentación final constó de dos partes, una en términos cualitativos y una evaluación en valores cuantitativos, esta última con carácter anónimo. A continuación se presentan ambos resultados:

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

- Que las personas que participan de un taller, capacitación u otro, deben ser actores del proceso, lo más importante es participar de su sentir, sus opiniones, lo cual hará más rico y provechoso el plan de acción o compromisos adquiridos.
- En el orden y la forma de preparar un taller / reunión, y como tratar a diferentes tipos de personas.
- Muy valioso para aplicar en mis labores
- Creo que he mejorado la comunicación y el hablar en público
- En aprender técnicas que pueda transmitir a la comunidad o puesto de trabajo de una manera consensuada
- Me facilita la labor a realizar como facilitador con nuevas técnicas y dinámicas a realizar con los diversos grupos.
- Valor agregado para mi vida personal, profesional.
- El valor aprendido es motivación: es tener una esperanza de que las cosas se pueden hacer mejor en el futuro.
- En manejar reuniones de grupos con dinámicas diferentes.
- El valor está en la capacidad adecuada para trabajar con grupos comunales y lograr los objetivos.
- Valioso: da herramientas para creatividad. Diferente
- Muy valioso el conocimiento y realmente novedosa la herramienta
- Considero muy importante y valiosa la experiencia porque permite contar con más herramientas y posibilidades para el trabajo.
- Aprendizaje, preparación para llevarlo a la práctica; actualización en técnicas para trabajar con grupos diversos.
- Para aprender se puede hacer de forma divertida
- Consiste en crecimiento personal e intelectual que nos permite motivarnos y ser mejores en las cosas que hacemos
- Mejora la capacidad de comunicación y transmisión de ideas
- Para poder transmitir el conocimiento u otros utilizando las actividades del taller
- Muy valioso por la cantidad de actividades aprendidas para luego aplicarlas
- En el poder transmitir las indicaciones más claras a los interesados
- El valor es aclarar y fortalecer el trabajo cotidiano. Maximizar los recursos y comunicarse con la comunidad.

### ¿Para qué le hubiera gustado tener más tiempo?

- Considero el tiempo es bien utilizado, quizás un poco más tiempo en la aplicación teórica o explicación de cada pasos a seguir, pero entiende eso se detalla en el manual entregado.
- Para realimentaciones de cada actividad
- Para repasar conceptos que quedaron con falta de claridad
- Para preparar mejor las capacitaciones si en algún momento las tengo que realizar
- Técnicas de integración de grupos, especialmente agresivos
- Para las exposiciones en grupos, y poder tener mayor amplitud en cada tema que se trata
- Para practicar más en la formulación de los proyectos, seminarios.
- Para planificar una capacitación con más detalle (como facilitador)
- Más actividades grupales, eso ayuda mucho a la unión de grupos.
- Para practicar más lo aprendido
- Planes de acción
- Para hacer con más calma y meditación el taller de planificación



- Desarrollar con más detalle algunos aspectos como la práctica de técnicas
- Para implementar los módulos de una manera más espaciosa; para llevar la teoría a la práctica y con grupos o población seleccionada con supervisión de un facilitador (llevar el plan en la misma capacitación y un colegio)
- Más ejercicios didácticos (lúdicos)
- Para conocer más estrategias de trabajo en grupo, y poder generar más planes de trabajo en diferentes poblaciones.
- Actividades recreativas
- Para aprender más y poder entender un poco mejor
- Más actividad al aire libre
- Para hacer una metodología más conceptualizada
- Para ampliar sobre el proyecto aplicado

### ¿Cómo comentaría este seminario a otra persona?

- Es un curso muy interesante y que brinda herramientas útiles para el quehacer profesional.
- Como muy interesante e innovador.
- Diferente
- Excelente
- Nuevas técnicas de aprender, aprendiendo
- Como muy productivo, si se desea ser facilitador de grupos de trabajo, este taller da muy buenas herramientas
- Muy enriquecedor, amplía visión para ser una facilitadora más ágil, interesante y muy dinámica.
- Interesante, diferente, dinámico, muy creativo.
- Excelente seminario
- Como una herramienta necesaria para trabajar en grupo y llegar a acuerdos
- Muy bueno, pero debe de tener mayor tiempo.
- Excelente
- Un taller que permite desarrollar procesos de aprendizaje más creativos, dinámicos y participativos
- Con una metodología de trabajo innovadora y creativa; aprendiendo por medio de prácticas.
- Excelente oportunidad
- Una gran experiencia que nos permite crecer y mejorar.
- Que es muy bueno para aprender a enseñar
- Explicándole la temática
- Muy buenas técnicas sin embargo algo difícil de comprender en las instrucciones
- Muy bueno
- Como una oportunidad de aprendizaje, de obtener herramientas para mejorar el trabajo.

