

COMO LA SAL EN LA SOPA

Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo



Capacitación
Asesoría
Comunicación
Manejo de proyectos
Contexto organizacional

GESA GRUNDMANN • JOACHIM STAHL

COMO LA SAL EN LA SOPA

Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar
el trabajo en las organizaciones de desarrollo

Capacitación – Asesoría – Comunicación
Manejo de Proyectos – Contexto organizacional

Gesa Grundmann, Joachim Stahl

Ediciones Abya-Yala
2002

Grundmann, Gesa; Stahl, Joachim:

Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Capacitación – Asesoría – Comunicación – Manejo de Proyectos – Contexto Organizacional. Quito, Ecuador. 2002

Ediciones ABYA-YALA

Corrección y Estilo: José Juncosa, Agenor Martí

Ilustración: Fernando Barahona

Diagramación: Carlos Merino S.

Impresión: Imprefepp

Derechos del autor: No. 016468

ISBN-9978-42-295-1

ISBN-9978-22-236-7

Copyright ©, 2002 Grundmann, Gesa; Stahl, Joachim

Tiraje de la primera edición: 800

Impreso en Quito, Ecuador. 2002

Elaboración de la versión digital en Berlín, Alemania 2004

Para conseguir este manual como libro impreso o de manera digital diríjese a la página web:

www.manual-didactico.co

o escriba a los autores:

gesa@gesa-grundmann.de

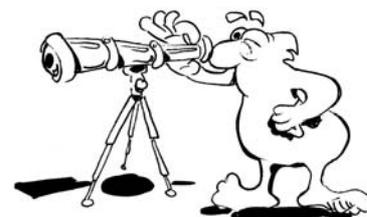
joachimstahl@joachimstahl.de

CONTENIDO

Presentación

Agradecimiento

Introducción



1. CONCEPTOS BÁSICOS Y METODOLOGÍA DEL MANUAL

13

- La importancia de trabajar con métodos y técnicas
- Definiciones: técnicas, métodos y metodología
- La metodología de este manual
- Principales áreas del trabajo metodológico
- Uso del manual

2. CÓMO ORGANIZAR Y REALIZAR CAPACITACIONES Y ASESORÍAS

27

2.1 Talleres de capacitación

Cómo trabajar con adultos; características de un taller de capacitación; el rol de la persona capacitadora; cómo aprendemos; preparación del taller; visualización; trabajo grupal; presentación de los participantes; expectativas, objetivos, programa y otros elementos; técnicas para la parte central; cómo recuperar información; técnicas para la finalización; evaluación del taller; dinámicas.

2.2 Elaboración de materiales didácticos

Funciones; criterios generales; pasos básicos; sistematización de medios: pizarras, rotafolio, franelógrafo, láminas, panel con tarjetas, afiches y calendarios, juegos didácticos, retroproyector, material impreso, diapositivas, sonovisos, video; consejos para su uso.

2.3 Asesorías participativas

Definición; modelos básicos de asesoramiento: transferencia de tecnología, asesoría temática, acompañamiento en procesos de solución de problemas; pasos básicos.

3. CÓMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ **95**

3.1 Técnicas de moderación

Elementos de la comunicación; función de la persona moderadora; tipología de los participantes difíciles; ciclo de moderación; técnicas para el manejo del grupo: cómo preguntar, tipos de preguntas, cómo utilizar preguntas, fijar reglas, el *flash*, retroalimentación, situaciones conflictivas.

3.2 Manejo de conflictos y negociación

Definición; tipos de conflictos; desarrollo dinámico; características de las fases; opciones para actuar; diagnóstico; pasos básicos de la negociación.

3.3 Elaboración de informes

Escribir no es hablar; el secreto de un buen informe; pasos básicos: definir objetivo, destinatarios, contenido, estructurar el contenido, redacción y revisión del texto, poner el texto en forma.

4. CÓMO DISEÑAR Y MANEJAR PROYECTOS **153**

4.1 Diagnósticos participativos

Definición; conceptos claves: visualización, triangulación, ignorancia óptima, análisis *in situ*; pasos básicos; entrevista semiestructurada; observación participante; mapas; corte transversal; calendarios; diagramas; matrices.

4.2 Planificación de proyectos

Punto de partida; el marco lógico; árbol de objetivos; análisis de alternativas con matriz; análisis de alternativas con campos de fuerza; análisis de involucrados; construcción de indicadores; identificación de fuentes de verificación; formulación de supuestos; plan operativo; presupuesto.

4.3 Elaboración de propuestas

Preguntas claves para los elementos de una propuesta: introducción, objetivos y resultados, presentación de la necesidad, antecedentes organizacionales, actividades, monitoreo, evaluación e informes, presupuesto, sustentabilidad, materiales de apoyo.

4.4 Monitoreo y evaluación (M&E)

Definición; diferentes objetos del M&E: finanzas, actividades, resultados, impactos, entorno, procesos; monitoreo con enfoque participativo y género; espiral de aprendizaje del M&E; el FODA.

4.5 Sistematización de experiencias

Definición; sistematización – evaluación – M&E; niveles de sistematización; pasos: seleccionar el tema por sistematizar, concretar la pregunta clave, conseguir y documentar la información, interpretar y concluir, preparar una presentación.

5. CÓMO TRABAJAR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL 229

5.1 Coordinación del trabajo

¿Para qué sirve? Dificultades y desafíos; planes de trabajo: plan de actividades, plan logístico; reuniones de coordinación.

5.2 Trabajo en equipo

Definición; proceso de integración; principios básicos: ambiente, confianza, claridad en la formulación del objetivo, coordinación, flexibilidad, evaluación continua, comunicación constructiva, comprensión del proceso, apoyo institucional; reglas; estructuración.

5.3 Retroalimentación profesional

Definición; dificultades; el rol del equipo o de la persona moderadora; reglas para dar y recibir retroalimentación.

5.4 Diagnóstico organizacional

La organización y su entorno; el ciclo de vida; estructuras y procesos; el *iceberg*; los pasos del diagnóstico: los hechos, relaciones de cooperación, vista de pájaro, perfil de la organización, experiencias de cambio.

6. CÓMO PONER EN PRÁCTICA LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ESTE MANUAL 275

- Potenciales y limitaciones en trabajos metodológicos y recomendaciones.
- Cómo aplicar un tema del manual al taller de capacitación.

Bibliografía 289

Índice de palabras claves 297

PRESENTACIÓN

Una sopa sin sal es desabrida. En cambio, si la condimentamos mucho, quedará demasiada salada. En el medio de estos sabores, nos queda el amplio rango de los gustos y las preferencias individuales. Subyacente a esta metáfora, las preguntas acerca de la dosificación conciente y cuidadosa, la necesidad y la selección adecuada de una metodología constituyen el tema básico de esta publicación que nos presenta una variedad de posibles procedimientos.

Todo proceso de desarrollo serio y profundo se relaciona con cambios, creados, empujados y observados en su proceso por los involucrados. Aún cuando los hayamos planificado minuciosamente, tales procesos de cambio no son lineales y generan consecuencias no previstas. Esto tiene que ver con que, entre otras cosas, el contexto se modifica continuamente y que los participantes introducen sus intereses y deseos en el proceso. Por ello, los participantes deben ponerse de acuerdo en sus visiones, las metas y los caminos; en otras palabras: cooperar es un constante proceso de negociación. Y por ello necesitamos metodologías y herramientas prácticas. Los instrumentos agrupados en esta publicación tienen esta calidad práctica porque nos sirven para observar y gestionar estos procesos de negociación.

La experiencia nos enseña que la selección de una de estas herramientas es mucho más importante de lo que generalmente pensamos: la metodología seleccionada facilita o dificulta la comunicación, cierra o abre el camino hacia diferentes opciones de proyecto, obstaculiza o permite la participación de diferentes grupos, bloquea o acelera el cambio en las organizaciones participantes. En este horizonte, los procedimientos metodológicos constituyen un factor clave de éxito de los procesos de desarrollo. Más allá, expresan predisposiciones y posiciones: al decidir sobre la aplicación de determinado procedimiento, dificultamos o fomentamos simultáneamente la participación, la equidad, el empoderamiento, la sostenibilidad. Al elegir una herramienta o un procedimiento, estos mismos nos guían y nos conducen en nuestras actitudes básicas hacia el reconocimiento y la negociación de la diversidad de intereses.

La selección y convincente presentación de los procedimientos prácticos aquí ilustrados representan, sin duda alguna, un aporte excepcionalmente valioso a la planificación y gestión profesional de procesos de cambio – o: a la dosificación necesaria de la sal en la sopa.

Arthur Zimmermann

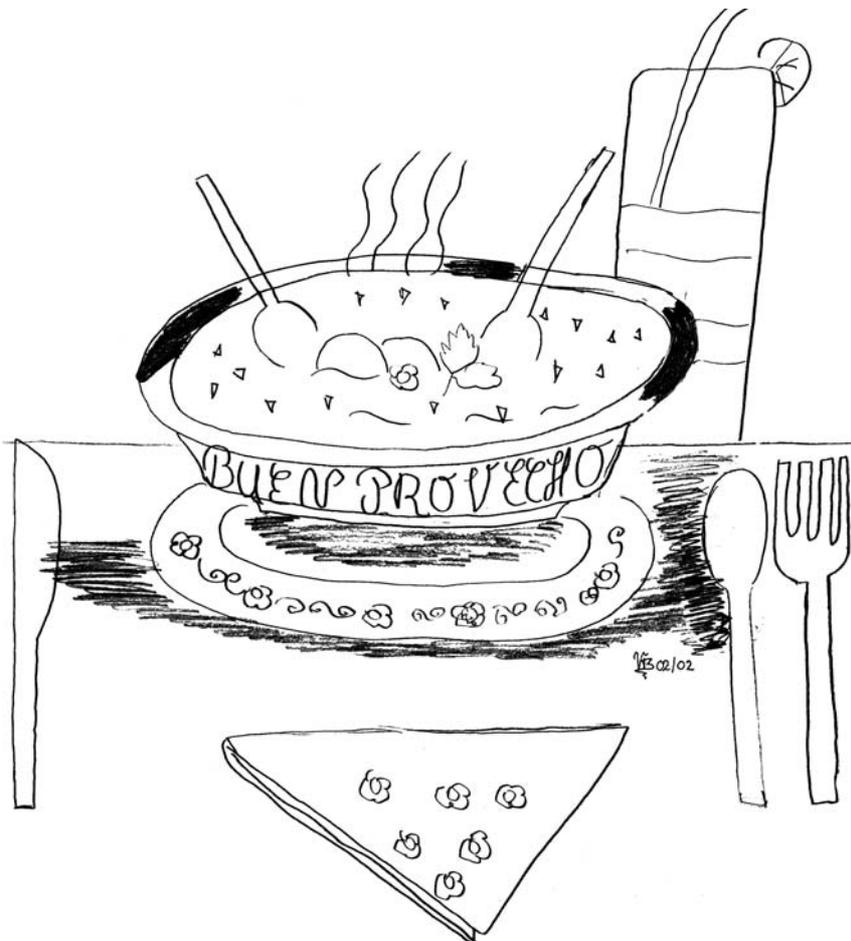
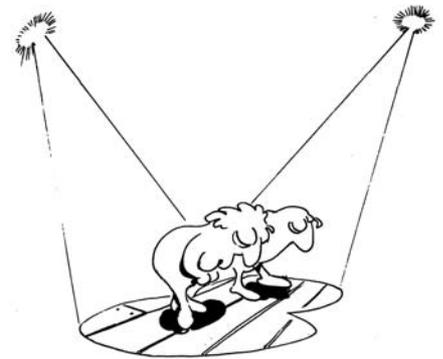
Consultor en desarrollo organizacional y políticas
Quito – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todas las personas profesionales que participaron en nuestra oferta de capacitación y asesoría y a nuestros equipos de multiplicadores. Su confianza en nosotros, su ánimo, sus puntos de vista, sus críticas y su retroalimentación han enriquecido el desarrollo de nuestra propuesta metodológica.

También queremos agradecer a nuestro equipo de apoyo: Carlos Merino (Diagramación), Fernando Barahona (Ilustración), José Juncosa (Redacción y Edición) y Agenor Martí (Redacción). Todos ellos nos ayudaron muy profesionalmente a poner en práctica nuestras ideas.

Sobre todo agradecemos especialmente a Elsa Maritza Bilbao, Valeria y David Bajaña y Andreas Groetschel por el apoyo y la comprensión que nos brindaron durante todo el trabajo.



INTRODUCCIÓN

La idea de este manual surgió a partir de nuestro trabajo como asesores metodológicos del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) en la República Dominicana y en el Ecuador. Durante los últimos años hemos diseñado y ejecutado una oferta metodológica que comprende talleres de capacitación, asesorías específicas y la formación de multiplicadores. Esta oferta se dirige a una diversidad de organizaciones de desarrollo que trabajan en los ámbitos de desarrollo comunitario, rural y urbano: no gubernamentales, entidades estatales y proyectos apoyados por la cooperación internacional.

El manual se dirige a las organizaciones de desarrollo y sus profesionales. Tiene el propósito de reforzar un trabajo metodológico, tanto en las actividades que realizan las organizaciones con sus grupos meta como a lo interno de cada una de ellas. Estamos convencidos que la aplicación de métodos y técnicas no solo facilita un trabajo más efectivo y eficaz sino que puede también, ayudar a poner en práctica los conceptos de participación, equidad de género y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo.

Para nosotros, el trabajo metodológico significa realizar planificaciones participativas a base de diagnósticos e involucrar las diferentes perspectivas de género; lograr una comunicación transparente entre los actores de desarrollo y manejar en el camino los posibles conflictos; adaptar las actividades de capacitación y asesoría a las necesidades y experiencias de los grupos meta; monitorear y sistematizar estos procesos para aprender de ellos; y coordinar y gestionar este trabajo en el contexto organizacional.

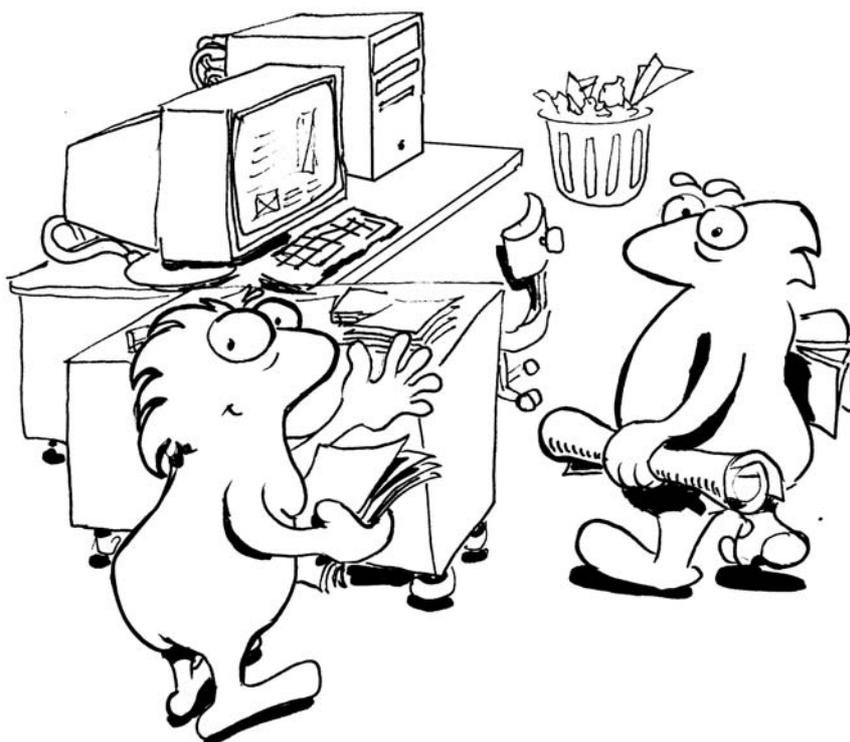
Con este fin el manual presenta métodos y técnicas probados con el propósito de profesionalizar el trabajo de las organizaciones y su personal y contribuir, así, a mejorar la calidad de los procesos de desarrollo.

El manual está estructurado de la siguiente manera: El primer capítulo tiene un carácter conceptual y presenta la importancia de la metodología en el contexto del desarrollo, nuestra propuesta metodológica y las áreas principales en las cuales se concreta. En los siguientes cuatro capítulos, especificamos métodos y técnicas en las áreas de capacitación y asesorías, comunicación, manejo de proyectos y en el trabajo en el contexto organizacional. Cada capítulo está compuesto por diferentes temas cuya estructura es común: Se inicia con la justificación y contexto del tema. Después, se desarrollan los elementos teóricos indispensables para entender cada tema. Luego, se presentan métodos y técnicas seleccionados bajo el criterio de su fácil aplicabilidad en diferentes contextos de trabajo. Terminamos con unas reflexiones finales y la recomendación de publicaciones seleccionadas para profun-

dizar el tema. En el último capítulo del manual partimos de un análisis de posibles potenciales, obstáculos y limitaciones del trabajo en las organizaciones para proponer estrategias de cómo iniciar un proceso metodológico. Finalmente proponemos un ejemplo para poner en práctica los métodos y técnicas tratados.

Esperamos que el presente manual les anime tanto a experimentar con nuevos métodos y técnicas para ampliar sus habilidades así como a reflexionar y discutir sobre los conceptos de desarrollo que forman la base de su trabajo.

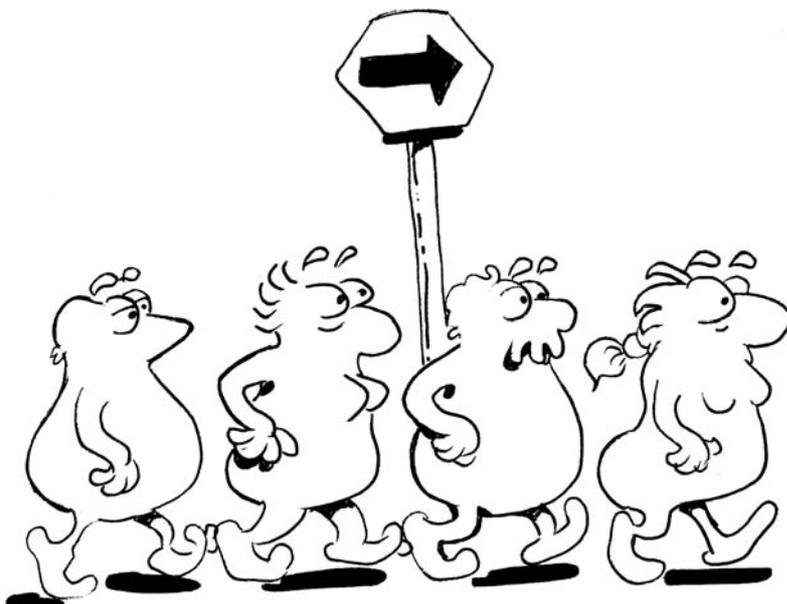
Gesa Grundmann & Joachim Stahl
Quito, febrero 2002



CAPÍTULO 1.

CONCEPTOS BÁSICOS Y METODOLOGÍA DEL MANUAL

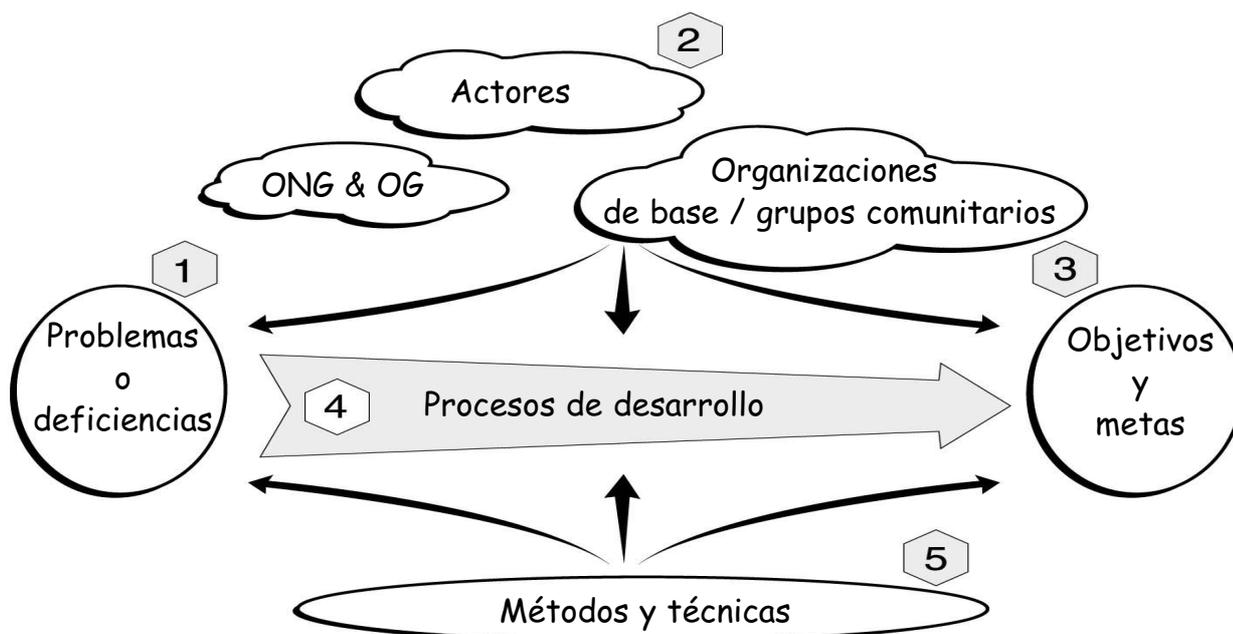
- I. La importancia de trabajar con métodos y técnicas**
- II. Definiciones: técnicas, métodos y metodología**
- III. La metodología de este manual**
 - Participación
 - Equidad de género
 - Sostenibilidad
- IV. Principales áreas del trabajo metodológico**
- V. Uso del manual**





LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON MÉTODOS Y TÉCNICAS

Antes de conocer y practicar diferentes métodos y técnicas de trabajo queremos ubicarlos en el ámbito más general de los proyectos de desarrollo. Todo proceso de cambio se compone de elementos comunes con una cierta secuencia lógica. El siguiente cuadro demuestra sintéticamente los elementos básicos y su vinculación. Los componentes de cada uno serán detallados más adelante.



1. Problemas o deficiencias

Generalmente, el trabajo de desarrollo nace de problemas y situaciones deficientes. Estos pueden encontrarse tanto en la deficiencia de servicios básicos como en el escenario socio-político o ambiental. Algunos problemas o situaciones deficientes podrían ser:

- Las injusticias sociales: opresión de minorías, violencia contra mujeres y niños, etc.
- Los problemas de salud: alta incidencia de enfermedades contagiosas, embarazos de adolescentes, malnutrición, etc.

- Las deficiencias en los servicios básicos: educación, vivienda, infraestructura como por ejemplo agua potable, electricidad o transporte, manejo de basura, etc.
- Administración estatal centralizada y alejada de la realidad de la población.
- Falta de fuentes de ingreso, de formación técnica-profesional o de acceso a créditos.

2. Actores

Los actores involucrados en los procesos de desarrollo son varios. Se pueden distinguir de la siguiente manera:

- Personas directamente afectadas por el problema o la deficiencia con la disposición de cambiar algo activamente como son grupos de base, grupos comunitarios, grupos de autoayuda, activistas individuales, etc.
- Organizaciones gubernamentales encargadas de ejecutar programas estatales u organizaciones no-gubernamentales dedicadas al desarrollo con una misión socio-política, religiosa o ambiental. Estas organizaciones pueden ser nacionales, internacionales o multinacionales.



3. Objetivos y metas

Los problemas mencionados se convierten en áreas de trabajo en las cuales los actores establecen objetivos globales y metas específicas para superar la situación inicial. La mayoría de las organizaciones de desarrollo trabaja en las siguientes áreas:

- Derechos humanos, equidad de género, fortalecimiento de grupos minoritarios, trabajo con inmigrantes o refugiados, etc.
- Programas de prevención de enfermedades, de planificación familiar, de nutrición, etc.
- Desarrollo comunitario, fortalecimiento de la autoayuda, etc.
- Descentralización y modernización del estado, fortalecimiento de la sociedad civil, etc.
- Proyectos productivos, formación técnica, fondos rotativos, formación y gestión de microempresas, comercialización, etc.
- Manejo sostenible de recursos naturales: manejo del bosque, agroforestería, producción agrícola, proyectos de riego, manejo de cuencas, manejo de zonas protegidas, ecoturismo, etc.

4. Procesos de desarrollo

Al implementar estrategias formuladas por los actores a base de un diagnóstico de los problemas o situaciones deficientes y una formulación de objetivos y metas se busca lograr procesos de desarrollo. Estas estrategias generalmente contienen elementos como:

- Formación y capacitación
- Asesoramiento técnico
- Prestación de servicios o infraestructura
- Medidas para fortalecer la autogestión de los afectados
- Concientización (ámbito de salud, medio ambiente, etc.)

El implementar estas estrategias es un proceso complejo en el que intervienen diferentes actores con el desafío de integrar aspectos técnicos y sociales. Los desafíos generalmente se encuentran en los siguientes campos: comunicación, negociación, imprevistos, adaptaciones de estrategias, cambios del entorno, supervisión del proceso, participación, sostenibilidad, equidad de género, sistematización de experiencias, impactos previstos e imprevistos, gestión del proyecto.

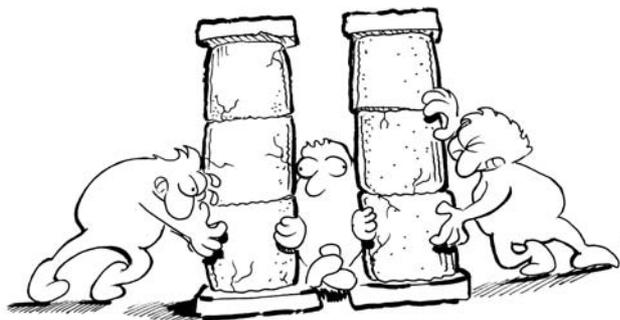
5. Métodos y técnicas

En todo el proceso descrito, que va desde el análisis del problema o de la situación deficiente, la elaboración de los objetivos generales y metas específicas hasta el desarrollo de estrategias y su implementación, se aplican métodos y técnicas.

- **Problemas o deficiencias.** Métodos y técnicas de análisis y de diagnóstico.
- **Objetivos y metas.** Métodos y técnicas de planificación.
- **Proceso de desarrollo.** Por un lado se necesitan métodos y técnicas para la implementación de las estrategias, como por ejemplo métodos de capacitación, de asesorías y de fortalecimiento institucional. Por otro, se requieren métodos y técnicas para estructurar y organizar procesos, como por ejemplo: métodos de moderación, de manejo de conflictos, de monitoreo y evaluación, de sistematización de experiencias, de trabajo en equipo, etc.

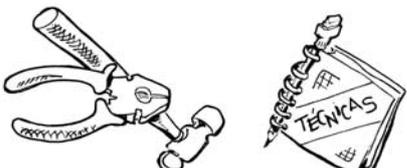


Por ello, los métodos y técnicas son de gran importancia para todos los pasos del modelo de desarrollo presentado en el gráfico. Es evidente que muchas organizaciones han reconocido esta importancia y apoyan activamente la búsqueda de nuevos métodos, así como la adaptación de métodos y técnicas ya conocidos y la promoción de los mismos. Estamos convencidos de que las iniciativas que implementan métodos y técnicas adecuados pueden mejorar significativamente la calidad del desarrollo.



DEFINICIONES: TÉCNICAS, MÉTODOS Y METODOLOGÍA

Para generar desarrollo siempre se ha trabajado con métodos y técnicas. Se espera que el personal técnico de las diversas organizaciones sepa utilizar diferentes métodos y técnicas para acompañar, estructurar y organizar los procesos de desarrollo. Sin embargo, es frecuente cierta confusión en el uso de los términos. El siguiente cuadro ofrece una definición de los conceptos claves:

Técnicas, herramientas, instrumentos	Métodos	Metodología
<p>Definición</p> <p>A lo largo de este manual usamos los términos <i>técnicas, herramientas e instrumentos</i> en el mismo sentido. Son los recursos concretos que operacionalizan o ponen en práctica el método. Las mismas técnicas pueden ser utilizadas por diferentes métodos.</p> <p>Ejemplos de técnicas</p> <p><i>Árbol de problemas.</i> Es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación con un marco lógico, en el diagnóstico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa.</p> <p><i>Visualización con tarjetas.</i> Es una técnica frecuente para talleres de capacitación, moderación y en el manejo de conflictos.</p> 	<p>Definición</p> <p>El <i>método</i> es el camino a seguir para lograr determinados objetivos. Organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales. Dentro de un mismo método se usa un conjunto de diferentes técnicas que permiten lograr el objetivo.</p> <p>Ejemplos de métodos</p> <p>El <i>diagnóstico participativo</i> es un método de análisis que sigue una secuencia de pasos. Utiliza diferentes técnicas como mapeos, entrevistas, diagramas y discusiones grupales.</p> <p>La <i>moderación</i> es un método para estructurar reuniones y se basa en pasos básicos, en cada uno de los cuales se implementan varias técnicas.</p>	<p>Definición</p> <p>La metodología reflexiona sobre los métodos y técnicas tomando en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos sobre el desarrollo. Diferentes conceptos de desarrollo suponen diferentes metodologías.</p> <p>La metodología refleja el concepto ideológico y orienta la selección de métodos y técnicas para lograr los objetivos inscritos en cada concepto de desarrollo.</p> <p>Ejemplo de metodología</p> <p>La <i>metodología participativa</i> se basa en un concepto de desarrollo que parte de valores como justicia, equidad, responsabilidad en la toma de decisiones, democracia, sostenibilidad. A partir de este concepto global, se eligen y adaptan los métodos y técnicas que fortalezcan la implementación de estos valores en el trabajo de desarrollo.</p>

Metodología

- ① **Concepto de desarrollo** caracterizado por valores éticos, filosóficos y políticos.

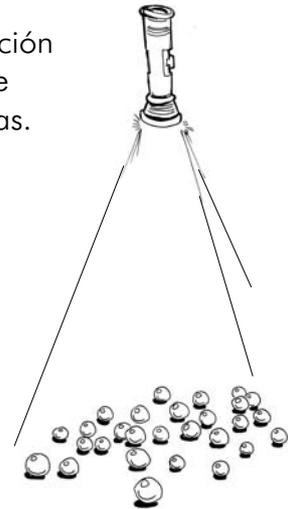


Determina la selección y adaptación de métodos y técnicas.

- ② **Métodos y técnicas**



- ③ **Metodología específica**
Métodos y técnicas seleccionados que ayudan a poner en práctica el concepto de desarrollo.



¿Qué significa trabajar con una metodología o un enfoque metodológico?

Poseer un enfoque metodológico significa que la organización hace propio un concepto explícito y definido de desarrollo; el cual es compartido por todo el personal. Al mismo tiempo, se seleccionan y adaptan los métodos que permiten poner en práctica dicho concepto de desarrollo. En esto consiste elaborar una metodología de trabajo.

Este enfoque metodológico guía el trabajo tanto con los grupos meta como a lo interno de la organización. No es coherente y tampoco efectivo trabajar con los grupos meta con una metodología participativa y al mismo tiempo tener una estructura y procedimientos muy jerárquicos en la propia organización.

La aplicación de métodos y técnicas sin una metodología o un enfoque metodológico los convierte en algo eventual, fuera del contexto, improvisado, contradictorio o en una finalidad en sí. Si la organización no logra definir su concepto de desarrollo con la respectiva metodología de trabajo, permite que su personal técnico aplique en el nivel operativo métodos y técnicas que provienen de sus conocimientos, habilidades o gustos particulares.



LA METODOLOGÍA DE ESTE MANUAL

Nuestra propuesta de desarrollo combina tres conceptos particulares: la participación, la equidad de género y la sostenibilidad. A base de ellos hemos seleccionado y adaptado los métodos y técnicas de este manual. Sus páginas expresan nuestra *propuesta metodológica* para poner en práctica la participación de todos los actores, una visión de equidad de género y la sostenibilidad de los procesos iniciados, tanto a lo interno de las organizaciones de desarrollo como en su trabajo con los grupos meta.

PARTICIPACIÓN

El desarrollo participativo es un proceso que involucra a los actores de manera activa en todas las fases de un proyecto y facilita así un trabajo democrático y sustentable. La experiencia de las últimas décadas ha mostrado que la falta de participación causa:

- Ignorar los conocimientos y experiencias del grupo meta.
- Que el grupo meta no se identifica con el proyecto, no lo apoya y, a veces, llega hasta a boicotarlo.
- Que el proyecto, en consecuencia, no sea sustentable.

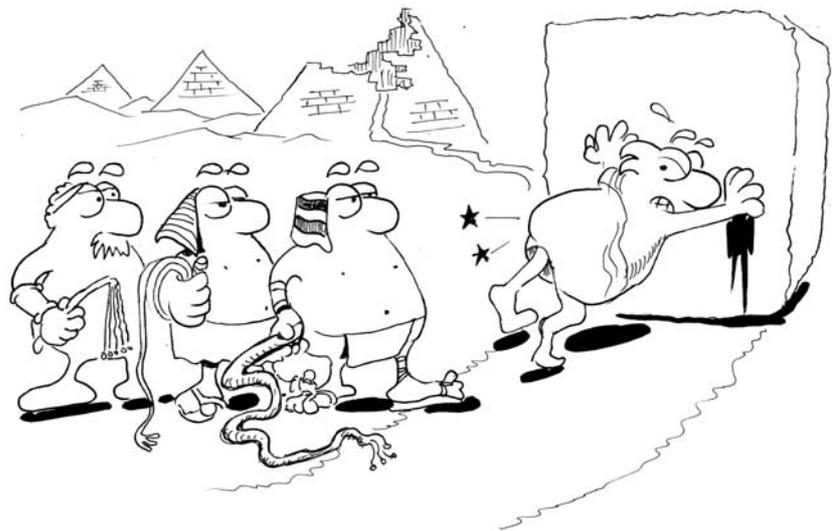
Si tomamos la participación como un concepto clave para el desarrollo, debemos tener una metodología de trabajo coherente que facilite procesos participativos en todas las fases del camino. Una metodología participativa se concreta en los siguientes rasgos operativos:

- Análisis profundo de la situación de partida al enfocar los problemas, necesidades y potenciales de los diferentes grupos sociales, hombres y mujeres.
- Planificación que involucra a todos los actores.
- Observación continua, documentación y análisis de los avances y dificultades en el proceso de cambio.
- Ajustes de las estrategias en el camino, si es necesario.
- Actividades de capacitación o asesoría que realmente lleguen a la gente a través de una comunicación adecuada, material didáctico adaptado, temáticas específicas según las necesidades de género, etc.



- Moderación de eventos que haga posible el intercambio verdadero de las y los actores.
- Un trabajo eficaz dentro de la organización y del equipo que permite adaptaciones al cambio del entorno y aprendizaje organizacional.

Generalmente, se aplica la participación en la relación entre los actores de un proyecto y los grupos meta. Sin embargo, es necesaria también al interno de los diferentes grupos de actores. Si los procesos y estructuras institucionales, tanto a nivel de las organizaciones de desarrollo como a nivel de las organizaciones del grupo meta no son participativos, el trabajo a realizarse tampoco puede ser participativo.



EQUIDAD DE GÉNERO

Género se refiere a las diferencias y las desigualdades entre hombres y mujeres por razones sociales y culturales. Estas diferencias se manifiestan a través de los roles que cada uno desempeña en la sociedad y de las diferentes responsabilidades, necesidades y prioridades de hombres y mujeres; estas diferencias se expresan en diversas posibilidades de acceso, manejo, uso y control de los recursos.

La metodología de equidad de género se concreta mediante la búsqueda de equidad entre hombres y mujeres en el acceso, manejo, uso y control de los recursos. Facilita el empoderamiento de las mujeres, la sensibilización y capacitación de hombres y mujeres y hace posible el cambio hacia estructuras socio-políticas más equitativas. La metodología de género no busca tanto la igualdad de oportunidades cuanto la equidad de impactos.

Al pato y al gato se le debe dar la misma oportunidad de comer del plato. El que coman más, dependerá si el plato es ancho y poco profundo para satisfacer las necesidades del gato o angosto y profundo para satisfacer las necesidades del pato. Para lograr un impacto equitativo, cada uno deberá comer una parte de la comida en su propio plato.



La metodología de género se concreta en:

- La fase del diagnóstico que debe hacer un análisis de género que enfoque el acceso y control sobre los recursos, la influencia en la toma de decisiones y la división de trabajo entre hombres y mujeres.
- La fase de la planificación que debe tomar en cuenta los resultados del análisis de género para involucrarlos en el diseño del proyecto (objetivos, resultados, estrategias y actividades según las necesidades específicas de hombres y mujeres).
- También en la fase de la ejecución de las actividades concretas del proyecto se debe considerar las necesidades e intereses específicos de hombres y mujeres. En el caso de cursos de capacitación o asesorías, por ejemplo, se debe considerar métodos adecuados, horarios convenientes, duración adaptada, etc.
- El monitoreo y la evaluación que busca la valorización específica de hombres y mujeres a través de la realización de las actividades y el logro de los resultados y objetivos.

Para desarrollar un trabajo con la metodología de equidad de género se requiere organizaciones que reflejen en sus estructuras internas estos mismos criterios. En caso contrario, cualquier estrategia de trabajo de género necesariamente será incoherente.

SOSTENIBILIDAD

El concepto de *sostenibilidad* tiene dos diferentes aspectos:

La sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales busca el mejoramiento de la calidad de vida humana, sin sobre explotación de los ecosistemas, de manera que los beneficios de la naturaleza alcancen no sólo para las presentes generaciones sino también para las futuras.

