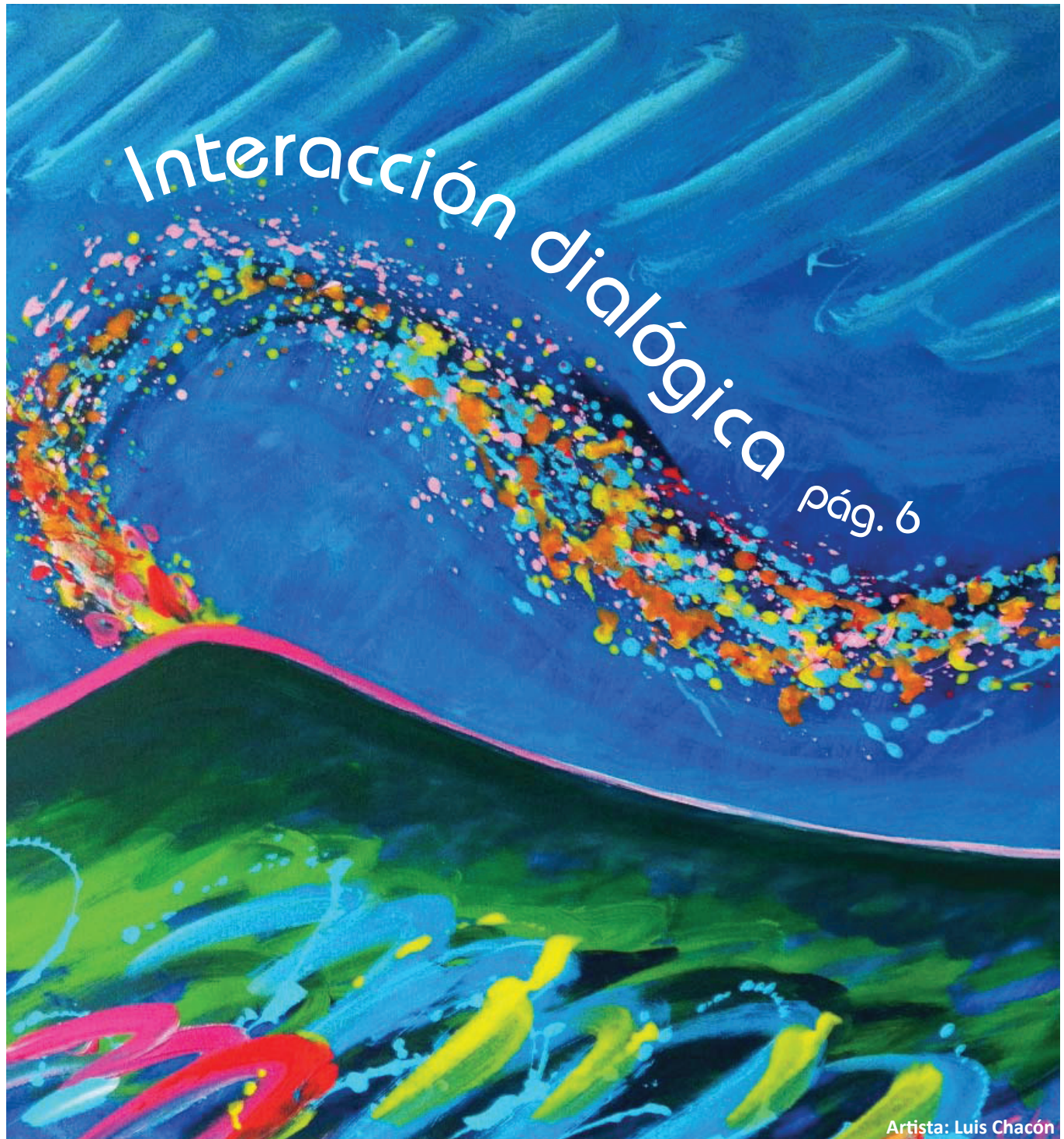




Artista: Luis Chacón

● Evaluación

¿Cómo evaluar la calidad del aprendizaje?

3

● Diagnóstico

¿Cuál es su tipo de aprendizaje?

8

● Metodología

Buenas preguntas – buenas respuestas

10

● Dinámica

Trabajar con grandes grupos

12

MAGAZINE

- 3 ¿Cómo evaluar la calidad del aprendizaje?
- 4 Facilitar análisis de situaciones
- 5 HeckMeck: Coordinación para el rendimiento
- 6 Interacción dialógica
- 8 ¿Cuál es su tipo de aprendizaje?
- 10 Buenas preguntas – buenas respuestas
- 12 Trabajar con grandes grupos
- 14 Desde aprender haciendo hasta el aprendizaje activo
- 16 Reality Check: Zoom entre los mundos

CAPACITACIÓN

- 17 Seminario “Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad”
- 18 Seminarios de facilitación Metacción
- 19 Agenda de eventos 2012

Portada: “El volcán Poás”.

Autor: Luis Chacón, reconocido artista costarricense y prominente en el campo de la cultura a nivel nacional, Creada en Marzo 2009, en el evento “Pintura en Vivo en la Montaña” como apoyo a la comunidad afectada por el terremoto de Cinchona (8 de enero 2009).

La pintura “El Volcán Poás” nos brinda no solo una pequeña muestra de la asombrosa capacidad creativa del cerebro humano, sino también una analogía con la fascinación implícita en el Aprendizaje Activo: fuerza y dinamismo como claves, equilibrio entre todas las partes y, tal como esta obra, el proceso de aprendizaje debe atraernos y envolvernos en su magia. El Aprendizaje Activo es un proceso en el que participan todos nuestros sentidos. Es, como en esta espectacular obra, complejidad y natural simpleza conviviendo en total armonía...

Agradecemos al señor Luis Chacón, así como a la señora Jody Steiger, propietaria de la pintura, por sus permisos para usarla en esta edición del metaaccionMAGAZINE.

Martin Carnap ● Sobre viajes en equipo

Estimada lectora, estimado lector!

Ya desde niño y proveniente de una familia grande, me han fascinado los desafíos y retos grupales. Lo que se puede lograr al crear una huerta familiar de vegetales, la exploración de destinos y aventuras con grupos de jóvenes en los guías scouts y más adelante, la remodelación entre mis padres y hermanos de nuestra casa agrícola a un hermoso centro de retiros y seminarios. Estos sucesos adquieren vida gracias a la contribución y responsabilidad de cada uno de sus participantes. Recuerdo muy vívidamente las discusiones equitativas y la satisfacción de haber llegado a un consenso seguido de acción con entusiasmo. Recuerdo con emoción las celebraciones en familia y en los scouts, llenas de verdadera alegría y sentido de unión.

Siento actualmente estas energías positivas al vivir la interacción dialógica, cuando la reflexión y la acción estimulan uno al otro en cortas secuencias, en nuestros seminarios de aprendizaje activo. Es también la realimentación que recibimos de las y los entrenadoras/es certificadas/os acerca de sus experiencias con nuevos talleres y seminarios al implementar elementos de nuestra metodología.

Los artículos de esta edición, les lleva a explorar las fuentes y el horizonte de los programas de aprendizaje activo en el 2013, así como a acelerar los avances en sus propios ámbitos.

¡Que disfruten la lectura de este metaaccionMAGAZINE y hasta la próxima edición!



Martin Carnap
Editorial metaaccionMAGAZINE

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

Revista para
responsables de capacitación y talento
humano, facilitadoras para aprendizaje activo,
líderes de proyectos, docentes y profesoras, clientes actuales y futuros de Metaaccion



¿Cómo evaluar la calidad del aprendizaje?