Muchas gracias por sus intercambios, contribuciones y realimentación que sin duda mejorarán 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: Oferta técnica

### Talleres y Seminarios

#### Impulso con Aprendizaje Activo para los Macroprocesos de Desarrollo Humano e Ingeniería y Obras.

#### DESARROLLO DE COMPETENCIAS CON TÉCNICAS DE FACILITACIÓN INTERACTIVAS DE APRENDIZAJE ACTIVO EN SISTEMAS DE CALIDAD EN CONTEXTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ESCAZU.

El desarrollo comunal en la que la Municipalidad, entidades públicas, organizaciones sociales, empresa privada y ciudadanía, en general, participen y contribuyen, exige cada vez más efectividad en las metodologías de instrucción y capacitación por un aprendizaje activo e innovador, en donde se promuevan dinámicas vivenciales y experienciales orientadas a lograr la participación equitativa de todos (as) los y las actores (as) involucrados (as), se desarrollen de manera efectiva las habilidades asociadas al éxito, se comuniquen conceptos complejos de manera amena y comprensible para todos (as), se promueva el compromiso auténtico con los derechos humanos, se efectivice el manejo de los recursos y se lleguen a acuerdos consensuados y acciones concretas en grupos, instituciones y comunidades.

Como alternativa comprobada a la capacitación e instrucción tradicional, Metaaccion implementa técnicas de facilitación basadas en el aprendizaje organizacional interactivo y visual para orientar, concluir y coordinar tareas de acción colectiva y participativa. Estas permiten lograr que el diálogo entre personas y grupos sea eficiente, eficaz, integrador, productivo y significativo; hacen emerger las competencias sociales, la capacidad de actuar en equipo y entre equipos, de enfrentar conflictos, colaborar en proyectos, además de las habilidades comunicativas como “escuchar” y “manifestar empatía”.

El seminario habilita la aplicación de la metodología de aprendizaje activo Metaaccion para la facilitación innovadora, que permite la transmisión y desarrollo de conocimientos técnicos-especializados, así como el desarrollo de competencias laborales en procesos grupales de manera dinámica e interactiva y con un trasfondo de equidad y respeto, garantizando un alto nivel de efectividad en la adquisición de conocimientos y su posterior aplicación en la vida cotidiana.

Este seminario se compone de 3 módulos (1. Inducción, 2. Dinámica y 3. Preparación), en los que se brindan a los y las participantes del programa los principios del aprendizaje activo y las técnicas de facilitación básicas para la efectividad en el alcance de objetivos a través de la interacción grupal. El programa se introduce con criterios de comunicación efectiva en grupos, uso de técnicas de visualización de procesos y resultados, y proyectos de aprendizaje (METALOG® tools) para fomentar las competencias de facilitación.

Durante el Programa se profundiza en diferentes puntos críticos de la facilitación: manejo de situaciones con interferencias externas e internas; creación de una dinámica grupal e incremento de la realimentación; conocimiento del estilo de conducta cuando se facilita y su impacto en el desempeño; y cómo mejorar la efectividad personal y grupal para el alcance de objetivos.

### Dirigido a:

Profesionales en facilitación de procesos, capacitación, coordinación de proyectos y dirección de áreas. Todas estas personas quienes se enfrenten a la compleja tarea de gestionar proyectos, dirigir equipos de trabajo, motivar a grupos, liderar reuniones efectivas en diversos contextos y coordinar decisiones de acción colectiva con las diferentes culturas y los diferentes contextos a nivel grupal, organizacional y comunal.