La sostenibilidad en las relaciones sociales busca el mejoramiento de la calidad de vida humana a través de formas de interacción social sin desigualdades, de manera que lograr la calidad de vida de la gente en una región no perjudique la vida de la gente en otra región. La sostenibilidad social significa establecer estructuras equitativas en la sociedad y apoyar al desarrollo de valores y convicciones de equidad en los actores.

Sostenibilidad significa que los procesos, tanto del manejo sostenible de los recursos naturales como de la equidad en las relaciones sociales desarrolladas durante la duración de un proyecto, tengan continuidad y sean adaptados activamente a situaciones cambiantes después del fin del proyecto. Los procesos de desarrollo son sostenibles cuando las y los involucrados se identifican con ellos y organizan así su desarrollo de manera autoresponsable.

Una metodología que facilita la sostenibilidad del desarrollo se concreta en:

- El análisis de problemas, en la formulación de objetivos y resultados y en la ejecución de proyectos priorizando el manejo sostenible de los recursos naturales.
- La aplicación de un criterio de equidad social y a través de la metodología de participación y equidad de género en todas las fases de un proyecto.

El concepto de la sostenibilidad se puede aplicar también a las mismas organizaciones de desarrollo. Solo pueden facilitar procesos sostenibles cuando sus propias estructuras internas son asimismo sostenibles a través de la adaptación activa y permanente a los cambios del entorno.



Conclusiones

A través del análisis de los diferentes conceptos de participación, equidad de género y sostenibilidad es posible entender que la metodología coherente con estos enfoques respeta dos criterios:

1. Los conceptos de participación, equidad de género y sostenibilidad son objetivos del proceso de desarrollo y a la vez son requerimientos del proceso que hace posible esos objetivos.
2. Los conceptos de participación, equidad de género y sostenibilidad deben realizarse en las actividades del proyecto y, a la vez, reflejarse en las estructuras internas de las organizaciones involucradas.

Hemos presentado tres conceptos diversos con sus respectivas metodologías. Según nuestra opinión, participación, equidad de género y sostenibilidad son compatibles, no se contradicen, más bien son complementarios. Ellos forman parte de nuestra visión de desarrollo y queremos trabajar en este manual con una **propuesta metodológica** que facilite procesos participativos, sostenibles y con equidad de género.



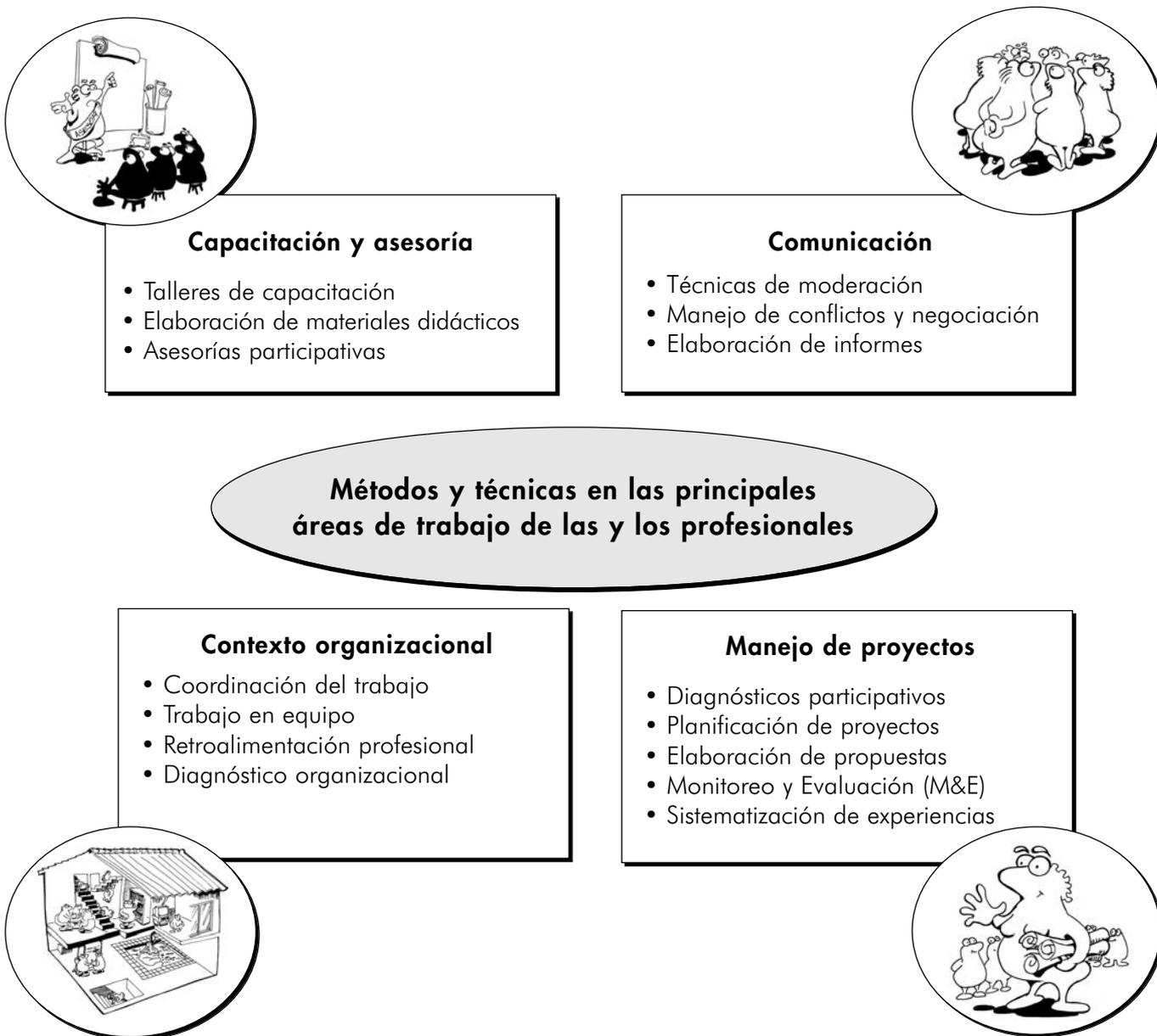
PRINCIPALES ÁREAS DEL TRABAJO METODOLÓGICO

Definimos el trabajo metodológico según las exigencias y necesidades de las y los profesionales en las organizaciones de desarrollo. ¿En qué áreas de trabajo están involucrados? ¿Cuáles son los métodos y técnicas básicas que se requieren en este trabajo?

El trabajo en las organizaciones de desarrollo implica generalmente actividades de **capacitación y asesoría**. La mayoría de las actividades se realizan en el contexto de gestión de proyectos por lo cual se necesita habilidades para el **manejo de proyectos**. Se trabaja en contextos sociales con varios actores por lo cual se requiere métodos y técnicas que hagan posible una **comunicación** eficaz. Además, se trabaja en un **contexto organizacional**. Los métodos y técnicas respectivos pueden ser aplicados tanto dentro de la propia organización como en el fortalecimiento de las organizaciones de base.

Para cada campo de trabajo hemos seleccionado métodos y técnicas básicas. Estamos convencidos de que con esta selección cubrimos la mayor parte de los desafíos metodológicos de las organizaciones de desarrollo. Para una mayor profundización de las diferentes temáticas recomendamos en cada capítulo una bibliografía especializada. No obstante, existen otros temas metodológicos no tratados en este manual por no considerarlos básicos e indispensables para el trabajo cotidiano.

El siguiente gráfico demuestra los temas y subtemas que serán tratados en este manual.





USO DEL MANUAL

El manual tiene el carácter de libro de consulta. Cada capítulo puede ser abordado independientemente sin que sea necesario leer el manual desde la primera hasta la última página. Muchas de las técnicas descritas pueden ser aplicadas a temas diferentes. Detallamos las técnicas solamente en el contexto de un tema para después referirnos a ellas en los demás temas con un OJO.



Los capítulos dos, tres, cuatro y cinco tienen la misma estructura y contienen métodos y técnicas para las principales áreas de trabajo.

Estructura de los capítulos dos, tres, cuatro y cinco:

- I. Justificación y contexto del tema.** Consiste en la explicación de la importancia del tema en el contexto del trabajo de desarrollo y su vínculo con otros temas del manual.
- II. Elementos básicos.** Es la teoría indispensable para entender los métodos y técnicas que serán presentados en el punto tres.
- III. Métodos y técnicas.** En esta parte se presentan algunos métodos y técnicas seleccionados bajo el criterio de su fácil aplicación en diferentes áreas temáticas. La mayoría de los temas están acompañados de una secuencia lógica de pasos con sus respectivas técnicas que, en su conjunto, conforman el método.
- IV. Reflexiones finales.** Aquí discutimos los desafíos, puntos sensibles, limitaciones o dificultades del tema. Analizamos también cómo podría manejarse el tema en el contexto organizacional y qué tipo de apoyo se requiere.
- V. Bibliografía recomendada.** Recomendamos y comentamos algunos libros para profundizar cada uno de los temas tratados.



CAPÍTULO

2

CÓMO ORGANIZAR Y REALIZAR CAPACITACIONES Y ASESORÍAS

2.1 Talleres de
capacitación 29

2.2 Elaboración de
materiales didácticos 65

2.3 Asesorías
participativas 81



CAPÍTULO 2.1

TALLERES DE CAPACITACIÓN



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Cómo trabajar con adultos
- Características de un taller de capacitación
- El rol del la persona capacitadora
- Cómo aprendemos

III. Métodos y técnicas

- Preparación del taller
 - Las siete preguntas
 - Guía de la persona capacitadora
- Visualización
- Trabajo grupal
- Presentación de los participantes
- Expectativas, objetivos, programa y otros elementos
- Técnicas para la parte central
- Cómo recuperar información
- Técnicas para la finalización
- Evaluación
- Dinámicas

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

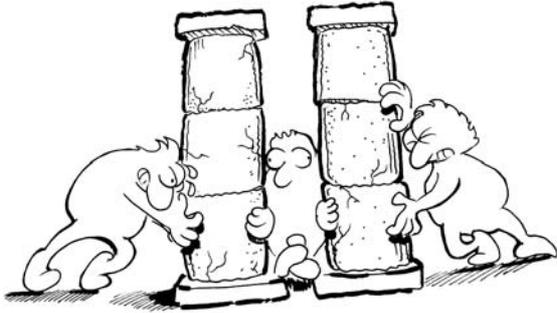


Justificación y contexto del tema

Muchos proyectos de desarrollo tienen componentes de capacitación ofrecidos por el mismo personal del proyecto o por expertos externos. Generalmente, los beneficiarios son adultos con experiencias previas y necesidades específicas de aprendizaje. Por ende, los talleres de capacitación deberían corresponder a estas necesidades, tanto con respecto a los contenidos cuanto a la metodología aplicada.

El presente capítulo ofrece técnicas básicas para la planificación de talleres y para su ejecución y evaluación que buscan un mayor grado de participación y toman en cuenta los aspectos básicos del trabajo con adultos.





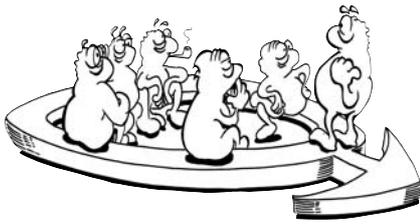
Elementos básicos

¿CÓMO TRABAJAR CON ADULTOS?

Generalmente, los participantes de nuestros talleres de capacitación asisten voluntariamente y acuerdan con nosotros los temas a tratar. Su tiempo es limitado y desean obtener algo concreto y útil para su vida real. Su recompensa es la satisfacción personal y el poder aplicar lo aprendido.

El siguiente cuadro sistematiza las necesidades específicas de los adultos en el proceso de capacitación y las consecuencias para las personas facilitadoras.

Características específicas de adultos que aprenden	Sugerencias para la facilitación de talleres de capacitación
Las personas adultas traen consigo experiencias previas sobre cuya base interpretan y entienden lo nuevo.	Partir de las experiencias y conocimientos previos de los participantes. Poner énfasis no solo en lo intelectual sino también en lo práctico y emocional (cabeza, mano y corazón).
Los adultos se encuentran en una situación concreta de vida. Quieren establecer un vínculo claro entre lo aprendido y su situación, ya que aprenden con una finalidad práctica.	Identificar bien los grupos meta con los que vamos a trabajar. Identificar y priorizar junto con el grupo meta los temas a tratar en los talleres de capacitación.
Los adultos participan voluntariamente en los talleres de capacitación. Quieren tener un rol activo tanto en la selección de los temas como en la ejecución de los talleres.	Asegurar la participación activa. Respetar la responsabilidad del adulto.
Los adultos tienen otros compromisos importantes: desean aprovechar al máximo su tiempo limitado.	Priorizar los temas a tratar de acuerdo a los intereses. Resumir y sintetizar los contenidos dándoles un enfoque práctico.



CARACTERÍSTICAS DE UN TALLER DE CAPACITACIÓN

El taller es una situación privilegiada de aprendizaje comunitario con el propósito principal de reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas en cuanto a determinada problemática y que tiene importancia en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de solución a los problemas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.

El taller es una experiencia de **trabajo activo**. La participación de cada uno/a de los y las integrantes al aportar sus experiencias, argumentar, discutir, escribir y comprometerse es fundamental para el éxito.

Un taller es una experiencia de **trabajo creativo**. Las experiencias sumadas, los elementos conceptuales, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y nuevas y mejores soluciones que las existentes al momento de inicio.

Un taller es una experiencia de **trabajo colectivo**. El intercambiar, hablar y escuchar, dar y recibir, argumentar y contra argumentar, defender posiciones y buscar consensos son componentes propios de un taller.

Un taller es una experiencia de **trabajo vivencial**. La materia prima se compone de experiencias propias; y sus productos, de planes de trabajo que influirán en la vida de quienes participan. Un taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a uno o más grupos y compromiso colectivo.

Un taller es una experiencia de **trabajo concreto**. Como se anotó arriba, su punto final siempre debe ser un compromiso grupal para ejecutar acciones. Un taller tendrá que desembocar en planes de trabajo o por lo menos, en tareas realizables a corto y mediano plazo. En esto consiste la diferencia entre un taller y una conferencia, un panel o un encuentro.

Un taller es una experiencia de **trabajo sistemático**. La precisión es clave al poner por escrito los puntos de vista propios y al sistematizar y presentar los trabajos grupales; igualmente, es indispensable claridad para exponer los desacuerdos y los compromisos, así como la autodisciplina del grupo para cumplir las reglas del juego.

Un taller es una experiencia de **trabajo puntual** en un proceso institucional que ni comienza ni termina con el taller. Un taller es el momento especial de reflexión, sistematización y planificación, pero no debe entenderse como un sustituto de estos mismos procesos en el transcurso diario del trabajo.

EL ROL DE LA PERSONA CAPACITADORA

El concepto de facilitación implica que las experiencias y conocimientos de cada participante son valiosos e indispensables para el aprendizaje colectivo. Por eso, el rol de la persona capacitadora consiste en crear o propiciar las condiciones que hagan posible la integración y participación del grupo durante todo el proceso de capacitación. Su responsabilidad es la de diseñar, preparar, conducir y evaluar el taller.



Su rol de *líder metodológico* la hace responsable de mantener el hilo conductor y la coherencia entre los diferentes pasos, de observar y conducir la dinámica grupal y saber presentar los nuevos contenidos. El desafío mayor consiste en lograr el equilibrio entre la planificación realizada para alcanzar los objetivos propuestos y la flexibilidad del proceso.

Conviene que la facilitación no sea realizada por una sola persona sino mediante un equipo de dos o tres personas. Esto enriquece la planificación y dinamiza la ejecución al permitir la división de tareas y roles durante el proceso.

A continuación, presentamos algunas cualidades indispensables del equipo de capacitadores/as:

- Confianza en los otros y en su capacidad.
- Actitud democrática y participativa.
- Paciencia y habilidades para escuchar.
- Apertura para aprender nuevas habilidades.
- Respeto por las opiniones de los demás no imponiendo sus propias ideas.
- Capacidad para crear una atmósfera de confianza entre las y los participantes.
- Conocer los mecanismos de la dinámica de grupo.
- Poseer sentido de humor.
- Habilidad para escribir claramente y dibujar o visualizar conceptos.
- Facilidad para expresarse claramente, resumir y sintetizar.
- Destreza en la presentación de nuevos contenidos.
- Trabajar en equipo.

- Conocer una variedad de técnicas aptas para la capacitación de adultos.
- Buen manejo de las dinámicas para las diversas fases del taller.
- Capacidad de crear e innovar.
- Tolerancia ante las críticas y capacidad de autoevaluación.



Algunas de estas habilidades son propias de la personalidad de las personas facilitadoras; otras, pueden ser aprendidas con el entrenamiento y la práctica. No olvidemos que además de estas habilidades más bien metodológicas, es necesario un buen dominio del tema a tratar.

El papel de la facilitación no depende solo de las técnicas sino también de un estilo personal que desarrollamos a lo largo de nuestras experiencias profesionales. La buena facilitación no nace; se hace.

No existe el estilo ideal de facilitación; se trata más bien de encontrar un estilo auténtico adecuado a la personalidad de cada persona facilitadora. Sin embargo, quisiéramos mencionar ciertas trampas comunes que entorpecen el proceso de facilitación:

El monólogo. La preocupación y mayor tentación de la persona facilitadora es explicar contenidos, olvidándose de las y los participantes limitándolos a un pasivo rol de escuchar.

Presión del tiempo. La persona facilitadora se siente presionado por su propia planificación. Avanza rápidamente y satura de información a las y los participantes.

Inseguridad. La persona facilitadora es poco flexible, apegado a su plan preelaborado al ignorar las expectativas y necesidades de las y los participantes.

El show. La persona facilitadora convierte el taller de capacitación en un espectáculo que depende de sus propias habilidades y esfuerzos, distrayendo el auditorio del contenido a tratar y bajando el nivel de participación.

Dejar hacer. La persona facilitadora entrega la responsabilidad metodológica en manos de todo el grupo amparado en una supuesta actitud democrática. Esto causa confusión en las y los participantes, perdiendo el hilo conductor y la claridad de los roles y procedimientos.

Autoritarismo. La persona facilitadora no confía en las capacidades del grupo y asume las decisiones del proceso, negando la participación y causando frecuentemente conflictos entre su persona y el grupo.

Improvisación exagerada. La persona facilitadora se olvida de la planificación confiando el manejo del taller solamente a su intuición. Esto puede causar la pérdida del hilo conductor y del alcance de los objetivos y ocasionar la confusión en las y los participantes.

Repetición conservadora. La persona facilitadora se ata a conceptos tradicionales fijos al evitar la innovación y el experimento. Los talleres resultan aburridos o poco creativos.

Toma de posiciones controvertidas. La persona facilitadora se identifica con la posición de una parte del grupo y se pone en contra del resto. Pierde la neutralidad y la posibilidad de facilitar un proceso a través del cual el mismo grupo busca su posición.

¿CÓMO APRENDEMOS?

En los talleres de capacitación las y los participantes deberían aprender algo, pero ¿qué significa "aprender algo" y qué sucede cuando se aprende algo? Aprender debe cambiar el comportamiento. Después de aprender algo debemos mejorar nuestras capacidades o desarrollar otras.

Para cambiar nuestro comportamiento tenemos que recibir nuevas informaciones y experimentar con ellas. Las informaciones sin experiencia no sirven para nada. Por ejemplo: un niño no puede aprender a escribir sólo escuchando a la maestra. Por eso, la ley fundamental para aprender es:



La persona capacitadora, entonces, debe proporcionar a las y los participantes las informaciones necesarias:

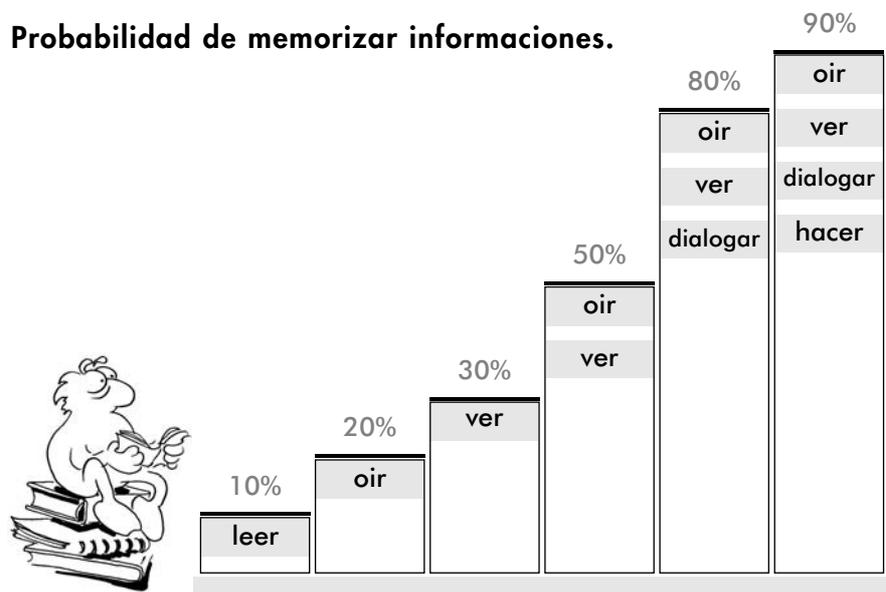
- presentar los contenidos de forma estructurada;
- utilizar un lenguaje adecuado;
- ofrecer buen material de apoyo;
- dosificar la cantidad de nuevos contenidos;
- visualizar los contenidos;
- vincular los contenidos con experiencias previas.

Además, debe darles la posibilidad de realizar sus propias experiencias al:

- incluir la práctica en el taller de capacitación;
- crear espacios de aplicación de los nuevos contenidos;
- facilitar la reflexión crítica del grupo sobre la aplicabilidad y utilidad de los nuevos contenidos.

En continuación presentamos una gráfica que expresa la importancia de la aplicación práctica de los contenidos en el rendimiento del proceso de aprendizaje.

Probabilidad de memorizar informaciones.



Esta gráfica muestra que cuanto más intervienen los sentidos tanto mayor es la probabilidad de recordar informaciones. Además, constatamos la diferencia entre el simple consumo pasivo de información (leer, oír, ver) y la aplicación de la información a través del diálogo y el hacer algo.

**Lo que oigo, lo olvido
 Lo que veo, lo recuerdo
 Lo que hago, lo aprendo
 Lo que descubro, lo aprovecho**





Métodos y técnicas

PREPARACIÓN DEL TALLER

Para que el taller sea un éxito, la fase de preparación es crucial. Distinguímos tres momentos de la fase de preparación:

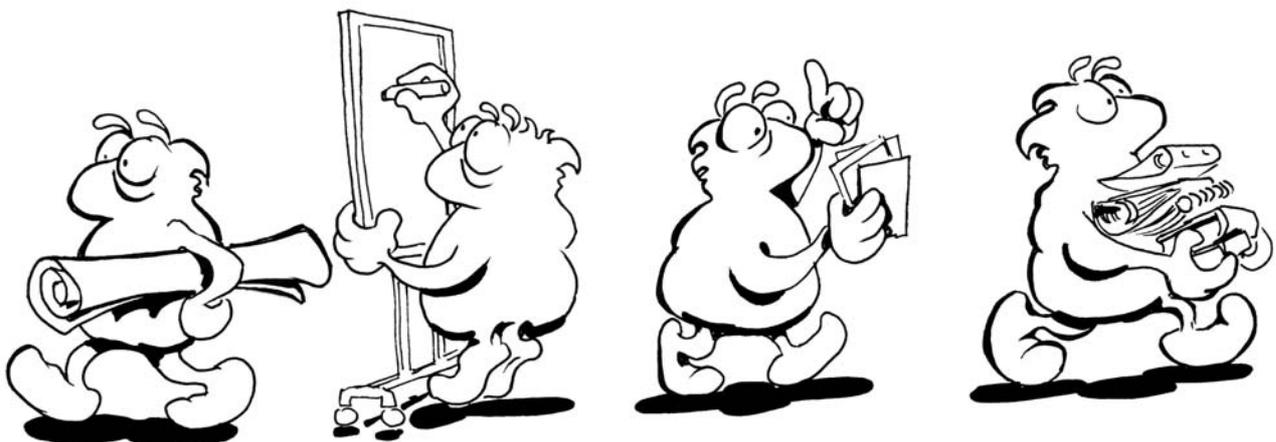
El **diseño** es el momento más conceptual en el que pensamos sobre los objetivos, los contenidos y la metodología. Aquí, echamos una mirada de conjunto a todo el taller.

La **planificación** es el momento en el que detallamos en una guía los objetivos, contenidos y los pasos del taller; destacando los horarios, métodos, técnicas y actividades, materiales, responsabilidades y recursos necesarios.

La **elaboración de materiales** a utilizar es el momento en el que vamos a conseguir y/o elaborar todos los materiales necesarios, como papelógrafos, transparencias, tarjetas, juegos, material de apoyo etc.

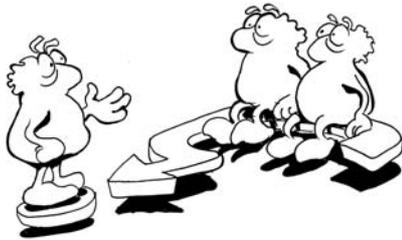


← Ver el capítulo 2.2, *Elaboración de materiales didácticos.*



LAS SIETE PREGUNTAS

Si queremos diseñar un taller de capacitación comenzamos por hacernos siete preguntas claves que nos guiarán a lo largo de su desarrollo.



¿Por qué / para qué? Los objetivos y el contexto de la capacitación

¿Qué se espera lograr en el taller?

¿Cuáles son las habilidades prácticas que, al final del taller, deberían tener las y los participantes?

El taller, ¿corresponde con las necesidades de nuestro grupo meta?

¿Cómo se relaciona el taller con otras actividades que realiza nuestra institución con el grupo meta?



¿Quiénes? El grupo meta y las personas facilitadoras

¿Qué tipo de organizaciones participarán del taller?

¿Cuántas personas van a participar; sus edades y sexo?

¿Se conocen las y los participantes entre sí?

¿Tienen las y los participantes experiencias similares sobre el tema?

¿Cuáles son sus expectativas y motivaciones?

¿Habrá otro cofacilitador y cofacilitadora o una persona experta?



¿Cuándo? Fechas y tiempo disponible

¿Cuál será la duración del taller, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo laboral de las y los participantes?

¿El horario conviene a la situación específica de las participantes femeninas (horas de ocupación, responsabilidades familiares, presiones sociales que sancionan negativamente que las mujeres salgan de noche)?

¿Es apropiado hacerlo durante varios días seguidos, o dejando libres días intermedios para que los participantes puedan efectuar trabajo de campo? ¿Durante días laborales o durante fines de semanas?

¿Con cuánta anticipación debemos enviar la invitación?

¿Dónde? Lugar

¿Es más conveniente un lugar cercano al sitio de trabajo de las y los participantes, o es mejor escoger uno lejano, pero con mayor posibilidad de concentración?

¿Es accesible el lugar para la mayoría de las y los participantes?

El lugar escogido, ¿cuenta con espacios disponibles para trabajar en plenaria y en grupos pequeños y tiene la infraestructura necesaria? (recomendamos una visita previa al lugar por parte del equipo de personas facilitadoras)

¿Tiene comida y alojamiento adecuado? ¿Tiene buena ventilación e iluminación?

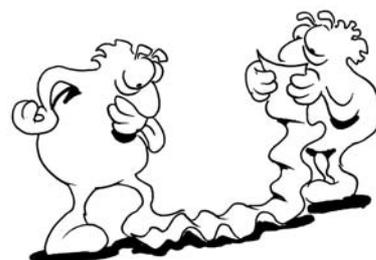


¿Qué? Contenidos

¿Quién debe definir los contenidos?

¿Los contenidos corresponden a las experiencias y expectativas previas de las y los participantes?

¿Cómo estructurar los contenidos, los pasos lógicos y secuenciales?



¿Cómo? Métodos y técnicas

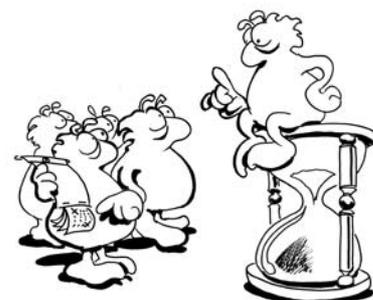
¿Qué condiciones debemos favorecer para desarrollar una metodología participativa o de género? (reuniones previas, suficiente espacio para trabajar en grupo, trabajar exclusivamente con mujeres u hombres, etc.)

¿Qué experiencias previas tienen las y los participantes en cuanto a talleres participativos? ¿Conocen técnicas básicas como la visualización o el trabajo en grupos? En caso contrario, es necesario prever tiempo para introducir estas técnicas.

¿Qué actividades prácticas son adecuadas para aplicar los nuevos contenidos?

Los métodos y técnicas, ¿corresponden al nivel de las y los participantes y a las condiciones del lugar y el tiempo disponible?

¿Cómo podemos variar el uso de diferentes técnicas para mantener la atención de nuestros/as participantes?





¿Con qué? Medios de apoyo

¿Qué materiales se necesitan (papelógrafo, marcadores, tarjetas, retroproyector, etc.)?

¿Cuáles de los materiales necesarios pueden ser preparados con anticipación?

¿Es necesario preparar materiales escritos de apoyo?

¿Existen materiales didácticos ya elaborados? ¿Cómo adaptarlos a nuestros propósitos?

¿Hay algo que los mismos participantes pueden traer como material de apoyo?

¿Quién puede ayudar en la preparación de los materiales?

¿Cuál es el presupuesto del taller (lugar, materiales, sueldos, transporte, viáticos, etc.)?

LA GUÍA DE LA PERSONA CAPACITADORA

El formulario del plan del taller de capacitación presentado a continuación es una técnica útil para concretar visualmente la estructura y la planificación del taller. Es exclusivamente para el uso interno del equipo de facilitadores y el formulario debe ser modificado, detallado y ampliado según las necesidades y los contenidos propios de cada ocasión. Aquí, solamente destacamos las tres partes de un taller y sus principales elementos.

- La introducción tiene el objetivo de orientar a las y los participantes, dar una idea del desarrollo del taller, crear un ambiente de confianza, aclarar objetivos y fijar los pasos a seguir.
- En la parte central se ofrece una presentación del tema a tratar, seguida por una fase de desarrollo. Lo más importante es vincular los contenidos nuevos con las experiencias previas de las y los participantes.
- La finalización del taller tiene la función de identificar conclusiones y organizar la transmisión de lo aprendido al trabajo cotidiano. Se deben fijar acciones concretas y determinar los pasos para a seguir. Además, es necesario evaluar si se han cumplido los objetivos del taller y las expectativas de las y los participantes.

Es importante destacar todos los momentos de un taller, incluyendo recesos y dinámicas para así vincular claramente las actividades con los métodos y técnicas, los horarios respectivos y los materiales necesarios. Si las personas facilitadoras formamos un equipo debemos añadir una columna donde detallemos la distribución de tareas.

El plan también nos puede servir como instrumento de retroalimentación. Allí, podemos anotar los cambios realizados durante el taller, p.e. horarios, duración de ciertas actividades y otras observaciones. Estas nos servirán para la evaluación y modificación de futuros talleres.

Un plan de facilitación detallado puede alcanzar varias páginas de manera que sea posible visualizar con claridad cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

Guía para un taller de capacitación

Tema del taller:	
Participantes:	
Objetivo:	
Fecha y lugar:	

Horario	Actividades / temas a tratar	Métodos y técnicas	Materiales necesarios
	Introducción <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación de participantes • Expectativas • Objetivos • Agenda / aspectos organizativos • Primer acercamiento al tema. 		
	La parte central <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los nuevos contenidos 		
	Receso		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Desarrollar el tema con las y los participantes en grupos y plenaria mediante el uso de diferentes técnicas 		
	Receso		
	Finalización <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión y conclusión • Plan de acción • Evaluación • Certificados 		 <p>Para ejemplo concreto de una guía, ver el capítulo 6.</p>

En los siguientes capítulos detallaremos diferentes técnicas para cada una de las tres partes del taller de capacitación.

VISUALIZACIÓN

La visualización mediante tarjetas en las que se consignan diversas ideas y que luego se fijan en cierto orden en papelógrafos – es un elemento clave en los talleres de capacitación. Las tarjetas pueden utilizarse para presentar nuevos contenidos o como medio para estructurar y documentar lluvias de ideas, trabajos grupales o discusiones plenarias.

Ventajas

- Todos las y los participantes tienen idénticas posibilidades para exponer sus argumentos e ideas, lo cual aumenta la motivación y su identificación con los resultados.
- Intensifica y mejora la percepción porque se puede visualizar lo que se oye y mostrar claramente las coincidencias o las contradicciones.
- Dispone y estructura los procesos de discusión y de decisión en el grupo y contribuye al surgimiento de un mayor número de ideas o de soluciones.
- En el desarrollo de la discusión, facilita las comparaciones y relaciones con etapas anteriores.
- Facilita la toma de actas.

Material

- Tarjetas de papel o cartón de diferentes colores, preferiblemente en el tamaño 20 cm x 10 cm. Se puede conseguir el cartón en imprentas en forma de pliegos y pedir que se corte según las medidas requeridas.
- Paneles para fijar las tarjetas. Existen diferentes tipos de paneles, hechos de corcho o madera, fijos o transportables. Si no se dispone de paneles, una cartulina grande podría sustituir el fondo donde las tarjetas serían pegadas con cinta adhesiva.
- Los demás materiales son: Tijeras, pegamento, cinta adhesiva, marcadores de diferentes colores, chinchas o alfileres, puntos adhesivos para realizar priorizaciones o evaluaciones.



Si no disponemos de paneles y tarjetas, la visualización también podría realizarse a través de papelógrafos, cinta y marcadores como ingredientes básicos.

La escritura en la visualización con tarjetas**SI**

Utilizar letras de molde.

Escribir no más de tres líneas por tarjetas que puedan ser leídas de lejos.

Utilizar mayúsculas y minúsculas para leer más rápido.

Escribir con poco espacio entre las letras para ahorrar espacio.

Usar menos de 30 tarjetas por papelógrafo para mantener el panorama.

Reducir la altura de las letras.

Qué lindo viaje

Escribir solamente una idea por tarjeta.

NO*Esta escritura no sirve para la visualización !!!*

Cuando se llena la tarjeta con demasiadas palabras ya no se puede leer desde lejos y eso perjudica la visualización.

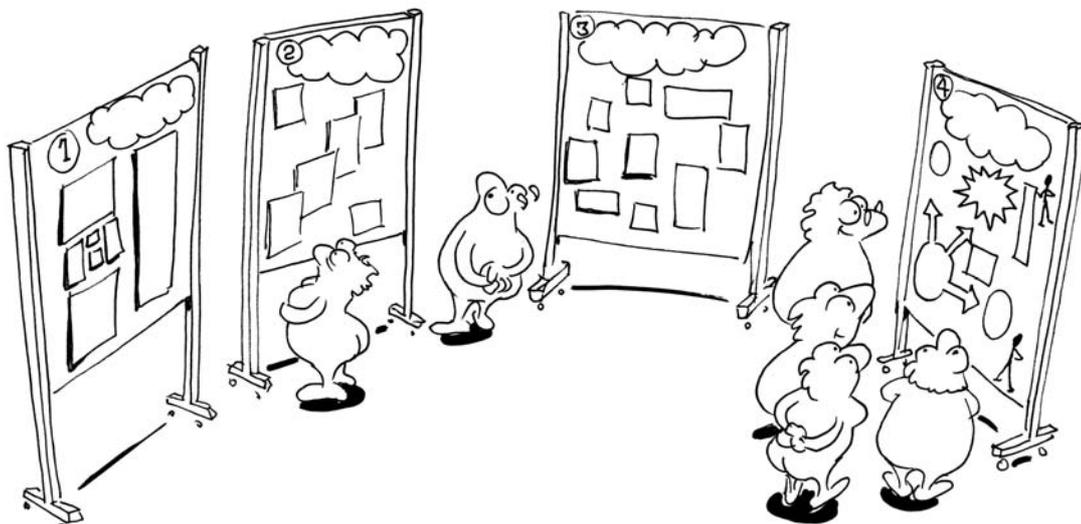
LAS MAYÚSCULAS SE DESCIFRAN CON MAYOR DEFICULTAD.

Demasiado espacio entre las letras no sirve.

Evite la exageración con el número, la forma y el color de las tarjetas.

Qué lindo viaje

Varias ideas en una sola tarjeta limitan la flexibilidad en la estructuración final.



TRABAJO GRUPAL

Antes de presentar diferentes técnicas para llevar a cabo la parte central de un taller de capacitación vamos a reflexionar brevemente sobre un aspecto general: ¿Se debe trabajar en plenaria o en grupos?

La plenaria es el centro de cualquier taller de capacitación, con ella se inicia la discusión y se termina con la evaluación final. Los temas, asuntos de interés principal y los problemas a analizar se seleccionan y presentan en la plenaria. En ella, se elaboran y procesan las intervenciones de los y las participantes. Es el lugar donde se concluyen las discusiones y se toman decisiones grupales.

Este espacio es importante para la coherencia del evento porque se establece la relación entre los subtemas ya tratados y la temática general determinándose los siguientes pasos a tratar.

En la plenaria se puede utilizar un número amplio de técnicas, pero se debe considerar que al trabajar de esta forma por mucho tiempo, el taller puede hacerse lento y aburrido.



El **trabajo en grupos** ofrece varias ventajas. Es una variación estimulante, intensifica el intercambio entre un número reducido de participantes y permite manejar diferentes temas al mismo tiempo al distribuirlos entre los distintos grupos. Además, permite desarrollar tareas más intensas, creativas y complejas, imposibles de realizar en grupos demasiado grandes.