Guenter L. Huber, Tuebingen, Alemania y Martin Carnap, San José, Costa Rica ● ● **Aprendizaje es definido como un proceso activo, auto-regulado, social, constructivo y situado. En la medida en que el conocimiento individual es al menos en parte una construcción personal y que el contexto de aprender ofrece oportunidades reales de experimentar lo que se debe adquirir, los dos últimos criterios – constructivo y situado – siempre determinan el aprendizaje.**

El criterio de actividad:

Se fomenta el aprendizaje cuando los estudiantes pueden:

- Tomar la iniciativa para aspectos esenciales de su tarea (p.ej. participar en proporcionar una meta de aprendizaje);
- Tomar decisiones sobre el curso de su aprendizaje,
- Experimentar sus esfuerzos como importante para sí-mismos;
- Buscar puntos alternativos de vista y modificar sus ideas, enfoques, estrategias, etc.

El criterio de auto-regulación:

Auto-regular sus propias actividades requiere como condiciones necesarias que los y las estudiantes conozcan como:

- Evaluar los procesos de trabajo e interacción en equipos;
- Auto-evaluar los resultados y evaluarlos en equipos;
- Percibir, evaluar y realimentar el propio aprendizaje (por ejemplo “¡Perfecto!” o “¡La próxima vez tengo que considerar esto!”);
- Tomar decisiones entre alternativas para la continuación.

La evaluación juega un papel esencial en la auto-regulación. Tanto el profesor como los estudiantes tienen que diagnosticar lo que pasa durante el aprendizaje y lo que resulta de este proceso.

El criterio de interacción dialógica:

El intercambio social tanto entre profesor y estudiantes, como entre los compañeros en equipos pequeños, es un elemento clave del aprendizaje activo. Esto requiere de los aprendices:

- Trabajar en equipos equitativamente y
- reflexionar sus propios sentimientos, procesos y resultados.

Cooperar en grupos pequeños sirve como base para un proceso fructuoso de intercambiar las ideas individuales y generar soluciones y procedimientos comunes.

Use la herramienta para enriquecer, evaluar y reflexionar entre instructores y aprendices el estilo de los seminarios, las reuniones y los talleres >> 

¿Cómo evalúa el aprendizaje activo en su ámbito? 9 muy satisfactorio – 1 muy insatisfactorio		9	8	7	6	5	4	3	2	1
A El criterio de actividad	1	Tomar la iniciativa para el aprendizaje								
	2	Decidir sobre el transcurso del aprendizaje								
	3	Experimentar su esfuerzo como importante								
	4	Buscar puntos alternativos de vista y modificar ideas								
B El criterio de auto-regulación	1	Evaluar procesos de trabajo/ interacción en equipos								
	2	Auto-evaluar resultados y evaluarlos en equipos								
	3	Percibir, evaluar y realimentar el propio aprendizaje								
	4	Tomar decisiones entre alternativas para la continuación								
C El criterio de interacción dialógica	1	Trabajar en equipos equitativamente								
	2	Reflexionar los propios sentimientos								

Facilitar análisis de situaciones

de Michael Tosch ● ● El Diagrama de Ishikawa (Diagrama Causa-Efecto), llamado también Diagrama Espiga o Espina de Pez, es un apoyo u orientación para la solución de problemas multifacéticos, cuya solución requiere un espacio prolongado de tiempo. El Diagrama Espina de Pez permite llevar a cabo un procedimiento estructurado y se presta de manera óptima para efectuar análisis de situaciones, ya sea en un equipo o como trabajo individual.

Diagrama de Ishikawa (Espina de Pez)

El Diagrama de Ishikawa (Diagrama Causa-Efecto o Diagrama Espina de Pez) lleva el nombre de uno de los padres del Movimiento Círculo de Calidad: Kaoru Ishikawa. Dicho diagrama consiste en la visualización de un proceso de resolución de un problema, en el que se busca determinar las causas primarias de un problema. El punto inicial es una flecha horizontal, dirigida hacia la derecha y que en la punta lleva inscrito el problema de manera concisa y exacta (por ejemplo: "Alta cuota de errores en el procedimiento de soldadura"). Hacia esta flecha se dirigen luego, desde arriba y desde abajo, flechas oblicuas señalando las causas (las espinas) principales. Hacia estas flechas principales se dirigen, a su vez, otras flechas horizontales, en las que se inscriben las causas relacionadas (secundarias) descubiertas del problema. Alternando las flechas oblicuas y las horizontales, se puede seguir investigando las causas cada vez más profundas. Es válida, como regla general, la técnica de los cinco "¿porqués?", suponiendo que es necesario preguntar cinco

veces "¿por qué?" antes de llegar propiamente a la raíz del problema.

Si cada vez se requiere resolver solo un problema, no se necesita un Diagrama Espina de Pez. Pero, como por regla general se debe solucionar varias dificultades a un tiempo, es fácil perder rápidamente de vista el conjunto. Preparando para cada problema el respectivo Diagrama Espina de Pez, se podrá obtener diariamente una visión en conjunto de las tareas por resolver. Después de revisar todos los Diagramas, se pueden sentar prioridades y decidir cuáles tareas realizar en ese día, a fin de adelantar la solución de los diversos problemas. El instrumento permite reconocer y a la vez analizar de modo sencillo las posibles causas y los posibles efectos de un círculo o conjunto de problemas.

El análisis considera entre cuatro y seis elementos:

- **INDIVIDUOS:** todas las causas resultantes de la falta de experiencia, aptitudes, información, conducta personal, aversiones, actitud frente al trabajo, etc.
- **GERENCIA:** todas las causas que pueden ser provocadas por los principios de la empresa o bien por las decisiones estratégicas/operativas de la administración.
- **MÉTODO:** todas las causas que pudiesen ser resultado de los procedimientos internos de trabajo, de las estructuras organizacionales, directrices laborales, procesos de control y autorización.
- **MÁQUINA:** todas las causas relacionadas con el mantenimiento, la toma en función y los mecanismos de herramientas.
- **MATERIAL:** todas las causas que pueden ser ocasionadas por los materiales empleados y las piezas de otros proveedores.
- **CONTEXTO:** todas las causas que pueden resultar de factores externos como la conducta de los clientes, disposiciones legales, situaciones de competencia, condiciones del mercado laboral, entre otros.

Modos de proceder:

1. Observe la descripción del problema enfocado.
2. Identifique las causas probables y dé un nombre a las "espinas" (categorías).
3. Desarrolle y sitúe las "subespinas" (causas individuales principales).
4. Analice las causas principales, para descubrir las causas laterales o secundarias.
5. Califique las causas más relevantes.
6. Pacte medidas para resolver los problemas.



Figura 1: Ejemplo Diagrama de Ishikawa

HeckMeck: Coordinación para el rendimiento

Metalog® ● ● HeckMeck es una excelente herramienta para cualquier persona que intente explorar la coordinación de procedimientos y el cambio estructural. También es útil para ilustrar temas como la cooperación en equipo, liderazgo y gestión del cambio.



El objetivo es construir un HeckMeck (una estructura de partes que se cruzan entre sí) de 15 elementos en el menor tiempo posible. Los miembros del equipo tienen una guía visual de ayuda, para iniciar. Sin embargo, una vez que la hayan armado, la primera versión se desmonta y el equipo tiene que reconstruir la estructura tan pronto como sea posible - pero esta vez sin la guía. El grupo sólo puede tener éxito mediante la optimización de la comunicación y asegurándose una coordinación efectiva entre todos sus miembros. De hecho, la mayoría de los equipos bien coordinados logran construir el HeckMeck en menos de 20 segundos.

