

El método FODA DINÁMICO

Aprendiendo en Procesos Grupales de Innovación

FODA DINÁMICO en breve
El volante FODA DINÁMICO
Introducción al FODA DINÁMICO
FODA DINÁMICO aplicaciones
La conexión a dinámica en equipo
Más lectura sobre Aplicaciones del FODA DINÁMICO

Por Martin Carnap¹, Marzo 2012

FODA DINÁMICO en breve

FODA DINÁMICO es utilizado para:

- Facilitar autoevaluación y proveer retroalimentación sobre la efectividad de proyectos.
- Proveer instrumentos a grupos, participantes y al personal de proyectos para resolver conflictos.
- Facilitar procesos de cambio en proyectos, instituciones y organizaciones.
- Sobrellevar dificultades para aceptar hombres y mujeres pobres como socios iguales en el desarrollo, y las dificultades de hacerse escuchar ante el personal capacitado.

¿Cuál han sido los éxitos al trabajar con el método FODA DINÁMICO?

- Los grupos lo entienden y lo aplican fácilmente;
- Motiva a los miembros del grupo a participar;
- Estructura discusiones;
- Enfoca acciones y da resultados que resuelvan problemas;
- Identifica a las personas aptas para responsabilizarse en actividades específicas;
- Ayuda a resolver problemas, aumenta la reputación del grupo y su orgullo por los logros alcanzados;
- Evalúa errores y los utiliza como una posibilidad de aprendizaje;
- Puede utilizarse individualmente o en combinación con otros métodos.