Reglas para el trabajo en grupos

- Recomendamos planificar los trabajos en grupos no más allá de los 90 minutos porque la gente se cansa.
- Asegurar y preparar la infraestructura para contar con el espacio necesario.
- Disponer de suficientes materiales de trabajo tales como marcadores y papel.
- Definir los criterios para la formación de los subgrupos. Se puede formar grupos homogéneos, grupos heterogéneos o grupos según selección aleatoria.
- Formar grupos de no más de 4 a 5 personas.
- Dar una instrucción clara y visualizada sobre el contenido de la tarea, el tiempo disponible, la forma de documentar y exponer los resultados.
- Acordar el estilo de trabajo: moderador, lluvia de ideas, responsables de la visualización, etc.

- Definir la técnica de exposición: dramatización, dibujo colectivo, presentación visualizada y ponerse de acuerdo quién o quiénes van a presentar.
- Señalar desacuerdos del trabajo grupal con un símbolo.



Ver el capítulo 3.1, *Ciclo de moderación*.

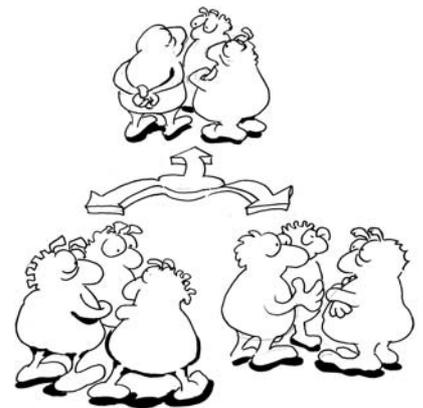
Reglas para exponer los trabajos grupales

- Fijar el tiempo disponible para cada exposición.
- Las exposiciones deben ser precisas y priorizar las ideas básicas visualizadas por el grupo. Hay que evitar comentarios u opiniones personales de quien presenta.
- Pedir que el resto del subgrupo solamente complemente brevemente al final de cada exposición.
- Pedir que todos los grupos presenten sus resultados antes de iniciar la discusión plenaria. Después de cada exposición solo se permitirán preguntas para clarificar puntos oscuros.
- Antes de iniciar la discusión plenaria, el equipo capacitador deberá resumir e identificar las coincidencias y contradicciones de las diferentes exposiciones.

Dinámicas para dividir grupos grandes

Si queremos trabajar con subgrupos divididos aleatoriamente, podemos utilizar algunas dinámicas divertidas:

- **Rompecabezas.** Se usan tarjetas de diferentes colores según el número de grupos a formarse. Cada tarjeta será cortada según la cantidad de personas que deben formar un grupo. Después, se mezclan todos los pedazos de los rompecabezas.
- **Voces y/o movimientos de animales.** Se reparten tarjetas preparadas con nombres de animales de forma anónima entre los participantes. La cantidad depende del tamaño del número de grupos que se desea formar; por ejemplo, para 5 grupos de 4 personas se necesitan 20 tarjetas con 4 gatos, 4 leones, etc. Los participantes deben imitar el sonido y/o los movimientos de sus animales para así encontrar sus homólogos que formarán el mismo grupo.
- **Colas temáticas:** Formar colas de personas según diferentes temas; por ejemplo: edad, altura, fecha de nacimiento, cantidad de hijos etc. Sirve también para dividir el grupo.



PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Al iniciar talleres de capacitación es muy importante invertir el tiempo necesario a fin de crear un ambiente propicio para la participación de todos y todas, de manera que se pueden relajar, sentirse en plena confianza y empezar a conocerse. Para ello, lo más recomendable es iniciar con ejercicios de animación que aseguren tales condiciones. Del nivel de familiaridad que alcance el grupo y del interés de la persona facilitadora dependerán los aspectos que se quieran profundizar en la presentación de participantes.

En un primer momento, aprender los nombres es algo fundamental; pero la presentación se puede aprovechar también para compartir expectativas, cualidades, temores, experiencias previas, etc. A continuación presentaremos algunas técnicas para la presentación de las y los participantes:

Presentación por parejas

La persona facilitadora explica que los participantes se presentarán por parejas y que éstas deberán intercambiar determinado tipo de información de interés para todas y todos, por ejemplo: el nombre, el interés que tiene por el curso, sus expectativas, información sobre su trabajo, procedencia y algún dato personal.

- Cada persona busca un compañero o una compañera que no conozca y conversan durante cinco minutos.
- Luego, en asamblea, cada participante presenta a su pareja.



Se puede combinar la presentación por parejas con una dinámica para encontrar las parejas. Ver este capítulo, *Dinámicas*.

El espejo del grupo

El espejo del grupo funciona con tarjetas de diferentes colores. Cada participante recibe un juego de tarjetas con los 4 colores respectivos y un marcador y debe llenarlas según las cuatro categorías presentadas por el equipo de facilitadores. La última tarjeta debería preguntar por algo personal; por ejemplo: una contribución a la noche social, el pasatiempo preferido, etc.

Se puede combinar la presentación a través del espejo del grupo también con la pregunta por las expectativas por este evento.



Dibujando un autorretrato

Se pide a las y los participantes que dibujen un autorretrato, incluyendo tres razones para participar en este taller.

Material: crayones y/o marcadores.

Estilo: caricatura, natural, como sea...

Lo mejor de mi

La técnica "lo mejor de mi" permite el intercambio sobre nuestras cualidades percibidas desde nosotros mismos. Se pide un autorretrato, añadiendo "lo mejor de mi" en las siguientes categorías: como persona, como técnico o promotor, como participante en el taller.



Presentación con fotografías

El grupo se forma en círculo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas de manera arbitraria, de modo que todos los asistentes puedan observarlas. Se da un tiempo razonable para que cada quien elija una fotografía con la que más se identifique de acuerdo a su personalidad, modo de vida, trabajo, gustos, que le recuerden alguna anécdota o parte de su vida, etc.



Después de que todos los participantes han escogido su fotografía, van presentándose uno a uno, mostrándola y explicando el motivo por el cual escogió dicha fotografía.

Es recomendable exponer más fotografías que participantes para disponer de suficiente material para elegir. Los fotos pueden ser recortes de revistas o periódicos.

Presentación con la telaraña

Los participantes se colocan en un círculo y se entrega a uno de ellos el ovillo de hilo, el cual debe elegir una persona que conoce bien y la presenta tirando la bola a esta persona, quien, a su vez, debe presentar a otro/a compañero/a de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña. Después, se debe devolver el ovillo a la persona respectiva, aprovechando, por ejemplo, para preguntar por las expectativas sobre el taller.



Esta técnica puede variar de tal manera que permitan a las y los participantes autopresentarse. También sirve para reflexionar brevemente sobre la estructura de una telaraña: Todos estamos unidos, dependiendo uno del otro, etc.

Presentación con una tarjeta de identificación

Esta técnica consiste en que cada participante recibe una tarjeta en la cual debe escribir en una columna su nombre o apodo. Luego anota después de cada letra de su nombre una característica personal que debe empezar con la letra respectiva del nombre. Después, todos se presentan leyendo sus tarjetas.



EXPECTATIVAS, OBJETIVOS, PROGRAMA Y OTROS ELEMENTOS

Lo que se inicia bien tiene grandes probabilidades de terminar bien, dice un refrán muy conocido en nuestro medio. Al principio se definen las reglas del juego y se establecen algunos compromisos mutuos. Es particularmente importante que el grupo tenga una idea precisa tanto de los temas que se van a abordar como de los tiempos y la metodología que se utilizarán a lo largo de la actividad.



Expectativas y temores

Antes de presentar los objetivos al inicio de la actividad, es importante conocer y compartir las expectativas de los y las participantes con respecto al taller. Estas expectativas pueden ser trabajadas en plenaria, visualizándolas en un papelógrafo o utilizando tarjetas y una lluvia de ideas por escrito. La persona facilitadora agrupa las tarjetas según similitudes al momento de colocarlas en el panel. Al final, se leen las respuestas del grupo a modo de conclusión.

Estas expectativas y temores servirán para la evaluación final del taller, por lo que deberán conservarse para la sesión final.



Objetivos

Una vez que conocemos las expectativas de los y las participantes, sobre nuestra actividad, podremos compararlas con los objetivos establecidos para ver si encajan.

Un objetivo indica por dónde queremos ir; qué esperamos lograr en el taller; qué esperamos que las y los participantes estén en capacidad de realizar. Con el objetivo fijamos los cambios que queremos lograr durante el mismo taller, sean nuevas actitudes, habilidades, capacidades o conocimientos.

Es importante fijar objetivos realmente alcanzables. Los mismos objetivos serán mencionados al final del taller como puntos de referencia para la evaluación. Recomendamos las siguientes formulaciones iniciales que deberán ser visualizadas en un papelógrafo:

- Las y los participantes estarán en capacidad de...
- Las y los participantes están en condiciones de...
- Al final del taller ustedes serán capaces de...

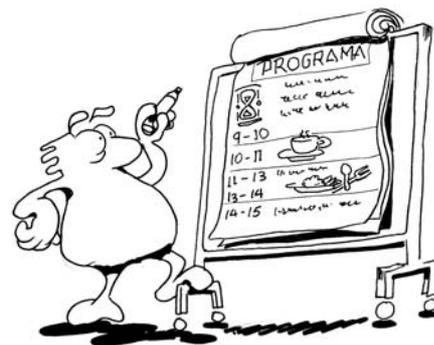
Programa

El programa nos da la pauta de cómo podemos lograr los objetivos y establece todas las actividades que serán realizadas durante el taller. El programa propuesto debe presentarse al principio del taller y discutirse con los y las participantes.

Es el momento de hacer preguntas y modificaciones, así como de conocer sobre la conformidad de los y las participantes con respecto a él. Si durante el taller el grupo quiere ampliar el tema, la persona facilitadora debe indicar qué consecuencias tendrá el cambio para el programa.

La presencia visual del programa durante todo el taller es indispensable. Se puede presentar el programa junto con los horarios.

Una alternativa para presentar un programa consiste en el menú. Se colocan en un panel todas las temáticas a tratar en forma de tarjetas, indicando también los métodos respectivos como por ejemplo: trabajo en grupo, práctica individual, dinámicas, etc.



EL MENÚ DEL TALLER

Introducción	Análisis de alternativas
Autoevaluación	Diseño de proyectos
Un juego	Matriz de planificación
Análisis de la situación	Estructura para la presentación
Análisis de problema	
Análisis de objetivos	

Documentación

Es necesario aclarar al inicio del taller en que forma se dispondrá de documentos escritos sobre el taller. Básicamente hay dos opciones:

- **Material de apoyo:** abarca todos los contenidos que el equipo facilitador presentará durante el taller. Este material será previamente elaborado por el equipo y se utilizará durante el taller.
- **Ayuda memoria:** Es un documento sobre los materiales y resultados elaborados durante el taller. Puede incluir fotografías. Hay que ponerse de acuerdo sobre quién elaborará la ayuda memoria: si el equipo facilitador o un grupo de participantes.

La ventaja de la documentación consiste en que, por un lado las y los participantes pueden dedicarse exclusivamente al proceso del taller sin necesidad de copiar todo a mano y, por otro, se dispone de un material que podrá ser útil luego del taller.

Formación de comités

La formación de diferentes comités es una técnica que facilita la participación responsable de las y los participantes durante talleres que duran varios días. A la vez, los comités son un apoyo para el equipo de facilitadores.

El **comité de evaluación y memoria** consiste en un grupo de tres participantes voluntarios que evalúa el trabajo realizado en el día. Además, presenta una breve memoria de los contenidos del día

anterior. El comité decide sobre los métodos que usará para la evaluación y la memoria. La presentación de la memoria no deberá exceder los 10 minutos al inicio del día.

El **comité de logística** se preocupa de aspectos como pegar tarjetas en los paneles, organizar o limpiar la sala de reunión, etc.

El **comité social y de dinámicas** se responsabiliza de los aspectos sociales del taller. Su objetivo principal es la integración de todos los participantes. Este trabajo puede concretarse en la selección y ejecución de algunas dinámicas durante el taller. El comité también puede proponer y organizar actividades sociales paralelas a los horarios del taller.

TÉCNICAS PARA LA PARTE CENTRAL

El Cuchicheo

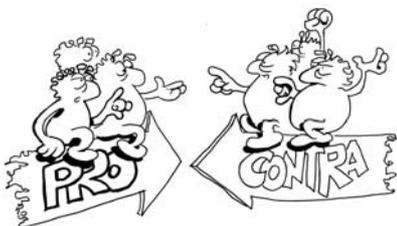


Esta técnica consiste en dividir el grupo grande en grupos pequeños a fin de facilitar la discusión. Se hace de manera rápida, pidiendo que tres personas formen un subgrupo y discutan algún aspecto específico. Las preguntas o temas en discusión deben ser concretos y precisos. Hay dos opciones: todos los subgrupos discuten la misma pregunta o cada subgrupo tiene que trabajar sobre una pregunta diferente. La duración del cuchicheo generalmente no es de más de cinco minutos. Al final, cada subgrupo presenta brevemente sus resultados, los cuales serán sistematizados por la persona facilitadora.

Es útil para

- Ampliar la base de comunicación y de participación.
- Integrar al trabajo los participantes aislados.
- Generar una atmósfera informal.
- Lograr decisiones rápidas mediante el acopio de ideas.
- Lograr que el grupo aclare sus intereses, necesidades, problemas y sugerencias.
- Despertar interés para generar un mejor proceso de reflexiones plenarios.

Debate Pro y Contras



Esta técnica permite que los y las participantes se enfrentan a puntos de vista contradictorios con respecto a un tema y desarrollen una apreciación más amplia de los puntos de vista de otros. Consiste en la división de la plenaria en dos grupos: Grupo PRO

y grupo CONTRA. Ambos grupos deben agotar 15 minutos de discusión organizada al interior de sí mismos, visualizando en tarjetas sus argumentos a favor o en contra de un asunto, según el grupo al que pertenezcan. Luego, deben presentar sus argumentos al grupo contrario, punto por punto, alternándose con el grupo contrario, el cual responderá las argumentaciones con las propias. Cada grupo debe responder a los argumentos del otro.

Al final del ejercicio se abre la discusión sobre los resultados de los argumentos, para lo cual se pueden utilizar las mismas tarjetas de argumentos. La persona facilitadora, además, puede evaluar mediante preguntas si el resultado de la discusión ha producido algunos cambios en las percepciones de los y las participantes con respecto al tema.

Paneles o entrevistas con personas expertas

Puede ser que las y los participantes de una capacitación necesiten adquirir conocimientos específicos o tener acceso a los juicios de expertos sobre temas específicos.

Los paneles o entrevistas de expertos permiten que las y los participantes se beneficien de la intervención de estas personas en un proceso participativo y bidireccional ameno que responde a las necesidades de información o conocimiento del grupo y no necesariamente al interés del experto.

Reglas para la entrevista o panel de expertos

Preparación

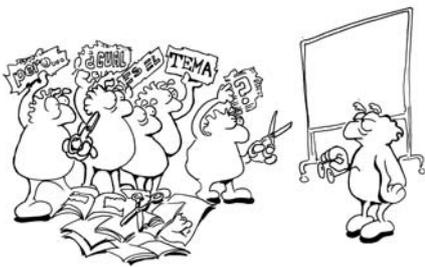
- Las personas expertas son invitadas a responder sobre las inquietudes del grupo, no a ofrecer una charla.
- Antes se forman cuchicheos (grupos de dos a tres personas) para la elaboración de preguntas.
- Se visualizan las preguntas en papelógrafos o tarjetas.
- Se determina un número máximo de preguntas según el tema, el tiempo y el tamaño del grupo.

Ejecución

- Cada subgrupo lee una pregunta en voz alta, luego coloca la pregunta en un panel y las personas expertas contestan la pregunta, y así sucesivamente.
- Las personas expertas están sentadas frente a la plenaria junto a un panel vacío en el cual el equipo facilitador visualizará las respuestas.



Se debe comunicar las reglas del juego a las personas expertas junto con la invitación y visualizarlas para todos en el momento de la entrevista.



Collage

Es una técnica creativa que busca clarificar los diferentes aspectos de un tema complejo. Consiste en visualizar palabras claves del tema a través de recortes y disponerlas en una cartulina. El collage se puede complementar con dibujos o palabras escritas. Se necesita buena cantidad de revistas, periódicos u otro material impreso, tijeras, marcadores, crayones, goma y cartulina para formar los collages.

El collage se puede hacer en pequeños grupos o individualmente. La persona facilitadora explica brevemente cómo funciona la técnica y se les da a las y los participantes 45 minutos para realizar el trabajo. Si se quiere trabajar en grupos, hay que pedirles que hagan una lluvia de ideas sobre los contenidos a presentar antes de iniciar la búsqueda de recortes. Esta técnica facilita la integración del grupo y estimula la creatividad.

El Sociodrama

Es una técnica creativa que sirve para el análisis de cualquier tema basándose en situaciones o hechos de la vida real de las y los participantes.

- Primero se fija el tema a tratar y el tiempo disponible para la preparación y la presentación. Es importante precisar bien el tema y animar a las y los participantes para que actúen de manera espontánea y creativa; si es necesario, se deben exagerar los diferentes roles para destacar posiciones.
- Luego, se decide si es recomendable trabajar el sociodrama en diferentes subgrupos o con el grupo completo.
- Cada subgrupo discute el tema, identifica diferentes posiciones u opiniones, tomando en cuenta sus propias experiencias respectivas.
- Se diseña el escenario del sociodrama. Se planifican los diferentes roles y actores y el orden de hechos a tratarse. Se fijan las responsabilidades.
- Vale la pena realizar un pequeño ensayo.

Los diferentes subgrupos presentan su sociodrama. Luego se inicia una discusión reflexiva sobre los contenidos. La persona facilitadora debe asegurar que el grupo no se pierda en comentarios sobre los aspectos exteriores de la presentación sino que tome en cuenta los contenidos más profundos que están detrás de la actuación.



Lluvia de ideas

La lluvia de ideas se utiliza para generar un amplio y variado número de ideas sobre el tema común. Se puede hacer lluvias de ideas escritas u orales. Ambas formas tienen algunas reglas básicas:

- No se discuten las ideas en el momento de la recolección.
- Cada idea es aceptada sin emitir crítica alguna.
- Las ideas no están sujetas a derechos de autor.

La **lluvia de ideas por escrito** se realiza con tarjetas. La pregunta debe ser precisa y bien formulada para que estimule la mayor cantidad de ideas. Solamente se permite una idea por tarjeta.

El desafío de la técnica consiste en la organización de las tarjetas elaboradas. Es importante que no sea la persona facilitadora quien haga este trabajo sino el grupo. Una opción es que las y los participantes coloquen sus tarjetas en un panel para luego ordenarlas y reubicarlas según la opinión grupal. Otra opción es que la persona facilitadora colecte todas las tarjetas, las lea una por una y el grupo decide luego cómo agrupar las ideas.

En esta fase de la técnica es importante que el grupo no se pierda en la discusión de una sola tarjeta. La persona facilitadora tiene que concentrar la discusión en lo esencial con la posibilidad de colocar las tarjetas conflictivas en un lugar especial para indicar la falta de consenso grupal con respecto a ellas.

Una vez agrupadas las ideas se buscan títulos generales para cada conjunto de ellas. Es el momento de revisar otra vez la ubicación de las diferentes tarjetas. Opcionalmente, se pueden priorizar diferentes temáticas según la importancia que les asigne el grupo.

La **lluvia de ideas oral** funciona de tal manera que las y los participantes expresan sus posiciones y la persona facilitadora las anota en un papelógrafo. La ventaja de esta forma de lluvia es su rapidez y su utilidad en grupos poco alfabetizados. La desventaja consiste en la escasa posibilidad de organizar las ideas una vez que están en el papelógrafo. Además se deberá asegurar que cada participante exprese su idea.



← Ver el capítulo 3.1, *Priorización*.

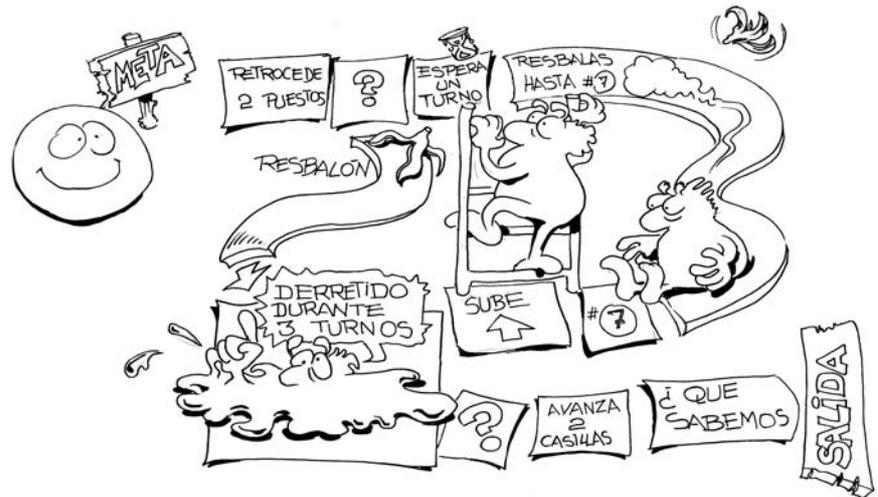


¿CÓMO RECUPERAR INFORMACIÓN?

A continuación quisiéramos presentar algunas técnicas que han dado muy buenos resultados en nuestros talleres. Son técnicas que utilizamos al inicio del segundo o tercer día para recuperar la información de los días anteriores. Lo más fácil es hacerlo en forma de juegos. ¡Atrévase a experimentar!

¿Qué sabemos de..?

Es un juego de dados con preguntas que se refieren a la temática tratada. El juego en sí es fácil de preparar. El material puede ser cartón o papel; sirve cualquier tipo de ficha. Si el grupo es grande tenemos que dividirlo en grupos más pequeños de 8 personas por grupo. Se juega en parejas, contestando las preguntas preparadas por el equipo de facilitadores. Las preguntas se refieren a los contenidos tratados anteriormente o pueden involucrar aspectos adicionales pero vinculados al tema. Es un recurso bien divertido para evaluar cuáles son los contenidos que todavía se recuerdan.



Fotografías con preguntas atrás

Esta técnica consiste en colocar algunas fotografías llamativas o recortes de revistas y periódicos, pegados en un papel blanco, encima de un panel. Se pide que algunos voluntarios se acerquen al panel y elijan una fotografía cada uno que le llame la atención. Deben sacar la foto del panel y, como sorpresa, hay una pregunta al reverso de cada una. Esta pregunta se relaciona con los contenidos tratados en el curso y la persona debería contestarla con la ayuda de la plenaria.

El marcador caliente

Es una técnica simple para recuperar información de un grupo grande. La persona facilitadora dispone de varias preguntas escritas en tarjetas. El grupo forma un círculo; una persona queda afuera tocando algo que hace ruido y tiene que pararse de espaldas hacia el grupo para no verlo. El grupo pasa rápidamente un marcador de una persona a la otra. Cuando para el ruido, en este momento quien sostiene el marcador debería contestar una pregunta. El grupo puede ayudar si es necesario. Sigue el juego hasta que se acaben todas las preguntas. En vez del ruido se puede usar un equipo de música.



Mapa de ideas

Otra posibilidad para recuperar información es el mapa de ideas. Podemos trabajar con tarjetas preelaboradas o elaborar el mapa de ideas junto con el grupo. Lo importante es colocar alrededor del tema central todos los subtemas o aspectos tratados durante el día anterior.



Ver capítulo 3.3, *Mapa de ideas*.



TÉCNICAS PARA LA FINALIZACIÓN

Con esta fase se concluye el curso. Vale la pena que las y los participantes reflexionen explícitamente sobre lo aprendido, tomen decisiones y se comprometan.

Reflexión sobre lo aprendido

Los participantes reflexionan sobre lo aprendido en el curso y especialmente sobre “lo que se puede aplicar o transformar en práctica”.



Ejemplo: El grupo meta está conformado por técnicos de diferentes organizaciones.

Pregunta: ¿Qué se puede aplicar en

- su trabajo individual como técnico?
- su equipo de trabajo?
- su institución?

Después recolectan los posibles obstáculos que impiden poner en práctica lo aprendido.

Plan de acción

Muchas veces sucede que en nuestras reuniones y eventos de capacitación hemos trabajado y discutido mucho pero al final todo queda en el aire. Para concluir un taller es muy importante elaborar un plan de acción para fijar las actividades que queremos realizar después del taller. A continuación se presenta un modelo de plan que podrá ser ampliado según las necesidades:

No.:	Actividad	Quién	Con quién	Cuándo	Resultado esperado	Observaciones
1.						
2.						
3.						
4.						

Compromisos por escrito

Con el plan de acción los participantes se comprometen en lo que van a hacer. Durante el curso es imposible controlar si realmente cumplirán con sus compromisos. Esto lo podrán hacer solamente ellos mismos, pero muchas veces se olvidan de lo que querían hacer. Por eso, vale la pena que se escriban una carta con el detalle de todo lo que quieren cambiar en su trabajo como consecuencia del curso. La persona capacitadora recolecta las cartas y las enviará después de un cierto tiempo.

EVALUACIÓN DEL TALLER DE CAPACITACIÓN

La evaluación es un elemento indispensable en talleres de capacitación porque permite un proceso de retroalimentación de las y los participantes sobre el programa, los métodos, el aprendizaje o el ambiente del taller. Mediante técnicas de evaluación permanente y no solamente realizadas al final del taller, se les facilita a las y los participantes la intervención activa en la realización del programa y, de esta manera, se les ofrece compartir la responsabilidad.

En un taller podemos evaluar en varios momentos y con diferentes técnicas: las evaluaciones diarias y la evaluación final. A continuación, presentamos para las dos categorías algunas técnicas que podrán ser adaptadas y combinadas según sus necesidades.

La evaluación escrita con tres tarjetas

Es una de las evaluaciones más conocidas. Consiste en tres preguntas que las y los participantes deberían contestar por escrito:

¿Qué me gustó más?

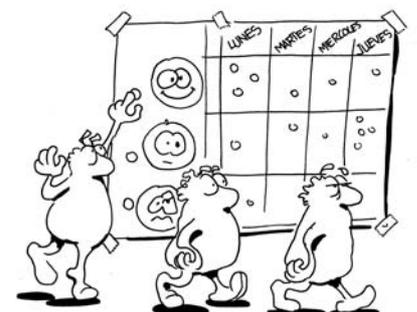
¿Qué me gustó menos?

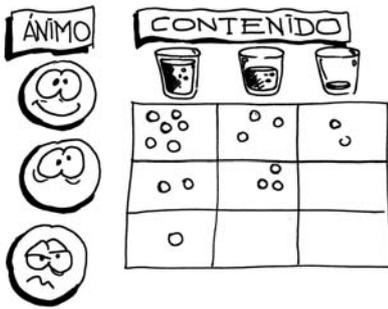
Sugerencias



El animómetro

El animómetro es una técnica usada en talleres de varios días y sirve para visualizar el clima que ha prevalecido durante la jornada de trabajo. Al final de cada día, los participantes pueden colocar un punto adhesivo en una escala para indicar su estado de ánimo. De esta manera, es posible trazar una línea que refleje los cambios anímicos de los y las participantes.





Evaluación intermedia con puntos adhesivos

Esta técnica evalúa visualmente dos aspectos diferentes a la vez con un solo punto adhesivo. Es parecido al “animómetro” pero necesita mayor explicación porque hay que establecer una correlación entre los dos aspectos. Presentamos el esquema y explicamos dos diferentes categorías a evaluar, por ejemplo: el proceso grupal y el grado de aprendizaje.

Las preguntas, entonces, serían: ¿Cómo me he sentido hoy en cuanto a mi estado de ánimo? ¿Cuánto he aprovechado hoy en cuanto al contenido? Combino los dos categorías y coloco mi punto adhesivo en el espacio correspondiente.



Evaluación final con puntos adhesivos

Esta técnica trabaja con puntos adhesivos y sirve, por ejemplo, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y expectativas. Preparamos una matriz con los diferentes aspectos a ser evaluados y los criterios de valoración. Cada participante recibe la cantidad de puntos adhesivos correspondientes.

Combinación de evaluaciones con tarjetas y puntos adhesivos

La siguiente propuesta combina diferentes técnicas. Primero podemos preguntar a través de tarjetas cosas como:

- ¿Qué he aprendido?
- ¿Qué voy a aplicar en mi trabajo?
- ¿Qué queda pendiente?

Luego, colocamos las tarjetas a lo largo de un círculo grande dividido en tres ruedas de tal modo que la evaluación se disponga circularmente. Funciona mejor con tarjetas recortadas ovalmente.

Para evaluar aspectos como p.e. el lugar, la duración, la facilitación, el material de apoyo, la posibilidad de participar con las ideas propias, etc., podemos utilizar otro círculo dividido en diferentes partes. Cada segmento exige un punto adhesivo. La valoración más positiva se coloca en el centro, la peor hacia afuera.

Podemos concluir esta evaluación mixta con un punto adhesivo, pidiendo valorar el cumplimiento de las expectativas de las y los participantes.



DINÁMICAS

Se puede diferenciar las dinámicas según su utilidad para el taller. En el desarrollo de los temas *presentación de participantes, cómo recuperar información, cómo dividir grupos grandes* ya hemos presentado algunas dinámicas específicas. Seguidamente, trataremos las **dinámicas de animación**. El equipo de capacitadores debe disponer de una selección de estas dinámicas para utilizarlas oportunamente en diferentes circunstancias, como por ejemplo:

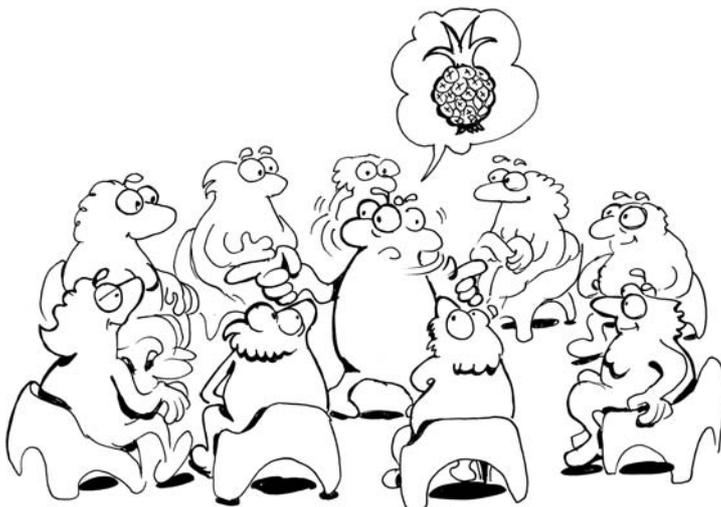
- Cuando las discusiones se han vuelto tensas o muy prolongadas.
- Cuando los participantes están cansados, por ejemplo después del almuerzo.
- Cuando los ánimos del taller necesitan ser renovados.
- Cuando se quiere estimular la confianza del grupo.
- Cuando el grupo necesita relajarse.
- Cuando el grupo está muy distraído.



Dinámicas para recordar nombres

Canasta revuelta

Todos los participantes se forman en círculo con sus respectivas sillas. La persona capacitadora queda en el centro, de pie. Explica a los compañeros que a quienes estén a la derecha de cada quién se les llamará piñas y a los de la izquierda, naranjas. Además, todos deberán saber el nombre de los compañeros sentados a cada lado. En el momento que el/la capacitador/a señale a cualquiera diciéndole “Piña”, éste debe responder con el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el coordinador ocupa su puesto.



Zip – Zap – Zop

Se dispone de un número de sillas formando un círculo igual al número de participantes menos uno. La persona que no tiene silla se encuentra en el centro y apunta a una persona sentada diciendo ZIP o ZAP o ZOP. ZIP significa que la misma debe decir el nombre de su vecino a su izquierda; ZAP, el del vecino a su derecha y ZOP, su propio nombre.

El jugador del centro exige una respuesta rápida contando de uno a tres. Si la persona sentada no responde adecuadamente tiene que irse al centro, mientras que el jugador anterior se integra al círculo. Cuando el jugador del centro dice "ZIP, ZAP, ZOP" **todos** deben cambiarse de lugar; quien no consiguió silla va al centro.

Dinámicas para romper el hielo

Sansón y Dalila



Se forman 2 subgrupos y se explican las siguientes reglas: Sansón vence al León; el León vence a Dalila y Dalila vence a Sansón.

Se explica la mecánica del juego: Se trata de una competencia entre dos equipos rivales. Cada equipo deberá definir en el plazo de 1 minuto el personaje que representará, teniendo en cuenta las reglas. La persona facilitadora cuenta "uno, dos, tres" y los equipos deben manifestar su decisión con los sonidos que corresponden.

Si imitan a Sansón: saca su sable y grita "Ízass!". Si en cambio, imitan a Dalila, con movimientos de bailarina y sonido "tururu". Al León, rugiendo y mostrando garras y dientes.

Todos los participantes deben gesticular al mismo tiempo; se ve cuál es el equipo ganador y se anota. Se realizan en total tres rondas.

La gente pide ...



Se forman dos o más grupos. Cada grupo nombra a su dirigente. El coordinador/a pedirá una serie de objetos a los participantes o que se encuentren en la sala, y, a la vez, deberá señalar un lugar fijo donde colocar los objetos de cada grupo.

El dirigente y el grupo deben conseguir lo que se pide; el dirigente entregará el objeto solicitado al coordinador. El coordinador recibe solo el objeto del grupo que llegue primero; los otros, no. El grupo que logra entregar más cosas es el que gana.

Dinámicas de movimiento

Cambiar la casa

En este juego hay casas e inquilinos. Para formar una casa, dos personas paradas frente a frente alzan las manos por arriba y adelante y las cogen, de manera que entre ellas quede espacio para el inquilino. Para el juego se requieren de un número múltiple de tres más un participante: Cada casa con dos personas y su inquilino más una persona en el centro que está buscando un espacio para si mismo. Si dice "cambio de casa", las dos personas que forman una casa tienen que buscar un nuevo inquilino; si dice "cambio de inquilino", todos los inquilinos tienen que buscar una nueva casa; y si dice "terremoto", se tienen que formar nuevas casas con un inquilino. La persona del centro intenta involucrarse en el juego como inquilino o como casa.

Una variación consiste en formar casas con uno o dos inquilinos según la orden del dirigente del centro. Así, sobran personas que no tienen casa o casas sin inquilinos. Ellos salen del juego hasta que al final queda una casa con un inquilino.

El barco se hunde

Todos los participantes se ponen de pie. El coordinador, entonces, cuenta la siguiente historia: "Estamos navegando en un enorme buque, pero viene una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha solo pueden entrar un determinado número de personas."

El grupo tiene entonces que formar círculos en los que esté el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha. Si tienen más personas o menos, se declara hundida la lancha y esos participantes deberán sentarse.

La persona facilitadora pide que caminen por el salón diciendo en voz alta: "Rema, rema, rema tu barco" y de repente anuncia: "El barco se hunde; ¡a los botes salvavidas de a 4!" (o cualquier número). Como en toda dinámica de animación, deben darse las órdenes rápidamente para producir agilidad y sorpresa.



Dinámicas de concentración

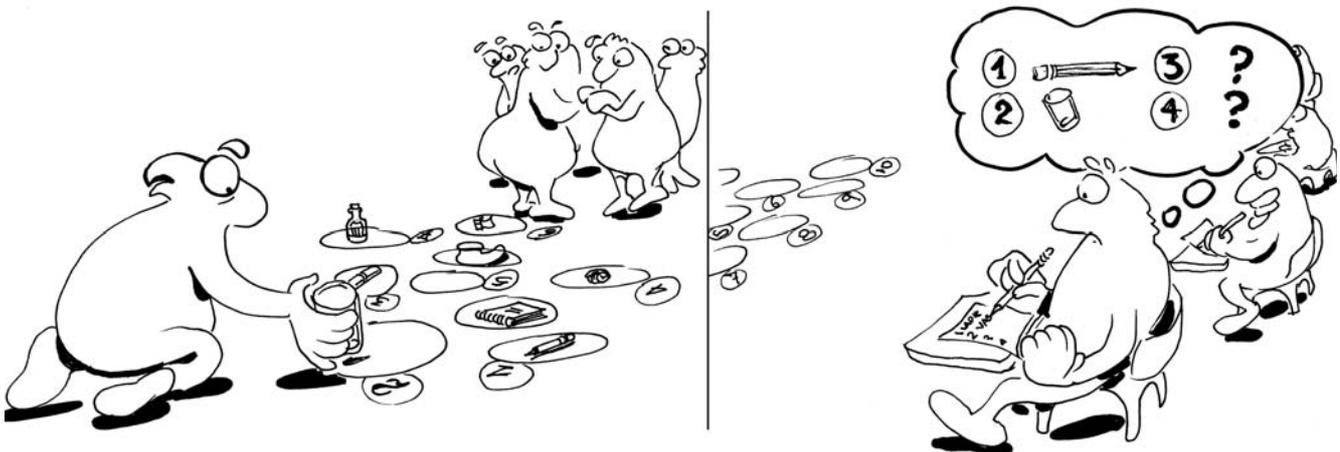
El Bum

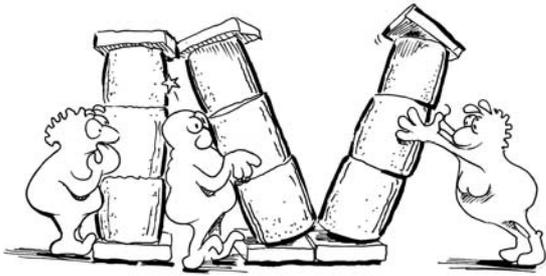
Todos los participantes se sientan en círculo; se ordena numerarse en voz alta y que todos a los que les toque un múltiplo de tres (3 – 6 – 9 - 12, etc.) o un número que termina en tres (13 – 23 – 33, etc.) debe decir ¡BUM! en lugar del número; el que sigue debe continuar la numeración. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice ¡BUM!, el siguiente dice CUATRO, etc.