● Temas y resultados

Cooperación en equipo: alcanzar y modificar acuerdos, trabajar hacia un objetivo común, comunicación en equipo.

Gestión de procesos de cambio: Recolección e integración de ideas para la optimización, procesos de mejora continua, desarrollo progresivo de nuevos procedimientos.

Liderazgo: facilitación eficaz y con enfoque en el objetivo, motivación, mantener la visión general, conducción de procesos de optimización.

- Participantes (mín./ópt./máx.): 5 / 15 / 15
Tiempo: 30 - 45 minutos, espacio requerido: 5x5 m

● Metalogtools® HeckMeck

Contenido: 15 elementos de madera de varias cortadas, 1 guía visual de la construcción, e instrucciones detalladas.

Dimensiones: 120 x 16 x 16 cm.

Peso: 6 kg en bolsa.

Precio: **USD 283.50**



Interacción dialógica

- Impacto de emociones en el aprendizaje

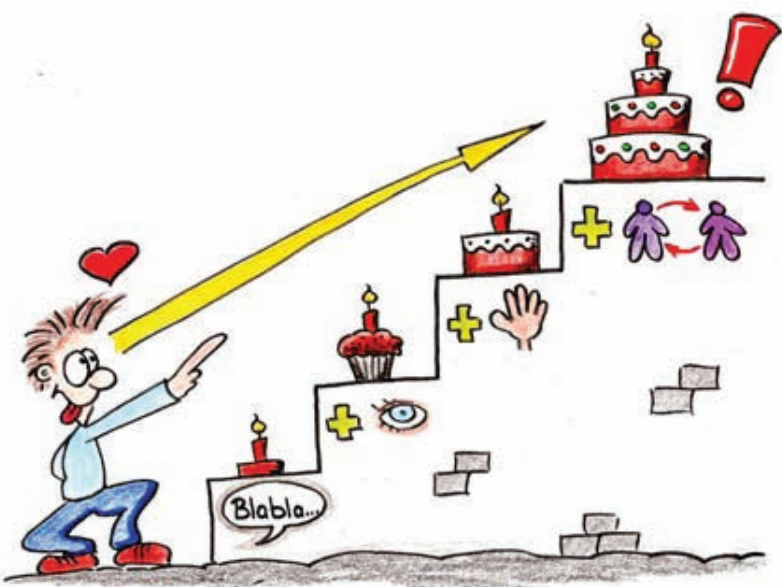
Tobias Voss (Alemania) y Martin Carnap (Costa Rica) ● ● Los recientes conocimientos de la investigación del cerebro han aportado numerosos modelos y aclaraciones sobre los contextos de “aprendizaje” y “cambios personales y de desarrollo”, los cuales hacen el trabajo con tareas de interacción aun más ventajoso. El sistema límbico juega un rol importante en este proceso con la amígdala cerebral como el centro de procesamiento central.



Permanentemente, el cerebro calcula lo que pasará próximamente. Si se realiza lo esperado, lo valora como insignificante – el cerebro cambia a “auto-piloteo”. Las vivencias valoradas como “diferentes”, “mejores” o “sorpresas” reactivan nuestra atención. Estas experiencias son procesadas con una prioridad más alta e incrementan la probabilidad de ser almanecadas en nuestra memoria a largo plazo. Como efecto secundario se activa el sistema de recompensa del cuerpo. Este sistema emite opiatas propias del cuerpo como la dopamina, los cuales gratifican al aprendiz con un buen sentimiento. Se aprende lo que vale la pena ser aprendido. En el caso contrario el cerebro se apaga, para no desperdiciar recursos limitados para algo inútil. Las tareas de interacción crean momentos de sorpresa. Las tareas y los desafíos son nuevos para los y las participantes, así como su resolución. Las tareas de interacción y los proyectos de aprendizaje alertan todos los sentidos, llevando intensas experiencias a los y las involucrados, quedándose profundamente en la memoria.

● Las emociones direccionan la conducta

Las emociones son las fuentes de energía o los “motores” de toda dinámica cognitiva. Tienen un efecto enfocador de la atención y abren conexiones a almacenes de memoria. Las emociones son además reductores de complejidad y nos ayudan a tomar decisiones y jerarquizar contenidos de pensamiento. La amígdala como parte del sistema límbico da al ser humano permanentemente realimentación emocional sobre lo que experimenta y piensa racionalmente. Sin este mecanismo el pensamiento racional no es posible. Las tareas de interacción crean sentimientos en los y las participantes. Son concebidos como pequeños mundos de aprendizaje en que los grupos deben superar desafíos, incitan conductas auténticas en los involucrados. Como en la vida real, tienen que reflexionar y enfrentarse con procedimientos y puntos de vista de otros. Todo esto libera numerosas emociones. El proceso de aprendizaje se vuelve auténtico, a los y las involucrados se aclara la cabeza y ellos pueden tomar decisiones más fácilmente.



● Aprendizaje significa vivencia

Los niños pequeños son los mejores aprendices. Ellos son permanentemente creativos e inician nuevas cosas. Ellos examinan, descartan y prueban más novedades. Según la neurobiología el aprendizaje en esta primera fase de vida es el más intensivo. Se crean en un corto período de tiempo mucho más conexiones neuronales que más adelante en la vida adulta. Los niños que se desarrollan en un contexto bi-cultural, aprenden los idiomas generalmente jugando; o, aun más temprano, aprenden procedimientos complejos como caminar y hablar. Lo aprendido se graba por creación y vivencia de forma tan profunda que ya no se puede desaprender. Los “conocimientos” no pueden ser simplemente “transmitidos”, sino solamente ofrecidos. El aprendiz tiene que crear e integrar los conocimientos por sí mismo. Las tareas de interacción contribuyen a activar nuevamente las estrategias de aprendizaje que teníamos como niños.

● Cuerpo y espíritu en acción

El cerebro y el resto del sistema nervioso están en red con todo el cuerpo. Lamentablemente el aprendizaje tradicional todavía se ejecuta en una posición sentada. El aprendizaje se indica como cosa de la cabeza, como un proceso lingüístico y cognitivo. Hoy sabemos que el cuerpo y el espíritu son un sistema, que está unido inseparablemente. La interacción social presenta una plataforma ideal para llevar el cuerpo y el espíritu a acción. En la mayoría de los casos, las tareas de interacción son basadas en interacción social y en movimiento. Así integran la actividad física al proceso de aprendizaje.

● Aprendizaje multicanal

Desde la perspectiva neurobiológica todas los estímulos lingüísticos y cognitivos presentan un excelente abordaje para los procesos que toman lugar en el cortex cerebral. Sin embargo, su espectro de impacto queda limitado. Como lo demuestran los recientes resultados de la investigación del cerebro, para procesos de comunicación y para tomar decisiones de cualquier tipo el neo cortex ocupa las partes filogenéticamente más ancianas del tronco cerebral, llamadas frecuentemente el cerebro reptiliano. Es indispensable para la realimentación emocional y valora lo que hace el cerebro. Esto significa que, para crear aprendizaje y cambios sostenibles, debemos hablar el lenguaje del cerebro de reptiles. Como los reptiles no hablan tanto necesitamos impulsos visuales adicionales. Si podemos añadir a estos impulsos visuales la interacción física y social, las cuales por si mismos crean imágenes internas, entonces se incrementa la fuerza del estímulo de aprendizaje y de cambio. Las tareas de interacción funcionan, desde este punto de vista, como películas, en las cuales la persona es al mismo tiempo actor y director: Toma influencia en la acción y a la vez en la crítica de revisión de la película.