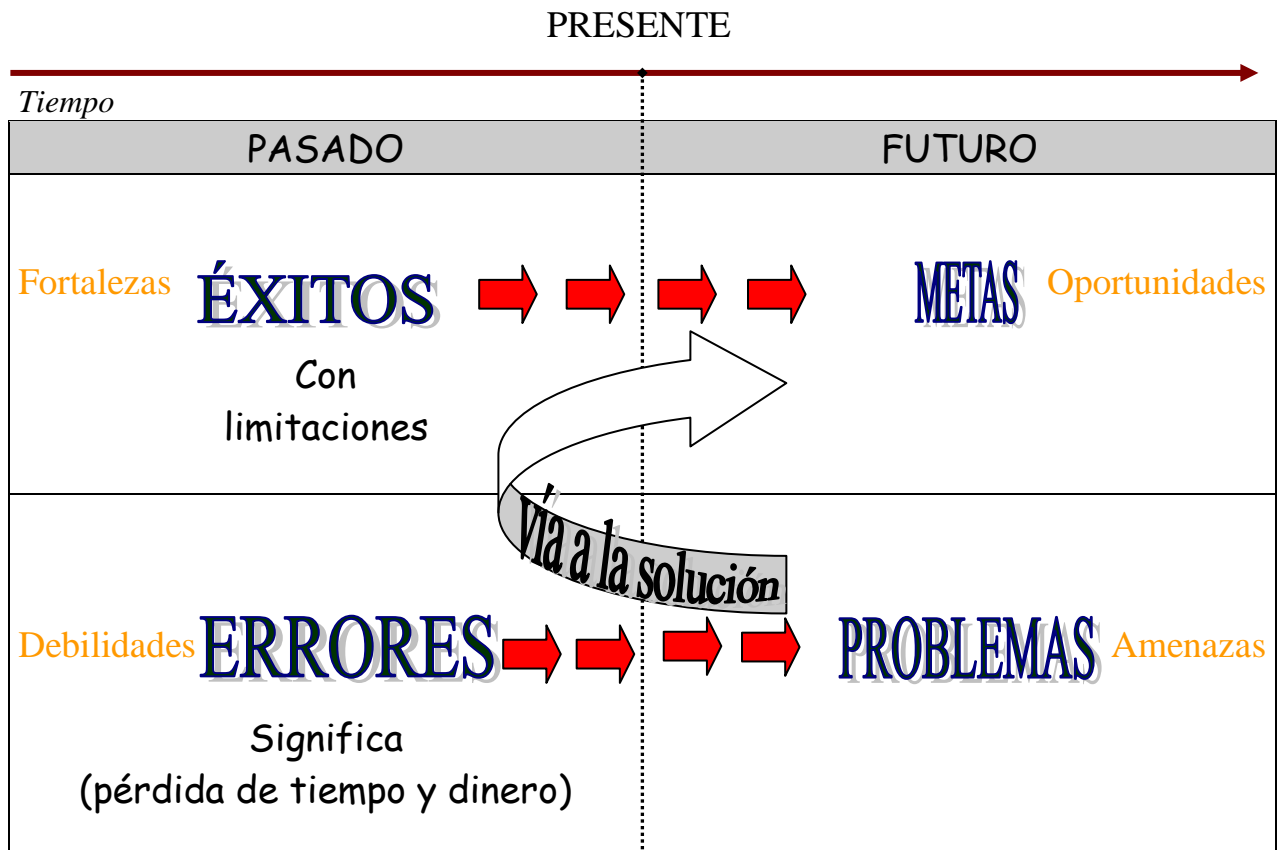


¹ Dr. Martin Carnap es un consultor senior para el desarrollo rural y un facilitador experimentado de talleres. El enfoca procesos la sistematización de experiencia, la evaluación de avances y el aprendizaje activo en instituciones y organizaciones. Ha trabajado a través el Banco Mundial, el IICA, la GIZ, la KfW y la Universidad de Gottinga en América Latina, Mediano Oriente y África de Norte.

¿Qué dificultades han surgido al utilizar el método FODA DINÁMICO?

- La actitud: el comportamiento con grupos y la calidad del entrenamiento es esencial para el uso exitoso del método;
- Fracciones grupales y diferenciación de género: deben ser atendidos específicamente;
- Grado de alfabetización: FODA DINÁMICO es más aceptable para aquellos que pueden escribir y leer. En caso de participantes analfabetos se necesitará asistencia para escritura, así como confianza entre facilitadores y participantes analfabetas.

El volante FODA DINÁMICO:



Este esquema contiene la siguiente lógica:

- Repetir éxitos nos conduce a nuestras metas.
- Repetir errores nos causa problemas.

En la vía de las soluciones necesitamos:

- ⇒ Identificar errores y problemas relacionados.
- ⇒ Eliminar los errores más importantes.
- Identificar y utilizar alternativas que pueden llevarnos a la solución de problemas.

Introducción al método FODA DINÁMICO

Los programas y proyectos que fomentan autoayuda, participación de los grupos meta en la toma de decisiones y actividades para la sostenibilidad de los impactos son muy complejos. Estos programas apoyan con frecuencia una gran variedad de microproyectos que se implementan en grupos de autogestión, los cuales tienen que hacer muchos cambios de planes e integrar los criterios de grupos independientes. Queda claro, que sólo aquellas organizaciones y grupos que intentan institucionalizar los mecanismos de aprendizaje tienen la posibilidad de alcanzar sus metas –Por supuesto alcanzar metas, en este ámbito, incluye hacer cambios durante el proceso.

FODA: su nombre se deriva de los términos clave que utiliza: Fortalezas = Éxitos, Oportunidades = Metas, Debilidades = Errores, Amenazas = Problemas. Se originó del análisis empresarial en países industrializados, en donde los empleados opinaban sobre las fortalezas y las debilidades de sus propios procesos de trabajo en comparación con las oportunidades y amenazas externas (SWOT o SWAP por sus siglas en inglés y FODA en versión española).

EL FODA DINÁMICO es una aplicación práctica: está basado en la valoración de experiencias. Es dinámico: involucra el factor tiempo –pasado, presente y futuro. Es lógico: Repetir Éxitos conduce a Metas – repetir Errores conduce a Problemas. Los grupos en proyectos de desarrollo utilizan FODA DINÁMICO para opinar sobre actividades ejecutadas en el pasado desde una perspectiva actual. Es una simple herramienta para apoyar procesos grupales de planificación, auto evaluación y retroalimentación.

La discusión empieza formulando preguntas acerca de las actividades actuales y experiencias del pasado, en relación con los éxitos y los errores. Luego se investiga cómo eliminar o sustituir errores y quiénes podrían contribuir. FODA DINÁMICO no sólo recopila información, primordialmente cree consciencia sobre los problemas existentes y promueve iniciativas de grupos para la solución.