Pierde el que no dice ¡BUM! o el que se equivoca con el número siguiente y tiene que salir del juego. El juego puede complicarse utilizando múltiplos de números mayores; o combinando múltiplos de tres con múltiplos de cinco, por ejemplo.

Objeto y número

La persona facilitadora dibuja círculos en el suelo y a cada uno se le asigna un número y se coloca un objeto (mínimo 10 círculos). Se les da a los participantes un minuto para observar cada objeto en cada número. Se recogen todos los objetos, se forman pequeños grupos o se trabaja individualmente; en todo caso, se pide a los participantes que anoten en un papel en qué número estaba cada objeto. Recomendación: Aplicar la técnica varias veces e ir aumentando el número de círculos.





Reflexiones finales

Los métodos y técnicas presentados en este capítulo no solamente son útiles para los talleres de capacitación sino que pueden enriquecer también asesorías, reuniones, demostraciones prácticas, días de campo, etc. La mayoría son fáciles de aplicar y pueden ser combinadas. Lo importante es lograr la idea general del evento y estructurarlo con anticipación. Después, hay que adaptar, diseñar y experimentar con las técnicas de tal manera que haya una buena combinación entre ellas para lograr dinámica y ritmo durante el evento. Hay que alternar técnicas lúdicas con técnicas más analíticas; trabajo en grupos con trabajo en plenaria. Es necesario involucrar diferentes tipos de dinámicas y no se debe olvidar hacer resúmenes sobre los pasos realizados y orientar a las y los participantes hacia los objetivos propuestos. Según nuestra experiencia, el desafío en los talleres de capacitación no consiste tanto en el manejo de las técnicas particulares sino más bien en la sensibilidad para encontrar armonía y coherencia entre las diferentes técnicas y partes del evento con el fin de facilitar el aprendizaje grupal.

Recomendamos que participen de vez en cuando en los eventos de sus colegas o que los inviten a sus eventos para aprovechar la observación y retroalimentación imparcial; así, será posible mejorar las habilidades en el manejo de los talleres de capacitación.



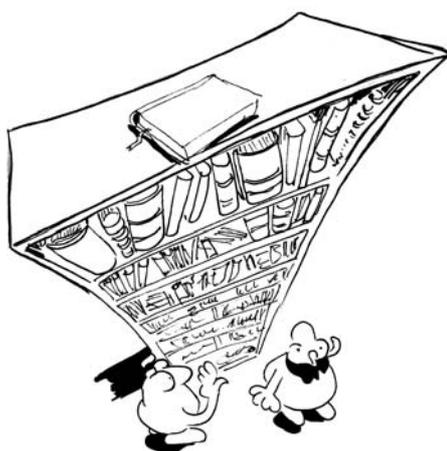


Bibliografía recomendada

Para el tema de los talleres de capacitación existe un sinnúmero de publicaciones útiles. La mayoría de ellas tiene un enfoque temático, por ejemplo: capacitaciones con enfoque de género, u orientadas al trabajo barrial o al manejo de recursos naturales, etc. Aquí, queremos mencionar solamente dos obras referenciales:

ALFORJA: *Técnicas participativas para la Educación Popular*. Tomo I y II. Costa Rica. 1988. El libro desarrolla el aprendizaje con vivencias a partir del concepto de la educación popular. Presenta diferentes temas como comunicación, organización, planificación. Además, contiene muchas dinámicas de presentación, de animación, de concentración, etc. Las técnicas presentadas son recomendables, sobre todo para la parte central de un evento educativo. Las explicaciones están bien estructuradas, son fáciles de entender y poseen ilustraciones bastantes llamativas.

Pretty, Jules; Thompson, John; Guijt, Irene; Scoones, Ian. *Aprendizaje y acción participativa. Guía para capacitadores*. Santa Cruz, Bolivia. 1998. Es posiblemente la publicación más detallada y más actualizada sobre los métodos participativos. Fue traducida del inglés y tiene más de 100 dinámicas y ejercicios para autocapacitarse en métodos participativos. Podemos recomendar este libro a todas personas que quieren animar procesos de aprendizaje y capacitación en sus proyectos. Se tratan temas como el rol de la persona capacitadora, dinámicas de grupos, principios del aprendizaje participativo, el taller de capacitación sobre métodos participativos, los desafíos de la capacitación en el campo. Es un libro referencial para el trabajo participativo en los ámbitos rurales y urbanos.



CAPÍTULO 2.2

ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

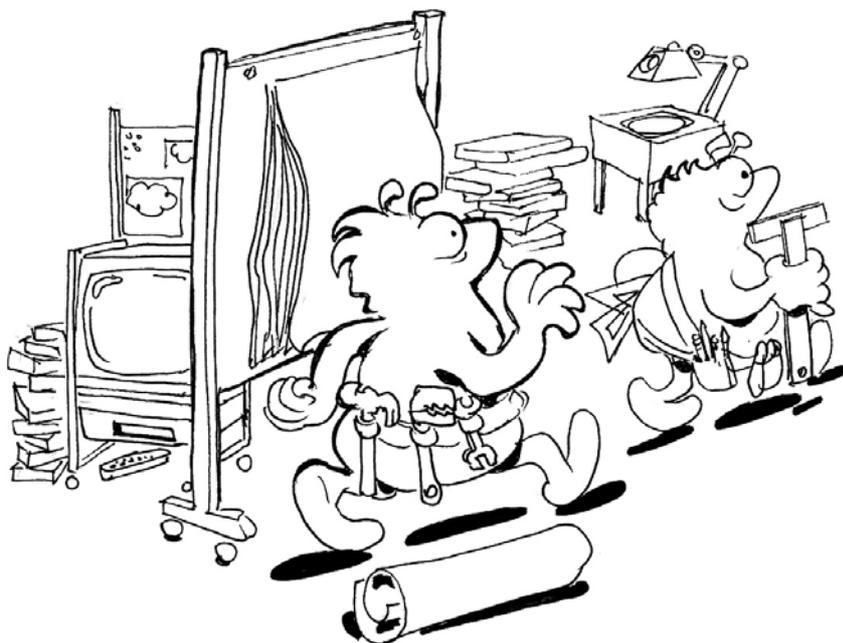
- Funciones
- Criterios generales

III. Métodos y técnicas

- Pasos básicos
- Sistematización de medios
- Consejos para su uso

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

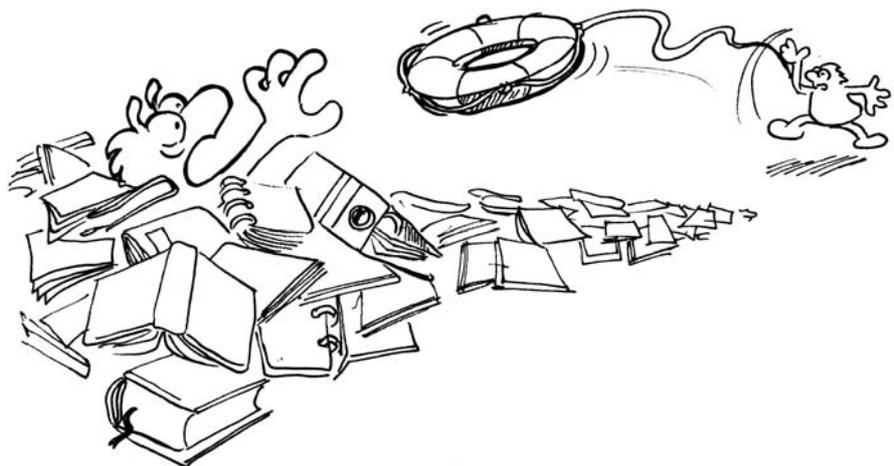


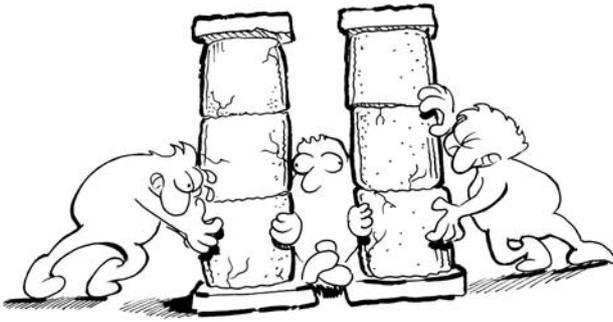


Justificación y contexto del tema

La elaboración de materiales didácticos es un tema fuertemente vinculado con la preparación y ejecución de talleres de capacitación y la asesoría participativa. Cualquier organización requiere, para sus eventos educativos, un material de apoyo interesante, actualizado y adaptado a las necesidades específicas de los grupos meta. Muchas organizaciones subestiman el esfuerzo y el tiempo que se necesita para producir sus propios materiales que cumplan con tales criterios. Como consecuencia, abunda la improvisación y su consiguiente frustración.

En este capítulo presentamos diversos tipos de materiales didácticos, sus ventajas y desventajas y algunos pasos concretos para su elaboración. Les invitamos a experimentar con algunos materiales de bajo costo y de fácil elaboración, a fin de diversificar y mejorar sus eventos de capacitación y sus asesorías.





Elementos básicos

FUNCIONES DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS

Motivación

Hay materiales didácticos que tratan de crear confianza y reforzar el interés por una situación o un tema, así como de impulsar un proceso de reflexión y de participación. Generalmente este tipo de materiales se utiliza al inicio de una actividad educativa. Tendrá que ser breve, interesante, quizás espectacular y hasta provocador. No busca explicar un tema ni aclarar una situación nueva. Las láminas, los montajes audiovisuales, el video, las imágenes en general, son muy adecuados para motivar.

Información

Con este tipo de material se pretende apoyar el proceso de estudio o de aprendizaje de un tema. Los conocimientos tienen que ser organizados de manera sistemática, basado en la secuencia lógica que va de lo conocido a lo desconocido; de lo particular, a lo general. El objetivo de los materiales informativos es presentar información y datos relacionados con los temas que sean tratados. Para fines de información, es posible utilizar innumerables materiales, tales como papelógrafos, láminas, tarjetas preelaboradas, videos y *slides*, así como cualquier material impreso, entre los más conocidos.

Referencia

Este tipo de material didáctico está destinado a servir de memoria de una actividad de capacitación o de material de apoyo. Contiene los conocimientos más relevantes sobre un tema y se utiliza, principalmente, después del taller para consultar o refrescar los contenidos abordados. En sentido general el material de referencia está impreso. Implica organizar los conocimientos de manera que sean fáciles de encontrar, con titulares grandes, índices, numeración clara de páginas y referencia bibliográfica.



CRITERIOS GENERALES

Diversos criterios generales son aplicables a cualquier material didáctico. Un pequeño ejercicio sirve para descubrirlos uno mismo. Consiste en revisar una serie de láminas y folletos o *broshures* a su disposición y decidir cuáles de éstos le gustan mucho y cuáles no le gustan nada. Después, busque los criterios que han influido en su decisión. Entonces encontrará algunos criterios muy simples que influyen de modo considerable en la calidad de cualquier material didáctico.

Tamaño y estilo de la escritura

Un material didáctico con una tipografía demasiado pequeña causa dolor de cabeza. Y sobre todo cuando se trabaja con gente que tiene poca o ninguna costumbre de lectura, las letras deben ser suficientemente grandes y fáciles de leer. Utilice letras de molde en los materiales hechos a mano, de acuerdo con las reglas básicas de la visualización. Y se debe tomar en cuenta la distancia del público respecto al material que se muestra al auditorio, a fin de calcular el tamaño necesario.



Ver el capítulo 2.1, *Visualización*. →

Cantidad de contenido

“Poco, a veces es más”, este dicho popular es posible aplicarlo también a los materiales didácticos. Demasiado contenido aplasta a los participantes. Por eso hay que elegir bien cuáles conocimientos valen la pena transmitir: trabaje con palabras claves, trate de resumir y sintetizar frases largas, reduzca el contenido a lo más esencial.

Estructura del texto

La eficacia del proceso enseñanza - aprendizaje depende en gran medida de la estructura de los contenidos que se vayan a transmitir. La información desorganizada o incompleta causa frustración en los participantes. Ponga especial énfasis en organizar y estructurar bien sus contenidos: busque secuencias lógicas, utilice enumeraciones, trabaje con títulos grandes.

Estilo/expresión

Hay que evitar frases largas, expresiones complicadas y términos técnicos poco conocidos. Antes de escribir, se debe analizar bien los grupos a los que se dirige el trabajo, su nivel de alfabetización, su hábito de lectura, a fin de adaptar nuestro estilo. Evite



copiar contenidos complicados de publicaciones. Es mejor resumir y explicar los conocimientos con sus propias palabras, al tener siempre presentes los grupos a los que se dirige. Escriba como si explicara el hecho verbalmente. Después, consulte con sus colegas, con alguien del grupo meta o cualquier otra persona para verificar si el texto se entiende bien.

Correspondencia entre texto y dibujos

Cualquier ilustración dibujos, gráficos, caricaturas o fotos enriquecen de manera significativa los materiales didácticos. Llamen nuestra atención; a veces una ilustración expresa más que muchas palabras. Generalmente, el desafío consiste en conseguir un material útil para ilustrar nuestros contenidos. No todos tenemos la habilidad de dibujar y el uso de fotos podría resultar muy costoso. Se debe tener especial cuidado con las ilustraciones que no corresponden con el ambiente cultural al que nos dirigimos ni con los contenidos: pueden causar confusión y hasta rechazo. Cada ilustración debe acompañar al contenido, profundizarlo y transmitirlo de manera visual. Consulte con sus colegas o con alguien del grupo meta para verificar si sus ilustraciones cumplen con estos criterios. En caso de que su proyecto incluya la elaboración de grandes cantidades de materiales didácticos, recomendamos especialmente el apoyo de un diseñador profesional.



Métodos y técnicas

PASOS BÁSICOS

1. Definir los temas y objetivos educativos para los cuales se necesita el material

Antes de empezar con la elaboración de materiales, hay que tener muy claro cuáles son los objetivos educativos que se persiguen y los contenidos que serán tratados. Recomendamos la *guía del capacitador*, que incluye todos los contenidos desglosados y los procedimientos que se deben utilizar para abordar cada tema.



← Ver el capítulo 2.1,
La guía del capacitador.

2. Definir los contenidos de la actividad que necesita refuerzo

Es importante precisar con anticipación cuáles son los contenidos difíciles de la actividad educativa. Lo más probable es que no será posible ni necesario elaborar materiales didácticos para todos los contenidos del evento.

3. Analizar el grupo meta

Para escoger o descartar ciertos lenguajes (textos, imágenes) primero tenemos que dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el nivel de conocimiento de nuestro grupo meta en cuanto a la temática?

¿Cuáles son las palabras y las expresiones adecuadas para transmitir el contenido?

¿Cuál es el nivel de escritura y lectura de nuestro grupo meta?

¿Qué grado de familiaridad tiene el grupo con el manejo de imágenes?

¿Cuáles son los códigos culturales del grupo meta?

4. Definir la función del material

Recordemos las tres funciones de un material didáctico: motivación, información y referencia. Es mejor definir una sola función a la vez para cada material. Sin embargo, una secuencia de rotafolios, por ejemplo, puede tener varias funciones, pero cada rotafolio sólo tendrá una.

5. Definir la cobertura

La cobertura influye mucho en la selección de un material económico y adecuado. ¿Cuántas personas participarán en el taller? ¿Cuántos eventos se realizarán? ¿Cuántas personas utilizarán los materiales? Estos datos permiten descartar ciertos materiales y concentrarse, sobre todo, en la durabilidad y la posibilidad de reproducir los materiales.

6. Diseñar una idea preliminar del material que se vaya a elaborar

Una vez definidos los aspectos mencionados, habrá que diseñar una idea preliminar del material que se vaya a elaborar, y espe-



cificar el tipo de material, los contenidos generales, la manera cómo será ilustrado, la necesidad de apoyo profesional, por ejemplo, en la ilustración y una idea panorámica del tiempo que será necesario emplear.

7. Calcular los recursos que se necesitarán

Hay que conocer con precisión los recursos que se necesitarán y con cuáles es posible contar: humanos, técnicos y financieros. Elabore un presupuesto que desglose los detalles y haga una planificación que incluya el tiempo necesario y las respectivas responsabilidades.

8. Retroalimentación, discusión con colegas y toma de decisiones

Una vez obtenidas las informaciones en los pasos 1 a 7, es posible buscar la retroalimentación y la discusión con sus colegas. ¿Qué opinan sobre sus ideas? ¿Dónde y cuándo pueden apoyar? Busque un acuerdo oficial con su organización para el apoyo que necesite. Incluya la elaboración de los materiales didácticos en sus planes de trabajo.

9. Elaboración de un borrador

Según sean la clase y el volumen de materiales que empleará, habrá que elaborar un borrador, que debe contener tanto los contenidos técnicos como las ilustraciones y una idea de la diagramación. Discuta este borrador con sus colegas, pida la revisión del material y haga las correcciones y los cambios necesarios.

10. Propuesta final, validación, correcciones

Es muy recomendable realizar, con la propuesta final, una prueba con algunos representantes del grupo meta. Es aquí donde se ve si el material realmente funciona y si el mensaje llega a las personas destinatarias con facilidad. Considere preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la reacción de la audiencia?
- ¿Entienden las imágenes y el texto?
- ¿El contenido se presenta en secuencia lógica?
- ¿El material es muy largo o muy corto?
- ¿Hay palabras, ideas o imágenes difíciles?



SISTEMATIZACIÓN DE MEDIOS

En las siguientes páginas presentamos una sistematización de los medios para la elaboración de materiales didácticos. Cada medio tiene sus ventajas y desventajas; algunos son más sofisticados en su preparación que otros. La riqueza es la variación de diferentes clases de materiales didácticos en un solo taller de capacitación, de acuerdo con la temática que se vaya a tratar.

La pizarra común

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>La pizarra común se encuentra en muchos lugares de reuniones, especialmente en escuelas.</p> <p>Es posible utilizar tizas de diversos colores.</p>	<p>Apta para el uso espontáneo.</p> <p>Correcciones fáciles.</p> <p>Facilita la participación del público en el desarrollo de las ideas.</p>	<p>Exige buena escritura.</p> <p>Por falta de planificación, la visualización resulta poco estructurada.</p> <p>Es difícil la reestructuración de textos ya escritos.</p> <p>Limitación de espacio.</p> <p>Es difícil elaborar algo antes del evento.</p> <p>Mal contraste entre la figura y el fondo debido a las características de la superficie y de la tiza.</p>	<p>No se debe utilizar cinta adhesiva sobre la pizarra, porque daña las características abrasivas e impide los trazos sobre su superficie.</p>



La pizarra de tinta líquida

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Es un tablero blanco, portátil o fijo.</p> <p>Se escribe con marcadores con tinta de diferentes colores, no indeleble.</p> <p>La escritura puede ser borrada con facilidad.</p>	<p>Permite una escritura fácil y agradable y el uso de colores.</p> <p>Permite efectuar correcciones con facilidad.</p> <p>Facilita el desarrollo de ideas durante la presentación.</p> <p>Es posible exhibir fotografías, láminas y diagramas. Pegue estos materiales en el borde de la pizarra.</p>	<p>Inadecuada cuando se desea presentar materiales en detalle o muy extensos.</p> <p>Lo escrito o dibujado en la pizarra es transitorio.</p> <p>Son necesarios marcadores especiales (costosos).</p> <p>Difícil de transportar.</p> <p>Difícil para documentar.</p>	<p>Con marcadores a base de tinta indeleble se daña la pizarra.</p>



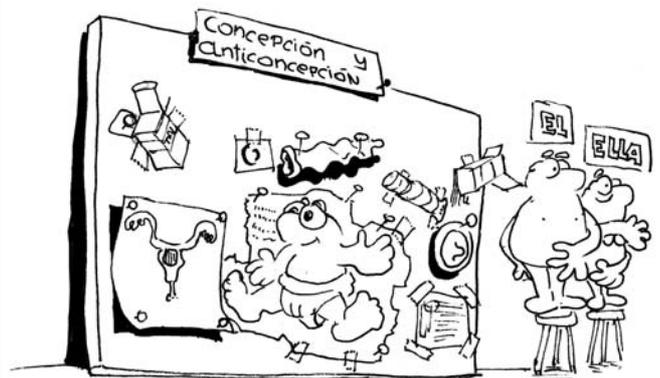
El rotafolio / el papelógrafo

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>El rotafolio es un legado de hojas engrapadas, fijadas en una construcción o dispuestas sobre un caballete.</p> <p>El papelógrafo es un papel periódico o papel bond de tamaño pliego.</p>	<p>Fácil de hacer y de utilizar.</p> <p>Preparación previa.</p> <p>Espacio ilimitado.</p> <p>Es posible utilizarlo en casi todos los lugares.</p> <p>Si se emplea material resistente, es posible su reutilización más de una vez.</p> <p>Es posible complementar la serie del rotafolio con papelógrafos elaborados durante el evento.</p> <p>Después del evento, es posible conservar las hojas (p.e., para elaborar una documentación) o dejarlas en el sitio como memoria.</p>	<p>Se necesita una construcción para fijar los papeles.</p> <p>Se requiere cierta habilidad para diseñarlo adecuadamente.</p>	<p>Hay rotafolios que están combinados con una pizarra de tinta líquida.</p> <p>Si no se dispone de un rotafolio, se puede pegar los papelógrafos con cinta a una pared.</p>



Franelógrafo

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Consiste en una tela de franela en la que se pegan objetos con cinta adhesiva.</p> <p>Los objetos pueden ser figuras, símbolos, palabras, etc., preferiblemente plastificados.</p>	<p>Método atractivo que facilita una presentación progresiva y permite el desarrollo de temas complejos.</p> <p>Apto para el uso en zonas rurales.</p> <p>Adecuado para trabajar con iletrados (sólo se utilizan símbolos o dibujos).</p>	<p>Algo exigente en la producción.</p> <p>No muy flexible en cuanto a complementaciones.</p> <p>Las cintas adhesivas se gastan con el tiempo.</p>	<p>Antes de plastificar dibujos o símbolos, hay que validarlos con el grupo meta.</p>

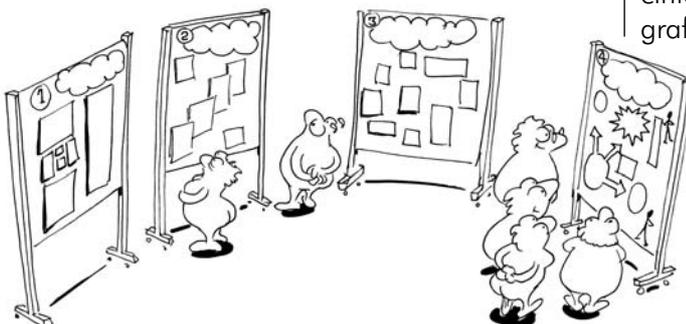


Láminas plastificadas

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Material plastificado que contiene imágenes y textos cortos para enseñar cómo realizar una actividad.</p> <p>Las láminas pueden funcionar como un instrumento de consulta permanente.</p>	<p>Material durable y sólido.</p> <p>Apto para el uso en el campo.</p> <p>Se puede plastificar fotocopias a color de dibujos tomados de publicaciones.</p> <p>Fácil de transportar.</p>	<p>Relativamente costoso.</p> <p>Muy fijo.</p>	<p>Algunas instituciones ofrecen láminas plastificadas ya elaboradas para temáticas específicas.</p>

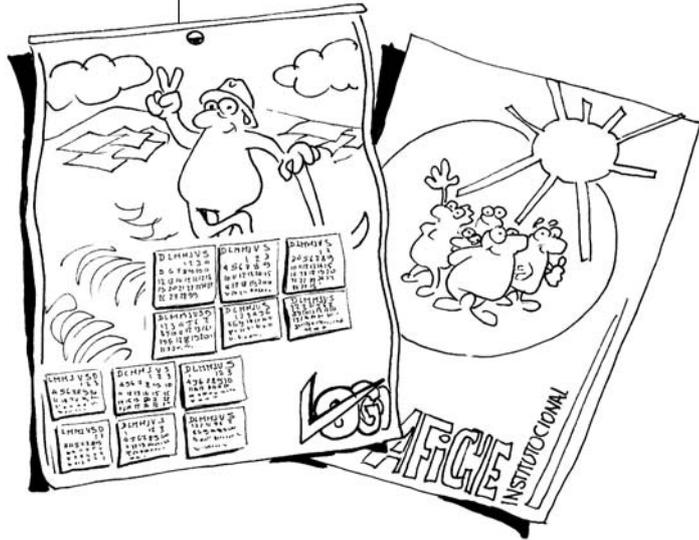
**Panel con tarjetas**

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Consiste en tarjetas de papel que se colocan con afileres en un panel de material flexible (como para los murales informativos).</p> <p>Las tarjetas pueden ser de diversos tamaños, colores, y formas, pero el tamaño más usado es de 20 cm por 10 cm.</p> <p>Las tarjetas se obtienen en imprentas, donde son cortadas a la medida que se desee.</p> <p>Se utiliza marcadores con tinta indeleble de diferentes colores.</p>	<p>Muy flexible en el uso.</p> <p>Es posible preparar las presentaciones.</p> <p>Facilita la participación de todos (p.e., consulta con tarjetas, visualización de trabajos grupales, etc.).</p> <p>Es posible desarrollar paso a paso un tema complejo.</p>	<p>Los paneles son difíciles de conseguir y de transportar.</p> <p>Para un trabajo participativo se necesita mucho material (tarjetas y marcadores), lo que puede resultar costoso.</p> <p>Exige disciplina en cuanto a la escritura.</p>	<p>Respetar las reglas de estructuración y de diseño.</p> <p>Introducir a los participantes en el método (letras de molde, una idea por tarjeta, no más de tres líneas por tarjeta).</p> <p>Si no se dispone de paneles, se puede colocar las tarjetas con cinta sobre papelógrafos.</p>



Afiches y calendarios

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Material de promoción o de una campaña institucional, que destaca gráficamente el objetivo principal.</p> <p>El afiche o calendario también es posible utilizarlo para presentar mensajes específicos con fines educativos.</p>	<p>Posible distribución masiva.</p> <p>Llamativo.</p> <p>Permanencia en el lugar.</p>	<p>Poco flexible.</p> <p>A veces el afiche es usado como adorno y no como material didáctico.</p> <p>Exige experiencia para su diseño.</p> <p>Impresión costosa.</p>	<p>Hay que validar los dibujos, símbolos y fotografías antes de imprimir el material.</p>

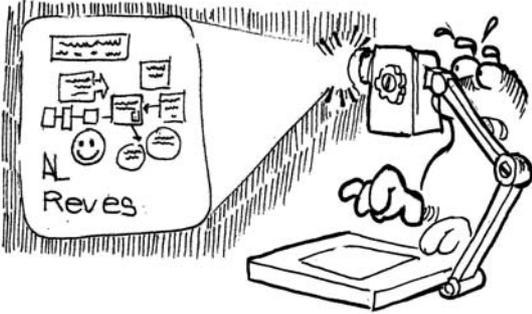


Juegos didácticos

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Son ayudas didácticas que apoyan el aprendizaje y la reflexión de temas específicos.</p> <p>Pueden ser juegos de dados, de cartas, de preguntas, etc. (la creatividad es ilimitada).</p>	<p>Facilitan la participación.</p> <p>Son muy divertidos.</p> <p>Es posible producirlos según sea el tema y la ocasión.</p>	<p>Exige creatividad para el diseño y para la producción.</p>	<p>Existen algunos juegos didácticos ya elaborados por otras instituciones.</p>



El retroproyector

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Proyecta la imagen de un acetato sobre una pared o pantalla.</p> <p>Mediante los acetatos es posible presentar conceptos, hechos, datos, estadística, mapas, croquis, diagramas, cuadros sinópticos, dibujos, paisajes y fotografías.</p> 	<p>Los acetatos son fáciles de preparar y permiten el diseño personal para los más variados temas.</p> <p>También es posible prepararlos con anterioridad y utilizarlos varias veces.</p> <p>Además, es posible producir los acetatos durante el evento en forma participativa.</p> <p>Las fotocopias de los acetatos podrían servir como material de apoyo para los participantes.</p>	<p>Se necesita un aparato costoso.</p> <p>No apto para zonas rurales.</p> <p>Funciona con electricidad y requiere buenas condiciones de la sala en cuanto a la oscuridad y a la pantalla en que vayan a ser proyectadas.</p> <p>Su uso exagerado causa adormecimiento en el espectador.</p> 	<p>Por su producción fácil y rápida se observa mucho uso incorrecto (no respeto de los criterios generales de materiales didácticos).</p> <p>El uso de impresoras a color abre nuevos espacios.</p>

Material impreso

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Existen diferentes tipos de materiales impresos: folletos, hojas técnicas, cartillas, boletines informativos.</p>	<p>Es posible prepararlos profesionalmente.</p> <p>Los participantes conservan los materiales.</p> <p>No tienen limitaciones en cuanto a la creatividad (dibujos, fotos, diagramas, cuadros sinópticos, etc.).</p>	<p>Su producción es exigente (habilidades, tiempo).</p> <p>Costoso.</p> <p>Poco flexible una vez impreso.</p> 	<p>Como implica costos altos, requiere buena calidad y, por tanto, el asesoramiento de expertos.</p>

Diapositivas

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Imágenes ampliadas a base de fotos proyectadas sobre una pantalla a través de un proyector de diapositivas.</p>	<p>Permiten la presentación de ejemplos prácticos de la vida real.</p> <p>Pueden tener una relación estrecha con el ambiente del público.</p> <p>Llamativas.</p> <p>Es posible presentar procesos y secuencias que demoran mucho tiempo en producirse de manera natural.</p>	<p>Exigen condiciones específicas, tales como proyector de diapositivas, energía eléctrica, etc.</p> <p>Resulta difícil la obtención de diapositivas que concuerden con la temática específica.</p> <p>En clima tropical los <i>slides</i> se dañan con rapidez.</p>	<p>Existen ofertas de instituciones grandes con series de diapositivas en temáticas muy específicas.</p>



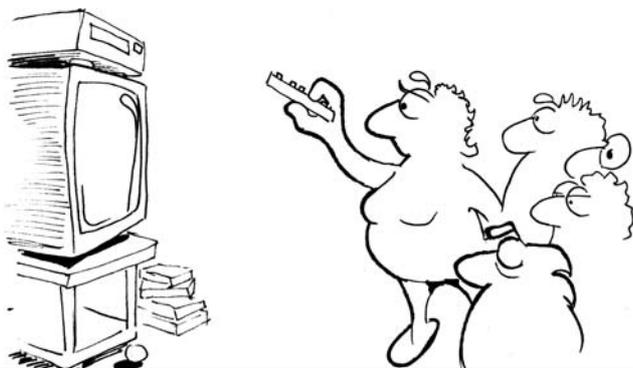
Sonovisos

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Diapositivas acompañadas de sonido (texto y música).</p>	<p>Las mismas que las de las diapositivas.</p>	<p>El contenido de la charla es preestablecido y no puede ser variado; la velocidad del sonoviso determina la presentación de las imágenes.</p>	<p>Los sonovisos adquiridos en otras instituciones a veces emplean un lenguaje con expresiones técnicas que tal vez son desconocidas en la región donde después se proyectarán.</p>



Video

Descripción / Uso	Ventajas	Desventajas	Observaciones
<p>Imagen y sonido simultáneos; tiene movimiento, la unidad permite adelantar, retroceder, detenerse y repetir la proyección cuando se desee.</p> <p>Puede ser utilizado para promoción o para capacitación.</p>	<p>Es un material atractivo y puede ser efectivo en el aprendizaje, porque muestra una experiencia ya probada con movimiento y procesos que en la realidad no se pueden ver en poco tiempo.</p> <p>Cuando se producen videos propios, constituye un medio muy eficaz como espejo del comportamiento personal.</p> <p>Existen ofertas comerciales de videos educativos con temas específicos.</p>	<p>Exige equipos costosos, difíciles de transportar y que funcionan sólo con electricidad.</p> <p>A menudo la novedad del medio absorbe la atención del espectador en perjuicio de una eficaz transmisión del mensaje.</p> <p>Con frecuencia la temática del video no encaja íntegramente con nuestros temas de capacitación.</p> <p>Si la proyección del video no está acompañada por un debate para dar respuesta a preguntas pendientes e inquietudes, puede causar malentendidos o equivocaciones en los participantes.</p>	<p>Nunca se debe mostrar un video en una capacitación sin antes conocer el contenido del mismo.</p> <p>Para no cansar al público, los videos no deben durar más de 20 minutos.</p> <p>Es recomendable combinar el video con la práctica, y comparar la proyección con la propia experiencia de la gente.</p> <p>Conviene mostrar un video varias veces para profundizar en puntos clave.</p>



CONSEJOS PARA SU USO

Antes de comenzar, se debe **verificar todo el equipo técnico**. Proyecte los *slides* y los videos, compruebe que los marcadores para las transparencias todavía funcionan, asegúrese de que haya un foco para cambiar eventualmente, etc.

Hay que **limitar la cantidad** de las ayudas visuales. Utilícelas como apoyo a las explicaciones y no para impresionar a su público. Utilícelas cuando las palabras no sean suficientes para transmitir el mensaje.

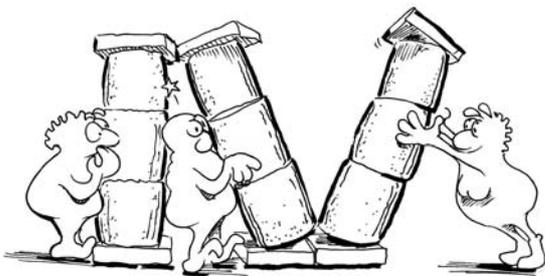
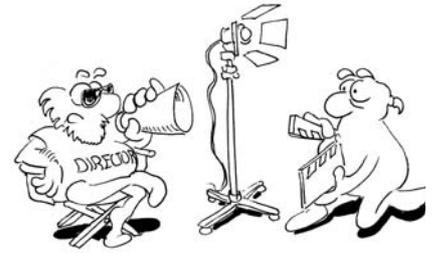
Cuando esté presentando ayudas visuales, siempre **mire al público** y no a la imagen. Un error muy frecuente es hablar hacia el material y dar la espalda a los participantes.

Hay que dar al público **suficiente tiempo y espacio para absorber** la información visual. Pero no deje materiales visuales a la vista del grupo mientras está hablando sobre otros temas. La información de las ayudas visuales debe corresponder con nuestro mensaje.

Nunca confíe a ciegas en ayudas visuales que necesitan electricidad. En caso de apagones, hay que seguir.

Si es posible, **exhiba las ayudas visuales como en una galería**. Péguelas en las paredes de la sala del evento para que todas las personas participantes puedan analizarlas con tranquilidad durante los recesos.

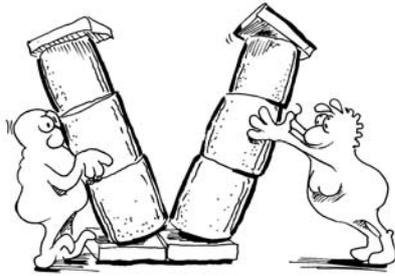
A muchos de los participantes les gusta **tomar notas** durante una presentación audiovisual. Puede ser muy útil sacar fotocopias de los materiales más importantes que se van a presentar y distribuir estas copias antes de la presentación o de la discusión. Esto permite que el público se concentre más en lo que la persona facilitadora esté exponiendo verbalmente.



Reflexiones finales

Elaborar sus propios materiales didácticos puede ser creativo y divertido, sobre todo cuando se dispone de un equipo de trabajo. Se puede considerar también involucrar los mismos grupos meta en la elaboración de algunos materiales. Con el tiempo, uno va perfeccionando sus habilidades y experimenta con otros medios. Como dijimos antes: *el secreto de los materiales didácticos es su gran variedad*. Lo que se necesita es un poco de inspiración, dedicación y tiempo, algunos materiales simples y el apoyo de la organización para que valore los esfuerzos.

Los materiales didácticos pueden ser objeto de intercambio entre colegas o incluso entre otras organizaciones. Siempre conviene investigar quién tiene tal o cual tipo de materiales ya elaborados y está dispuesto a prestarlos. Además, es recomendable archivar bien los materiales ya usados. Tal vez serán utilizados otra vez en otros contextos.

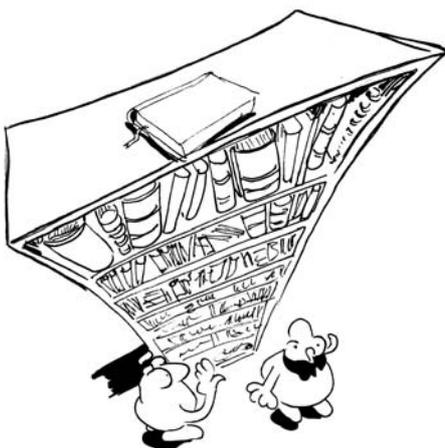


Bibliografía recomendada

Berthoud, Olivier. *Imágenes y textos para la educación popular. Orientaciones metodológicas con énfasis en la elaboración de impresos para neoelectores/as.* La Paz, Bolivia y Tegucigalpa, Honduras. 1992. El libro abarca tres partes. La primera expone ideas generales sobre el uso de medios de comunicación en actividades educativas. La segunda parte plantea elementos sobre el uso y la interpretación de imágenes y textos que sirven como orientación para cualquier material didáctico. La tercera parte define pautas para la elaboración de impresos. El libro está bien estructurado con un enfoque práctico y múltiples ilustraciones.