- Alcances del seminario:** Las / los participantes en este seminario ganan...
1. Conceptos, métodos y prácticas con fondo teórico de la facilitación, a través de un proceso consecutivo de “aprender - hacer”, con metodologías interactivas y vivenciales aplicadas a grupos, instituciones y comunidades.
  2. Experiencia práctica en desarrollar reuniones y capacitaciones efectivas con resultados altamente satisfactorios, logrando alto nivel de compromiso, retención y aplicación de contenidos.
  3. Conocimiento en abordaje adecuado de posibles resistencias en grupos (grupos pasivos, agresivos, hiperactivos y diferentes perfiles de participantes), mediante métodos que estimulan y fomentan la toma de acuerdos consensuados.
  4. Herramientas innovadoras para incentivar la construcción de conocimientos, creatividad y motivación en grupos y equipos.
- Actividades del Seminario:**
- Tareas de interacción para aprendizaje activo y atención.
  - Visualización de procesos y resultados.
  - Creación de dinámica grupal para aprendizaje.
  - Superar interferencias internas y externas en el momento de la facilitación.
  - Presencia en facilitación y adecuación del rol de los facilitadores.
  - Preparación de reuniones y sesiones efectivas en situaciones específicas.
  - Orientación de procesos en una guía de facilitación.
  - Aplicación de metodología y herramientas Metalog en diversos contextos y situaciones.
  - Reflexión de procesos y resultados, reflexión de grupo.
  - Memoria basada en foto-documentación.
- Métodos:**
- a) Entrevistas con personas claves en la preparación de los eventos.
  - b) Presentaciones temáticas de impulso en los temas afines.
  - c) Diálogos guiados, tareas de interacción en grupos.
  - d) Discusiones en plenaria y aprendizaje experiencial durante el evento.
  - e) En el último módulo del seminario los y las participantes reflejan y preparan su agenda de facilitación para su próximo taller o seminario.
- Lugar y fecha:** Se recomienda lugar con sala(s) espaciosa(s) para realización de dinámicas de interacción. El Seminario se realizará los días 18, 19 y 20 de agosto de 2015. El cupo es de 23 participantes.
- Incluye:**
- Certificado de aprovechamiento: Instructor de aprendizaje activo en sistemas de calidad.
  - Integración a la red internacional de facilitadores certificados para el aprendizaje activo.
  - Manual instructivo, encuadernado: Módulos 1, 2, 3.
  - Entrenamiento en elaboración de informes con base en foto-documentación.
  - Memoria final foto-documentada de todo evento en formato PDF que incluye evaluación y realimentación final, y recomendaciones.
  - Una “Guía de facilitación” para apoyo en la preparación e implementación de los próximos eventos grupales de los participantes (anexo V del manual).

**Instructores:** Equipo Metaaccion con amplia experiencia en facilitación de procesos grupales, especializado en aprendizaje activo.

**Dr. Martín Carnap**, autor de los manuales de participante, es consultor internacional de desarrollo, amplia experiencia en facilitación de seminarios, Metodología de Aprendizaje Activo (Metaaccion). Su énfasis es la facilitación de procesos de aprendizaje activo en instituciones y empresas locales, regionales e internacionales, con experiencia laboral en evaluaciones de proyectos, seminarios y talleres para la Cámara de Industrias de Costa Rica, Banco Central de Costa Rica, Ministerio de Hacienda, Banco de Costa Rica, Importadora Monge, IBM, ICE, Poder Judicial, Fuerza Pública, Banco Mundial, IICA, GIZ y KfW en Latinoamérica y el Caribe, Medio Oriente y África del Norte.

**Licda. Navezda Ossa** en Administración de empresas con énfasis en Mercadeo, Experiencia en facilitación de procesos de aprendizaje activo con visualización de procesos y resultados, dirigido a capacitadores profesionales. Ha facilitado talleres con instituciones como Poder Judicial, Ministerio de Justicia y Paz, talleres abiertos de certificación a instructores y eventos internacionales como ConGente 2012 y el Mercado de Capacitación 2013.

**Lic. Jonathan Trigueros**, Graduado de la Universidad Católica de Costa Rica como Licenciado en Psicología. Egresado de la Licenciatura en Docencia de la Universidad San Marcos. Cuenta con amplia experiencia en capacitaciones y charlas en temas de didáctica, evaluación, Humanidades, Desarrollo Organizacional, Clima Laboral, entre otros. A ejercido como docente e investigador en el área académica de la Educación Superior Universitaria.

### Exclusividad Metaaccion

**Metaaccion** es una empresa internacional de origen Alemán que se especializa en la implementación de metodologías activas de facilitación, equipamiento y materiales innovadores para el aprendizaje activo.









**Metaaccion** ofrece entrenamiento para instructores, técnicas de facilitación y proyectos de aprendizaje con el objetivo de moderar reuniones efectivas con resultados altamente satisfactorios. Cuenta en la región con una red de consultores internacionales certificados en el método de aprendizaje activo.