Camino de Vida: Éxitos y Errores

De manera explícita, el método FODA DINÁMICO se basa en el siguiente razonamiento:

- La vida es una sucesión de actividades del pasado, del presente y con proyección hacia el futuro. Esto aplica para individuos así como para la vida de organizaciones, instituciones y proyectos. Es fácil recordar actividades exitosas del pasado. A estas les llamamos éxitos. Aunque sabemos que el nivel de satisfacción es relativo, cada individuo puede juzgar según su propio criterio.
- Al repetir éxitos podemos lograr nuestras metas en la vida.
- Pero, si otras actividades del pasado demostraron debilidad y se convirtieron en fracasos, a éstas las llamaremos nuestros errores.
- Eliminando errores conscientes ahorramos lo que consumieron en tiempo, energía y dinero. Pero este ahorro sólo es la primera ventaja; nos podemos beneficiar aún más si lo invertimos en nuevas actividades con más posibilidades de éxito.

El Proceso

EL concepto básico de FODA DINÁMICO está elaborado en varios pasos (véase aplicación FODA DINÁMICO). Está diseñado para enfocar y estructurar las discusiones para lograr un entendimiento común de las causas y efectos, y para acordar las acciones a ser tomadas por alguien, con el fin de eliminar o aliviar el problema. FODA DINÁMICO conduce suavemente del análisis del problema a la planificación de proyectos y a la asignación de responsabilidades.

El autor de este artículo ha instruido y utilizado este método desde 1992 en discusiones en el ámbito de pueblos, organizaciones, empresas e instituciones, a diferentes entidades gubernamentales, en ocasiones en Marruecos, Ruanda, Yemen, México, Jamaica, Guatemala, Colombia, Costa Rica y otros países.

Muchos grupos se acomodaron rápidamente a este método: cuando cada contribución es anotada sobre una tarjeta y se confirma el sentido correcto, no se pierde ninguna idea. Esta forma de diálogo, con escucha reforzada, anima también a nuevas o más profundas discusiones sobre los temas. Los participantes analizan con más facilidad temas complejos. El método enfoca las experiencias propias y los problemas que ellos creen poder resolver bajo su control.

A veces el concepto de reflexión y retroalimentación del FODA DINAMICO parece tener dificultad de aceptación entre los agentes del servicio público. Generalmente los servidores civiles han tenido dificultades para implementar este método participativo dado su entrenamiento como promotores, su actitud de arriba-abajo y la jerarquía laboral. Los mismos tienden a:

- Inclinarsen a enfatizar su estatus y propiciar procesos burocráticos. Les es difícil aceptar a personas pobres, como iguales, en el desarrollo de los proyectos.
- Convencer al grupo usando autoridad y muchas veces no notan la ineficiencia de los métodos de enseñanza tradicionales; que son poco valorados desde el punto de vista de los beneficiarios.
- No escuchar a los participantes cuando hay dificultades mientras tratan de promover las soluciones propuestas desde afuera.

Entrenar a personal de las organizaciones comunitarias o líderes del grupo meta, como facilitadores, ha sido usualmente más efectivo para lograr interacción valiosa entre actores locales. El personal experimentado de las ONG tiene la capacidad de apoyar a los participantes para combatir la pobreza, participar en decisiones y en la sociedad civil, etc. Al entrenar a facilitadores, los programas de apoyo deben asegurar que una vez terminado el proceso, los facilitadores logren ser eficientes y continúen su labor.

Éxitos del método FODA DINÁMICO:

- Aún con estas dificultades, durante la introducción (lo cual limita todas las herramientas de Diagnóstico Participativo Rural (DPR), cuando se trabaja con instituciones gubernamentales) FODA DINÁMICO enfoca la percepción e iniciativa de los participantes y minimiza el rol de los externos.
- FODA DINÁMICO se entiende con rapidez y se aplica fácilmente. Suministra los diferentes pasos que son el resultado de muchas experiencias, las cuales se suman y después de cada sesión se analizan.
- La discusión de problemas visto como un proceso continuo de aprendizaje entre los miembros del grupo, conlleva a una mayor toma de conciencia, mediante el uso de materiales para visualizar el proceso de la discusión (uso de tarjetas en colores, rotuladores).

Debilidades del método FODA DINÁMICO:

- La mayor dificultad que encara el método es la calidad, la actitud y el comportamiento del facilitador o facilitadora. Este es también el caso de otros métodos participativos; muchas veces el método exige y apoya cambios positivos también en agentes de servicios públicos (investigadores, profesores, extensionistas etc.).