Yáñez Cossío, Consuelo. *El libro de texto.* Corporación educativa MACAC. Quito, Ecuador. 1989. Es un libro escrito para elaborar materiales de educación bilingüe intercultural. No obstante, contiene mucha información básica y útil sobre todo el proceso de la elaboración de materiales impresos. Entre los temas tratados constan el código lingüístico, la sistematización del conocimiento, la organización del texto y la diagramación. El libro contiene muchos ejemplos prácticos que pueden ayudar en la aplicación concreta de la elaboración de materiales escritos.

Otra fuente para profundizar el tema de los materiales didácticos puede ser la bibliografía del contexto pedagógico escolar. A pesar de que se enfocan en materiales para el alumno, contienen también una parte sobre la elaboración técnica de los materiales que puede ser útil para nuestro escenario de trabajo.



CAPÍTULO 2.3

ASESORÍAS PARTICIPATIVAS

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Modelos básicos de asesoramiento

III. Métodos y técnicas

- Pasos básicos

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

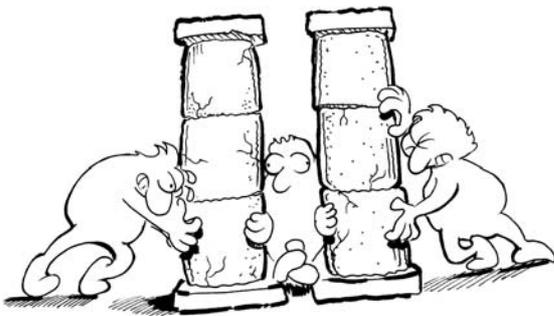




Justificación y contexto del tema

El asesoramiento es uno de los campos de trabajo más importantes en el ámbito de las organizaciones de desarrollo. La actividad de asesorar está estrechamente vinculada con muchos otros aspectos abordados en este manual, tales como comunicación, capacitación, elaboración de materiales didácticos, manejo de proyectos, etc.

Aunque el tema es importante, dentro de las organizaciones de desarrollo observamos poca disposición a reflexionar sobre sus conceptos, métodos y experiencias concretas en el asesoramiento. Generalmente se asocia el proceso del asesoramiento con la transferencia de contenidos técnicos y la solución de problemas puntuales. En este capítulo presentamos un modelo de asesoramiento participativo enfocado en el fortalecimiento de las capacidades de los grupos meta para resolver sus problemas con responsabilidad. En la asesoría participativa, el rol de la persona asesora ya no es el de un experto que transfiere conocimiento, sino más bien el de una persona facilitadora que acompaña procesos de solución de problemas.



Elementos básicos

DEFINICIÓN

El objetivo del asesoramiento participativo es facilitar un proceso en el cual los grupos meta desarrollan sus capacidades para resolver problemas.

El proceso implica que los grupos meta estén en capacidad de:

- Reconocer sus problemas.
- Analizar las causas y los efectos de sus problemas.
- Encontrar soluciones adecuadas.
- Realizarlas a través de diferentes estrategias.

Así, el objetivo del asesoramiento no es sólo resolver los problemas actuales, sino desarrollar estrategias y capacidades para enfrentar problemas futuros.

El rol de la persona asesora es principalmente la facilitación de este proceso. Por un lado, persigue el beneficio de los grupos meta; por otro, respeta su propia responsabilidad y su libertad de decisión.



MODELOS BÁSICOS DE ASESORAMIENTO

A continuación presentamos un esquema de tres diferentes modelos de asesoramiento con sus respectivas características.

Modelo 1: Transferencia de tecnología

Con este modelo también conocido como *extensión* trabajan organizaciones que tienen una oferta específica de servicios, por ejemplo, programas de salud, de crédito, de reforestación, etc. Ofrecen paquetes preelaborados que contienen elementos tales como capacitación, asistencia técnica, parcelas demostrativas, etc. Suponen que estos paquetes corresponden a las necesidades de sus grupos meta. Pero consideramos que no es un modelo participativo.

Modelo 2: Asesoría temática

Con este modelo trabajan organizaciones que también tienen una determinada oferta de servicios, pero con la diferencia que éstos deberían ser adaptados a las necesidades específicas del grupo meta. En este modelo podrían ser incluidos métodos participativos como el diagnóstico y la planificación participativa.

Modelo 3: Acompañamiento en procesos de solución de problemas

Con este modelo trabajan organizaciones que realizan asesoría sólo según la demanda de los grupos. Las personas asesoras no ofrecen soluciones preelaboradas, sino apoyan a los involucrados en la elaboración de una estrategia general respecto a cómo resolver problemas. Consideramos que este modelo de asesoría facilita un proceso participativo y sostenible.

En muchos proyectos de desarrollo encontramos mezclas de dos diferentes modelos de asesoría, transiciones entre uno y otro o la aplicación consciente de diferentes tipos de asesoramiento en una sola organización.

Modelos básicos de asesoramiento

Modelo de asesoramiento Criterio	Modelo 1: Transferencia de tecnología	Modelo 2: Asesoría temática	Modelo 3: Acompañamiento en procesos de solución de problemas
Objetivo del asesoramiento	Transferencia de conocimientos, tecnología y soluciones preelaboradas.	Adaptación de la oferta específica de organizaciones de desarrollo a los problemas y necesidades del grupo meta.	Fortalecimiento del grupo meta en su capacidad para solucionar problemas.
Enfoque del asesoramiento	Orientación hacia los contenidos por transferir. Orientación hacia la eficacia y la eficiencia: es importante involucrar la mayor cantidad de gente.	Orientación hacia la solución de problemas de manera rápida. Orientación hacia resultados, los cuales son más importantes que el camino para obtenerlos.	Orientación hacia las personas y sus capacidades. Orientación hacia los procesos y la participación: Cómo se hace y quién lo hace es tan importante como el qué se hace.
Rol de la persona asesora	Especialista en su tema. Vende su <i>paquete</i> o sus servicios. Capacita y ofrece asistencia técnica en su tema.	Intermediaria entre las necesidades del grupo meta y la oferta de las organizaciones de desarrollo. Adapta ofertas y servicios. Apoya con conocimientos profesionales en capacitación y asistencia técnica.	Apoya metodológicamente en el análisis de problemas y la búsqueda de soluciones. Facilita procesos y guía a través de preguntas.
Rol del grupo meta	Recibe contenidos, consejos y capacitaciones.	Define sus necesidades. Aumenta sus capacidades en el campo temático de la asesoría.	Solicita activamente el asesoramiento. Desarrolla la capacidad de buscar sus propias soluciones a los problemas.
Rol de la organización	Elabora paquetes tecnológicos (contenidos por transferir). Diseña el proceso de asesoramiento estandarizado.	Elabora programas con ofertas específicas. Tiene la flexibilidad de adaptar sus ofertas a las necesidades de los grupos meta. Dispone de un concepto respecto a cómo trabajar con sus grupos meta.	Apertura para facilitar procesos y ofrecer asesoramiento según la demanda. Disposición a cooperar activamente con otras organizaciones que tienen ofertas específicas.
Dificultades típicas	Grupo meta no implementa la oferta o la rechaza. La oferta no corresponde con los problemas del grupo meta.	A las personas asesoras les faltan conocimientos y práctica en el uso de métodos para los procesos participativos. Las personas asesoras están entre las expectativas del grupo meta y las exigencias de su organización. Una sola organización no puede satisfacer, con sus ofertas específicas, todas las necesidades del grupo meta y hay poca coordinación entre las organizaciones. La oferta específica, aunque sea adaptada, no satisface las necesidades prioritarias del grupo meta.	Desafío grande para la persona asesora en mantener una posición neutral y una distancia crítica. El grupo meta espera soluciones por parte de la persona asesora que ella no debe cumplir. Las organizaciones están poco adaptadas al trabajo independiente de las personas asesoras y a la independencia deseada del grupo meta. Temen la pérdida del control sobre las personas y el proceso.





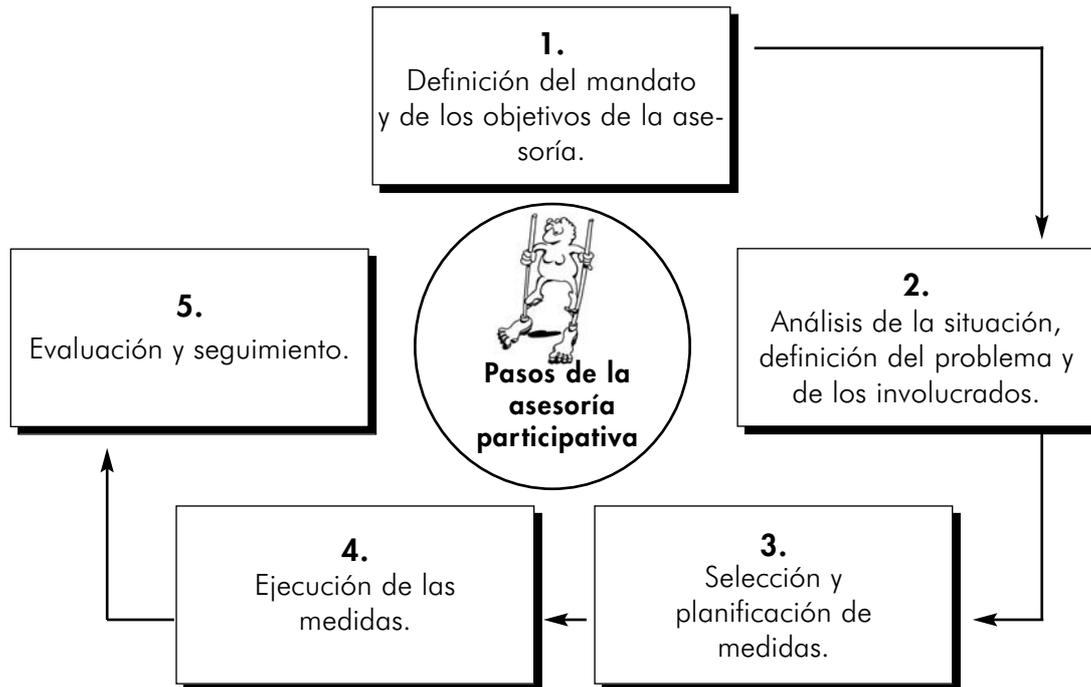
Métodos y técnicas

En cualquier tipo de asesoría que busca la participación y la equidad de género de los grupos meta, se debería trabajar con diversos métodos y técnicas de moderación, capacitación y diagnóstico, los cuales presentamos en otros capítulos de este manual.

Nos centraremos, principalmente, en las técnicas del diagnóstico participativo, que según nuestra experiencia también son muy útiles y fáciles de adaptar para los procesos de asesoramiento; por ejemplo, en el análisis de la situación actual, la contextualización de los problemas y el análisis de los involucrados. Las técnicas de la moderación ayudan a estructurar conversaciones, escuchar activamente y facilitar procesos mediante preguntas. Además, la técnica de la visualización es muy importante en todo el proceso de asesoramiento. En muchos casos, la asesoría incluye eventos de capacitación que pueden ser diseñados y ejecutados con un fuerte enfoque participativo. Por último, consideramos los elementos de la planificación participativa válidos para ser aplicados también en la estructuración del proceso de búsqueda de soluciones.

PASOS BÁSICOS

A continuación presentamos un conjunto de pasos básicos que se corresponden específicamente con el concepto de la asesoría presentado en el *Modelo 3: Acompañamiento en procesos de solución de problemas*. Consideramos que este modelo podría ampliar el entendimiento de la asesoría participativa. Se trata de diversos pasos secuenciales enfocados en el fortalecimiento de las capacidades del grupo meta al aplicar las técnicas participativas antes mencionadas. Nuestra presentación apunta hacia los objetivos de cada paso y los desafíos para la persona asesora. Al final, se mencionan las técnicas adecuadas para cada paso, los cuales han sido elaborados a base de una sistematización de nuestras experiencias en el asesoramiento.



Paso 1: Definición del mandato y de los objetivos de la asesoría

En cualquier asesoría, un punto crucial es el primer contacto con el cliente. En ese momento, se hace un breve diagnóstico de la situación y del problema que se abordará. Además, se define el rol de la persona asesora y el proceso participativo del asesoramiento. Al final del paso 1, se busca un acuerdo o un compromiso sobre la elaboración de una propuesta del proceso de asesoramiento.

Los **desafíos** para la persona asesora, en este primer paso, generalmente son de tipo psicológico. Se trata de crear una base de confianza y la disposición del cliente a ingresar en un proceso de asesoramiento. Con frecuencia, los clientes creen que conocen bien sus problemas y tienen la expectativa de que la persona asesora ofrece soluciones rápidas o recetas. Aunque la persona asesora podría tener estas soluciones rápidas, debe saber que estas soluciones tal vez ayuden en esa situación específica, pero no fortalecerán la capacidad de los clientes de analizar sus problemas, buscar soluciones y ponerlas en práctica. El desafío grande, entonces, es que la persona asesora resista a las expectativas de soluciones rápidas y que logre, conjuntamente con los clientes, llegar a un objetivo de una asesoría participativa que busque soluciones sostenibles, lo que implica un proceso más largo.

En ese punto, es muy importante aclarar bien el rol de la persona asesora y explicar que la responsabilidad y la toma de decisiones corren por cuenta del cliente. Si no se logra este acuerdo sobre los roles de los involucrados en esta primera fase, pueden generarse conflictos sutiles que perjudicarán el asesoramiento.



Las **técnicas** para este primer paso son, principalmente, las de la moderación y de la visualización: saber escuchar activamente, estructurar ideas con un mapeo, el arte de preguntar, formular resúmenes y técnicas de la negociación. Además, recomendamos la elaboración de una memoria sobre los acuerdos principales.



← Ver el capítulo 3.1, *Moderación*; el capítulo 2.1, *Visualización* y *Mapa temático* y el capítulo 3.2, *Técnica de negociación*.

Paso 2:

Análisis de la situación, definición del problema y de los involucrados

Una vez aclarados los roles y los objetivos de la asesoría, hay que profundizar el análisis de la situación deficiente y encontrar las causas del problema. Las siguientes preguntas podrían ayudar en este paso:

¿En qué consiste el problema o la situación deficiente?

¿Cómo se ha desarrollado?

¿Cuáles son las causas y los efectos o consecuencias de la situación deficiente?

¿Quién ha tomado tal o cual medida para superar esta situación?

¿Por qué estas medidas no han dado resultados?

¿Cuál es la perspectiva específica de los diferentes involucrados respecto a la situación deficiente y las posibles causas del problema?

¿Hay diferencia entre la perspectiva de los hombres y las mujeres involucrados en el problema?

¿Qué quieren lograr los involucrados (situación deseada)?

¿Tienen las mujeres la misma visión que los hombres?

Al final del paso 2, la persona asesora debería tener claros dos aspectos: primero, la dimensión del problema (si, por ejemplo, el problema es un impacto secundario de un problema más profundo), y segundo, el contexto del problema (causas, efectos, involucrados, etc.). Con el diagnóstico de estos dos aspectos se establece el marco en el cual se buscarán, en el próximo paso, posibles soluciones.



Uno de los **desafíos** del segundo paso es que la persona asesora debe, por un lado, crear un ambiente de confianza y de entendimiento profundo de los problemas de los involucrados, y, por otro, debe mantener la distancia y su posición imparcial. Otro desafío es la necesidad de analizar, profundizar y cuestionar las informaciones iniciales, para no quedarse en un nivel superficial, sino buscar las verdaderas causas del problema.

El último desafío del segundo paso radica en el trabajo analítico de la persona asesora. Debe comparar la percepción de la situación deficiente que tienen los involucrados (perspectiva interna) con sus propias percepciones e interpretaciones (perspectiva externa), para preparar así el terreno de posibles intervenciones. La perspectiva externa es necesaria porque los involucrados, con su perspectiva interna, hasta ese momento no han logrado superar la situación deficiente. Para establecer una perspectiva externa, la persona asesora necesita capacidad de análisis, experiencias y conocimientos previos en el tema por tratarse.



Ver capítulo 4.1,
Diagnósticos participativos.



Las **técnicas** para el paso 2 son las mismas que se utilizan en un diagnóstico participativo y en la visualización: Árbol de problemas y diagrama de relaciones institucionales. En este paso, la visualización es muy importante para crear una base compartida de información y de análisis.

Paso 3: **Selección y planificación de medidas**

Al inicio del paso 3, la persona asesora presenta un resumen del diagnóstico, con el fin de compartir las diferentes percepciones e interpretaciones con los involucrados. Se debe alcanzar una comprensión común de la situación deficiente tanto como de la situación deseada. Después se busca, se analizan y se priorizan diferentes alternativas que podrían ser estrategias para la solución del problema. Hay que analizar bien los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, al tomar en cuenta los siguientes criterios: costos, duración, exigencia de trabajo, necesidad de expertos externos, sostenibilidad, género, participación, etc. Una vez seleccionada una estrategia, se planifican las medidas necesarias, incluido el monitoreo de las mismas.

Los **desafíos** principales en este paso son dos: el primero tiene que ver con el trabajo participativo de llegar a una comprensión común de los problemas por solucionar. No lograr esta comprensión pone en peligro la asesoría. El segundo desafío tiene que ver con la búsqueda de posibles soluciones. Este proceso de-



be ser muy abierto, creativo y participativo, y se debe evitar que se fijen demasiado rápido en una sola solución. Los dos desafíos entrañan el peligro de que la persona asesora manipule tanto en la descripción del problema como en las posibles soluciones según sus propios criterios y ofertas.

Las **técnicas** del paso 3 son las de la moderación, la visualización y de la planificación: árbol de problemas, lluvia de ideas para posibles soluciones, priorización con matrices y elaboración de un plan operativo para las medidas.

Paso 4: Ejecución de las medidas

En el paso 4 los involucrados ejecutan las medidas planificadas y en determinados momentos se realizan encuentros con la persona asesora para monitorear los avances. Si las medidas ejecutadas tienen efectos positivos, se sigue ejecutando la planificación. En caso contrario, los involucrados, junto con la persona asesora, regresan al paso 3 y planifican un ajuste o toman decisiones sobre un cambio necesario de las medidas. Generalmente se pasa varias veces por los pasos 3 y 4 antes de finalizar el proceso de asesoramiento. Además del monitoreo del proceso de ejecución, la persona asesora podría participar también de manera activa en la ejecución de medidas; por ejemplo, en eventos de capacitación.

El primer **desafío** en este paso para la persona asesora es mantener la perspectiva externa. Como ha participado en la selección y la planificación de las medidas, fácilmente se identifica con esta solución y la defiende, y así pierde la distancia crítica. El segundo desafío es encontrar el momento adecuado para finalizar el proceso de asesoramiento: siempre existe el peligro de perderse en detalles, en busca de nuevos ajustes en las medidas y así alargar de manera innecesaria el proceso de asesoramiento. Durante todo el proceso, la persona asesora debe estar consciente que su acompañamiento es temporal y, por consiguiente, debe planificar junto con los involucrados los pasos graduales de su retiro. Este momento llega cuando los involucrados tienen la capacidad de analizar y ajustar medidas para solucionar sus problemas.

Las **técnicas** para este paso son otra vez las de la moderación y la visualización; además, técnicas del ámbito de monitoreo, principalmente la formulación de indicadores. Para no perder la perspectiva temporal del asesoramiento, recomendamos a la persona asesora elaborar continuamente una documentación del proceso (diario).



← Ver el capítulo 3.1, *Moderación*; 4.1, *Diagnósticos participativos* y 4.2, *Planificación de proyectos*.



← Ver el capítulo 4.4, *Monitoreo y evaluación (M&E)*.

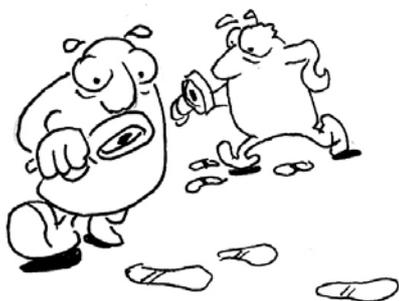
Paso 5: Evaluación y seguimiento

Al final de la asesoría, se hace una última evaluación del proceso con el fin de reflexionar y sistematizar las diferentes etapas y el proceso de aprendizaje. La persona asesora debe analizar junto con los involucrados tres puntos: primero, si el proceso de la asesoría ha sido fructífero y si se ha logrado mejorar significativamente la situación deficiente; segundo, sistematizar los pasos en la solución del problema: cómo se analizó la situación inicial, cómo se seleccionó una estrategia, cómo se puso en práctica esta estrategia y cómo fue adaptada en el camino. El objetivo de esta sistematización específica es llegar a los pasos generales de cómo solucionar problemas. El tercer punto consiste en evaluar si los involucrados se sienten capaces de aplicar en el futuro estos pasos también a problemas semejantes. Según las conclusiones de esta evaluación, se decide si la asesoría finalizó o si hace falta todavía un seguimiento menos intenso por parte de la persona asesora.

Para la persona asesora, el **desafío** más grande de este paso es tener cierta agilidad para extraer, de las experiencias vividas en el caso específico, los pasos generales para solucionar problemas. Esta generalización deberá incluir también el análisis de todas las idas y venidas que han sido necesarias y de las cuales se ha aprendido hasta llegar a la solución del problema. En esta evaluación final, la persona asesora debería enfatizar la importancia de los siguientes aspectos para la solución de problemas:

- Se necesita un buen análisis de la situación deficiente para encontrar las verdaderas causas de un problema. Es necesario analizar también los roles, percepciones e intereses de los diferentes involucrados.
- Se debe buscar un acuerdo sobre la situación deseada y buscar, con creatividad y apertura, diferentes estrategias para solucionar el problema. Se podría considerar en este momento la asesoría puntual de una persona experta.
- Después, hay que analizar cuidadosamente los puntos fuertes y débiles de cada estrategia y decidir cuál sería la más adecuada para la situación específica.
- Durante la aplicación de las medidas se debe monitorear si las mismas alcanzan el impacto deseado o deben ser modificadas. Raras veces se encuentra la mejor medida al inicio; se trata de aprender de las experiencias y encontrar ajustes sobre el camino.

Las **técnicas** para el paso 5 podrían ser algunas preguntas de evaluación y reflexión, como por ejemplo:



- ¿Cuán contentos estamos con los resultados obtenidos?
- ¿Qué hemos aprendido en el camino?
- ¿Cuán participativo fue el proceso?
- ¿Cuál fue el rol de la persona asesora en la solución del problema?
- ¿Los involucrados se sienten en capacidad de aplicar los pasos generales de la solución de problemas a futuras situaciones?



Reflexiones finales

Al reflexionar sobre los cinco pasos presentados, es posible destacar que la persona asesora que trabaja en el *Modelo 3: Acompañamiento de procesos de solución de problemas* necesita ciertas habilidades principales:

Capacidad de aprender y dialogar: saber escuchar, formular preguntas que faciliten la reflexión, controlar sus propias opiniones, crear una atmósfera de confianza, ofrecer retroalimentación.

Competencia social y sociocultural: saber observar, cambiar perspectivas, respeto y tolerancia frente a otras opiniones, sensibilidad de género, capacidad de innovación, entendimiento de otros ámbitos socioculturales y del suyo propio.

Conocimientos profesionales: técnicas de moderación, de capacitación y de visualización, métodos participativos del diagnóstico y de planificación, manejo de conflictos.

Durante el proceso de asesoramiento hay diversos desafíos en el campo personal para la persona asesora, tales como fijarse demasiado en soluciones no adecuadas, perder la distancia crítica, no encontrar el punto adecuado al finalizar el proceso de asesoramiento, involucrarse en los conflictos de los participantes, etc. Al mismo tiempo, se debe tomar decisiones rápidas, mantenerse flexible, arriesgarse. Por eso, sería muy recomendable que la persona asesora sea acompañada o retroalimentada por un profesional de tercera instancia.

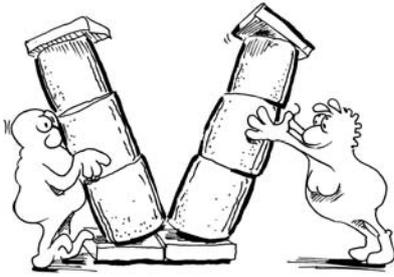
Según nuestra experiencia, muchas organizaciones de desarrollo no disponen de un modelo de asesoramiento basado en sus ob-

jetivos principales. De ahí que las personas asesoras tienen que buscar, sobre la marcha, instrumentos y herramientas para manejar de manera práctica los desafíos de la asesoría. Recomendamos discutir internamente, en su organización, sobre su entendimiento y sobre el modelo de asesoramiento y sus implicaciones.

Por último, compartimos con ustedes algunas reflexiones sobre las consecuencias de la asesoría participativa. Hemos enfocado nuestra propuesta metodológica en el *modelo 3*, a sabiendas de que la mayoría de las organizaciones de desarrollo trabajan en la actualidad con los *modelos 1 y 2*. Consideramos que el concepto del asesoramiento del *modelo 3* podría ser interesante para organizaciones que trabajan con el *modelo 2* y que fomentan una mayor participación y responsabilidad de sus grupos meta.

Si se quiere tomar en serio la participación en el asesoramiento, hay que partir del análisis profundo y amplio de la situación deficiente, sin conformarse con las soluciones que ofrece su organización. Del análisis pueden surgir problemas para los cuales su organización no ofrece soluciones. Como consecuencia, se necesitará una amplia coordinación entre organizaciones regionales que tienen diferentes ofertas y que comparten determinado concepto sobre la asesoría participativa. Esta cooperación arrojaría efectos tales como la menor competencia entre organizaciones, más participación de los grupos meta en el desarrollo local y, por tanto, más sostenibilidad de las medidas.



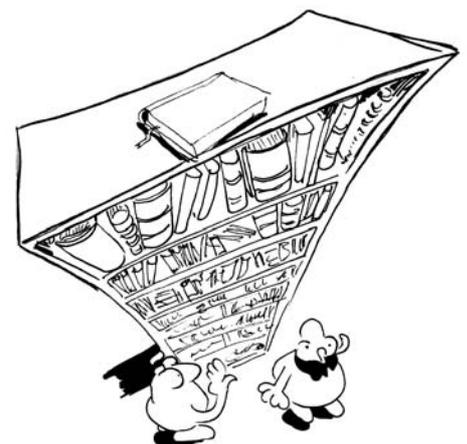


Bibliografía recomendada

Lamentablemente, existe en español poca literatura específica sobre el tema de las asesorías participativas que podamos recomendar. Para las técnicas presentadas en cada paso, recomendamos revisar los libros presentados en los capítulos 3.1, *Técnicas de moderación*, *Diagnósticos participativos* y 4.4, *Monitoreo y evaluación (M&E)*.

Davis Case, D' Arcy. *Herramientas para la comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el Desarrollo Forestal Campesino.* Quito, Ecuador. 1999. Se trata de una buena recolección de las diversas técnicas que hemos mencionado en los diferentes pasos de la asesoría, tales como diagnósticos, técnicas de monitoreo y evaluación. Aunque el título indica un enfoque sobre desarrollo forestal, los métodos y técnicas presentadas pueden ser aplicadas a cualquier tema.

GTZ / AMREN (Proyecto Piloto suprarregional Autoayuda en el manejo de recursos naturales). **Ulrike Moeller-Glodde.** *Acompañamiento de procesos. Una ayuda para asesoras y asesores en el manejo de recursos naturales.* Eschborn, Alemania. 1996. Este libro está dirigido a personas con avanzado conocimiento sobre el asesoramiento. Se basa en los nuevos conceptos de una asesoría participativa y ofrece nuevas ideas y herramientas metodológicas para el tema. Tiene dos partes: la primera trata sobre el acompañamiento de procesos de manejo de recursos naturales; la segunda contiene ejemplos prácticos.



CAPÍTULO

3

CÓMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

3.1 Técnicas de
moderación 97

3.2 Manejo de conflictos
y negociación 121

3.3 Elaboración de
informes 141



CAPÍTULO 3.1

TÉCNICAS DE MODERACIÓN



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Elementos de la comunicación
- Función de la persona moderadora
- Tipología de los participantes difíciles

III. Métodos y técnicas

- Ciclo de moderación
- Técnicas para el manejo del grupo
 - Cómo preguntar
 - Tipos de preguntas
 - Cómo utilizar preguntas
 - Fijar reglas
 - El *flash*
 - Retroalimentación
 - Situaciones conflictivas

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

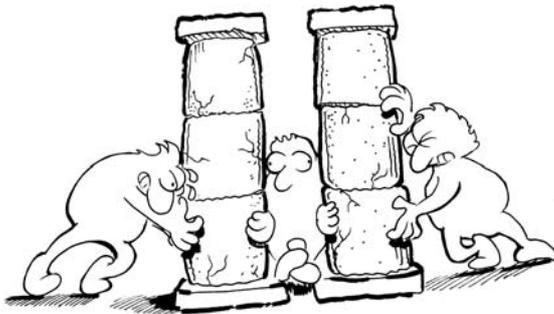


Justificación y contexto del tema

Manejar técnicas para moderar reuniones o discusiones es muy útil en todo trabajo con grupos o equipos. Cuando algunas personas discuten pero nadie dirige el proceso, el grupo se desvía, pierde tiempo, las discusiones son dominadas por algunas personas habladoras y no se llega a ninguna conclusión.

Para evitar estos problemas, se necesita una persona moderadora, que prepare y dirija la discusión, que aplique algunas técnicas básicas y que siga determinados pasos esenciales. La moderación como conjunto de técnicas puede aplicarse tanto dentro de las organizaciones como en el trabajo con los grupos meta.

En el siguiente capítulo presentamos lo esencial para la moderación de discusiones y encuentros. Son técnicas fáciles y probadas, que sólo necesitan cierta práctica para que ustedes se conviertan en buenos moderadores y moderadoras. Según nuestra opinión, se trata de habilidades básicas y transversales que puedan ayudarles en muchas situaciones profesionales, tales como asesorías, facilitación de talleres de capacitación, manejo de conflictos y retroalimentación.



Elementos básicos

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Antes de ingresar en el contexto específico de la moderación, consideramos muy útil la presentación de algunos aspectos conceptuales acerca de la comunicación humana. Comunicación significa hacerse entender y entender lo que dice el otro. Es un campo amplio, muy complejo y lleno de posibles trampas de malentendidos y conflictos. No todos somos buenos comunicadores; a veces no entendemos por qué los demás no nos entienden.

A continuación mostramos algunos elementos analíticos de la comunicación. Esperamos que este conocimiento básico les ayude en su función de moderadores, para entender mejor qué ocurre cuando nos comunicamos.

Niveles de comunicación

La comunicación no sólo se produce mediante los contenidos de los mensajes: en el momento de transmitir una información, siempre se transmite también algo del trasfondo “emocional y de relaciones”, es decir, expresamos nuestros sentimientos actuales y nuestras relaciones con los demás. En la comunicación verbal no existe un mensaje de información pura. La comunicación a nivel de las relaciones y emociones es algo más bien subconsciente, que se expresa sólo en el tono de la voz y en las expresiones no verbales. Siempre acompañamos nuestros mensajes verbales con gestos, expresiones faciales, vistazos y otras manifestaciones sutiles que no necesariamente corresponden con lo que decimos de manera verbal. A las personas receptoras la corresponde, después, descifrar e interpretar el conjunto de palabras y señales no verbales.

Podemos utilizar la imagen de una montaña de hielo flotante (*iceberg*) para visualizar los diferentes niveles de comunicación. La parte de los contenidos o del asunto es la visible, o mejor dicho, lo que se escucha mientras la parte inferior del *iceberg*, la que permanece oculta bajo el agua, es ocho veces más grande, pero invisible. Allí están todos los antecedentes emocionales de las personas (preocupaciones, alegrías, cansancio, confianza, inseguridad, etc.) y la historia de la relación entre la persona emisora y la receptora (son buenos amigos, recién tuvieron una pelea, son antipáticos, sienten respeto mutuo, tienen malas experiencias entre sí, etc.). Puede resultar difícil interpretar mensajes verbales cuando no conocemos qué subyace bajo la parte visible del *iceberg*.



Los cuatro aspectos de un mensaje

Vamos a profundizar el modelo del *iceberg* y analizar los diferentes aspectos que lo integran:

El contenido objetivo, es decir la “información fría” o los hechos.

La autorevelación, o sea, lo que la persona emisora revela o manifiesta de sí mismo; por ejemplo, sus emociones, sus características personales, su autopercepción.





La relación entre la persona emisora y la receptora, equivale a sus antecedentes, su nivel de confianza, su relación personal, etc.

La apelación significa qué es lo que quiere lograr la persona emisora con su mensaje, en qué quiere influir.

Conclusiones

La comunicación es más compleja que lo que imaginamos. Un mensaje simple no sólo abarca el aspecto del contenido, sino incluye también aspectos tales como la autorevelación, las relaciones humanas y la apelación. Estos aspectos pueden ser inconscientes o conscientes para la persona emisora; como personas externas no lo sabemos.

El mensaje de una comunicación verbal tiene la tendencia de ser algo limitado. Muchas veces pensamos, sentimos o queremos más de lo que realmente expresamos con palabras.

Como personas receptoras de mensajes, los interpretamos con los mismos cuatro aspectos. El mensaje verbal que recibimos automáticamente lo complementamos con nuestras interpretaciones respecto a la relación interpersonal, la apelación, la autorevelación y el contenido objetivo. Este proceso de complementación e interpretación de mensajes reducidos es algo muy normal en la comunicación cotidiana. Mientras no aparecen problemas, tensiones o malinterpretaciones, no reflexionamos sobre nuestra manera de interpretar mensajes.

Problemas de comunicación

La persona receptora interpreta el mensaje de modo diferente de la persona emisora y reacciona o contesta según su interpretación.

La persona receptora enfoca sólo un aspecto del mensaje y no percibe el resto. Reacciona o contesta según esta sobreinterpretación del mensaje.

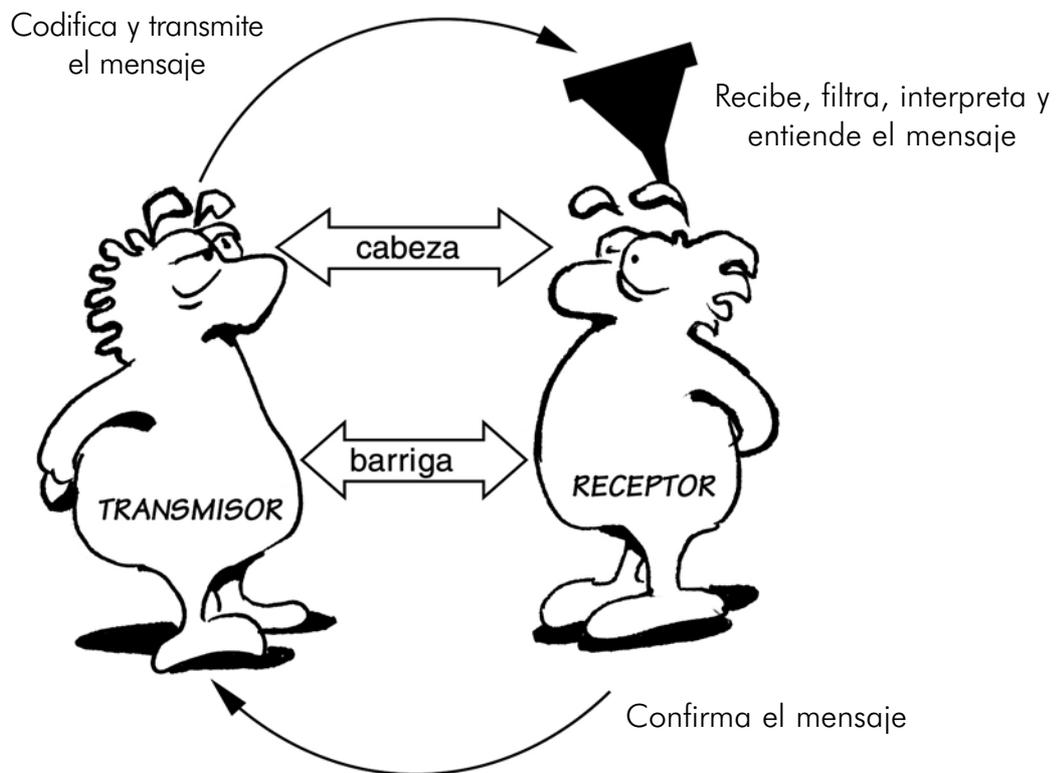
La única manera de evitar estos malentendidos es verificar si hemos entendido bien el mensaje. Esto podemos hacerlo al comunicar nuestra interpretación del mensaje. En el ejemplo de la pareja en el carro, la mujer podría decir: "Oye, tengo la impresión de que piensas que no puedo manejar. ¿Es así?". Pero lo que en realidad ella decía era:



¿QUIÉN MANEJA,
TÚ O YO?

El rol de la reconfirmación

Analizamos entonces un modelo ideal de comunicación, donde se completa la transmisión y la recepción del mensaje por el elemento de la *reconfirmación*.



Explicación del modelo

La persona emisora quiere transmitir un mensaje. Ella lo codifica en palabras (comunicación verbal) y en gestos, mímica y postura (comunicación no verbal). Transmite el mensaje para que la persona receptora lo reciba.

La persona receptora recibe el mensaje y lo interpreta según los cuatro aspectos. El filtro de la interpretación determina cuáles aspectos del mensaje son recibidos en realidad y cómo se los interpreta. En todo caso, hay que destacar que el mensaje transmitido no necesariamente es el mismo que la persona receptora entiende después de que éste haya pasado por su filtro.