● ● Metalogtools® La Tubería

Contenido: 6 tubos de plástico semi-transparente, 2 bolas de madera, 1 tubo plástico con agarradera para transportar e instrucciones.

Dimensiones: 8 x 8 x 73 cm.

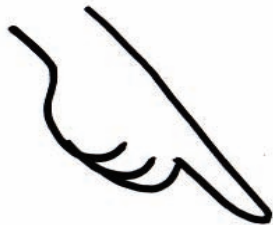
Peso: 1.6 kg en bolsa.

Precio: **USD 226.80**



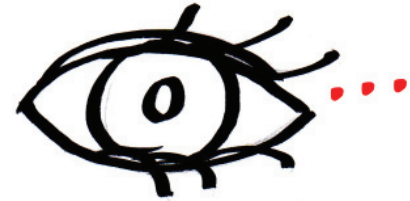
¿Cuál es su tipo de aprendizaje?

de Tony Stockwell ● ● ¿Has visto esto? ¿Has oído esto? ¿Ya has hecho esto? Estas y otras declaraciones similares muestran como una persona piensa y aprende. Conocimientos sobre los diferentes tipos de aprendizaje y sus necesidades son inmensamente importantes para los facilitadores. Porque el tipo kinestésico tiene que hacerlo. El tipo visual tiene que verlo. El tipo verbal tiene que decirlo. El tipo auditivo tiene que oírlo. Y el tipo escritor tiene que leer o escribirlo.



● El kinestésico

La mayoría de la gente es kinestésica (aprox. 80%). La actuación, la interacción y las sensaciones son factores importantes para su proceso de aprendizaje. Especialmente los niños se encuentran siempre en un proceso de aprendizaje «activo»: Exploran su ambiente a través de actuación y tacto. Cuanto más bajo es el nivel de educación, más alta es la probabilidad de ser un aprendiz kinestésico. Pero por supuesto también hay gente muy inteligente que es kinestésica. Howard Gardner («Multiple Intelligence») habla de la inteligencia kinestésica. La mayoría de los tabloides y gran parte de la literatura trivial son escritos en estilo kinestésico – las acciones y emociones en los textos describen imágenes que captan la atención de los lectores.



● El visual

Para la gente visual vale la frase: Una imagen dice más que 1000 palabras. Los periódicos más comprados en Europa como Blick, Bild, Sun y Mirror están llenos de imágenes. Alrededor de 60% de la población tienen una predisposición visual. Tienen que ver. La impresión visual es la impresión más duradera: tenemos que ver algo para entenderlo.

Para la gente visual una imagen necesita una cierta estética. Cuando alguien raspa con la uña sobre un vidrio, al tipo kinestésico le da escalofríos. El tipo visual siente lo mismo cuando una imagen está ladeada o dos colores no armonizan. La inteligencia humana es marcada por la capacidad de la imaginación. Esta imaginación en una pantalla interior nos permite ver cosas que en realidad no se pueden ver. Los adultos y especialmente los niños pequeños tienen sueños y pesadillas. Estas son experiencias visuales que pueden ser muy reales.



● El verbal

A alguna gente le gusta hablar: aproximadamente 50% de la población habla para aprender.

Repiten tareas, conocimientos y hechos en monólogos y diálogos. Hablan con su pareja o sus colegas y así procesan la materia aprendida. Conocimientos especiales son contados varias veces y así memorizados. Muchos conocimientos se se han transmitido oralmente durante la historia. Las leyendas e historias existieron antes de que fueran escritas.



● El auditivo

La gente con predisposición auditiva lleva un letrero invisible frente el pecho: «Escucho todos tus problemas». Inconscientemente transmiten tranquilidad e intimidad, porque son buenos escuchadores, no hablan mucho y por eso son las personas de contacto ideales para contarles todas nuestras preocupaciones. Solamente 5-7% de la población posee el don de escuchar sin ningún esfuerzo. Ni tienen que concentrarse para escuchar y entender – eso les resulta fácil.



● El escritor

Personas escritoras tienen que leer y escribir. Los reconocemos porque siempre llevan algo para

escribir. Aman los bolígrafos bonitos, libretas de anillos y sobre todo los libros. Aproximadamente 4% de la población son gente escritora, para el resto es una habilidad aprendida (y necesaria).

Porque nuestros conocimientos y, si uno quiere, nuestra inteligencia resultan del lenguaje y en consecuencia de la escritura, la gente escritora tiene la posibilidad de aprender lo que quieran a través del placer de la lectura y la escritura.

● Las consecuencias



Los aprendientes tienen diferentes capacidades de aprendizaje. Por eso facilitadores tienen que adaptar sus técnicas. En cada clase buena los aprendientes deberían alternativamente ver, escuchar, escribir, leer, hablar y hacer algo. ¡La diversidad hace la diferencia!

$80 \text{ (kinestésico)} + 60 \text{ (visual)} + 50 \text{ (verbal)} = 190\%$ de la población. A primera vista este cálculo no parece correcto. Sin embargo, cada persona encarna varios tipos de aprendizaje. Cuantos más tipos de aprendizaje se unen en una persona, más grandes son sus oportunidades de aprendizaje. La mayoría de los adultos tienen un tipo de aprendizaje dominante y 1-2 canales de aprendizaje secundarios.

Tony Stockwell, es un pedagogo reconocido internacionalmente y presidente del patronato de EFFECT. La fundación fue fundada en 1990 y se dedica al desarrollo, la aplicación y la distribución de métodos de aprendizaje

nuevos. El objetivo de EFFECT es desarrollar un entendimiento bueno de las necesidades individuales de cada aprendiente y enseñar cuales alternativas son ofrecidas por las técnicas de aprendizaje modernas.



European Foundation
For Education,
Communication
and Teaching
www.effect.li

Buenas preguntas – buenas respuestas

Usted seguramente conoce la expresión: “No hay respuestas tontas, solo hay preguntas tontas”. Esta expresión también da en el clavo con respecto al Método de Moderación. La función principal del moderador consiste en hacer preguntas (escritas), formuladas de tal manera que inciten la mayor cantidad posible de respuestas útiles.

Plantear preguntas es una de las tareas más importantes del moderador. Esto no siempre es fácil: El lema dice “No solo hacer preguntas”. Las preguntas deben abrir el espacio de la creatividad en lugar de restringirlo. Al igual que todas las otras técnicas de moderación, la técnica de hacer preguntas debe facilitar la participación espontánea de cada uno de los participantes.

Es por esto que las preguntas deben ser formuladas de modo que ofrezcan un margen de acción lo más amplio posible (¡y que no sea simulado!). Se deben evitar las formulaciones que impulsen a los participantes hacia una posición predeterminada o hacia el desarrollo preconcebido del tema de discusión.

● Las preguntas no deben esquivar el tema

Los participantes no podrán aprovechar el espacio de acción por más amplio que sea, si no se sienten motivados a hacerlo. Las preguntas siempre deberían ajustarse a las expectativas de los participantes y de ninguna manera parecer fuera de contexto ni evadir o sortear el tema. Por lo general, las preguntas abiertas se adaptan mejor al Método de Moderación que las preguntas cerradas. Además, todas las preguntas deben permitir dar respuestas cortas y sencillas o poder ser visualizadas con señas previamente convenidas.

● Preguntas abiertas

- Se deben contestar con una oración completa (que también se puede expresar con solo las palabras principales)
- Admiten muchas respuestas diferentes
- Estimulan la reflexión
- Promueven el trabajo en conjunto del grupo
- Favorecen el seguimiento.