### Anexos:

Anexo 1: Agenda preliminar de los eventos

### Agenda del evento

Este taller internacional se desarrolla durante tres fases con un mes de intervalo entre cada fase, cada uno de los módulos que componen las fases tiene una duración de 8 horas, 4 sesiones, en un horario (flexible) de 8:00 am. a 4:30pm. La siguiente agenda muestra la implementación del taller.

Fase 1: Bases de Aprendizaje Activo. Método Metaaccion		
Módulo I: La Practica	Módulo II: La Dinámica	Módulo III: La Preparación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura dinámica, Modulo 1</li> <li>Socializar objetivos, programa del taller y procedimiento</li> <li> Proyectos de Aprendizaje: Orientar al tema.</li> <li>Técnicas de Facilitación: Intercambiar experiencias y criterios. Presentar visualmente el proceso y sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura dinámica, Modulo 2</li> <li>Interferencias relevantes en grupos: Analizar y dramatizar.</li> <li> Proyectos de Aprendizaje: Integrar equipos y liderazgo.</li> <li>Técnicas de Facilitación: Presentar visualmente intenciones, limitaciones y soluciones de facilitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura dinámica, Modulo 3</li> <li>Ejercicios con materiales y equipos de facilitación.</li> <li> Proyecto de Aprendizaje: Despertar interés por el tema.</li> <li>Técnicas de Facilitación: Mapear pasos claves hacia próximo taller – objetivo, temas a discutir, formatos.</li> <li>Elaboración de guía de facilitación para próximo taller.</li> </ul>
Medio día	Medio día	Medio día
<ul style="list-style-type: none"> <li> Proyectos de Aprendizaje: Motivar el enfoque hacia objetivos compartidos.</li> <li>Técnicas de Facilitación para consolidar: Evalúe, discuta, resuelva.</li> <li>Aclaración: Profundizar contenidos tratados.</li> <li> Proyecto de Aprendizaje: Realimentar experiencias del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Proyectos de Aprendizaje: Superar brechas.</li> <li>Técnicas de Facilitación: El reto de trabajar con personajes exigentes. Presencia del/de la facilitador(a).</li> <li>Aclaración: Profundizar contenidos tratados.</li> <li> Proyecto de Aprendizaje: Proyección hacia mi futuro como facilitador(a).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Proyecto de Aprendizaje: Fomentar comunicación efectiva.</li> <li>Técnicas de Facilitación: Espacio abierto para intercambiar guías de facilitación</li> <li>Realimentar experiencias del seminario.</li> <li>Realimentación y cierre de la fase.</li> </ul>

La aplicación de Metalog® tools impulsan procesos de aprendizaje con todos los sentidos, técnicas de gestión empresarial y conceptos de trabajo en equipo. Se presentan de forma clara y de fácil memorización teorías difíciles y científicas. (Metalog® tools)

El contenido del taller Metaaccion se encuentra en los Manuales para los Participantes, los rotafolios y los pósteres temáticos editados por el Dr. Martin Carnap.

## Anexo 2: Lista de participantes

	Lista de participantes	Empresa	Cargo/Puesto	País	Correo electrónico
1	Sergio Carrera Umaña	Municipalidad de Escazú	Jefe Proceso de Cultura	CR	<a href="mailto:j.cultura@muniescazu.go.cr">j.cultura@muniescazu.go.cr</a>
2	Alex Ascencio Rojas	Municipalidad de Escazú	Encargado Escuela Municipal de Artes.	CR	<a href="mailto:escuelaartesintegradas@muniescazu.go.cr">escuelaartesintegradas@muniescazu.go.cr</a>
3	Amalia León Zúñiga	Municipalidad de Escazú	Responsable de discapacidad y niñez	CR	<a href="mailto:cultura@muniescazu.go.cr">cultura@muniescazu.go.cr</a>
4	Seylin Navarro Valverde	Municipalidad de Escazú	Psicóloga de atención en violencia intrafamiliar.	CR	<a href="mailto:atencionyprevencion@muniescazu.go.cr">atencionyprevencion@muniescazu.go.cr</a>
5	Claudia Jirón Cano	Municipalidad de Escazú	Encargada de Escuela Municipal Liderazgo y Ciudadanía Activa de Mujeres.	CR	<a href="mailto:ciudadaniaygenero@muniescazu.go.cr">ciudadaniaygenero@muniescazu.go.cr</a>
6	Priscilla Solano Silva	Municipalidad de Escazú	Encargada de becas y red de cuidado.	CR	<a href="mailto:reddecuido@muniescazu.go.cr">reddecuido@muniescazu.go.cr</a>
7	Karla Rodríguez Barrantes.	Municipalidad de Escazú	Encargada de programas preventivos Policía Municipal de Escazú	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>
8	Paul Chaves Cambrero	Municipalidad de Escazú	Jefe Policía Municipal	CR	<a href="mailto:j.policiamuniescazu.go.cr">j.policiamuniescazu.go.cr</a>
9	Silvia Agüero	Municipalidad de Escazú	Policía Municipal	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>
10	Carlos Ortega	Municipalidad de Escazú	Policía Municipal	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>
11	Carlos Guevara	Municipalidad de Escazú	Policía Municipal	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>
12	Michael Gómez	Municipalidad de Escazú	Policía Municipal	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>