En un modelo completo de la comunicación, la persona receptora debe confirmar el mensaje, debe informar a la persona emisora que ella lo ha recibido y cómo ha entendido. Con esta confirmación se evita malentendidos, y así la persona emisora puede controlar si lo que quería decir llegó correctamente.

Quien determina el mensaje es la persona receptora y no la persona emisora. Para completar un proceso de comunicación, es indispensable reconfirmar el mensaje entendido para evitar que las dos personas hablen de diferentes asuntos.

Conclusiones de los elementos analíticos de comunicación para la persona moderadora

Hay que escuchar activamente y reconfirmar mensajes. La persona moderadora debe asegurarse de que el grupo entienda las diferentes contribuciones. Se puede reconfirmar con resúmenes, con preguntas (“He entendido a usted que...”) o mediante la visualización.

La persona moderadora debe asegurarse de que su comunicación sea la más precisa posible, con sencillez en la formulación de sus mensajes, estructura clara y con brevedad en sus aportes. Además, debe buscar la coherencia entre sus expresiones verbales y las no verbales.

Cuando se perciben malentendidos, la persona moderadora debe favorecer el intercambio de opiniones sobre los diferentes aspectos del mensaje. Tiene los elementos analíticos de comunicación como base para ayudar a todos los participantes en la interpretación.

FUNCIÓN DE LA PERSONA MODERADORA

La persona moderadora no necesariamente debe ser un experto en la temática a tratar. Más bien tendrá que ser capaz de manejar todos los aspectos metodológicos de la discusión, como son la dinámica grupal, los aspectos organizativos, el manejo de las herramientas de trabajo y la estructuración del evento.

En el manejo de la dinámica grupal tiene que

- motivar la participación de todas las personas,
- apoyar a los participantes tímidos y frenar a los habladores y a las personas dominantes,
- prestar atención a tensiones y conflictos y
- permanecer imparcial y neutral.

Respecto a los aspectos organizativos, tiene que

- preparar el lugar del encuentro (sillas, materiales de trabajo, etc.),
- manejar los horarios de trabajo,
- determinar quién toma acta y
- establecer las reglas de comunicación y preocuparse de su aplicación.

En cuanto a las técnicas y herramientas de trabajo, tiene que

- explicar las herramientas que se van a utilizar durante el traba-



- jo, por ejemplo, la técnica de la visualización,
- buscar el consenso sobre la metodología del trabajo y
 - apoyar en la aplicación de las herramientas acordadas y, si es necesario, hacer ajustes en la metodología.

Para estructurar el proceso, tiene que

- visualizar el proceso de la discusión, resumir cada etapa con palabras claves y elaborar conclusiones finales a base de los acuerdos y desacuerdos,
- mantener la visión panorámica y el hilo conductor durante la discusión, para asegurar así la orientación hacia la temática que se esté abordando,
- aclarar puntos confusos o equivocados a través de preguntas y
- asegurar la elaboración de un plan de acción y su seguimiento.

TIPOLOGÍA DE LOS PARTICIPANTES DIFÍCILES



TIPO	Agresivo	Positivo	Sabelotodo	Hablador	Tímido
Sugerencias para la persona moderadora	Mantenerse tranquilo y objetivo. Motivar al grupo de rebatir sus declaraciones.	Pedir que resuma los resultados. Involucrarlo conscientemente a la discusión.	Pedir al grupo que tome posición en cuanto a sus declaraciones.	Interrumpirlo discretamente. Fijar un tiempo para las intervenciones.	Referirse a él como experto con preguntas fáciles y directas. Apoyar a su autoestima.
TIPO	Negativo	Desinteresado	Gran jefe	Interrogador	Payaso
Sugerencias para la persona moderadora	Reconocer sus conocimientos y experiencias. Dirigirse a él como experto.	Preguntar sobre su trabajo. Ofrecer ejemplos provenientes de su campo de interés.	No criticar directamente (si-pero-técnica). Si está arrogante: no prestar atención.	Devolver sus preguntas al grupo. No hacer caso de sus sutilezas.	Reconocer su aporte al ambiente. Orientarle al trabajo.

Parte del trabajo de la persona moderadora es el manejo de la dinámica grupal. Generalmente, los grupos tienen un gran potencial de integración y autoorganización y la persona moderadora puede contar con la voluntad constructiva de los integrantes. Sin embargo, hay algunas personalidades típicas que pueden dificultar el trabajo grupal. Conocer las respectivas características de estas personalidades evita que la persona moderadora se ponga nerviosa o reaccione equivocadamente y ayuda en la búsqueda de medidas adecuadas para el manejo del grupo.



El tímido

El participante tímido es el que menos llama la atención entre los "difíciles". Generalmente permanece en segundo plano, participa poco y con frecuencia es olvidado por el grupo y a veces también por la persona moderadora. La limitación del tímido para comunicarse dificulta que otras personas reconozcan sus deficiencias y sus potencialidades. Por eso, la persona moderadora deberá estimularlo e incorporarlo cuidadosamente al proceso. A través de una conversación personal podrá descubrir algunos de sus lados fuertes.



El hablador

El problema comunicativo del hablador es que no puede escuchar ni se interesa por lo que dicen los demás. Como el hablador no presta atención al tema, tiene la tendencia a cambiar los temas, a menudo con el fin de obtener el reconocimiento del grupo. Muchas veces el grupo no logra controlar a un hablador, se deja dominar por él y por eso necesita el apoyo de la persona moderadora.

No se debe interrumpir bruscamente al hablador, pero se le puede limitar si se hace un resumen de sus comentarios, para mostrarle que ha sido escuchado y entendido. Además, hay que recordarle las reglas de la comunicación, como por ejemplo, limitación del tiempo para cada aporte y la existencia de una lista para ordenar las intervenciones. También da buenos resultados pedirle al hablador que resuma y visualice sus aportes en tarjetas.



Sabelotodo

Este participante también es una especie de hablador, pero tiene además el deseo de manipular al grupo en cierta dirección y comprobar su propia opinión como la única válida. El sabelotodo intenta sabotear cualquier discusión incipiente a través de la oferta de una solución "perfecta", que defiende con vehemencia a menudo al emplear un lenguaje complicado.

Ante el sabelotodo, el resto de los participantes se siente intimidado e ignorado, y reacciona con agresividad o bien se retrae. La persona moderadora tiene que darle confirmación, pero sobre todo dejar claro que existen reglas. Lo más importante es hacerle saber que se ha entendido su argumentación, pero que también existen otros puntos de vista relevantes. No se debe aceptar decisiones precipitadas antes de que haya sido discutido el mayor número de argumentos. Otra posibilidad de limitar la manipulación de un sabelotodo es al dividir el grupo grande en subgrupos y juntar al sabelotodo con otros habladores.

El agresivo

El participante agresivo se caracteriza por criticar todos los argumentos, métodos y personas. Existen dos tipos de agresivos: el *hipersensible*, a quien le gusta atacar a otros, pero no soporta ninguna crítica y el *insensible*, que se irrita con rapidez, pero en poco tiempo se olvida de todo y no le importa la reacción de los demás.

Para la persona moderadora es importante no dejarse provocar ni enfrascarse en una discusión conflictiva. Frente a las agresiones, se debe mantener calmado y firme. No se debe rechazar el ataque, sino reconocer que ha percibido la expresión emocional. Es importante admitir posibles deficiencias, mostrar interés y apertura, pero también hay que defender a otros participantes y recordarle al agresivo que existen reglas de comunicación, tales como el uso de palabras moderadas y el tono adecuado. Según sea el clima que una situación agresiva haya creado, se deberá hacer un *flash* del momento para analizar el conflicto.



El negativo

El participante negativo tiene especial talento para encontrar los lados sombríos de cualquier asunto. Él intenta comprobar que algo no sirve o no funciona antes de que haya sido probado. La combinación del negativo con el sabelotodo da como resultado *el sarcástico*, que se muestra arrogante y superior a todos. Su ironía y la tendencia a ridiculizar todo provoca el rechazo de los demás.

La persona moderadora tiene que recibir y confirmar el aporte negativo, considerar la crítica, pero evitar que ésta sea demasiado general. En este caso, debe solicitar que se concrete y pedir propuestas constructivas.





El payaso

El payaso del grupo busca llamar la atención no a través de sus contribuciones al tema, sino por medio de juegos, chistes y payasadas. Esto, sin embargo, puede tener un efecto positivo, por ejemplo, en las pausas o en las celebraciones, donde él puede contribuir a crear un clima alegre. A veces, durante el trabajo, una observación chistosa y acertada puede aliviar una situación tensa. Sin embargo, el grupo se cansa del payaso cuando desvía el trabajo y dificulta la concentración. La situación se vuelve problemática cuando los chistes contienen agresiones contra el trabajo, el tema, otros participantes o la persona moderadora.

La persona moderadora debe reconocer los aspectos positivos que este participante puede tener en el grupo. Sin embargo, lo importante será encontrar el momento adecuado para orientar al grupo hacia el trabajo.



El positivo

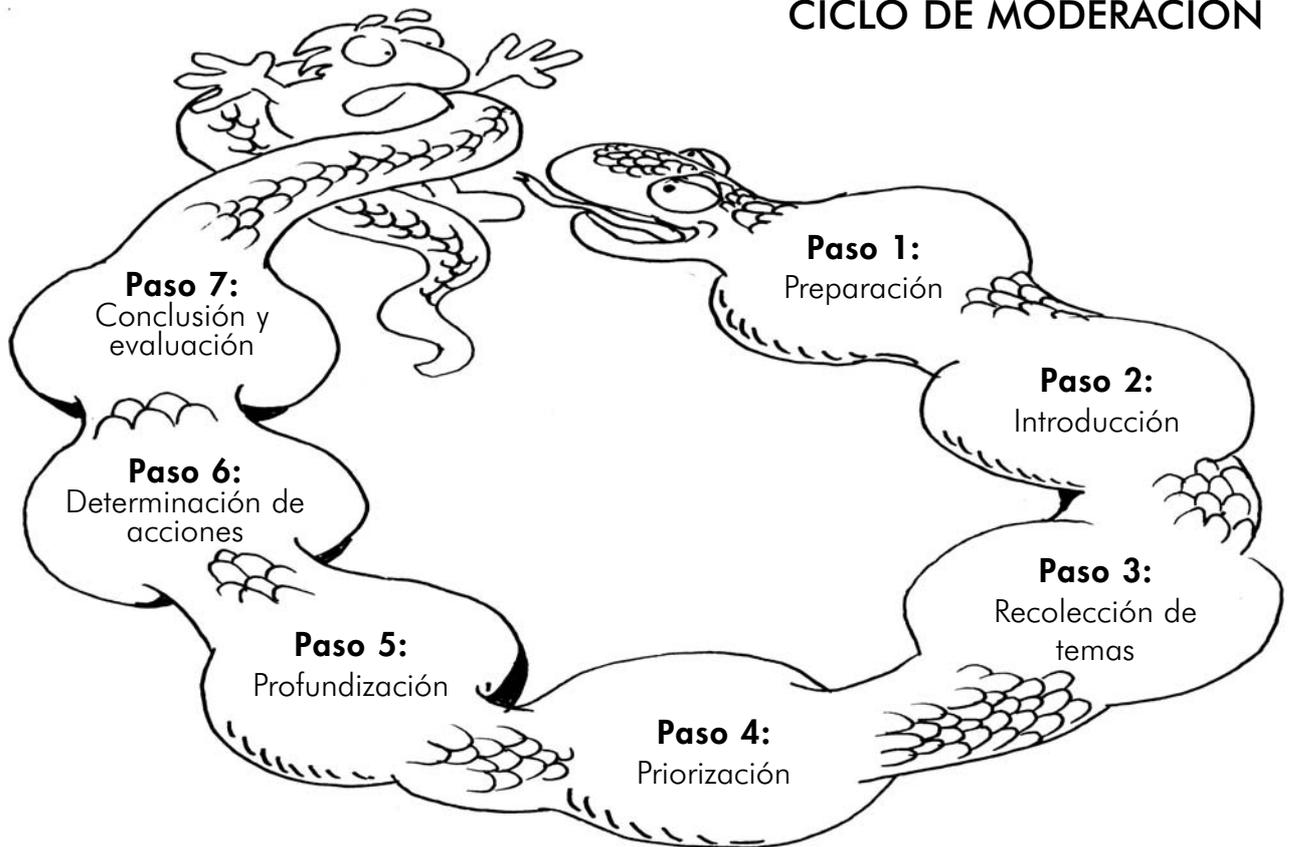
Este es el tipo de participante que muchas veces quisiéramos tener. Él trabaja con dedicación, sin exponerse demasiado, y está abierto a cosas nuevas. Por otra parte, otros participantes con una actitud menos positiva pueden etiquetarlo como "servil" o "arribista" si la persona moderadora lo destaca demasiado.

Se debe evitar que este participante adquiera un rol especial en el grupo para no provocar a los demás. Vale asignarle ciertas funciones, como por ejemplo, integrarlo a la solución de conflictos grupales.



Métodos y técnicas

CICLO DE MODERACIÓN



Para todos los pasos de la moderación, recomendamos la aplicación de las técnicas de *Visualización*. Ver el capítulo 2.1.
Cómo convertir este tema en un taller de capacitación, ver el capítulo 6.

Paso 1: Preparación

Una persona moderadora puede mejorar significativamente su labor dedicando tiempo suficiente para prepararse. Esta preparación abarca los siguientes aspectos:

Objetivos. Se debe formular el tema global del evento y los objetivos principales para los diferentes subtemas. En este aspecto, ayuda dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles deberían ser los resultados concretos de esta reunión? Objetivos claros nos facilitan mucho al establecer y mantener un hilo conductor. Es recomendable elaborar una agenda preliminar.

Participantes. Ayuda mucho tener una idea básica sobre las personas que componen el grupo. ¿Qué interés y enfoque tienen respecto a la temática? ¿Cuáles son sus experiencias o informaciones previas? ¿Qué tipo de conflicto o problemática puede aparecer? Puede ser necesaria la adaptación de la metodología del evento a las características específicas de todos los participantes.

Logística. La preparación de una moderación también incluye aspectos logísticos: ¿Cuál es el lugar del evento? ¿Cómo se puede ubicar las sillas? ¿Hay material para la visualización? ¿Cuáles son los horarios, recesos, almuerzos? ¿Se necesita una invitación?



El Plan de moderación contiene elementos similares a la *Guía de la persona capacitadora*, ver el capítulo 2.1.

Plan de moderación. Cualquier planificación de una moderación es una *planificación de lo implanificable*, es decir, que no sabemos con anticipación cómo se desarrollará la discusión. A pesar de esto, ayuda mucho tener una idea básica de las diferentes fases del evento. El plan de moderación es una herramienta para planificar cada fase, elegir algunas herramientas específicas, calcular los horarios y pensar en los materiales necesarios.

Ejemplo de un plan de moderación

Fases del evento	Tiempo previsto	Qué vamos a hacer	Técnicas por utilizar	Material necesario
Introducción	15´	Presentación de participantes. Introducción a la temática.	Dinámica de presentación. Pregunta generadora.	Papelógrafo de bienvenida. Lista de participantes.
Recolección de temas	15´	Completar la agenda. Reconocer qué quiere discutir el grupo.	Lluvia de ideas oral.	Agenda preelaborada. Papelógrafo y marcadores para visualizar las ideas.
Priorización de temas	15´	Fijar la secuencia de los temas por tratar. Establecer el horario.	Priorización con puntos adhesivos.	Puntos adhesivos.
Profundización de temas	90´	Analizar y discutir las diferentes temáticas.	Trabajo grupal con "escenarios".	Material de visualización para cuatro grupos.
Determinación de acciones	30´	Fijar algunas acciones necesarias para mejorar la situación.	Plan de acción.	Formulario para un plan de acción preelaborado.
Conclusión y evaluación de la reunión	15´	Resumir y concluir la discusión. Evaluar la calidad del evento.	Tres preguntas de evaluación con puntos adhesivos.	Formulario de evaluación preparado, puntos adhesivos.

Muchas veces no es posible preparar la moderación. Uno se entera de esta tarea en el mismo momento que empieza el taller: *Te toca hoy la moderación*. Por lo tanto, es necesario improvisar y tomar en cuenta las diferentes fases y sus respectivas exigencias.

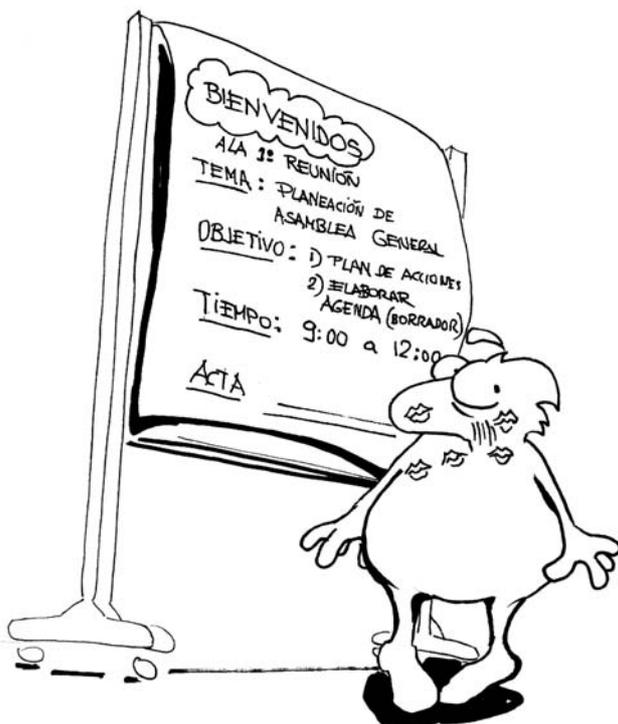
Paso 2: Introducción

La persona moderadora inaugura la reunión, crea un ambiente de trabajo positivo y orienta a todos los participantes para el trabajo en conjunto. Se debe estructurar esta fase activamente, para llegar lo más pronto posible a un nivel de concentración que facilite el trabajo con los contenidos. La persona moderadora debe:

- Utilizar el espacio antes del inicio oficial para conocer de manera informal a todos los participantes que llegan, ayudarles a perder el nerviosismo y crear cierta confianza.
- Inaugurar la reunión y presentar el tema del evento.
- Facilitar el contacto entre los participantes; si es necesario, realizar una dinámica de presentación o una dinámica de rompehielo.
- Preguntar por las expectativas y los temores de todos los participantes; por ejemplo, con una lluvia de ideas oral o por escrito.
- Formular el objetivo de la reunión; presentar una agenda provisional.
- Ponerse de acuerdo en cuanto a la metodología y al rol de la persona moderadora.
- Determinar quién toma acta.



- ← Ver el capítulo 2.1, *Dinámicas para la presentación de participantes*.
- ← Ver el capítulo 2.1, *Lluvia de ideas*.



Paso 3: Recolección de temas

Este paso puede ser muy corto. Se trata de recolectar posibles temas por discutir en la reunión. Generalmente existe ya una agenda provisional que la persona moderadora elaboró a base de algunas consultas previas. En todos los casos, vale preguntar por otros temas y completar así la agenda.

Los temas deben ser visualizados; la recolección de los que surjan se puede hacer con un *inventario de temas* que luego se priorizarán.

Paso 4: Priorización

Una vez identificados los posibles temas por tratar, priorizamos los más urgentes o interesantes para el grupo, para no dejarlos para el final, cuando ya estamos cansados y bajo presión del tiempo.

Hay dos maneras de priorizar los temas:

En forma de consenso. Los participantes se ponen de acuerdo mediante una corta discusión.

Con puntos adhesivos. Esta metodología es la forma clásica para cualquier tipo de priorización. La persona moderadora distribuye puntos pegantes a todos los participantes. La cantidad de los puntos depende de la cantidad de temas. Es aconsejable limitarse a la mitad de los temas, así que si hay, por ejemplo, seis temas por priorizar, cada participante recibe tres puntos.

La persona moderadora pregunta por los criterios para la priorización (¿Cuál es el tema más urgente / más interesante?) y luego pide a todos los participantes que prioricen según sus respectivos criterios, y que peguen su punto al lado del tema respectivo. Al final, se suman los puntos y ya tenemos el orden de la agenda.

Se puede pegar los puntos a gusto: todos en un solo tema o cada punto en uno diferente.



Paso 5: Profundización

Este paso constituye la parte central de cada discusión. En el orden establecido, se trabajan los puntos de la agenda, se analizan diferentes aspectos de cada tema, se exponen posiciones opuestas y se intercambian argumentos en favor o en contra. Es el momento cuando la discusión se intensifica y cuando más necesitamos a la persona moderadora para escuchar a todos, respetar los horarios, llegar a conclusiones y no desviarnos del tema central.

En una discusión plenaria, la persona moderadora debe resumir y visualizar los puntos claves para mantener el hilo conductor. Debe asegurar que la dinámica grupal y la comunicación se mantengan agradables. Además, debe motivar al grupo a fijar resultados o actividades concretas.

Además de una discusión plenaria, vale la pena considerar el trabajo en grupos más pequeños.

Las ventajas son:

- Que todos los participantes puedan trabajar la temática intensamente y al mismo tiempo.
- Que así se pueda motivar también a las personas tímidas a que opinen.
- Que se pueda trabajar paralelamente en diferentes temáticas para ahorrar tiempo.

Sugerencias para el trabajo en grupos pequeños:

- No más de cinco personas por grupo.
- El tiempo previsto para los grupos debe ser adecuado para un trabajo intenso. Generalmente se planifica entre 30 minutos y 60 minutos, un tiempo que se puede extender en caso necesario.
- La formación de los grupos se realiza preferiblemente según la preferencia de todos los participantes. Eso apoya la motivación y el interés general.
- Para estructurar la discusión en los grupos pequeños, la herramienta de *escenarios* ha dado muy buenos resultados. Consiste en un papelógrafo preparado por el moderador con diferentes



← Para la visualización de discusiones, ver los capítulos 2.1 y 3.3, *Mapa de ideas*.



← Ver también el capítulo 2.1, subcapítulo III, 2, *Dinámicas para dividir grupos grandes y Reglas para la presentación de los trabajos grupales*.



preguntas para el análisis de la temática. Las preguntas de los escenarios siempre deben estimular la búsqueda de soluciones concretas que luego se discutirán en la plenaria.

- El objetivo del trabajo en los grupos no necesariamente es el de elaborar propuestas perfectas y completas; más bien, se busca ampliar las diferentes opiniones y puntos de vista. Si, por ejemplo, el grupo no llega a un consenso en algunos puntos, es posible marcarlos con una flecha para después presentar la controversia en la plenaria.
- Se fijan en el papelógrafo los resultados de los trabajos en grupos con palabras claves o con frases cortas. Después, cada grupo presenta sus resultados en la plenaria.
- La persona moderadora fija un tiempo límite para la presentación de cada grupo, anota preguntas o controversias que surjan de la plenaria, ayuda en la comparación de los resultados de los diferentes subgrupos y destaca similitudes y diferencias.
- La persona moderadora finaliza esta fase con algunas conclusiones de la discusión en plenaria. A veces quedan temas no concluidos, que se deben anotar en la agenda para ser profundizados más tarde.

Paso 6: Determinar acciones

Es el momento crucial de una moderación: se fijan los resultados y se les convierte en acciones concretas. Es indispensable precisar de una vez las responsabilidades para la ejecución de cada acción, establecer fechas para cumplirlas y acordar un sistema de monitoreo. En la columna de responsables sólo pueden aparecer personas presentes, debido a que no es posible garantizar que terceras personas se responsabilicen. En caso de que no se encuentre a nadie como responsable para una actividad, habrá que cancelarla de la lista.

Actividad	Responsable	Con el apoyo de quién	Cuándo	Resultado esperado	Observación
Convocar a la fiesta.	Fulano	Presidente del barrio, mensajera.	7.10.	Todos están informados cuándo y dónde se hará la fiesta.	Chequear si la lista de miembros está actualizada.
Calcular el presupuesto de la fiesta.	Tesorero	Comité organizador de la fiesta.	3.10.	Conocer cuántos fondos faltan.	Prever la recaudación de fondos adicionales.

Paso 7: Conclusión y evaluación

El último paso consiste en cerrar el evento de manera agradable y motivar la implementación de las decisiones tomadas. La persona moderadora tiene que:

- Asegurar que no queda nada pendiente, el grupo ha terminado su trabajo. Si el tiempo no ha alcanzado, tiene que decidir cómo seguir. Se debe evitar, en todos los casos, un final abierto que pueda causar cierta frustración en los participantes.
- Realizar una retrospectiva y una evaluación. Al final de una reunión hay que repasar el trabajo que se realizó y los compromisos que se fijaron en el plan de acción. También es el momento adecuado para fijar la fecha, los contenidos y las responsabilidades de la próxima reunión. Además, hay que hacer una evaluación del evento. Para realizar una evaluación simple y rápida, recomendamos la técnica con puntos adhesivos. Además, se puede realizar una ronda de evaluación oral, pidiendo a todos los participantes que reflexionen sobre los siguientes aspectos:

¿Se han cumplido mis expectativas?

¿Considero efectivo el trabajo?

¿Estoy contento con los resultados?

¿Me sentí bien con el grupo?

¿Me gustó la manera de la moderación?

¿Cuáles son mis sugerencias para la próxima reunión?

- Despedir los participantes en forma positiva. La persona moderadora agradece la cooperación constructiva del grupo y se despide. Terminar de manera agradable es tan importante como un buen inicio.



← Ver el capítulo 2.1, subcapítulo III, 3, *Evaluación con puntos adhesivos*.

TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL GRUPO

Cómo preguntar

Las preguntas son el instrumento central de la persona moderadora para guiar el proceso de la discusión. Se puede utilizar las preguntas al inicio de fases de trabajo, para animar la generación de opiniones. También sirven para aclarar situaciones difusas o para cuestionar posiciones. Por lo general, las preguntas se formulan verbalmente, pero existe también la posibilidad de presentar preguntas visualizadas para contestarlas por escrito; por ejemplo, en una lluvia de ideas.



Tipos de preguntas

La pregunta cerrada solamente permite la contestación de sí o no. En el ámbito de la moderación, sirve sólo para votaciones. No genera ninguna discusión. Ejemplo: ¿Quieren que hagamos una pausa?

La pregunta abierta se utiliza para estimular una reflexión o un análisis más profundo. Permite contestar con opiniones, conocimientos o experiencias. Ejemplo: ¿Qué opinan sobre..? ¿Qué experiencias tienen en..? ¿Cómo les parece..?

La pregunta manipuladora o sugestiva propone la respuesta dentro de la misma pregunta. Estamos acostumbrados a utilizar este tipo de pregunta inconscientemente. Ejemplo: ¿No es cierto que la mayoría de los campesinos son analfabetos? ¿La mayoría de los campesinos son analfabetos, verdad? ¿Estamos de acuerdo que los campesinos son analfabetos? OJO: como moderadores, tenemos que evitar este tipo de preguntas.

La pregunta que proviene del público y que se devuelve a él es la única manera para la persona moderadora de mantener su posición neutral. Cuando ella empieza a contestar las preguntas en lugar del público comienza la confusión de roles. Ejemplo de un buen proceder es el siguiente: Un participante pregunta al moderador: "¿Quién debe mencionar este punto frente a la directora?". El moderador contesta: "¿Si, qué opinan ustedes, quién debe mencionar este punto frente a la directora?"

Cómo utilizar preguntas en una moderación

En la moderación se usan las preguntas para manejar situaciones difíciles y hacer avanzar la discusión. Ayudan para:

- Disolver bloqueos en situaciones estancadas. Ejemplos: ¿Qué más se podría hacer? ¿Qué necesitaría usted para lograrlo?
- Concretar términos poco específicos. Ejemplos: ¿Qué quiere decir con esta palabra? ¿Qué significa este término para usted?
- Aclarar supuestos implícitos basados en conocimientos y convencimientos no verificados. Ejemplos: ¿Cómo sabe usted que él no quiere? ¿Por qué está tan seguro que su jefe no apoyará?
- Preguntar detalles y exigir concreción son técnicas muy útiles, especialmente cuando se trata de situaciones con perturbaciones. No obstante, la persona moderadora debe evitar en todos los casos el efecto de una interrogación para que no ocurran agresiones entre los participantes.



Fijar reglas

Establecer reglas del juego es otra técnica en el manejo de grupos. Las reglas son avisos generales para nuestra conducta, con el objetivo de hacer la vida más fácil y ordenada. Generalmente se puede decir: “preferimos lo mínimo, pero basta con lo necesario.” Consideramos que las siguientes reglas son tan esenciales que pueden ser establecidas desde el inicio.

Las perturbaciones tienen prioridad. El desacuerdo, la inquietud, el cansancio y la falta de ánimo impiden el desarrollo del trabajo. Es tarea de la persona moderadora el esclarecimiento de la perturbación y la búsqueda de cambios. Si no lo hace, la perturbación puede obstaculizar sutilmente el desarrollo del trabajo.

Todos tienen la responsabilidad del éxito. Con frecuencia se responsabiliza a la persona moderadora del éxito del trabajo. Por eso es necesario manifestar, desde el inicio, que su rol es acompañar al grupo y que cada participante debe contribuir en el proceso del trabajo y asumir su propia responsabilidad.

Respetar las reglas básicas de la comunicación. Hablar en nombre de uno mismo y no de alguien en abstracto, hablar con los presentes y no de ellos, hablar uno después del otro y decir las cosas con brevedad.

El flash

El *flash* es como una foto instantánea de lo que actualmente está pasando en el grupo en términos de posiciones, sentimientos y deseos. Se puede ejecutar un *flash* con una pregunta visualizada o de modo verbal. En ambos casos, la persona moderadora formula una pregunta precisa y todos los participantes la contestan brevemente. No se permite discusiones o comentarios sobre las respuestas.



Se puede aplicar el *flash* en cualquier momento del evento. En la fase de apertura, sirve, por ejemplo, para preguntar por las expectativas o las experiencias previas de los participantes. Durante el evento, sirve, por ejemplo, para preguntar por la satisfacción respecto al avance del proceso. Al final, sirve, entre otras cosas, para preguntar acerca de los resultados obtenidos durante la reunión.

Además, para algunas situaciones específicas la técnica del *flash* puede dar buenos resultados:

Partir de la situación actual de los participantes. Cada uno de los participantes llega a la reunión con sus propios conocimientos y opiniones. Puede ser necesario aclarar el punto de partida de cada uno para el tema específico y después retomarlo como base.

Buscar más transparencia en situaciones difusas. Cuando la persona moderadora tiene la impresión de que algo anda mal en el grupo, la aplicación del *flash* puede proporcionar mayor transparencia sobre las posiciones y opiniones y favorecer su discusión.

Replanificar el proceso. Hay situaciones en las que la persona moderadora no sabe muy bien cómo seguir y quiere consultar con el grupo sobre el procedimiento. Por ejemplo: ¿Quieren seguir discutiendo esta temática aunque el tiempo previsto está por acabar?

Retroalimentación

En el ámbito de la moderación, la retroalimentación persigue sensibilizar a los participantes respecto a comportamientos difíciles o perturbaciones y buscar soluciones concretas.

Algunas perturbaciones clásicas en una moderación ocurren cuando un participante habla continuamente con su vecino, suele salir del lugar, interrumpe o descalifica a los demás, duerme o realiza al mismo tiempo otros trabajos, tales como leer, escribir o llamar por teléfono.

Si la persona moderadora percibe que este comportamiento dificulta el trabajo del grupo, debe tematizar el problema y buscar una solución. La retroalimentación siempre necesita una legitimación. La intervención de una retroalimentación se realiza por pasos:

Hacerse de la vista la gorda. No es aconsejable reaccionar a comportamientos desagradables cuando aparecen por primera vez. Tal vez se acabará pronto y no hace falta ninguna intervención.



La retroalimentación profesional, en un sentido más amplio para el trabajo con equipos, se describe en el capítulo 5.3.



Exhortar a través de vistazos o gestos e invitar a una colaboración constructiva.

Dar una retroalimentación directa. Si la situación no mejora, la persona moderadora tiene que interrumpir la discusión y actuar frente de la molestia a través de:

Anunciar una perturbación: “Tengo un problema”.

Decir qué le está molestando en ese momento: “Juan y Josefina, ustedes están conversando desde hace 10 minutos”.

Indicar qué impactos negativos se derivan de esta perturbación: “Su discusión me distrae, no puedo concentrarme y además podría ser interesante su discusión para todo el grupo.”

Manifestar un pedido, una expectativa o hacer una propuesta: “Por favor, ¿podrían ustedes exponer su punto de vista a la consideración de todos o seguir discutiendo durante el receso?”

Ponerse de acuerdo en cómo seguir: “¿Eso es posible para ustedes?”

Agradecer el acuerdo: “Gracias”.

Para que la retroalimentación sea constructiva, hay que considerar algunas reglas:

Mensajes personales. Como la retroalimentación es algo subjetiva, se debe hablar de manera personal y utilizar el YO. Amenaza menos y provoca menos resistencia por parte de la persona que perturba. El uso de la segunda persona del singular (TÚ) suele llevar sabor a acusación y a represión.

Proximidad en el tiempo. La retroalimentación se produce cuando se manifiesta el problema y no horas después. Así, el receptor sabe de qué se trata y puede anular la perturbación enseguida. Otra posibilidad es que la persona moderadora hable con el “perturbador” en el siguiente receso sin la presencia de los demás.

Referirse a comportamientos. La retroalimentación no es la valoración de una persona. Se refiere a comportamientos concretos; en nuestro caso, a comportamientos que causan perturbaciones.

Manejo de situaciones conflictivas

Los conflictos surgen con frecuencia en cualquier grupo y no queda más remedio que manejarlos. Ignorarlos puede acarrear que el grupo trabaje sobre una base falsa.

Cada conflicto tiene su historia: al inicio permanece invisible, pero progresivamente emerge a la superficie y al final se manifiesta de manera abierta. Así se distinguen conflictos escondidos y abiertos. Las causas más comunes de los conflictos durante una moderación son el malentendido y la mala interpretación, dife-



Ver capítulo 3.2, *Manejo de conflictos y negociación.*

rentes expectativas, frustraciones personales o un estilo de comunicación inadecuado. Otra causa puede ser la frustración grupal en momentos en que los participantes no logran concretar su tarea.

El reto para la persona moderadora consiste en detectar los conflictos en una fase temprana, interpretar las primeras señales para tomar medidas y evitar su escalada. Las señales pueden consistir en que un participante se retire del trabajo en común o que no tiene paciencia con los demás. Surgen dudas en cuanto al sentido de la reunión, se ven señales de frustración y se advierten ataques personales entre algunos participantes.

Cuando se presentan señales de un conflicto escondido, recomendamos la técnica del *flash*; por ejemplo, con la pregunta: ¿Cómo se sienten ahora en el grupo? En casos de conflicto escondido o abierto, hay que interrumpir el proceso, analizar el asunto y tomar alguna decisión respecto a qué se puede hacer y cómo continuar. Generalmente, se trata de obtener una especie de contrato entre las partes conflictivas. Es muy importante que la persona moderadora mantenga su neutralidad en tales situaciones. Cuando no se logra un acuerdo aceptable, puede considerarse, como última medida, la terminación inmediata del evento.

A continuación analizamos algunas situaciones típicas que pueden presentarse.

Los participantes no son los adecuados

Por lo general, se supone que quienes estén presentes en una discusión son las personas idóneas para trabajar la temática. En caso de que la persona moderadora advierta la falta de personas importantes para la toma de decisiones, o, a la inversa, la presencia de personas que realmente no tienen nada que decidir, puede tematizar este dilema y buscar, junto con el grupo, una solución. Podría utilizar la técnica del *flash*.



El grupo no acepta el procedimiento propuesto por la moderación

Normalmente, la persona moderadora pone a disposición del grupo propuestas concretas en cuanto al procedimiento, pero puede ocurrir que el grupo no las quiera reconocer. En este caso, no tiene sentido seguir trabajando contra la resistencia del grupo. Por el contrario, la persona moderadora debe trabajar con el grupo. Pero la persona moderadora no debe, así no más, ceder y entregar su metodología. Si cede en sus planes demasiado temprano o sin motivo grave, podría dar como resultado una discusión global e innecesaria respecto a la metodología. En todos

los casos, se debe buscar conjuntamente una solución adecuada y evitar una confrontación con el grupo.

El grupo perdió el hilo conductor

La metodología elegida para trabajar una temática no necesariamente tendrá mucho éxito. Puede suceder que el grupo se encuentre en un callejón sin salida y, de repente, se percibe que ha perdido el hilo conductor. En este caso es preferible no seguir por el camino equivocado, sino interrumpir la discusión y buscar un nuevo comienzo. Para esto, se puede utilizar la técnica del *flash*.

El tiempo se acaba demasiado rápido

Aunque se ha calculado y planificado el tiempo necesario para una reunión, a menudo el grupo se enfrenta a problemas por falta de tiempo. La persona moderadora debe llamar la atención con tiempo y, junto con el grupo, buscar una solución. El grupo podría tomar una decisión en cuanto a la prolongación de la reunión, la división del trabajo en grupos pequeños o respecto a la convocación de otra reunión.

Los participantes entran y salen

Se trata de un fenómeno muy conocido. En muchas reuniones hay gente que con frecuencia sale del lugar para hacer otras diligencias. Si eso molesta demasiado al trabajo del grupo, se debe anunciar una perturbación y establecer una regla. Se puede utilizar la técnica de la retroalimentación.

Una persona "importante" irrita al grupo

Puede ocurrir que esté presente en la reunión una persona de especial importancia jerárquica y que ésta domine o irrite al grupo. El peligro existe especialmente cuando no se ha aclarado si está presente en función de simple participante o en función del jefe que manda y ejerce su jerarquía. Si algo así ocurre, la persona moderadora debe utilizar el siguiente receso para propiciar el intercambio personal con el jefe y definir su rol.