Ejemplo:

¿Cómo considera usted el grado de efectividad/ rendimiento de nuestras sesiones?

● Preguntas cerradas

- Se contestan con sí o no
- Suscitan una reacción más o menos mecánica

- Toleran no más de dos respuestas
- Dividen el grupo en dos partidos
- Tienen efecto concluyente.

Ejemplo:

¿Es satisfactorio el grado de efectividad de nuestras sesiones?

● Preguntas de varias etapas

Con el fin de obtener la mayor cantidad posible de ideas de los participantes, las preguntas del Método de Moderación se plantean en dos, tres o aún más etapas:

Con la primera pregunta se obtienen las ideas que emergen con más facilidad.

Con la segunda pregunta, que enfoca el problema +o tema desde otro ángulo, emergen las ideas ocultas en las capas más profundas.

Con la tercera pregunta el dardo se hundirá aún más a fondo o bien se introducen ideas desde regiones que aparentemente no tienen relación con el tema. Las técnicas más apropiadas para las preguntas de varias etapas son las preguntas reversibles, las preguntas análogas y las preguntas polarizantes.

● Preguntas reversibles

Al revertir la pregunta original usted se conecta con una nueva fuente de ideas. No admita críticas en esta etapa para que nadie se sienta impedido de expresar ideas inusuales. No valore las ideas antes de que la fuente se agote.

***¿Qué es lo que en ningún caso haremos?
¿Cuáles son las soluciones que no se aceptan?
¿Qué sería lo que no funciona?***

● Preguntas análogas

Con las preguntas análogas usted busca las ideas que en otras circunstancias, en otro momento y con

otras personas se aplicaron para resolver con éxito tareas semejantes.

Ejemplos:

¿Cómo lo hace la competencia?
¿Cómo resolvieron este problema antes?
¿Encontramos pautas en la naturaleza?

● Preguntas polarizantes

Con las preguntas polarizantes usted induce a expresar afirmaciones insensatas, alocadas o engañosas.

Ejemplos (Objetivo de la discusión: Plan para aumentar las ventas):

Sin embargo, en este tipo de afirmaciones a menudo queda un fondo realista y utilizable. Escarbe este fondo – de este modo encontrará indicios valiosos e inesperados.

¿Por qué se estancó nuestro nivel de ventas?
Los siguientes motivos son mentiras:

¿Cómo podemos aumentar nuestras ventas?
Ideas alocadas:

Liquidaremos nuestra empresa
¿Cómo procederemos?

● Preguntas de control

Para una estimación eficiente y la valoración precisa de las propuestas de solución acumuladas, son indispensables las preguntas de control en varias etapas/escalas:

Pregunte en una primera etapa por ejemplo, por las posibilidades, ventajas y fortalezas de una propuesta de solución.

Pregunte en una segunda etapa por los riesgos, las desventajas, las flaquezas y las deficiencias de una propuesta de solución.

Pregunte en una tercera etapa por las resistencias con que habrá que contar durante la realización de una determinada idea.

● Análisis de vacíos

Después de que han sido escogidas, clasificadas y sistematizadas las ideas (“formación de grumos” y dados los “conceptos generales”), haga otra pregunta. Por ejemplo:

- ¿Qué más falta?
- ¿Qué es lo que no se ha dicho aún?
- Esto se me acaba de pasar por la mente: ...

La mayoría de las veces a los participantes se les ocurren muchas nuevas ideas aún para completar. Por esta razón, el análisis de vacíos suele ser muy productivo.

● ● Metalogtools® El Arte de la Comunicación

La clave del éxito de esta actividad, reside en la comunicación explícita, la escucha activa y el pensamiento estratégico.

Temas: Comunicación en equipo, liderazgo, gestión de proyectos, entrenamiento en comunicación

Contenido: 30 tarjetas de plástico, 16 vendas, e instrucciones detalladas.

Dimensiones (sin incluir las vendas): 33 x 15 x 25 cm.

Peso: 1,5 kg en caja de madera.

Precio: **USD 405**



Trabajar con grandes grupos



Trabajo con grandes grupos: Este desafío se da frecuentemente. Como facilitador quiero trabajar con una herramienta, pero el grupo es realmente grande. Ya sea una clase de escuela con 34 alumnos o grupos más grandes, con más de 100 personas. Algunas preguntas centrales podrían ser: ¿Cómo logramos involucrar activamente a todas las personas en un proyecto de aprendizaje? ¿Qué puede facilitar un(a) solo(a) facilitador(a) y dónde necesitamos un(a) asistente(a)? Entre los usuarios de Metalog®tools se ha desarrollado en los últimos años un espectro amplio de competencias, lo que con gusto ponemos a disposición aquí.

● **CultuRally: Las reglas hacen la vida más fácil - ¿o no?...**

La Versión XXL le habilita trabajar con 34 personas en 7 mesas. Con grupos más grandes podrá simplemente trabajar con sets adicionales. Simplemente debe vigilar que en los momentos de intercambio de participantes, se haga solamente dentro de los subgrupos establecidos por los sets de CultuRally, y no cambien accidentalmente a otro subgrupo. Las mesas de un subgrupo tendrán que aparecer como “Islas”. La facilitación con un(a) facilitador(a) va bien hasta un grupo de 100 personas y más, dependiendo de las condiciones de la sala y sistema de micrófono.

● **Tubería – la conducción de procesos**

Con un set es posible trabajar muy bien hasta con 30 personas. Para esto se separa el grupo en dos equipos, y cada uno de ellos trabaja con tres tuberías para llevar su bola a la meta. Importante: Los dos equipos son dependientes el uno del otro, en el sentido que la llegada de la bola de cada uno a la meta es exitosa, solamente si sucede dentro de un rango de tiempo no mayor a 1 minuto entre los grupos. En grupos más grandes es posible multiplicar este resultado, haciendo que varios grupos trabajen hacia una meta. Esto es posible hasta con 120 personas y con co-facilitadores.



● **La Célula de Goma (o Célula Elástica) – La tela tensa para sentirse en equipo**



La versión XXL de la Célula de Goma habilita trabajar con 24 – 28 personas. Con grupos más grandes, puede ser útil colocar 15 personas alrededor de la cinta. Estos tendrán entonces el rol de “cuidadores(as)”, es decir guardas de seguridad. Estos vigilan, cuando se implementa en sala, que el grupo no se acerque demasiado a muebles y paredes. También es popular el método de separar el grupo en dos subgrupos. El primero cuida al segundo y más adelante al contrario. El tamaño del grupo puede crecer hasta 50 personas. Un(a) facilitador(a) puede acompañar muy bien a este grupo.

● **Torre de Poder XXL – Para equipos que ponen sus objetivos un poco más altos**

Con la Torre de Poder XXL es fácil incrementar el grupo de participantes a 34 participantes, cuando el/(la) facilitador(a) distribuye ciertos roles. Son muy útiles los siguientes roles: Gerente de tiempo, gerente de calidad, o facilitadores(as) del proceso. Pero también el rol de observadores (por ejemplo apoyado por nuestro MetaBlog (cuaderno inteligente para registrar observaciones en gráficas). Estos observadores son muy útiles en la fase de reflexión. Puede ser facilitado por un(a) solo facilitador(a).