Seminarios de Certificación

Facilitación para Aprendizaje Activo

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

Conductor del seminario: Dr. Martin Carnap, consultor internacional de desarrollo con amplia experiencia en dirección de proyectos y facilitación de seminarios.

Fechas: Abril, Junio, Agosto, Octubre, Noviembre 2012. (Para detalles, consulte la agenda de seminarios).

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

Facilitación de Proyectos

Este seminario fomenta el liderazgo facilitador en la gestión de proyectos. Le ayuda a fijar objetivos, planificar rutas de avance, evitar obstáculos y habilitar al equipo para alcanzar metas. Es una experiencia auténtica y convenientemente “llena de sentido” para la efectiva inducción, dirección y control y entrega de resultados.



Duración: 3 días

Conductor del seminario: Dr. Martin Carnap, consultor internacional de desarrollo con amplia experiencia en dirección de proyectos y facilitación de seminarios.

Fechas: Marzo y Setiembre 2012. (Para detalles, consulte la agenda de seminarios).

Lugar: Hotel Marriott, San José – Costa Rica.

El Método Metalog

Brindamos al participante técnicas para crear escenarios para tareas de interacción grupal en sus seminarios de capacitación. Su trabajo como entrenador/capacitador se vuelve más sostenible. Al hacer esto la tarea de los formadores se facilita porque aprenden a dominar métodos que los participantes experimentan y valoran.



Duración: 5 días

Conductor del seminario: Tobías Voss, especialista en programas de integración de equipo y aprendizaje, maestro en Programación Neurolingüística (PNL) e hipnoterapeuta clínico.

Fecha: Del 10 al 15 de diciembre, 2012.

Lugar: Hotel Marriott, San José – Costa Rica.

- Hay peligro con el gobierno así como con los facilitadores de los grupos, ya que las discusiones pueden ser dominadas por diferentes sectores. También la diferenciación de género obstaculiza el análisis de los problemas.
- Algunas organizaciones han utilizado métodos similares y más complejos que FODA DINÁMICO y los han simplificado para hacer posible su utilización con menor entrenamiento. Pero una vez que los facilitadores conocen el método los simplifican aún más de acuerdo con su propia discreción, por lo que, los objetivos participativos muchas veces se pierden.
- FODA DINÁMICO es más adecuado para aquellos que pueden leer y escribir, pero también ha sido utilizado eficazmente por analfabetos. El éxito depende de la calidad del facilitador.

Aplicación del método FODA DINÁMICO

El concepto básico FODA DINÁMICO puede aplicarse en el diseño y evaluación de proyectos, especialmente en autoevaluaciones que involucran actores de proyectos de la siguiente manera:

Paso a paso

Paso 1: Preparación

- Los facilitadores, individualmente o en pareja, visitan brevemente a los actores del proyecto y llevan a cabo discusiones con diferentes personas en sus lugares de trabajo. Por contacto personal se consigue una primera impresión de la situación social y de trabajo. Se les invita a participar en el evento para continuar la discusión. Después de las visitas se escogen 2 ó 3 campos de actividad del proyecto que son importantes para los participantes.
- La introducción al taller se da por medio de la presentación del esquema de FODA DINÁMICO. Posteriormente, se busca un consenso sobre los temas a discutir (dos o tres áreas prioritarias de actividades) y su formulación.
- En primer lugar, la participación de las personas que forman parte de los grupos meta es relevante (asientos en la primera fila) por ejemplo: los habitantes de un pueblo involucrado en el proyecto, miembros claves de una organización, técnicos de instituciones o organizaciones locales, etc. El facilitador o facilitadora tiene la capacidad de estructurar la reunión y de presentar el método en varios pasos, es asistido por una o dos personas (tal vez profesores u otros miembros del servicio público) que anotan las contribuciones de las personas sobre tarjetas en un lenguaje local.