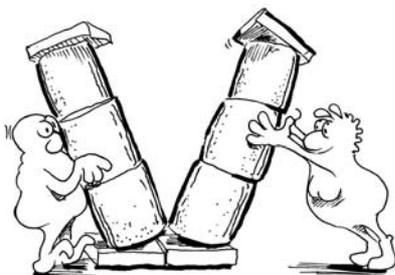




Reflexiones finales

Sin duda, el tema de la moderación es un verdadero desafío, porque se necesita algunos elementos analíticos para entender los procesos de comunicación. Además, requiere de varias técnicas, una buena preparación y suficiente flexibilidad para manejar los imprevistos y adaptar, sobre la marcha, lo planificado para las necesidades del grupo. El reto personal consiste en exponerse frente a un grupo, establecer reglas y exigir el cumplimiento de las mismas, sobre todo en situaciones difíciles. Hay que saber distinguir entre lo profesional y lo personal, debido a que la función de la persona moderadora es fácil blanco de las críticas del grupo. Ella ofrece un servicio de estructuración, organización y conducción del proceso para que el grupo pueda dedicarse sólo a los puntos de la discusión. Este trabajo cansa.

Lo que se necesita, sobre todo, es practicar. Un buen moderador no nace; se hace. Queremos estimularles a aplicar las técnicas presentadas en grupos de confianza, para luego lanzarse a retos mayores.



Bibliografía recomendada

Lamentablemente, no hemos encontrado una buena bibliografía en castellano sobre el tema de la moderación. Nuestras referencias al respecto son, en su mayoría, publicaciones en lengua alemana.

No obstante, podemos recomendar un CD elaborado en el contexto de un proyecto de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ) en el Ecuador. Es un programa interactivo que abarca conceptos básicos, métodos y aplicaciones en el tema de la moderación de grupos.

Proyecto CREAR / GTZ. *Moderación de eventos grupales. Cómo planificar, ejecutar y evaluar eventos grupales. Un programa de aprendizaje interactivo.* Quito, Ecuador. 2000

Correo electrónico: moderación@gtz.de

CAPÍTULO 3.2

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Tipos de conflictos
- Desarrollo dinámico
- Características de las fases
- Opciones para actuar

III. Métodos y técnicas

- Diagnóstico
- Pasos básicos de la negociación

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



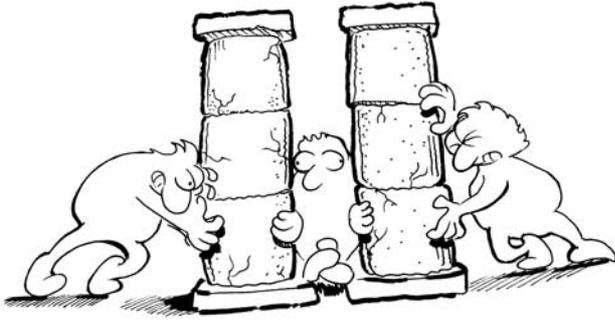
Justificación y contexto del tema

Los conflictos son fenómenos muy normales en la vida profesional. Cuando varias personas forman parte de una actividad, es casi inevitable que surjan diferentes opiniones, necesidades, intereses o valoraciones. Los conflictos pueden presentarse tanto en nuestras propias organizaciones como en el trabajo con nuestros grupos meta. Generalmente resolvemos los conflictos cotidianamente al buscar consenso, conciliar las diferencias o ceder en nuestras posiciones. Si los involucrados no logran manejar un conflicto durante su fase inicial, el mismo puede convertirse en un problema que afectará a cada uno de los integrantes, absorberá energía y hasta bloqueará el trabajo por completo.

Las estrategias frente a un conflicto que ya inició su fase de escalada, suelen ser limitadas: percibimos el conflicto como algo negativo, ingresamos en un rol pasivo, lo tomamos como un problema personal y no sabemos qué hacer y cómo actuar. Solemos interpretarlo como un ataque a nuestra personalidad, y entonces reaccionamos con actitudes de autodefensa y todo se reduce a perder o ganar el conflicto.

En el siguiente capítulo pretendemos ampliar la comprensión de un conflicto mediante el análisis de sus posibles causas y de sus fases y la detección de las primeras señales. Además, ofrecemos un conjunto de pasos enfocados a la búsqueda y la negociación de soluciones que beneficien a los involucrados en el mismo.





Elementos básicos

DEFINICIÓN

El conflicto es una tensión que surge cuando aspiraciones, metas, valores, opiniones, intereses, etc., de dos o más personas o grupos, se contraponen o se excluyen entre sí.

TIPOS DE CONFLICTOS

Generalmente un conflicto, en su fase avanzada, se presenta de manera difusa y poco racional y se concentra más bien en los impactos negativos, tales como las lesiones emocionales e interpersonales, la impotencia o la polarización. De modo paulatino se diluyen las causas concretas que lo originaron. Un primer paso para entenderlo y manejarlo es la diferenciación entre los tipos de conflictos más comunes. A continuación presentamos siete diferentes tipos de conflictos y algunas preguntas para detectarlos.

Conflicto de poder. Lucha por asegurar poder, influencia y ventajas sobre los recursos.

- ¿Hay lucha por poder o influencia?
- ¿Existe tendencia a formar alianzas?
- ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?
- ¿Se pelea para pronunciar la última palabra?
- ¿Hay desacuerdo sobre quién toma las decisiones y cómo está el flujo de información?
- ¿Se buscan estrategias para triunfar en el conflicto?



Conflicto de roles. Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen de sus propios roles.

- ¿Existe un organigrama que defina las tareas, las responsabilidades y la facultad de tomar decisiones de cada uno?
- ¿Conocen los involucrados sus tareas y responsabilidades?
- ¿Intercambian los involucrados su percepción acerca de sus respectivos roles?
- ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?



¿Existen críticas porque algunos trabajos no se hacen y otros son objeto de interferencias?

¿Existen quejas de las partes involucradas acerca de interferencias mutuas en sus respectivas funciones?

Conflicto de objetivos, vías para alcanzarlos y procedimiento. Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudiciales para la otra parte, y cuando hay desacuerdo sobre los métodos y procedimientos para lograr los objetivos.



¿Existe una planificación compartida sobre los objetivos, resultados y procedimientos de la organización?

¿Existe monitoreo para tal planificación?

¿Existen diferentes interpretaciones sobre los objetivos, resultados y procedimientos?

¿Existen distintos conceptos sobre cómo lograr los objetivos?

¿Existe un acuerdo transparente sobre cómo se organiza el trabajo cotidiano (fechas, secuencias de pasos, ubicaciones, etc.)?

¿Se realizan reuniones del equipo de trabajo regulares para analizar los avances y problemas?

Conflicto cultural o de valoración. Este tipo de conflicto se produce cuando hay diferentes interpretaciones de acontecimientos, tanto debido a los respectivos sistemas de valores de los involucrados como a las diversas pertenencias culturales.



¿Existe conciencia de la posibilidad de variadas interpretaciones a partir de los valores y las raíces culturales?

¿Hay sensibilidad intercultural?

¿Existen posiciones generales incompatibles entre los involucrados?

¿Hay apertura y aceptación en cuanto a diferentes valores o interpretaciones culturales?

¿Hay intercambio de percepciones?

¿Hay discriminación en el trato entre los involucrados?

Conflicto de información. Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.



¿Es transparente y satisfactorio el flujo de información?

¿Existe la sensación de que algunos retienen o manipulan informaciones importantes?

¿Alguien se siente excluido de información importante?

¿Falta información para la toma de decisiones?

¿Aprovecha alguien la posesión de más información que los demás?

Conflicto de distribución. Sucede cuando personas o grupos sociales aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia.

¿Hay competencia por recursos escasos (vehículos, materiales, dinero, etc.)?

¿Existen preferencias por simpatía en la distribución de los recursos escasos?

¿Existe transparencia sobre quién tiene o quién ha recibido algo?

¿Existe transparencia y unanimidad de criterios acerca de la distribución de los recursos escasos?

¿Alguien se siente engañado por la distribución de los recursos?

¿Hay alianzas estratégicas que controlan la distribución de los recursos?



Conflicto interpersonal. Hay personas con las cuales no nos llevamos bien sin haber tenido problemas concretos y racionales. Son personas que causan en nosotros cierto distanciamiento, antipatía o desconfianza. Estos aspectos irracionales dificultan cualquier relación normal y alimentan fácilmente conflictos expuestos en alguna de las categorías antes mencionadas.

¿Predomina la desconfianza entre las partes?

¿Son evidentes fuertes antipatías entre los involucrados?

¿Hay "cuentas pendientes" de tiempos anteriores?



Muchos de nuestros conflictos cotidianos se deben a más de una causa. Y éstos se complican todavía más cuando, además de las mencionadas, existen interferencias interpersonales tales como frustraciones o heridas diversas. Esas interferencias por lo general son impactos secundarios de los conflictos y su raíz no necesariamente radica en un conflicto interpersonal.

DESARROLLO DINÁMICO

Todo conflicto tiene su propia dinámica, en la cual es posible diferenciar tres fases. Para analizar un conflicto es importante identificar las características de sus fases. Y cada una, a su vez, presenta varias opciones para manejar el conflicto.

Fase 1: Incomodidad / tensión



En su inicio, un conflicto se desarrolla con lentitud y poca intensidad. Sus señales en la primera fase son difusas y su carácter es más bien personal. Aunque esta fase presenta todavía numerosas opciones para manejar el conflicto de manera constructiva, muchas veces no se actúa a tiempo porque son difíciles y difusas la detección y la interpretación de los primeros indicios o porque no queremos enfrentar los sentimientos negativos en nosotros mismos.

Fase 2: Escalada



La segunda fase se presenta con más celeridad y la intensidad del conflicto aumenta drásticamente. Aquí, todos los involucrados saben que hay un conflicto y no pueden ignorarlo. Es una fase crucial, donde se decide la solución del conflicto o el avance directo hacia su crisis total (fase 3). Pero si los involucrados con esfuerzo, voluntad, experiencia y disciplina logran analizar conscientemente el conflicto, la resolución constituye todavía una opción viable. Otra posibilidad es la búsqueda de apoyo de alguien neutral, para facilitar así el manejo del conflicto. Esa persona podría ser, por ejemplo, el jefe de una organización, quien actúe basado en su posición y autoridad legal. También podría tratarse de alguien a quien se considere neutral y confiable, seleccionado por las partes en conflicto.

Fase 3: Crisis abierta / pública



En esta fase el conflicto es incontrolable, la crisis es total y los involucrados ya no quieren y ni pueden buscar soluciones. Hay una sola opción: ganar o perder. El único apoyo capaz de manejar el conflicto es la intervención de un especialista en mediación o negociación.

El siguiente gráfico describe las diferentes fases y establece la diferencia entre comunicación, percepción, actitud, cooperación y sentimientos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FASES

Fase	Comunicación	Percepción	Actitud	Cooperación	Sentimientos
Fase 1: Incomodidad / tensión	Ausencia de honestidad, franqueza y sinceridad en la comunicación. Las discusiones se disgregan en detalles. Retención de informaciones. Tendencia a interpretar informaciones de manera personal / emocional y a crear supuestos.	Se perciben diferencias de intereses, valores y opiniones. Se enfoca más en los aspectos divergentes que en los convergentes.	Aumenta la desconfianza. Disminuye la disposición a aconsejar y apoyar al otro. Impaciencia con el otro.	Disminuye la disposición a compartir tareas con el otro. Cada uno prefiere hacer las cosas a su manera. Es difícil llegar a acuerdos mutuos. Imposición de propuestas. Estrategias competitivas.	"Algo anda mal", pero nadie entiende qué es. Confusión. Intuición alerta. Tensión, preocupación.
Fase 2: Escalada	La comunicación se complica: agresividad, falta de sinceridad, mentiras y secretos, engaños, acusaciones.	Percepciones parciales y distorsionadas. La imaginación reemplaza a la observación cuidadosa. Gestos de reconciliación son interpretados como malas intenciones.	Se culpa al otro. Aprovechar del otro. Descalificar y desprestigiar al otro. Exagerar las diferencias de opiniones y valores.	El contacto entre las partes se reduce al mínimo. Cada parte busca sus propias alianzas. Surgen intrigas.	Desaparece la disposición y la voluntad de buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. Resignación.
Fase 3: Crisis abierta	La poca comunicación confirma los prejuicios. Amenazas. Al final las partes ya no se comunican.	Enemistades. La situación no tiene salida.	Descalificación e insulto público al otro. Ganas de destruir.	Violencia. Se consideran medidas extremas (p.e. denuncias).	Agresividad. Venganza. Rabia.

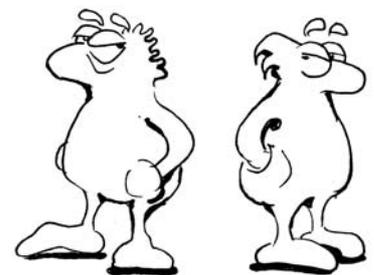
OPCIONES PARA ACTUAR

Negarlo

Una o ambas partes tratan de no ver las señales del conflicto. Tienen a la confrontación directa. No reaccionan y esperan que, con el tiempo, desaparezcan los desacuerdos.

Ventajas. Esta estrategia evita reacciones demasiado rápidas y emocionales.

Desventajas. Con esta estrategia no se puede manejar el conflicto de manera activa, se niegan los primeros señales, no se trabajan las causas y la dinámica del conflicto sigue desarrollándose.





Calmarlo

Ambas partes reconocen las primeras señales. Deciden no profundizarlo ni analizarlo. Se liberan del conflicto al concentrarse en los objetivos e intereses más importantes y comunes. Las dos partes son capaces de asumir pequeños conflictos como algo normal y cotidiano en la vida profesional.

Ventajas. Esta estrategia funciona en la fase inicial y permite frenar la dinámica del conflicto. Posteriormente permite un análisis más profundo.

Desventajas. En caso de que las causas no sean correctamente analizadas, el conflicto puede reaparecer.

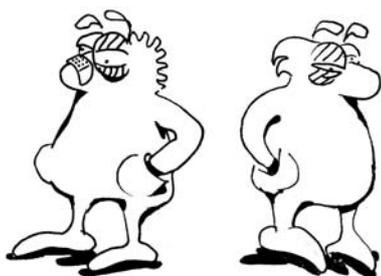


Buscar compromisos

No se profundiza ni se analiza el conflicto, sino se busca una solución con la cual ambas partes estén de acuerdo.

Ventajas. Es una estrategia pragmática y orientada hacia resultados que funcionan sólo en la fase inicial del conflicto.

Desventajas. En caso de que las causas no sean correctamente analizadas, el conflicto puede reaparecer.



Imponer poder

Una parte impone una decisión basada en su poder. Esta estrategia es muy conocida y frecuente en organizaciones jerárquicas.

Ventajas. Es una manera rápida de tomar decisiones puntuales.

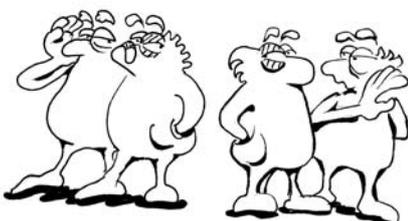
Desventajas. La imposición de poder crea automáticamente más conflictos de poder.

Buscar alianzas

Los involucrados buscan activamente aliados para reforzar su posición. Esta estrategia es muy común en el ámbito político.

Ventajas. Esta estrategia no favorece un verdadero manejo del conflicto.

Desventajas. No se concentra en una solución que beneficie a ambas partes, sino que busca vencer al otro. Con la formación de alianzas, la dinámica del desarrollo del conflicto generalmente toma más fuerza y el mismo se vuelve menos controlable.

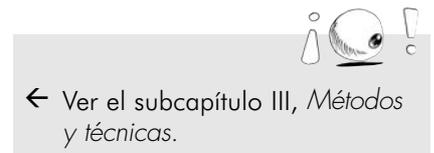


Negociar

Ambas partes analizan sistemáticamente los diferentes puntos de vista de manera racional y emocional, en busca de consensos colectivos que favorezcan a todos. Este proceso puede ser llevado a cabo sólo por los involucrados en el conflicto, con el apoyo de una tercera persona neutral (jefe, alguien de confianza, etc.) o con el apoyo profesional de un mediador. Para el proceso de la negociación existen algunos pasos y reglas básicos.

Ventajas. Mediante reglas del juego y pasos establecidos, los involucrados logran distanciarse del conflicto, analizarlo bien y encontrar soluciones prácticas. La negociación es una experiencia positiva que fortalece la relación profesional entre las partes. Es una estrategia que establece y profundiza mecanismos que facilitan también el manejo, de manera constructiva, de futuros conflictos.

Desventaja. El preciso conocer las reglas del juego y los pasos básicos de la negociación. La persona neutral deberá previamente tener experiencia en la aplicación del instrumento.



Buscar arbitraje

Es una estrategia que recurre a una instancia superior con autoridad y poder para tomar decisiones en cuanto al conflicto. Dicha autoridad puede ser un juez, un jefe o un tribunal. La decisión se toma basada en ciertos principios, leyes, normas o valores.

Ventajas. En caso de que un conflicto se encuentre en la tercera fase, el arbitraje podría ser la última medida para terminarlo.

Desventajas. Esta estrategia cede la decisión sobre el conflicto a otras instancias y excluye la posibilidad de encontrar soluciones flexibles o individuales, con lo que los involucrados tienen poca influencia sobre los resultados. Generalmente tal estrategia define el fin de las relaciones personales de los involucrados.



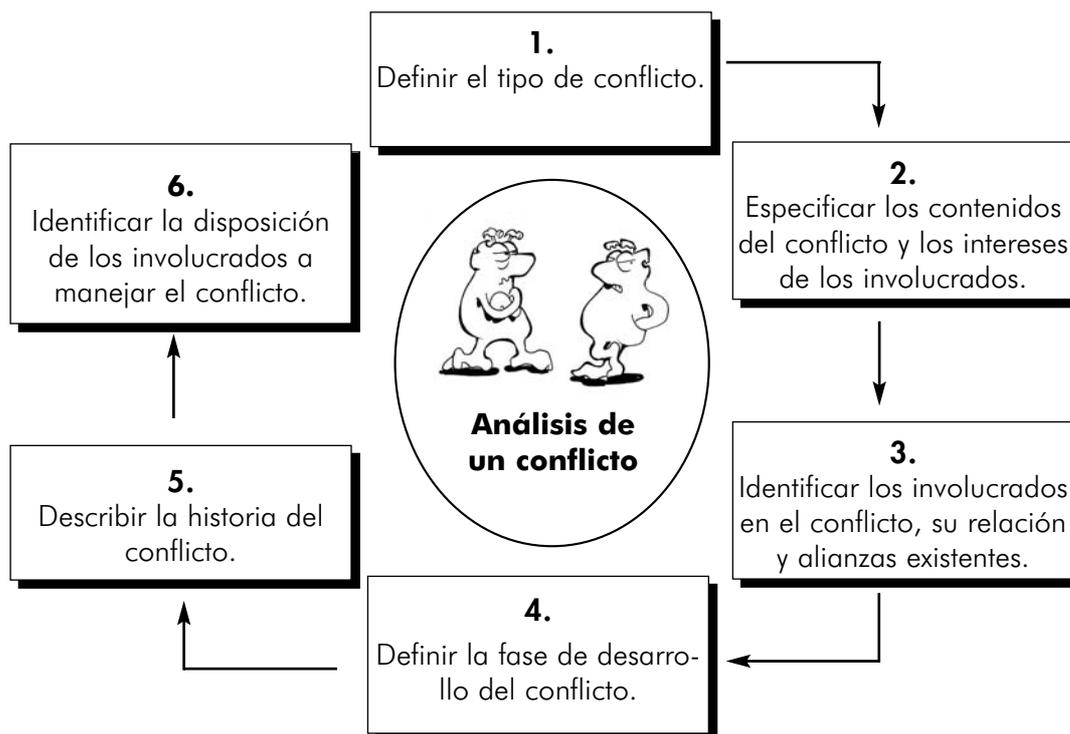


Métodos y técnicas

Este capítulo contiene dos métodos que pueden ser muy útiles para manejar conflictos. El primero ayudará en el análisis, al indagar acerca del tipo de conflicto, los involucrados y la historia de su desarrollo. El segundo, reúne algunos pasos básicos y reglas para la negociación.

DIAGNÓSTICO DE UN CONFLICTO

La elaboración de un tipo de diagnóstico de un conflicto es el primer paso de su manejo. Se trata de una síntesis de diversos factores que influyen en el conflicto. Es como un inventario de las perspectivas, interpretaciones y opiniones de los involucrados. El siguiente cuadro muestra elementos para el diagnóstico. Cada elemento, a su vez, contiene algunas preguntas claves para recolectar información de manera estructurada, con la que se elaborará un documento que constituirá la base de la negociación.



Paso 1: Definir el tipo de conflicto

Para la definición del tipo de conflicto pueden utilizar las categorías descritas y aplicar las preguntas respectivas.



← Ver el subcapítulo II, *Tipos de conflictos*.

Paso 2: Especificar los contenidos del conflicto y los intereses de los involucrados

¿Cuáles son, según los involucrados, los puntos conflictivos? ¿En qué consiste el conflicto? ¿Qué les molesta, en qué consiste su crítica, cuáles son sus quejas?

¿Cuáles son los puntos similares y opuestos en la interpretación de los involucrados?

¿Cómo se sienten los involucrados ante el conflicto? ¿Hasta qué punto impacta a escala emocional?

¿Cómo definen los involucrados sus intereses en cuanto al conflicto?

¿Cuál es el punto crucial que impide una solución?

Paso 3: Identificar los involucrados en el conflicto, su relación y alianzas existentes

¿Quién forma parte del conflicto? ¿Son personas particulares o grupos?

¿Cómo definen los involucrados su relación? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la otra parte?

¿Cuál es su posición formal en el organigrama? ¿Una parte está subordinada a la otra? ¿Una parte depende, en el trabajo, de la otra?

¿Existen alianzas? ¿Existen terceras personas o grupos con intereses en el conflicto o quieren aprovechar del mismo?

Paso 4: Definir la fase del desarrollo del conflicto

Para la definición de la fase actual del conflicto, sugerimos consultar el gráfico del subcapítulo II. Además, recomendamos especificar la situación actual según la comunicación, la percepción, la actitud, la cooperación y los sentimientos.





Paso 5: Describir la historia del conflicto

¿Qué situación inicial lo provocó?

¿Cuáles acontecimientos críticos intensificaron / aceleraron la dinámica del conflicto?

¿Cuáles estereotipos de comportamiento se repiten con frecuencia durante el conflicto?

¿Cuáles fueron, hasta ahora, las estrategias perseguidas por los involucrados?

Paso 6: Identificar la disposición de los involucrados a manejar el conflicto

¿Cuáles medidas se han tomado para hallar soluciones?

¿Cuáles intereses podrían tener los involucrados en continuar el conflicto?

¿Qué pueden perder los involucrados si llegan a un acuerdo con la otra parte?

¿Cómo está la disposición de los involucrados a solucionar el conflicto en cuanto a tiempo, medios, compromisos, etc.?

¿Cuál es el interés de los involucrados por solucionarlo?

PASOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Negociar es una actividad en la cual dos o más partes, mutuamente dependientes, desde posiciones diferentes y con intereses en parte conflictivos y en parte comunes, tratan de llegar a un acuerdo favorable.



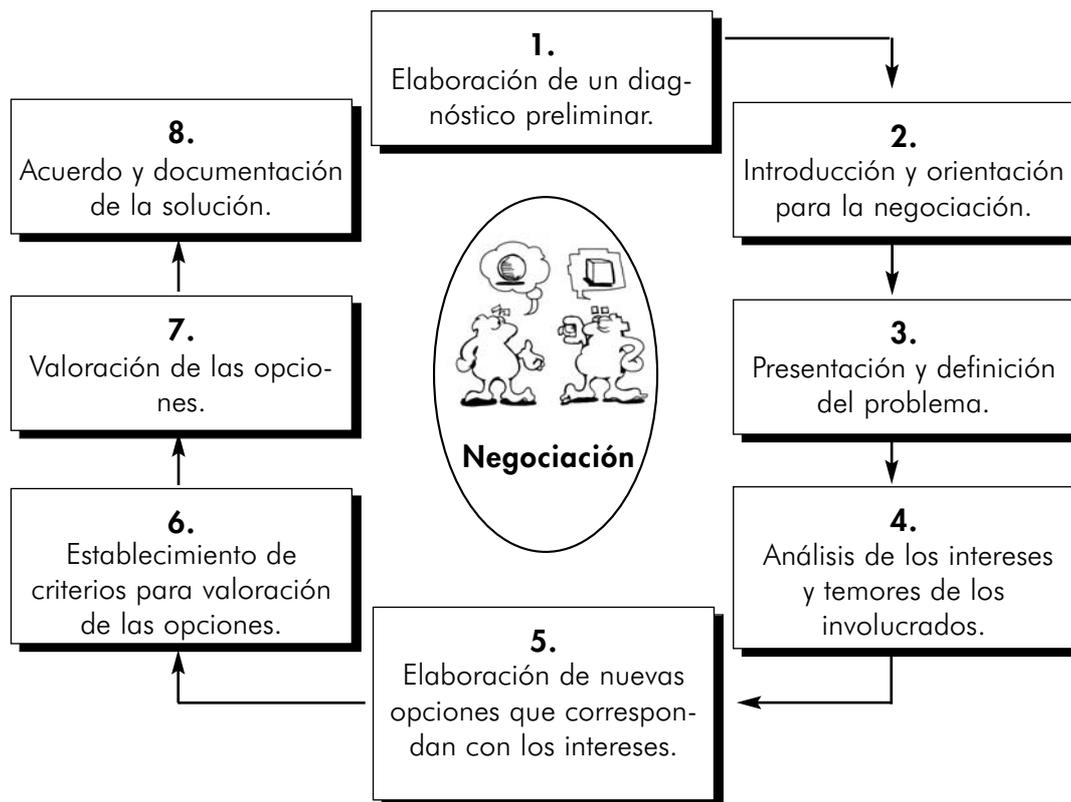
Ver Bibliografía recomendada. →

Los siguientes pasos para la negociación son una adaptación del *Concepto HARVARD*, elaborado en EEUU durante los años ochenta. La idea principal es un procedimiento lógico con pasos subsiguientes.

Para facilitar la negociación es recomendable trabajar con una tercera persona, un facilitador o moderador, a quien corresponderá la conducción del proceso. Las ventajas son las siguientes:

- La persona moderadora conoce las reglas y los pasos que se deben seguir en la negociación, guía el proceso y pone énfasis en que los involucrados cumplan con las reglas del juego.

- La presencia de una tercera persona neutral ayuda a que las partes involucradas controlen sus emociones y se concentren en los aspectos objetivos.
- Una persona neutral tiene la distancia necesaria para apoyar en un manejo constructivo del conflicto. Desde su distancia, puede generar nuevas ideas creativas en la búsqueda de opciones.



Paso 1: Elaboración de un diagnóstico preliminar

El primer paso de la negociación es la recolección de informaciones acerca del conflicto en forma de diagnóstico. Estas informaciones facilitan una idea general sobre el asunto a la persona moderadora, quien las busca con transparencia y con el acuerdo de ambas partes. Los elementos del diagnóstico son:

- Tipo de conflicto.
- Contenidos del conflicto e intereses de los involucrados.
- Involucrados en el conflicto; su relación y alianzas existentes.
- Fase en la que se encuentra el conflicto.
- Historia del conflicto.

- Disposición de los involucrados a manejar el conflicto.

Como **herramienta** para este paso, recomendamos utilizar las preguntas elaboradas en el subcapítulo III, 1. *Diagnóstico de un conflicto*.



Paso 2: Introducción y orientación de la negociación

Aquí se trata de orientar bien a los involucrados sobre los pasos que se deben seguir, fijar las reglas del juego y definir los roles y el objetivo del proceso.

Orientación sobre los pasos que se deben seguir en la negociación

Se puede utilizar un gráfico parecido al que presentamos anteriormente sobre la negociación para explicar la secuencia de los pasos. Además, es recomendable compartir las informaciones obtenidas en el diagnóstico.

Establecer las reglas del juego

Existen algunas reglas indispensables:

- Escuchar atentamente y no interrumpir a los demás.
- Evitar insultos y ataques personales.
- Cada parte puede expresar su punto de vista, pero no debe interpretar el punto de vista de la otra parte.

Además, podría ser necesario establecer otras reglas. Y es recomendable visualizarlas.

Definir el rol y la función de la tercera persona

Es vital aclarar desde el inicio el rol y la función de la persona moderadora:

- La responsabilidad de resolver el conflicto corresponde a las partes involucradas y no a la persona moderadora.
- La persona moderadora se responsabiliza con el procedimiento de la negociación, no con sus contenidos.
- La persona moderadora asegura no transmitir a personas externas ninguna información obtenida durante la negociación.
- La persona moderadora se compromete a no valorar, juzgar ni favorecer a ninguna de las partes en particular, sino a todas en general.

Reconfirmar la disposición a resolver el conflicto a través de la negociación

La persona moderadora se asegura de la disposición de ambas partes a buscar activamente soluciones al conflicto.

Paso 3: Presentación y definición del problema

La persona moderadora pide a cada parte la explicación de su punto de vista respecto al conflicto. Lo importante es:

- Presentaciones individuales y sucesivas, no simultáneas.
- Animar a las partes a que presenten tanto los hechos como las emociones relacionadas con el conflicto.
- Asegurarse de que las contribuciones quedan bien claras para todos.
- Resumir y visualizar los diferentes puntos de vista.
- Todavía no se discuten los puntos de vista entre los involucrados; sólo son permitidas preguntas aclaratorias.
- Al final, la persona moderadora resume los puntos que los involucrados tienen en común y aquéllos en los que hay desacuerdo.

Recomendamos herramientas de visualización y la técnica de preguntas abiertas para facilitar este paso.



← Ver el capítulo 2.1, *Visualización* y el capítulo 3.1, *Técnicas para el manejo del grupo: Cómo preguntar.*

Paso 4: Análisis de los intereses y temores de los involucrados

En un conflicto clásico, las partes involucradas pelean por sus propias posiciones. La única posibilidad consiste en que una de las partes abandone su posición y pierda en el asunto. En estas peleas se consumen muchas energías y las soluciones que podrían beneficiar a ambas partes no son factibles.

En el paso 4 buscamos y diferenciamos los intereses que se ocultan detrás de las respectivas posiciones. Este ejercicio revela que es posible encontrar, además, diferentes intereses subyacentes que no necesariamente se excluyen entre sí. El punto crucial en este paso es la pregunta *¿Por qué asumo esta posición?* Cada parte debe buscar motivos, necesidades, temores e intereses que justifiquen su posición específica. Además, cada parte también debería meterse en la camisa de la otra parte, y buscar supuestos motivos, intereses, temores y necesidades que motivaron la posición del otro. Luego, al comparar los resultados de este análisis, es posible entender mejor a la otra persona.



Recomendamos la siguiente técnica:

- Cada parte debe anotar cinco motivos, temores, necesidades e intereses que expliquen su posición con más precisión.
- Cada parte debe colocarse en el lugar del otro y anotar cinco supuestos motivos, temores, necesidades e intereses que podrían explicar la posición del otro con más precisión.
- Con la ayuda de la persona moderadora, se comparan, discuten y profundizan los diferentes motivos.
- Con la facilitación de la persona moderadora, las partes deben ponerse de acuerdo para abandonar sus posiciones y en adelante, negociar sus intereses, con el fin de encontrar una solución que entrañe mutuo beneficio.

Paso 5:
Elaboración de nuevas opciones que correspondan con los diferentes intereses

El quinto paso se dedica a la búsqueda de soluciones que integren y concilien los intereses y las necesidades de ambas partes. Se inicia así un proceso creativo de búsqueda de nuevas opciones, sin considerar todavía su viabilidad. Con este paso se amplían las posibilidades de satisfacer los intereses y las necesidades de ambas partes y que ambas resulten ganadoras.

Recomendamos la siguiente técnica:

- Las partes buscan y anotan la máxima cantidad de opciones nuevas que impliquen la satisfacción de las necesidades y los intereses de todos. ¡Es importante no considerar todavía la viabilidad de esas opciones!
- La persona moderadora deberá animarlas a abandonar los viejos paradigmas durante su búsqueda y aplicar creatividad y flexibilidad.
- Se presentan y se intercambian las posibles opciones encontradas, pero sin calificarlas (lo que se hará en el paso 7).



Paso 6:
Establecimiento de criterios para la valoración de las opciones

En el siguiente paso seis dedicamos a la elaboración de criterios para la valoración de las posibles opciones de solución. Estos criterios deben ser compartidos y priorizados por ambas partes.

Recomendamos el siguiente procedimiento:

- La persona moderadora debe animar a los involucrados a buscar y anotar criterios con independencia de las opciones encontradas.
- Posibles criterios para la valoración de opciones podrían ser, por ejemplo: costos, solución a largo plazo, solución que mejore las relaciones interpersonales, solución que no perjudique a terceros, solución que sea compatible con las reglas y normas existentes, etc.
- En caso necesario se precisan los criterios para luego priorizarlos.



← Ver el capítulo 3.1, *Priorización.*

Paso 7:
Valoración de las opciones

El objetivo de este paso es la selección de la mejor opción, al aplicar los criterios establecidos.

Recomendamos utilizar una matriz.

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Suma	Rango
Opción A					
Opción B					
Opción C					
Opción D					



← Ver el capítulo 4.1, *Matrices.*

- En la primera columna se colocan las opciones encontradas en el paso 5.
- En la primera fila se colocan los criterios de valoración, como por ejemplo: solución rápida, sin costos, sin involucrar otras personas, solución racional con posibilidad de hacer seguimiento y con ventajas para ambos lados.
- Se comparan las opciones según cada criterio. La opción que mejor cumpla con el criterio obtiene el mayor puntaje. Si hay cuatro opciones, la mejor gana cuatro puntos; la segunda, tres puntos; la tercera dos puntos, y la cuarta, un punto.
- En caso de que consideremos que todos los criterios tienen igual prioridad, sólo hace falta sumar los puntos de cada opción. En caso de que queramos conceder mayor peso a uno o algunos criterios, habrá que multiplicar los puntos de la columna respectiva con un factor acordado.

Paso 8:
Acuerdo y documentación de la solución

Ahora se trata de verificar si la opción ganadora del paso anterior en realidad toma en cuenta los intereses de todos involucrados, si todavía subsisten inquietudes, y si hay verdadera oportuni-

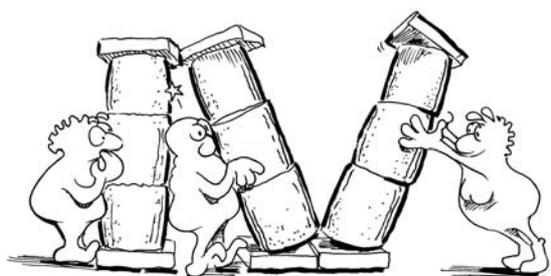


dad de que esta sea sostenible. Si logramos un acuerdo, habrá que fijarlo por escrito, y detallar los pasos necesarios para la solución del conflicto. Sugerimos que también se incluyan actividades necesarias para mejorar las relaciones interpersonales y para la prevención de futuros conflictos.

Recomendamos la elaboración de un plan de acción, y tomar en cuenta las actividades, fechas y responsabilidades. Se busca un acuerdo sobre la forma del monitoreo del plan de acción.



Ver el capítulo 2.1,
Plan de acción.



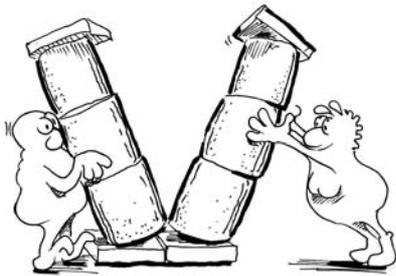
Reflexiones finales

Esperamos que este capítulo les haya animado a reconsiderar su actitud ante los conflictos. Consideramos que los desacuerdos, los diferentes puntos de vista y los diversos intereses forman parte normal de nuestra vida profesional. El arte es el manejo constructivo y racional de estas diferencias, y lograr soluciones rápidas sin esperar a que los conflictos escalen y se dañen las relaciones personales. Sólo hay dos maneras de evitar esto: reaccionar activamente en una fase inicial o esperar pasivamente, y admitir que un conflicto no trabajado crecientemente cobra energías, bloquea el trabajo y al final se dispara hasta la escalada.

Técnicas como el diagnóstico de un conflicto o los pasos básicos de la negociación sirven para detectar, analizar y buscar soluciones, siempre que se tomen en serio las primeras señales y se comience su manejo desde la fase inicial.

Generalmente no hay la tradición institucional de manejar conflictos con apertura y buscar apoyo. Queremos enfatizar que existe un gran potencial de terceras personas neutrales que no necesariamente deben ser personas externas. Otra vez el secreto es no esperar demasiado tiempo.



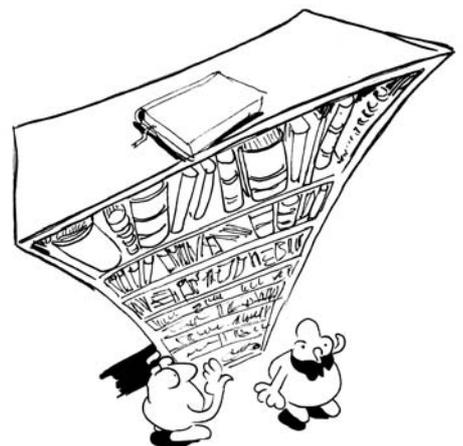


Bibliografía recomendada

Existen varios libros muy documentados sobre el tema de negociación, mediación y manejo de conflictos. Todos son de autores estadounidenses, donde esta temática fue desarrollada desde los años ochenta. Recomendamos los siguientes libros:

Fisher, Roger / Ury, William / Patten, Bruce. *Si de acuerdo. Cómo negociar sin ceder.* EEUU. 2001. Este libro se considera una obra estándar para el tema de la negociación. También se analiza aquí el *Concepto HARVARD*. Los pasos y las reglas de tal concepto forman parte esencial de todo el movimiento de “mediación” recientemente surgido. El libro está bien estructurado y se basa en muchos ejemplos prácticos.