● **Araña Fácil – Juntos en las buenas y en las malas**

Se ha demostrado muy bien una variante, en la cual se separa el grupo que puede ser hasta de 34 personas, en dos subgrupos cada uno de 17 personas. Cada equipo tiene la tarea de pasar al otro lado. ¡Pero cada hueco se debe utilizar una sola vez de cada lado! Por supuesto, los grupos pueden apoyarse uno al otro. ¡Un(a) facilitador(a) puede implementar este proyecto de aprendizaje muy bien en aproximadamente 90 minutos!





● El Arte de la Comunicación – La comunicación requiere técnica

Con un set de Arte de la Comunicación es posible trabajar hasta con 28 personas; aunque esto presenta el desafío de mantener permanentemente el enfoque de atención de los 28 participantes. Un poco más fácil es separar el grupo en dos subgrupos, e implementar con cada uno un proceso separado. Si cada grupo de 14 participantes es observado por dos a cuatro personas, ¡entonces tenemos realmente suficientes insumos para la valoración de la actividad al final!



● Reacción en Cadena – El Evento-Dominó

Este proyecto de aprendizaje nos permite combinar en grupos grandes efectos espectaculares de cooperación con mucha alegría. Tenemos buenas experiencias con grupos de hasta 120 personas. Pueden repartirse entre varios “grupos de construcción” diversas sub-tareas, las cuales son parte de una imagen general. Para el carácter de la tarea no existen límites.



Las siguientes son muy apreciadas: Escriban una palabra que asocien con el tema “Equipo”, “Crean un símbolo que presente “Colaboración” y presentenlo; “Crean cinco desvíos...”, “logran que la cadena se cruce entre sí”.

● Juego de palabra – más que diálogo

El (la) facilitador(a) necesita aplicar solamente un pequeño truco para incrementar el tamaño del grupo de este proyecto de aprendizaje hasta 32 personas: él da una pieza a dos personas. Primero les da la tarea de conversar sobre cómo quieren describir las figuras de su pieza. Más adelante cuando se juntan las 16 piezas, es viable que uno de los dos tome el papel de vocero.



● Carrilanas – muchos pasos, un producto

El dispositivo básico de Carrilanas permite trabajar hasta con 30 personas. Con tres dispositivos de ampliación es posible trabajar con grupos grandes de hasta 60 personas. ¡En este proyecto la co-facilitación es muy útil! Es muy importante suficiente espacio y salones separados. La versión para grupos grandes de este proyecto de aprendizaje es uno de los más fascinantes de Metalog®Tools.



● Tarjetas de Emoción y Bolas de Moderación

Un instrumento adecuado para la reflexión son naturalmente las “Tarjetas de Emoción” y las “Bolas de Moderación”. Con grupos grandes es suficiente un set. Cuando los (las)



facilitadores(as) quieren dar a los participantes mayor variedad de opciones de selección, pueden ofrecer un conjunto de Tarjetas de emoción 1 y 2, y Bolas de Moderación 1 y 2.

● Meta Blog – El cuaderno inteligente para observaciones

Independientemente del proyecto de aprendizaje de Metalog® es posible amortiguar grandes grupos con el rol de observadores. Ya que las competencias de “observar” y “dar realimentación” contienen mucho potencial social, esta forma de trabajar abre nuevas posibilidades de aprendizaje social. Los (las) observadores(as) tienen por ejemplo las distintas tareas de observación (equipados con el Meta-Blog) para realimentar al grupo al final de la implementación del proyecto de aprendizaje. De esta forma el “dar y recibir realimentación” puede ser tratado como un tema.



Desde aprender haciendo hasta el aprendizaje activo

de Günter L. Huber, Universidad de Tübinga ● ● **“Aprender haciendo” es el método clásico de la formación vocacional en Europa desde la Edad Media. En este sentido el concepto de “aprender haciendo” describe la organización exterior de enseñanza y aprendizaje, es decir, la relación entre los principiantes de la profesión y maestros. Juntar trabajo y experiencias prácticas con instrucción y reflexión teórica es una condición necesaria para aprender activamente, pero no es una condición suficiente. El éxito depende también de lo que se hace dentro del marco organizador, es decir de los métodos de enseñanza y aprendizaje.**

Según Dewey, el famoso proponente del “aprender haciendo” en la edad moderna, lo que vale es que los educadores creen situaciones concretas para sus estudiantes, situaciones que dan oportunidades de hacer y experimentar algo significativo para los estudiantes y que estimulen a reflexionar más allá del aula. En el contexto latino-americano los autores Lavé y Wenger (1991) han descrito una mezcla de marco organizador y métodos de enseñanza y aprendizaje vocacional en “comunidades de práctica”, donde los principiantes ganan destrezas (cf. Rogoff, 1995) al inicio sencillamente por “apropiación participante”; paso a paso, bajo la supervisión del experto con maniobras más exigentes, aprenden por “participación guiada” y al final aprenden porque ya son “aprendices”. Respecto al método, este enfoque propone un entorno de aprendizaje que permite en primer lugar la construcción social de conocimiento y destrezas.

Bajo las condiciones de la vida moderna se puede imaginar comunidades de práctica en el sentido histórico solamente como excepciones raras. También hay un problema serio: Existe el peligro de que estas comunidades estén centradas en el experto y su nivel de conocimiento y destreza, o sea que funcionen en el ámbito de aquí y ahora sin tener en cuenta modos alternativos de actuar, ni la adaptación a cambios de los asuntos en el curso del tiempo. El “Aprender haciendo” necesita un conjunto de medidas o características claves para ser eficaz. El criterio más importante es que la enseñanza no se orienta solamente hacia los contenidos y metas que se presentan a los estudiantes, sino hacia los estudiantes y sus procesos de adquisición / construcción de conocimiento y destrezas. Shuell (1986) resumió las características esenciales de esta orientación: Aprendizaje activo, auto-regulado, constructivo, situado y social.

Por un lado, la tarea de los profesores no es transmi-

tir sus conocimientos, sino preocuparse de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes. Por otro lado, los estudiantes no pueden más sencillamente esperar por lo que ofrecen los profesores, sino que tienen que acercarse activamente a la materia de aprender, colaborando con sus compañeros y reflexionando juntos sobre sus dificultades y progresos – tres rasgos esenciales de la participación activa de los estudiantes en los procesos de educación o formación:

- **Aprendizaje activo** crea la necesidad y oportunidad a los estudiantes de ser responsables de su propio aprendizaje. Ya que no es posible aprender por otra persona, sino que la persona tiene que aprender por sí misma. Claro, eso es una redundancia - ¿pero por qué se han preparado docentes hasta ahora en todo el mundo sobre todo para presentar conocimiento? La alternativa implica que los estudiantes pueden tomar la iniciativa al menos para partes del trabajo de aprender, pueden experimentar sus esfuerzos como importantes y pueden regular por sí mismos el transcurso de su aprendizaje.

- **Aprendizaje social** es una consecuencia inevitable cuando se renuncia a reducir la complejidad de la realidad por razones de enseñanza, sino confronta a los estudiantes con realidad de tareas concretas. Cada proceso de enseñanza y aprendizaje es una interacción social.

Muy importante para el proceso de aprendizaje es que el intercambio social demanda que cada participante convierta su conocimiento interiorizado de una manera simultánea, en una secuencia de ideas para comunicarla, y viceversa; cuando escucha a las ideas, opiniones, sugerencias de otros. Eso es la interacción permanente entre “exteriorizar” e “interiorizar” (o apropiar) ideas en discusiones, conversaciones, etc. descrito por Vygotskij (2002). Los estudiantes experimentan sus recursos limitados, o sea ellos

Günter L. Huber, Ph.D., Prof. i.R., nació 1940 en Augsburg, Alemania, es catedrático jubilado de la psicología de educación (psicopedagogía) en el Departamento de Psicología de Educación del Instituto de Ciencias de Educación de la Universidad de Tübingen, Alemania.