Paso 2: Determinación de los éxitos y debilidades más importantes

- A los participantes se les solicita describir y discutir sus experiencias exitosas (una persona, un objeto, una actividad, fecha o período, un impacto positivo) en el marco del tema en discusión. Éstas son anotadas en tarjetas verdes y se sujetan con alfileres o cinta adhesiva a la pared – y si el método es utilizado afuera –, sin pared, son sostenidas por el facilitador o facilitadora. Una vez que los éxitos relevantes hayan sido nombrados, éstos serán leídos en voz alta nuevamente a los participantes para su confirmación o corrección. Si fuera necesario para un informe éstos podrán ser traducidos, pero no antes de finalizado el taller.
- Las debilidades o errores que se encuentran dentro de las actividades exitosas u otras actividades relevantes al tema son anotadas en forma similar sobre tarjetas rojas, en un

esquema muy parecido al de los éxitos: persona, objeto, actividad, fecha o período, impacto menor al esfuerzo o pérdida). Posteriormente también son leídas en voz alta por el facilitador o facilitadora para su confirmación o alteración y complementación.

- Seguidamente se separan las debilidades, influenciadas por los participantes en la discusión o por el proyecto en cuestión, de las que se deben, sobre todo, a factores externos (las cuales son importantes como información antecedente, pero sobre las cuales los participantes no tienen injerencia).

Visualizar la discusión es la mejor herramienta para moderar los eventos.



Los mensajes de los participantes se anotan en tarjetas de colores claros que miden 9,5 x 20,5 cm.

Se usan marcadores de preferencia negros con punta 2 x 6 milímetros

Lo óptimo es anotar una idea por tarjeta usando tres líneas, de tal forma que sea legible desde 8 metros de distancia.

Para un mejor ejemplo, véase: www.aprendizaje-activo.com

Paso 3: Promoviendo iniciativas y eliminando debilidades

- Cada error influenciado por los participantes se lee nuevamente en voz alta. Los participantes deben llegar a un consenso sobre la eliminación o no de una debilidad, ya que algunas son consideradas sin importancia, no conllevan a problemas y han llegado a ser aceptadas como parte de la vida. Se definen los errores más importantes.
- Se identifican las personas que pueden tener la capacidad de eliminar debilidades por cada error importante. Las soluciones discutidas y acordadas y su marco de tiempo son anotados al reverso de la tarjeta del error correspondiente o en una tarjeta de color diferente. Una vez finalizado se leen nuevamente en voz alta. Este puede ser considerado como el primer paso de planificación para eliminar la debilidad reconocida. Usualmente este punto lleva a finalizar la reunión. Si es necesario, las personas consideradas aptas para alivianar las debilidades diseñan un plan para superarlas en un futuro cercano, conjuntamente con otros participantes. Si las autoridades locales no están presentes en la reunión, los participantes les estarán informando sobre los resultados del taller, siempre y cuando éstos les conciernan a ellos.
- El grupo procede entonces a eliminar las debilidades, y si es requerido, podrá solicitar ayuda de un proyecto o de una institución, Los facilitadores externos se retiran. Quizás más adelante reuniones de actualización serían necesarias para confirmar que las debilidades fueron eliminadas y para planificar las acciones futuras. Los participantes finalmente ya utilizan el método FODA DINÁMICO para juzgar y evaluar sus experiencias tenidas mientras resuelven los problemas y debilidades.

Aspectos organizacionales

Tiempo: La reunión FODA DINÁMICO debe prepararse por lo mínimo un día antes en una discusión informal cuando miembros del proyecto visitan a los participantes en sus lugares de trabajo. Normalmente las discusiones FODA DINÁMICO requieren de medio día. Deben observarse cuidadosamente los procedimientos mencionados anteriormente, que son el resultado de muchas pruebas.

Moderación: La reunión FODA DINÁMICO necesita ser moderada por una persona experimentada, pero funciona mejor con dos personas, ya que una puede hacer la grabación. Su rol no es el de un entrevistador, sino el de incentivar discusiones y supervisar grabaciones. Deben entender que el método es de apoyo y no debe dirigir la discusión. Las preguntas son sus herramientas, no las respuestas. Pronto entenderán que, cuando se desarrolla una viva discusión entre los participantes se logran mejores resultados. Pero deben asegurarse de dar la palabra también a aquellas personas más silenciosas, las cuales quieren hacer uso de la palabra pero son interrumpidas por los más dominantes.