13	Byron Fonseca	Municipalidad de Escazú	Policía Municipal	CR	<a href="mailto:policia@muniescazu.go.cr">policia@muniescazu.go.cr</a>
14	Marjorie Herrera Rodríguez	Municipalidad de Escazú	Encargada de intermediación de empleo.	CR	<a href="mailto:intermediacionempleo@muniescazu.go.cr">intermediacionempleo@muniescazu.go.cr</a>
15	Marlene Álvarez	Municipalidad de Escazú	Asistente Desarrollo Económico Local.	CR	<a href="mailto:becas@muniescazu.go.cr">becas@muniescazu.go.cr</a>
16	Michelle Arias	Municipalidad de Escazú	Jefa Contraloría Ambiental	CR	<a href="mailto:j.contraloriaambiental@muniescazu.go.cr">j.contraloriaambiental@muniescazu.go.cr</a>
17	Maritza Rojas Poveda	Municipalidad de Escazú	Directora Desarrollo Humano	CR	<a href="mailto:j.desarrollohumano@muniescazu.go.cr">j.desarrollohumano@muniescazu.go.cr</a>
18	Esteban Castro	Municipalidad de Escazú	Obras públicas	CR	<a href="mailto:obraspublicas@muniescazu.go.cr">obraspublicas@muniescazu.go.cr</a>
19	Cristian Boraschi	Municipalidad de Escazú	Jefe Desarrollo Urbano	CR	<a href="mailto:j.permisoconstruccion@muniescazu.go.cr">j.permisoconstruccion@muniescazu.go.cr</a>
20	Alonso Agüero	Municipalidad de Escazú	Inspector de Aceras	CR	<a href="mailto:aceras@muniescazu.go.cr">aceras@muniescazu.go.cr</a>
21	Sandra Blanco Alfaro	Municipalidad de Escazú	Directora de Ingeniería	CR	<a href="mailto:repcioningenieria@muniescazu.go.cr">repcioningenieria@muniescazu.go.cr</a>
22	Alma Luz Solano	Municipalidad de Escazú	Jefa de Recursos Humanos.	CR	<a href="mailto:j.recursoshumanos@muniescazu.go.cr">j.recursoshumanos@muniescazu.go.cr</a>
23	Rosemary Harbottle	Municipalidad de Escazú	Asistente Recursos Humanos.	CR	<a href="mailto:recursoshumanos1@escazu.go.cr">recursoshumanos1@escazu.go.cr</a>
24	Nayezda Ossa	Metaaccion	Co-Facilitadora	CR	<a href="mailto:Nayezda.ossa@metaaccion.com">Nayezda.ossa@metaaccion.com</a>
25	Jonathan Trigueros	Metaaccion	Co-Facilitador	CR	<a href="mailto:Jonathan.trigueros@metaaccion.com">Jonathan.trigueros@metaaccion.com</a>
26	Martin Carnap	Metaaccion	Facilitador	CR	<a href="mailto:Martin.carnap@metaaccion.com">Martin.carnap@metaaccion.com</a>

## Anexo 3: 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/>

Recomendamos especialmente los siguientes libros:

- **Guía práctica para la facilitación de espacios y procesos para el desarrollo económico territorial y local.**

<http://metaaccion.com/descargas/guia-practica-para-la-facilitacion-set.pdf>

**80 Herramientas para el desarrollo participativo - diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación.**

<http://metaaccion.com/descargas/80herramientas.pdf>

### **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/>