Entre sus publicaciones se encuentran tanto artículos, libros y materiales de práctica sobre el aprendizaje cooperativo, problemas de enseñanza y aprendizaje, la diversidad inter-individual como software para el análisis de datos cualitativos.





Las artesanías tradicionales conservan el "aprender haciendo".

van a apreciar caminos equivocados, rodeos y errores como características esenciales de aprender haciendo algo en la realidad. Por eso experimentan las ventajas de tratar tareas y problemas en equipos.

- **El aprendizaje reflexivo** también sigue lógicamente de la participación auto-regulada y social en procesos complejos de enseñanza /aprendizaje. Para no perderse en un laberinto de ideas y sugerencias distintas, para tomar decisiones entre varios caminos más o menos exitosos hacia la solución de problemas, los estudiantes tienen que percibir, evaluar y retro-alimentar (Kanfer, 1977) correctamente lo que hacen: sus propias actividades y las actividades de sus compañeros. Como Jay y Johnson (2002) escribieron, las reflexiones o "meta-cogniciones" deben realizarse en tres

niveles: Al nivel descriptivo se reflejan los procesos actuales del trabajo, la probabilidad de éxito o fracaso de las estrategias, los propios sentimientos y preocupaciones, etc. Al nivel comparativo se tratan de ver sus ideas y enfoques claves, no solamente bajo sus perspectivas preferidas, sino buscando puntos alternativos de vista. Al nivel crítico modifican sus ideas y enfoques como consecuencia de sus consideraciones anteriores.

Referencias:

Jay, J. K. & Johnson, K. L. (2002) Capturing complexity: a typology of reflective practice for teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 18, 73-86.

Kanfer, F. H. (1977). Selbstmanagement-Methoden [Métodos de ser gerente de sí-mismo]. En F. H. Kanfer & A. P. Goldstein (Comps.), *Möglichkeiten der Verhaltensänderung*. München: Urban & Schwarzenberg.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

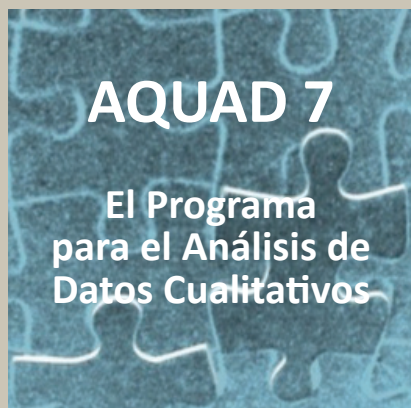
Rogoff, B. (1995). Observing sociocultural activity on three planes: participatory appropriation, guided participation, and apprenticeship. In J. V. Wertsch, P. del Río & A. Álvarez (Eds.), *Sociocultural studies of mind* (pp. 139-164). Cambridge: Cambridge University Press.

Shuell, T. J. (1986). Cognitive conceptions of learning. *Review of Educational Research*, 56, 411-436.

Vygotskij, L. S. (2002). Denken und Sprechen. Psychologische Untersuchungen [Pensar y hablar. Indagaciones psicológicas]. Weinheim: Beltz.

● TIP

¿Cómo se pueden analizar videos (avi), grabaciones de sonido (wav, mp3) e imágenes (jpg) directamente en la pantalla sin transcripciones?



Análisis de contenido de

- textos
- grabaciones de sonido (p.ej. entrevistas)
- grabaciones de video
- imágenes (p.ej. fotos, dibujos de niños)

Además:

- Análisis cualitativo abierto según el método de teoría anclada o con sistemas disponibles de categorías
- Análisis cuantitativo de textos
- Análisis de secuencia (de textos) según el enfoque de la Hermeneútica Objetiva

El programa permite analizar los datos directamente en la pantalla (análisis de un paso) o no digitalizados (análisis dos pasos). El análisis de un paso permite introducir los códigos en pantalla con los datos digitalizados. Más información, capacitación y una versión demo de AQUAD 7 en la versión español de la página web: <http://www.aquad.de/es/> o directo del autor: gunter.l.huber@freenet.de. Para coordinar su introducción: info@metaaccion.com

Reality Check: Zoom entre los mundos

Metalog® ● ● Fascinado por el diseño gráfico Voss Tobías, fundador y gerente de la empresa Metalog, ha diseñado en colaboración con Carlito B. Arellano este proyecto de aprendizaje en el estilo del arte gráfico. Para tener éxito como grupo, se debe presentar el propio punto de vista, escuchar a los demás y coordinar entre sí. Así se forma una historia fascinante, un cambio de niveles, una navegación por diferentes realidades. Un proyecto de aprendizaje inteligente, ideal para entrar en un proceso de grupo o como un energizante en cualquier momento.



Cada participante recibe una de las cartas circulares que no debe mostrar a los demás. Cada carta representa una imagen que es parte de una historia coherente. A través de la descripción de las escenas en sus cartas los participantes encuentran la secuencia correcta de las imágenes. Al final, todas las imágenes se voltean juntas. Ahora, el grupo podrá disfrutar del factor sorpresa.

- **Participantes (mín./ópt./máx.):** 5 / 16 / 16
Tiempo (sin retroalimentación): 10-15 minutos
Espacio requerido: por lo menos 40 m²

- **Temas y objetivos**
Entrenamiento de comunicación: temática emisor/receptor, escucha activa, meta-comunicación, persuasión, y muchos otros.
Entrenamiento de moderación: resumen preliminar, obtener un panorama general, mantener la disciplina en los debates.
Orientación del cliente: hablar el lenguaje del cliente, análisis de necesidades, observar el “mapa” del cliente.
Trabajo en equipo: desarrollar un vocabulario en común, llegar a un acuerdo sobre las interfaces, proceso de retroalimentación, motivación.
(Re-)Animación: en la mañana, después del almuerzo.



- **TIP**
Contenido: Contenido: 16 cartas circulares de cartulina e instrucciones detalladas.
Dimensiones: 29 x 29 x 1 cm.
Peso: 500 g en caja de cartón.
Precio: **USD 121.50**

Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad



ASÍES, Ciudad de Guatemala



Vice-Ministerio de Paz, San José



Universidad El Zamorano, Zamorano



CONGOPE, Mindo

Técnicas de facilitación y proyectos de aprendizaje para más efectividad

Módulo 1: La Practica	Módulo 2: La Dinámica	Módulo 3: La Preparación
- Apertura dinámica, Módulo 1 - Socializar objetivos, programa del taller y procedimiento  Proyectos de Aprendizaje: Orientar al tema. - Técnicas de Facilitación: Intercambiar experiencias y criterios. Presentar visualmente el proceso y sus resultados.	- Apertura dinámica, Módulo 2 - Interferencias relevantes en grupos: Analizar y dramatizar.  Proyectos de Aprendizaje: Integrar equipos y liderazgo. - Técnicas de Facilitación: Presentar visualmente intenciones, limitaciones y soluciones de facilitación.	- Apertura dinámica, Módulo 3 - Ejercicios con materiales y equipos de Facilitación.  Proyectos de Aprendizaje: Despertar interés por el tema. - Técnicas de Facilitación: Mapear pasos claves hacia próximo taller — objetivo, temas a discutir, formatis.
Medio día	Medio día	Medio día
 Proyectos de Aprendizaje: Motivar el enfoque hacia objetivos compartidos. - Técnicas de Facilitación para consolidar: Evalúe, discuta, resuelva. - Aclaración: Profundizar contenidos tratados.  Proyectos de Aprendizaje: Realimentar experiencias del día.	 Proyectos de Aprendizaje: Superar brechas. - Técnicas de Facilitación: El reto de trabajar con personajes exigentes. Presencia del/de la facilitador(a). - Aclaración: Profundizar contenidos tratados.  Proyectos de Aprendizaje: Proyección hacia mi futuro como facilitador(a).	 Proyectos de Aprendizaje: Fomentar comunicación efectiva. - Técnicas de Facilitación: Espacio abierto para intercambiar guías de facilitación. - Realimentar experiencias del seminario. - Entrega de certificados. - Evaluación final y cierre.