Análisis de la discusión FODA DINÁMICO: Es esencial que cada reunión FODA DINÁMICO sea analizada por el facilitador y por el personal de apoyo del proyecto una vez que ésta haya llegado a su término, con la finalidad de mejorar futuras reuniones aprendiendo de las experiencias hechas. Aunque estén muy capacitados se beneficiarán con esta reflexión. Es parte del método, aunque a veces la presión del tiempo sea muy alta.

Archivos: Los archivos de las discusiones FODA DINÁMICO en tarjetas son de gran valor informativo pues muestran la situación y experiencia de los participantes. Este análisis de la situación puede utilizarse en autoevaluaciones. La documentación y las tarjetas son guardadas por el grupo de participantes, los exteriores, que impulsaron el proceso, podrían tener una copia.

Experiencias con FODA DINÁMICO

FODA DINÁMICO fue probado y utilizado en muchos países. Es utilizado por la organización suiza de desarrollo KECK y la Inter-cooperación. En los proyectos de cooperación técnica alemana fue introducido inicialmente en 1992 por el autor de este artículo como un simple y efectivo método para aplicaciones en el ámbito organizacional y de desarrollo comunal. Fue utilizado por él y luego por otros especialistas en desarrollo en Marruecos, Yemen, Nepal, Tanzania, Ruanda, Camerún, Gana, Costa Rica, Jamaica, México, Venezuela, Colombia y otros países más. Ha demostrado su idoneidad para promover ideas de proyectos, para planificar micro-proyectos y para procesos de autoevaluación. Es un método relativamente económico y rápido que muestra el nivel de concientización del problema y las posibilidades de soluciones para las personas que han de ser apoyadas en su propio desarrollo.

Riesgos: El uso de FODA DINÁMICO requiere precaución. La experiencia ha demostrado, como con cualquier otra herramienta, que FODA DINÁMICO puede utilizarse erróneamente. En muchos casos las personas se sobrestiman cuando han ganado experiencia utilizando el método con diferentes grupos. No fueron lo suficientemente pacientes con grupos inexpertos y llevaron a miembros a decisiones que no eran realmente aceptables para todos. Influenciaron demasiado las decisiones. Pero los miembros de los grupos son los que se desarrollan y ellos deben ser los que toman las decisiones. Otro error observado con frecuencia es que los facilitadores utilizan FODA DINÁMICO con el mismo objetivo para el cual utilizan cuestionarios para ganar conocimiento sobre las situaciones que viven campesinos y habitantes rurales, sobre lo que piensan y lo que hacen. Pero FODA DINÁMICO es una herramienta participativa, que quiere dar a aquellas personas la voz que hasta ahora no le ha sido otorgada al ofrecerles un forum para discutir sus problemas comunes, y finalmente, al habilitarlos para que encuentren las formas de resolver sus problemas. Utilizar FODA DINÁMICO para generar solamente conocimiento para externos del grupo es, desde el punto de vista de los participantes, subexplotación de esta herramienta.

En aquellos casos donde FODA DINÁMICO ha sido mal utilizado se pueden observar dos causas principales: primera, la capacitación fue muy corta y sin suficiente práctica de refuerzo por tutores experimentados; segunda: el monitoreo y la reflexión sobre las reuniones FODA DINÁMICO fueron muy superficiales y este supuesto “aprendizaje de errores y experiencias” llevó a conclusiones erróneas.

Mercado de Capacitación 2012

Ideas
frescas para
el Aprendizaje
Activo



Aprender Vivenciar



Redes de contacto Disfrutar



11 de mayo, 2012. ● ● Capacitadores, facilitadores y responsables del desarrollo del talento humano están permanentemente comprometidos con la búsqueda de nuevas ideas. Por esta razón creamos el “Metaacción Mercado de Capacitación”.

Aquí usted puede conocer de forma entretenida nuevos métodos y capacitadores, y seleccionar durante un día de una amplia gama lo que más le conviene.

Fecha:

Viernes 11 de mayo, 2012.

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

Lugar: Hotel Marriott, San José, 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!

Encuentre también en el mercado:

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

Marco del evento:

4 bloques de 3 talleres simultáneos.
Usted elige el taller que prefiere en cada uno de los bloques.

Quiénes pueden participar:

Facilitadores, capacitadores, encargados de Desarrollo Humano, gerentes.

Contáctenos en:

+(506) 2201-5023/24

Alexander.Trigueros@neuland-alca.com

Inversión: USD 285

Consulte tarifas de preinscripción y corporativa.

El número de participantes es limitado.

¡Reserve su participación ya!

Más lecturas sobre Aplicaciones del FODA DINÁMICO

Agrawal, Ramesh C., Manfred Beier y Martin Carnap "Improving the sustainability of projects investments"(mejorando la sostenibilidad de inversiones en proyectos) Eschborn, Alemania (manuscrito) 1997.

Budhran, Dowlat, Martin Carnap y Carlos Reiche "Evaluation of the IICA-GTZ Windows of Sustainability Model in Jamaica: The Rio Cobre Watershed"(Evaluación de la Ventana de Sostenibilidad en Jamaica: la cuenca del Río Cobre IICA-GTZ Costa Rica (limited distribution)2000.

Carnap, Martin "Indigenous Biodiversity conservation and Sustainable Use by Poor Indigenous Communities - Comparative study of management among GEF MSG projects in Costa Rica, Guatemala y Belize (Conservación indígena de biodiversidad y su uso sostenible por parte de comunidades indígenas - Estudio comparativo entre Costa Rica, Guatemala y Belice) Informe final del Consultor /BANCO Mundial ESSD CA (informe interno y CD) 2004.

Carnap, Martin "Stakeholders Self-Evaluation of GEF MSG 'Habitat Enhancement in Productive Landscapes of the El Triunfo Biosphere Reserve"(Autoevaluación de involucrados del proyecto a mediano tamaño FMAM: Mejoramiento de hábitat en paisajes productivos de la reserva de biosfera ' El Triunfo) Informe de Avance al Banco Mundial, GOPA/Banco Mundial Chiapas, México (informe interno)2001.

Carnap, Martin "Investing in Self-Evaluation for Sustaining Results of the Project GEF MSG 'Habitat Enhancement in Productive Landscapes of the El Triunfo Biosphere Reserve" (Invertir en autoevaluación para sostener resultados del proyecto a mediano tamaño FMAM: Mejoramiento de hábitat en paisajes productivos de la reserva de biosfera ' El Triunfo) Informe final al Banco Mundial, GOPA/Banco Mundial Chiapas, México (informe interno)2002.

Carnap, Martin, "Innovationsentwicklung im landwirtschaftlichen Sektor durch SWAP"(Desarrollo de innovaciones en el sector agrícola con FODA DINÁMICO Materialien des Zentrums für regionale Entwicklungsforschung der Justus-Liebig-Universität Giessen 28, 1993, pp. 95-99.

Carnap, Martin y Juan Martinez(Eds.)"Comparing Management for Indigenous Biodiversity Conservation by Poor Indigenous Communities"(Comparando la gestión en la conservación de la biodiversidad en manos de comunidades indígenas pobres) Banco Mundial, Región América Latina y el Caribe, ESSD (manuscrito) 2007

Carnap, Martin and Abdelwahid Mukret "Innovation Development in the Agricultural Sector - Open Orientation Phase"(Desarrollo de innovaciones en el sector agrícola - fase de orientación) Informe de factibilidad,, Anexos Vol.1 y GTZ/AREA Yemen (distribución limitada) 1993.

Carnap, Martin co colaboradores: M Tazi and H. Ouhra: "Etudes Prospectives du Milieu -II Etude du Systeme de Vulgarisation" (Estudios prospectivos II Estudio sobre el sistema de extensión agrícola) Projet de Lutte contre la Desertification dans le Valee du Dra'a GTZ/ ORMVA Ouarzazate Marruecos (limited distribution) 1993.

Carnap, Martin, Richard Preissler and Joseph Seromba (Eds.) "Elements d'orientation pour l'integration des arbres et arbustes dans les exploitations agricoles en afrique de l'est" (Elementos de orientación para la integración de árboles y arbustos a fincas agrícolas pequeñas en África del Este) Butare, Ruanda 1992.



• **World Café**

Metodología a la carta para grupos grandes.

3

• **Negociación**

Según principios / Modelo Harvard.

6

• **Visualización**

Gráfica / Inducción al mundo de facilitación gráfica.

13

• **Confianza**

En las negociaciones - Mercado de corazones

16

La revista especializada en capacitación
para América Latina y el Caribe

www.metaaccion.com