* Banderas de <http://www.flaggenbilder.de>, ¡gracias!

Seminarios de Certificación

Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad

El participante en este seminario conoce, a través de un proceso consecutivo de “aprender haciendo,” conceptos, métodos, prácticas con fondo teórico, de la facilitación. Experimentará el desarrollo de reuniones efectivas con resultados altamente satisfactorios para la retención de contenidos y aplicación.



Duración: 3 días

Instructores: Equipo de facilitadores especializados en técnicas de interacción y proyectos de aprendizaje, para facilitación de aprendizaje activo en pequeños y grandes grupos.

Fechas: Febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, octubre y noviembre 2012

Lugar: Hotel Marriott, San José – Costa Rica y otros.

Aprendizaje Dialógico (Programa educativo)

Más allá de métodos particulares, “Aprendizaje dialógico” es un principio didáctico general, bien desarrollado por los pedagogos suizos Ruf y Gallin. Este proceso de aprendizaje promueve la toma de posición individual, colaboración y diálogo, generando un equilibrio entre la instrucción y la construcción.



Duración: 3x2 días

Instructores: Equipo de facilitadores especializados en técnicas de interacción y proyectos de aprendizaje, para facilitación de aprendizaje activo en pequeños y grandes grupos.

Fechas: en coordinación con escuelas interesadas

Lugar: San José, Costa Rica

Confianza en las Negociaciones

La negociación es una competencia implícita en cualquier relación interpersonal; este seminario le enseña cómo generar una realimentación directa sobre la percepción de las otras personas, sobre misconductas y reacciones consecuentes. Un ingenioso método para líderes que quieran desarrollar en sus equipos, competencias con alta calidad en el manejo de relaciones interpersonales y negociaciones.



Duración: 3 días

Instructores: Equipo de facilitadores especializados en técnicas de interacción y proyectos de aprendizaje, para facilitación de aprendizaje activo en pequeños y grandes grupos.

Fechas: 3 – 5 septiembre 2013

Lugar: San José, Costa Rica

Mercado de Capacitación 2013

Un encuentro entre capacitadores, facilitadores y gestores del desarrollo del talento humano en el que cada uno tiene la oportunidad de conocer muy de cerca, diversidad de propuestas innovadoras, creativas y muy valiosas para la capacitación basada en el aprendizaje activo.



Duración: 1 día

Instructores: Una selección de doce instructores profesionales muestran en cuatro bloques de sesiones nuevos e interactivos métodos de aprendizaje activo.

Fecha: 24 de mayo 2013

Lugar: Hotel San José Marriott, Costa Rica

Agenda de eventos 2013

SEMINARIO DE CERTIFICACIÓN	FECHA	LUGAR	INVERSIÓN
Aprendizaje Activo en Sistemas de Calidad TÉCNICAS DE FACILITACIÓN Y DIRECCIÓN DE GRUPOS	18 – 20 febrero 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	5 – 7 marzo 2013 (3 días)	Managua, NICARAGUA	US \$ 650,-
	7 – 9 mayo 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	15 – 17 mayo 2013 (3 días)	Ciudad de Panamá, PANAMÁ	US \$ 950,-
	11 – 13 junio 2013 (3 días)	Guatemala, GUATEMALA	US \$ 650,-
	18 – 20 junio 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	5 – 9 agosto 2013 (5 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 950,-
	27 – 29 agosto 2013 (3 días)	Lima, PERÚ	US \$ 650,-
	15 – 17 octubre 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	5 – 7 noviembre 2013 (3 días)	México D.F., MÉXICO	US \$ 650,-
	26 – 28 noviembre 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
MERCADO de Capacitación	24 mayo 2013 (1 día)	San José, COSTA RICA	US \$ 325,-
Competencias de Aprendizaje en Grupos	26 – 28 febrero 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	23 – 25 julio 2013 (3 días)		
Visualización Gráfica para Aprendizaje	12 – 13 marzo 2013 (2 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 480,-
	20 – 21 agosto 2013 (2 días)		
Facilitación de Proyectos con METALOG® Tools	16 – 18 abril 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
	24 – 26 septiembre 2013 (3 días)		
Liderazgo en Gestión de Cambios	4 – 6 junio 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
Confianza en las Negociaciones	3 – 5 septiembre 2013 (3 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 650,-
El Método METALOG® Certificación internacional	9 – 13 diciembre 2013 (5 días)	San José, COSTA RICA	US \$ 950,-

Cupos limitados, seguimos el orden de inscripción en la lista del seminario. Si tiene interés en alguno de nuestros seminarios, puede encontrar más información sobre cada uno en nuestra página web. No dude en comunicarse con nosotros y con mucho gusto le asesoramos sobre formatos corporativos y otros arreglos especiales. Por favor tenga en cuenta que también ofrecemos varios seminarios “in-house” para su institución basada en sus necesidades.

Inscripciones:

Nayezda Ossa

☎ (506) 2229-5609/2292-7054

✉ info@metaaccion.com

Metaaccion, S.A. Productos y seminarios para aprendizaje activo.

De la iglesia católica de Coronado, 1.4 km hacia San Rafael de Coronado.

contiguo (antes) a Academia Tica.

meta**accion**

Mercado de Capacitación

24 de mayo • 2013 en Costa Rica



Aprender



Vivenciar



Redes de contacto



Disfrutar

Anótelos en su agenda

Fecha: Viernes 24 de mayo, 2013.

Hora: 8:45 a.m. a 5:00 p.m.

Lugar:  Hotel San José Marriott, Costa Rica.

Aprovisionamiento

Todo el evento será consentido con bebidas y alimentos deliciosos, nutritivos y energéticos.

Stand de intercambio:

Ponga usted también sus servicios sobre la mesa!

Además:

- Stand de literatura
- Variedad de productos para capacitación y aprendizaje activo
- Servicios de hoteles, salones y espacios para capacitación indoor/outdoor
- Información de asociaciones
- Rifas de equipo para aprendizaje activo.

Marco del evento:

4 bloques de 3 talleres simultáneos. Usted elige entre 12 talleres los que prefiere.

Quiénes pueden participar:

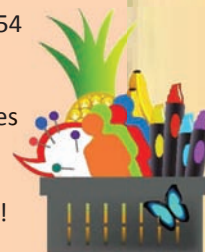
Facilitadores, capacitadores, encargados de Desarrollo Humano, gerentes.

Contáctenos en:

+(506) 2229-5609/ 2292-7054
info@metaaccion.com

El número de participantes es limitado.

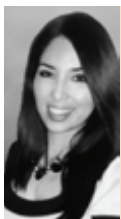
¡Reserve su participación ya!



Contacto:  +(506) 2229-5609

 info@metaaccion.com

 metaaccion



Nayezda
Mercado de capacitación



Katharina
Equipo para aprendizaje



Alexander
Seminarios de certificación



Martin
Facilitación a la medida