Cornelius, Helena / Faire, Shoshana. *Tú ganas, yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones.* Madrid, España. 1995. Este libro también trata el tema de la negociación y la mediación y, además, aborda los aspectos psicológicos alrededor del conflicto. Buena estructura, muchos ejemplos prácticos y algunas ilustraciones llamativas.



CAPÍTULO 3.3

ELABORACIÓN DE INFORMES



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Escribir no es hablar
- El secreto de un buen informe

III. Métodos y técnicas

- Pasos básicos

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

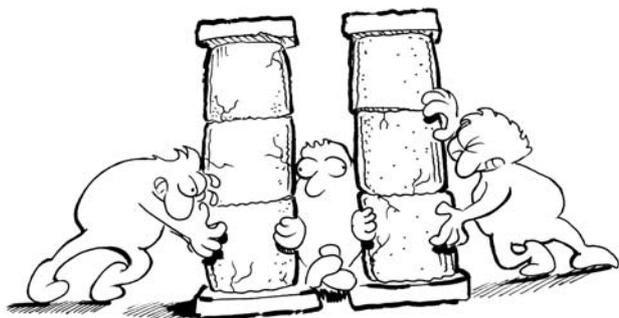


Justificación y contexto del tema

Documentar el trabajo hecho, registrar actividades, describir avances o justificar dificultades en el trabajo son exigencias cotidianas en la vida de una organización de desarrollo. Los donantes requieren información y la mayoría de las organizaciones tienen un sistema interno de información donde los equipos técnicos deben entregar sus informes laborales con cierta regularidad.

Sin embargo, este trabajo es poco apreciado, muchas personas tienen dificultades para elaborar informes y no obtienen gran ayuda en esta labor. A veces se aprende sobre la marcha; sin embargo, muchos colegas consideran los informes como algo obligatorio y los hacen sin mucha motivación. Prefieren las actividades de campo y ven el trabajo de escritorio como un castigo. Como consecuencia, muchos productos son difíciles de leer, contienen poca información o bien, compilada desorganizadamente; son textos sin pies ni cabeza, con saltos abruptos, sin estructura clara.

A lo largo de este capítulo queremos complementar el tema de la comunicación eficaz y presentar algunas técnicas simples para la elaboración de informes. Estas técnicas pueden servir también para la redacción de otros formatos escritos, como por ejemplo actas, artículos, *brochures*, convocatorias, cartas, etc. Sin embargo, nos hemos enfocado en los informes laborales como el formato escrito más frecuente en nuestro trabajo.



Elementos básicos

ESCRIBIR NO ES HABLAR

Analicemos primeramente las diferencias entre lo escrito y lo hablado. ¿Por qué tanta gente tiene problemas en escribir mientras las palabras verbales se expresan con fluidez?

En el **lenguaje oral** hay una relación directa entre las personas. Los interlocutores comparten la misma situación, el mismo ambiente físico, el mismo tiempo. En estas circunstancias no solo hablamos; también hacemos gestos con el rostro y el cuerpo. Además, nos expresamos con un cierto tono, volumen, acento y utilizamos silencios. Es decir, una riqueza de elementos acompañan nuestras palabras.

La presencia de los interlocutores en una misma situación permite reacciones o respuestas inmediatas. Podemos preguntar algo y la respuesta viene casi al mismo instante. Podemos averiguar si nos han comprendido y tomar en cuenta las reacciones de los otros. Y si no nos hemos explicado bien, podemos formular nuestras ideas con otras palabras.

En general, el lenguaje oral es más libre que el escrito. Podemos repetir palabras o frases enteras, podemos corregirnos mientras hablamos. Y también, es más fácil cambiar el orden de las palabras o cambiar abruptamente de tema.

Las circunstancias del **lenguaje escrito** son totalmente diferentes. Normalmente, la persona que escribe lo hace sola, sin tener contacto directo con los lectores. Los interlocutores se encuentran en situaciones distintas, en otros tiempos y lugares. Estas circunstancias implican algunas limitaciones para la comunicación escrita:

- Tenemos que imaginar a nuestros lectores, sus capacidades y la situación en que se encuentran.
- La comunicación se limita a palabras escritas y elementos gráficos (tipo de letra, espacios blancos, fotos, dibujos). No podemos apoyarnos en otras formas comunicativas.
- Faltan reacciones inmediatas de las y los destinatarias/os. No es posible averiguar de inmediato si nuestro texto es adecuado. Y una vez que el material está en manos de los lectores, ya no es posible cambiar nada.
- En general, la comunicación escrita es más rígida que la oral. Contamos con menos posibilidades de repetir palabras, de corregirnos o de cambiar el orden de las palabras.
- Por no compartir la misma situación con las y los lectores, la comunicación escrita debe ser más precisa, más elaborada y detallada. Ella exige un ordenamiento previo de las ideas que queremos transmitir, lo que normalmente no es necesario en la comunicación oral.



EL SECRETO DE UN BUEN INFORME

¿De qué depende la calidad de un informe? ¿Por qué algunos informes nos resultan aburridos, repetitivos, difíciles de entender o con poca utilidad y otros, interesantes, informativos y agradables de leer?

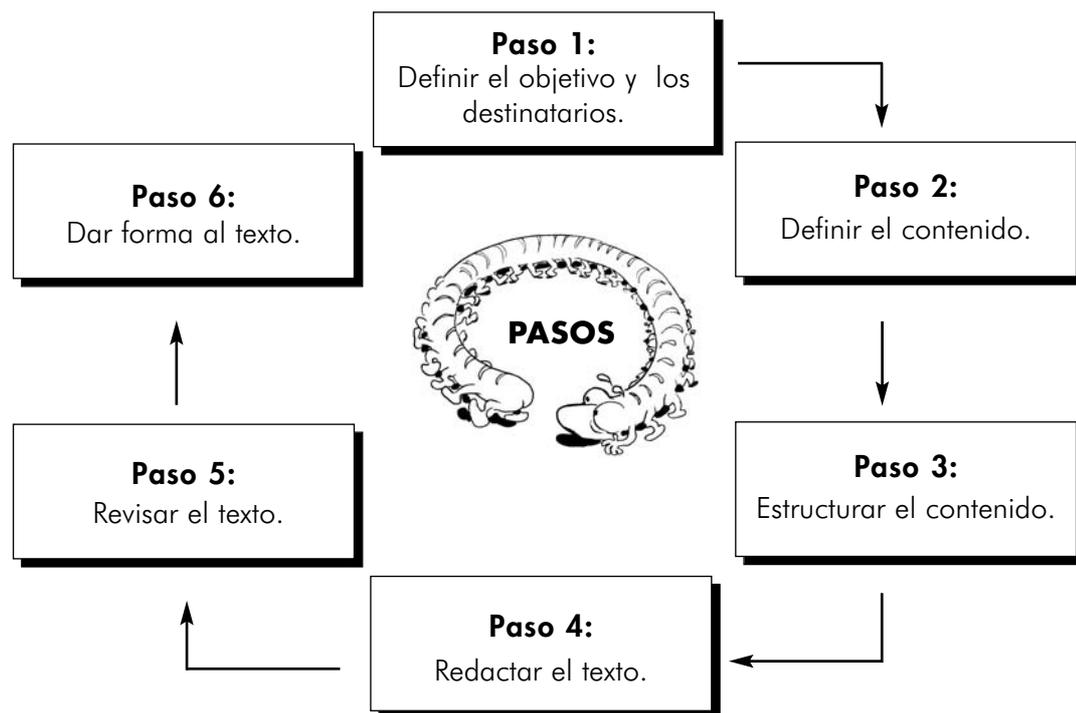
- **Información relevante:** Ante todo, el informe debe corresponder a la necesidad de información de los lectores, y contener información nueva y relevante para ellos.
- **Descripción y análisis:** En un buen informe el lector puede distinguir claramente entre la descripción de hechos y la parte interpretativa y analítica que contiene el punto de vista del autor.
- **Buena estructura:** Un informe debe tener una introducción (de qué se trata, qué vamos a leer y con qué fin se escribió); una parte central con la información clave bien estructurada y una parte final con el resumen, conclusiones y tal vez recomendaciones.
- **Lectura fácil:** El estilo de escritura debe ser claro, mediante el uso de frases cortas, palabras precisas, expresiones gramaticalmente correctas y explicar las palabras técnicas.
- **Ni demasiado extenso, ni demasiado corto:** El informe debe contener la información necesaria para entender el contexto y los hechos descritos. Se deben evitar repeticiones innecesarias. Lo que ustedes escriban debe ser entendido en la primera lectura. Tengan en cuenta el tiempo limitado del lector. El mensaje debe ser claro, sin muchos rodeos.
- **Buena presentación:** Párrafos, títulos y subtítulos numerados facilitan la lectura, letras suficientemente grandes evitan páginas demasiado llenas; una portada con la información clave orienta. Las computadoras abren nuevos horizontes para la presentación agradable de cualquier informe.
- **Ilustraciones:** El informe acompañado de gráficos, dibujos, matrices o fotos es más llamativo, siempre y cuando las ilustraciones se relacionen estrechamente con el texto.





Métodos y técnicas

PASOS BÁSICOS



Paso 1: Definir el objetivo y los destinatarios

Tener en cuenta el objetivo del informe y los intereses de los lectores siempre debe ser el primer paso para su elaboración. ¿Qué función cumple el informe? ¿Qué es lo que se quiere lograr con el informe? ¿Quién va a leer el documento? ¿Con qué interés va a leerlo? ¿De cuáles informaciones o documentos previos dispone el lector? ¿Qué sucederá con la información dada?

En muchos casos los destinatarios de un informe son preestablecidos: los donantes, el jefe de su organización, la coordinadora del equipo. No obstante, vale analizar los intereses específicos para decidir sobre la estructura, el contenido, el estilo y el volumen del informe. ¿Es suficiente describir procesos o hechos, o además es necesario interpretar, valorar o analizar estos hechos? ¿Es suficiente resumir los hechos, o hace falta entrar en detalles?

Paso 2: Definir el contenido

Una vez definido el objetivo y los destinatarios, es necesario determinar los contenidos del informe para cumplir con el objetivo. Recomendamos una lluvia de ideas para juntar los diferentes contenidos del informe. ¿Qué temas debemos tocar? ¿Cuál será el mensaje central del texto? ¿Cuáles son ideas principales y cuáles secundarias? ¿De dónde conseguimos la información necesaria? ¿De qué información dispone ya el lector? Podemos usar la técnica del mapa de ideas para este paso.

Técnica del mapa de ideas

Instrucciones

1. Tener una hoja en blanco con formato horizontal y colocar el tema central en el centro del papel.
2. Ubicar las ideas principales alrededor del tema central y unir las al mismo con líneas.
3. Añadir las ideas secundarias para cada una de las ideas principales.
4. Utilizar solamente palabras claves.
5. Utilizar flechas, símbolos o colores para la estructuración (opcional).
6. Revisar las jerarquías entre ideas.
7. Si en el proceso el mapa resultó demasiado caótico, pasarlo a limpio.

Ejemplo de un mapa de ideas



Paso 3: Estructurar el contenido

Basados en el mapa de ideas podremos organizar los diferentes temas en forma de índice. Según nuestra experiencia, este paso es el más complicado: Se debe evitar repeticiones y guiar a los lectores por los diferentes contenidos, sin confundirlos. Por eso, es necesario dar la información necesaria en el momento oportuno para entender lo que sigue. Tenemos que ponernos en los zapatos de los lectores para encontrar la secuencia lógica de los contenidos. ¿Con qué empezar? ¿Estructuramos por orden cronológico o por orden temático? ¿Cuál es el hilo conductor de nuestro informe? ¿Qué debería constar en la introducción? ¿Cuál sería la conclusión?



Es muy recomendable anotar en el mismo índice y con palabras claves el contenido previsto. Así, podremos controlar si el informe es completo o si faltan todavía puntos importantes. Vale revisar, ahora, con otras personas más distantes de la temática, la estructura del informe. Todavía es fácil cambiar algo, complementar o dejar información fuera.

A veces contamos con índices preestablecidos para cierto tipo de informe, lo cual facilita la estructuración pero también requiere anotar los contenidos claves a tratarse a continuación de cada punto. Con un índice bien detallado y la información ya seleccionada es mucho más fácil empezar con la elaboración del informe.

Ejemplo de índice, basado en el mapa de ideas

Instrucción:

1. A base de las ideas principales anotadas en el mapa se estructura el índice.
2. Puede ser necesario juntar varias ideas principales en un solo punto del índice. Pero, asimismo, es posible que con las ideas principales ya podamos elaborar el índice.
3. Luego, se anotan debajo de cada punto del índice algunas ideas secundarias del mapa y se pueden añadir más ideas.
4. La introducción, generalmente, se elabora al final y contiene el resumen breve del informe y algunos datos básicos.
5. Por último, vale la pena revisar la lógica y coherencia del índice.



Informe trimestral de Jorge Cruz, Técnico Agroforestal en el Proyecto "La vida verde"

1. Introducción

- Período que abarca el informe
- Breve resumen del informe
- ...

2. Trabajo de campo

2.1 Vivero

- Dos reuniones con los responsables
- Problema con plagas
- Venta de...

2.2 Asesoría en la comunidad San José

- Reuniones según planificación
- Actividades:...
- Seguimiento:...

2.3 Asesoría en Jarabacoa

- Capacitación con el Ministerio de Agricultura: temas, resultados, plan de acción

2.4 Imprevistos

- Huelga nacional dos días
- Daño de la moto (1 semana)

3. Trabajo a lo interno de la organización

- Reunión de equipo
- Planificación del próximo año
- Participación en una capacitación de otra ONG

4. Valoración del trabajo de este trimestre

- Comparación de lo planificado con lo realizado (resumen)

5. Actividades para el próximo trimestre

Paso 4: Redactar el texto

Algunas sugerencias para la redacción:

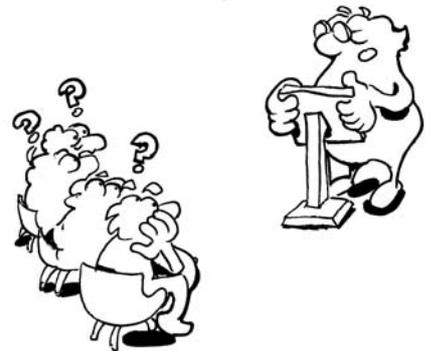
En cuanto a las palabras:

- No es necesario usar exageradamente palabras muy sofisticadas.
- Es preferible utilizar un lenguaje claro y preciso y evitar los adverbios imprecisos como p.e.: "mucho", "poco", "más o menos". En vez de escribir: "el proyecto está un poco atrasado", podemos escribir: "el proyecto está atrasado una semana".

- Cuando sea imprescindible se deben usar términos técnicos; es recomendable elaborar una lista de palabras raras con sus respectivos significados (GLOSARIO) y ubicarla al final del texto.
- Se debe evitar el uso excesivo de abreviaturas y siglas. Cuando utilizamos una sigla por primera vez, es necesario explicar su significado. Si de todas formas vamos a utilizar muchas siglas, se recomienda hacer una lista de las mismas y ubicarla al inicio del texto.

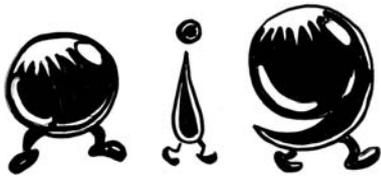
En cuanto a las frases:

- Redactar frases cortas con pocas palabras.
- Evitar frases complejas y compuestas, con demasiadas ideas y estructura complicada.
- Limitar los gerundios. Gerundios son los verbos que terminan en *-ando* o *-iendo*. Se utilizan especialmente para expresar el desarrollo de actividades. (Ejemplo: Habiendo llovido toda la tarde decidimos no ir a jugar fútbol). El abuso de gerundios muchas veces dificulta la comprensión. Casi siempre es posible expresar las mismas ideas sin utilizar gerundios (Ejemplo: Había llovido toda la tarde. Por eso decidimos no ir a jugar fútbol).
- Evitar formulaciones impersonales. (Ejemplo: Se opina que es hora de tomar medidas rápidas. Hay que estudiar a fondo la pobreza en el campo). Pero, ¿quiénes deben?, ¿quiénes opinan? Es mejor identificar el sujeto y escribir en voz activa.



En cuanto a los párrafos:

- Formular párrafos cortos.
- Formular subtítulos en los párrafos largos.
- Desarrollar bien las ideas en el párrafo.
- Crear unidad de sentido en el párrafo.
- Conectar frases con enlaces. Son palabras que expresan cómo se relacionan una frases con otras. Por ejemplo:
 - Para enumerar hechos o ideas: Primeramente, luego, también, finalmente.
 - Para indicar el orden del tiempo: En un principio, después, al final.
 - Para resumir: Entonces, en resumen, lo anterior significa.
 - Para explicar algo: Es decir, o sea, en otras palabras.
 - Para indicar consecuencias: Por eso, por lo tanto, consecuentemente.



En cuanto a los signos de puntuación:

- ‘** **La coma** equivale a una pausa pequeña y sirve para separar palabras del mismo tipo cuando se enumera.
- **El punto** es como una pausa larga y se usa para indicar el fin de una frase u oración.
- **Los dos puntos** indican que a continuación sigue la enumeración de personas, cosas, etc..
- ;** **El punto y coma** es como una pausa larga, intermedia entre la coma y el punto. Se utiliza para separar oraciones subordinadas dentro del mismo párrafo.
- **Los puntos suspensivos** indican que hay algo que sigue, pero que "no se dice".
- ¿?** **Los signos de interrogación** sirven para indicar que se trata de una pregunta.
- !;** **Los signos de admiración** expresan una orden, una sorpresa, un saludo.
- ()** **El paréntesis** equivale a una frase explicativa que se encuentra incluida en otra frase.
- **El guión** tiene la misma función que el paréntesis.
- “”** **Las comillas** indican que son palabras de otra persona. Además sirven para llamar la atención sobre algo.

Paso 5: Revisar el texto

Trate su informe como un primer borrador. Al final del proceso de redacción se debe revisar críticamente el texto y leerlo desde su inicio hasta el final. ¿Es fácil de leer y entender? ¿Existe un hilo conductor? ¿No hay repeticiones? ¿Qué información falta todavía? ¿Hay dudas de las estructuras gramaticales o la ortografía?

Es muy recomendable pedir a otras personas que revisen el informe y que hagan comentarios o correcciones a su contenido, la estructura, el estilo de redacción y la ortografía.

Paso 6: Dar forma al texto

Una vez que el texto está corregido y adquirió forma definitiva hay que ponerlo en un formato agradable que facilite su lectura: tamaño de letras suficientemente grande, numeración clara de los títulos y subtítulos, numeración de páginas, ilustraciones ubicadas en el lugar adecuado con sus respectivos títulos, tal vez añadir fotos, chequear la lista de abreviaturas, elaborar una portada.



Reflexiones finales

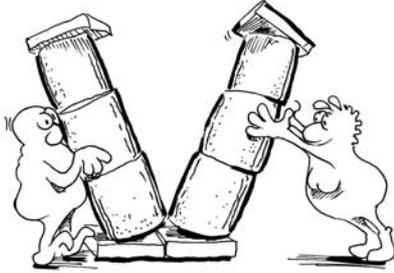
Sin duda, la redacción de textos, en general, necesita mucha práctica tal como ocurre también con los informes laborales. Según nuestra experiencia, la práctica trae consigo más rapidez y fluidez. Queremos compartir algunas sugerencias útiles sobre la redacción.

Tomar apuntes y llevar agendas. Quienes acostumbran a llevar agendas profesionales con apuntes amplios y organizados tienen una buena base para elaborar sus informes. No gastarán mucho tiempo en buscar y recuperar los datos. La información está disponible y solamente requiere ser seleccionada y organizada.

Calcular bien el tiempo necesario. Dejar la redacción de un informe para el último momento nos pone bajo presión y limita así la posibilidad de pedir retroalimentación de nuestros colegas. Además, no nos deja tiempo para elaborar una buena estructuración y encontrar una secuencia lógica. Al final, sacrificamos la revisión del texto al no poder leerlo después de algunos días, con más distancia. Recomendamos que planifiquen la elaboración de sus informes con anticipación y un cálculo más realista del tiempo necesario.

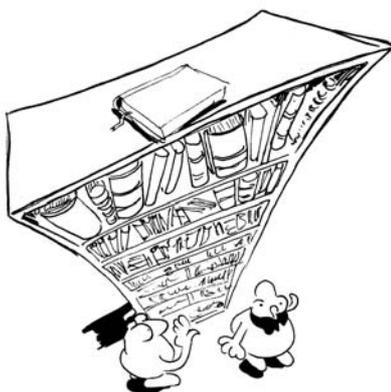
Llevar un archivo de recortes para las ilustraciones. Una caricatura, un dibujo, un simple gráfico o una foto facilitan la comprensión de nuestros informes escritos. Llevar un archivo de recortes es una técnica fácil y barata. Consiste en recortar oportunamente cualquier elemento visual relacionado con nuestros temas profesionales. El desafío es usar en el informe solamente aquellos recortes que refuerzan o visualizan el contenido escrito sin confundir o desviar la atención del lector.





Bibliografía recomendada

Van der Bijl, Bart. *Palabras que llegan, imágenes que pegan. Comunicación Popular Impresa. Curso de Capacitación a Distancia. Modulo 2.* Quito, Ecuador. 199. Esta publicación no trata específicamente el tema de la redacción de informes; más bien, se dedica a la redacción de textos en general. Contiene muchas recomendaciones prácticas con ejemplos y ejercicios, a través de una ilustración llamativa y se acerca a los temas más áridos con mucha chispa. También incluye una parte sobre gramática, frase, construcción de párrafos y puntuación.



CAPÍTULO

4

CÓMO DISEÑAR Y MANEJAR PROYECTOS

4.1 Diagnósticos participativos	155
4.2 Planificación de proyectos	179
4.3 Elaboración de propuestas	195
4.4 Monitoreo y Evaluación (M&E)	203
4.5 Sistematización de experiencias	217



CAPÍTULO 4.1

DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Conceptos claves
- Pasos básicos

III. Métodos y técnicas

- Entrevista semiestructurada
- Observación participante
- Mapas
- Corte transversal
- Calendarios
- Diagramas
- Matrices

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



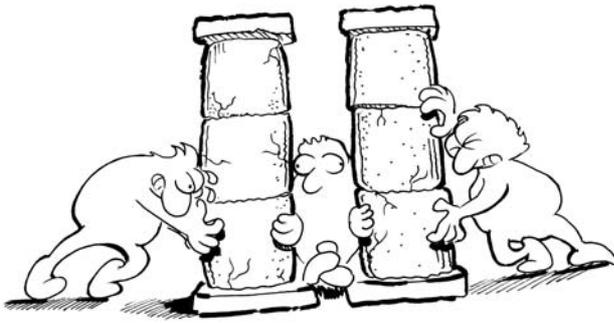
Justificación y contexto del tema

El concepto y las técnicas y herramientas del diagnóstico participativo aparecieron en el mundo de las organizaciones de desarrollo hace varios años y se han puesto muy de moda. Muchas organizaciones pasaron ya por cursos de capacitación en las técnicas del DRP (Diagnóstico Rural Participativo) y existe una gran variedad de publicaciones valiosas sobre esta temática. Sin duda, son los aspectos metodológico y conceptual los que últimamente han tenido el mayor impacto en el ámbito del desarrollo y que también provocaron amplios debates sobre el rol de la participación en los proyectos de desarrollo.

En este capítulo no vamos a profundizar mucho en las múltiples técnicas y herramientas de los diagnósticos participativos. Les recomendamos, en cambio, consultar las publicaciones específicas señaladas al final del capítulo. Sin embargo, vale la pena presentar el concepto de los diagnósticos participativos que pueden ser aplicados en los ámbitos rurales y urbanos / barriales, los pasos que se deben seguir y algunas técnicas básicas, las cuales consideramos fundamentales para un trabajo con métodos y técnicas participativos. Muchas de las técnicas de este capítulo pueden ser utilizadas también en otros contextos; por ejemplo, en el campo de las asesorías, la planificación, los diagnósticos organizacionales y la moderación.

Por último, quisiéramos enfatizar que el campo de los diagnósticos participativos es uno de los más importantes cuando se trata de poner en práctica el enfoque de equidad de género. Conocer y diferenciar entre las necesidades y los intereses de hombres y mujeres, debería ser el punto crucial para las organizaciones de desarrollo y sus agentes de cambio.





Elementos básicos

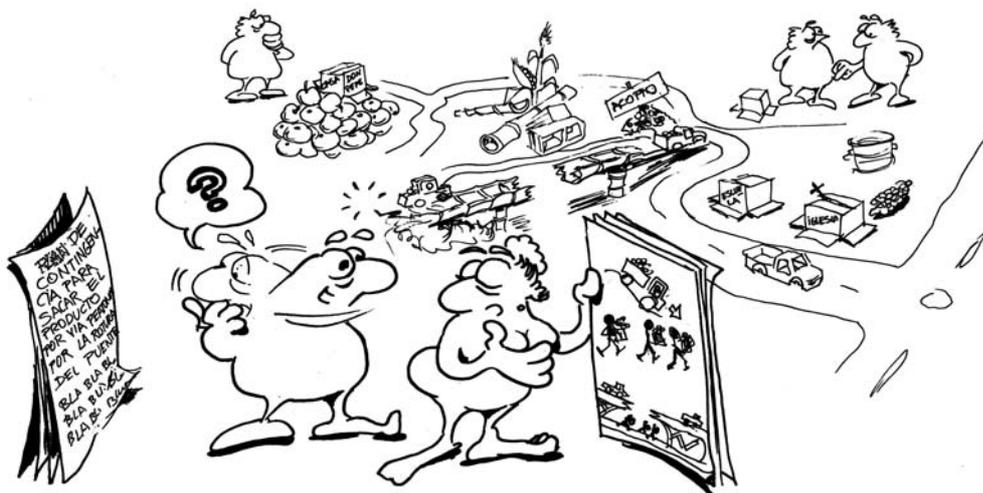
DEFINICIÓN

El diagnóstico participativo es un conjunto de acercamientos y técnicas para capacitar comunidades rurales o urbanas con la finalidad de compartir y analizar sus conocimientos y para fomentar sus condiciones de planificación y de actuación. Con el diagnóstico participativo se busca emprender la investigación desde el punto de vista del grupo meta, y utilizar sus propios conceptos y criterios de explicación.

CONCEPTOS CLAVES

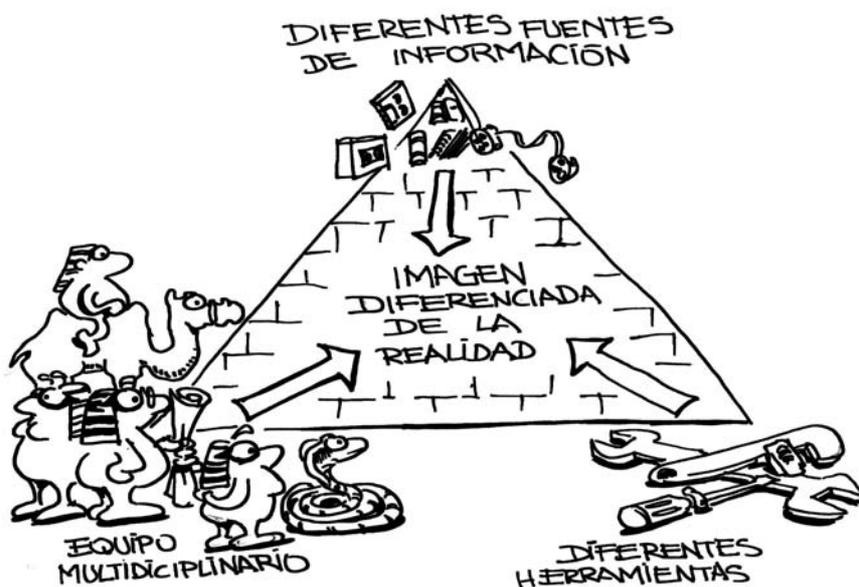
Visualización

La visualización es una representación gráfica de la información por medio de imágenes o símbolos y es un elemento central del análisis y del aprendizaje participativo. En un diagnóstico participativo, se trata de cambiar los métodos con orientación verbal o escrita (entrevistas formales) y con orientación visual (diagramas participativos y visualizaciones). La visualización de los resultados durante una discusión permite que la gente, especialmente los analfabetos, controle la información dada y pueda manifestar su propia percepción de la realidad. Personas con distintos niveles de formación y experiencias pueden participar en el proceso en condiciones de igualdad y se facilita la exploración de relaciones complejas entre diferentes elementos del tema para generar un conocimiento colectivo.



Triangulación

Es una forma de chequear la información obtenida. Para la recolección de diferentes datos y percepciones, se deben utilizar diferentes métodos y varias fuentes de información; por ejemplo, miembros de distintas comunidades, grupos sociales, hombres y mujeres, etc. Además, el equipo del diagnóstico debería incluir miembros de diferentes disciplinas, hombres y mujeres, gente que conoce bien los grupos meta y gente de afuera. Este procedimiento garantiza que cada fenómeno sea tratado desde diferentes puntos de vista y que se revele una imagen más amplia de la realidad.



Ignorancia óptima

Ignorancia óptima significa que el equipo del diagnóstico evita detallar demasiado la recolección de las informaciones. Para cada campo de interés, se debe definir con anterioridad qué tipo de información se necesita, cuál es el objetivo de diagnosticar este tema y qué grado de exactitud es adecuado. Con este estilo de trabajo se evita la acumulación exagerada de datos, con el propósito de fijarse en las cuestiones más importantes, porque el tiempo disponible de los grupos meta, normalmente, es limitado.

Análisis *in situ*

Un diagnóstico participativo implica un estilo de trabajo paulatino, es decir, el proceso de aprender paso a paso. Por eso, el equipo constantemente revisa y analiza la información obtenida, a fin de determinar en qué dirección hay que proceder en los pasos siguientes. De esta manera se profundiza la comprensión de los problemas, el equipo entero acumula conocimientos y se precisa el enfoque del diagnóstico.

LOS PASOS BÁSICOS DE UN DIAGNÓSTICO

A continuación presentamos sucintamente los momentos principales de la preparación (paso 1-7), la ejecución (paso 8-10) y la fase final (paso 11-14) de un diagnóstico participativo, ya que los métodos y las técnicas correspondientes se presentan en el subcapítulo III.



1. Fijar el objetivo del diagnóstico

Es importante fijar previamente para qué sirve el diagnóstico participativo. ¿Se trata de un diagnóstico para identificar un proyecto nuevo o de un análisis de un proyecto existente? ¿Es un diagnóstico general o enfoca algunos aspectos particulares, tales como una zona, una rama de la producción, cuestiones de salud, etc.? El objetivo fijado por el equipo de diagnóstico debe ser discutido con los grupos meta.

2. Selección y preparación del equipo facilitador

Un equipo equilibrado es crucial para ejecutar un diagnóstico. Equilibrado significa que debería agrupar a miembros de diferentes disciplinas o profesiones, de ambos sexos y preferiblemente personas expertas de la zona y su población, como personas ajenas. Esta diversidad del equipo garantiza el enfoque y el análisis desde diferentes ángulos, así como asegura una buena comunicación con diferentes grupos de involucrados.

3. Identificar a todos los y las participantes potenciales

El equipo facilitador debería hacerse algunas preguntas básicas: ¿Cuáles grupos de interés están representados en el área de estudio? ¿El representante de cada grupo fue electo entre todos? ¿Cuáles grupos no están representados? ¿Participan tanto mujeres como hombres? ¿Existen barreras culturales, lingüísticas o sociales que limiten una participación equitativa de los grupos de interés? ¿Quiénes son los informantes claves y las personas líderes? ¿Quién más tiene interés en el desarrollo del área?

4. Identificar las expectativas de todos los y las participantes en el diagnóstico

Generalmente existen diferentes expectativas en cuanto a un diagnóstico participativo. Los miembros del grupo meta pueden esperar un mejoramiento específico en su calidad de vida y el personal de la organización de desarrollo puede esperar que el proceso del diagnóstico aumente la motivación y el interés entre los miembros

del grupo meta, para participar en el diseño y la implementación de las actividades. Realizar un diagnóstico participativo crea expectativas, por más que el personal técnico explique que no hay seguridad de lograr cambios. Hay que dialogar con los grupos meta en la fase inicial, para que ellos consideren el diagnóstico como un instrumento propio para provocar cambios y gestionar apoyo institucional.

5. Discutir las necesidades de información y material de apoyo

En este paso, se trata de identificar, junto con los miembros de los grupos meta, qué información específica se necesita para la elaboración de un proyecto o la reorientación de ciertas actividades de un proyecto existente. Esto puede referirse a la identificación de la realidad del grupo meta, la organización genérica, los problemas y necesidades sentidos por hombres y mujeres, la división del trabajo entre ambos sexos (actividades productivas, reproductivas y de gestión comunitaria), el acceso y el control sobre los recursos naturales y los beneficios que se puedan derivar del uso adecuado de éstos, las tendencias y los cambios locales o regionales que representan aportes o limitaciones para el desarrollo del área.

6. Seleccionar las herramientas del diagnóstico

En la selección de las herramientas deben considerarse las siguientes preguntas:

¿Qué herramientas corresponden a las necesidades de información?

¿Qué herramientas prefieren todos los participantes?

¿Qué herramientas producen información desagregada por género?

¿Qué información existe en informes, mapas o estudios?

7. Diseñar el proceso del diagnóstico

En este paso se toma una decisión en cuanto al equipo facilitador, la calendarización del diagnóstico, su convocatoria, su ubicación y la selección de materiales de apoyo por utilizar.



8. Introducción a la comunidad

Es un paso que puede decidir sobre el suceso del diagnóstico, ya que el primer contacto del equipo con los grupos meta marca todo el proceso. Es sumamente importante presentarse a todas las personas participantes en una reunión inicial, y aclarar el procedimiento, el objetivo y las limitaciones del diagnóstico.



9. Análisis de la situación e identificación de problemas o limitaciones

El propósito de este paso es que, a partir de un análisis de la situación actual del grupo meta, las personas involucradas identifiquen los problemas y limitaciones más importantes para ellas. Se comienza utilizando diferentes instrumentos, puntos de vistas y enfoques para obtener una imagen amplia de la realidad y así poder identificar las limitaciones o problemas principales. Una vez realizado este análisis preliminar, se priorizan los problemas de mayor urgencia o interés para el grupo meta.

10. Profundización de las limitaciones, identificación y búsqueda de soluciones

Se enfocan las causas y los efectos de las limitaciones priorizadas en el último paso. Se priorizan las causas de los problemas según sean las posibilidades de cambiarlas con un esfuerzo conjunto. Después, se identifican posibles alternativas para influir en estas causas y así cambiar el problema principal. Finalmente, se escogen las alternativas más viables.

11. Análisis final

Este es el momento más difícil del diagnóstico participativo. ¿Qué hacemos con todos los conocimientos generados durante el diagnóstico? No se trata de elaborar una simple documentación, sino una interpretación que permita mejorar el entendimiento de la situación actual de la comunidad y de sus opciones para el futuro. La interpretación de la información obtenida debe ser cualitativa, que explique el porqué de las situaciones y los comportamientos.

12. Documentación

Es importante documentar enseguida toda la información obtenida durante todo el proceso del diagnóstico, ya que se olvidan con facilidad elementos o la memoria distorsiona la información a lo largo del tiempo. Además, los materiales producidos por los grupos

meta (mapas, modelos, matrices, etc.) deben permanecer en la comunidad y el equipo tiene que pensar cómo documentarlos (copiar a mano, tomar fotos). Por último, es importante saber desde el inicio de qué tipos y para quién se hace la documentación. Un posible documento final para una agencia financiadora tendrá otro formato y otro tipo de presentación y contenido que los documentos dirigidos al grupo meta. Constituye una ayuda hacer un breve análisis de quiénes van a leer el documento antes de comenzar a realizarlo y de fijar algunos aspectos, tales como el volumen aproximado, la fecha límite de entrega y el formato.

13. Presentación

Los resultados del diagnóstico deben ser revisados con todas las personas comunitarias involucradas para identificar la información que falta, verificarla y evaluar la eficiencia de las herramientas utilizadas. Ya que los hombres y mujeres de la comunidad son los expertos en cuanto a su realidad, ellos critican y discuten las interpretaciones.

14. Seguimiento

Al final de un proceso de diagnóstico, la gente de la comunidad debería tomar la decisión de cómo seguir con los resultados obtenidos. Generalmente se realiza una priorización de los problemas encontrados y se elabora un plan de acción para los próximos pasos. Este plan de acción puede servir como base para la reformulación de un proyecto ya establecido o el diseño y la ejecución de nuevos proyectos.





Métodos y técnicas

Presentamos a continuación las técnicas más comunes que pueden ser utilizadas en un diagnóstico participativo. Se debe tener especial cuidado en que estas técnicas siempre deben ser escogidas según su utilidad respecto al enfoque y a las circunstancias específicas de cada diagnóstico.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Las entrevistas guiadas con entre 10 y 15 preguntas claves desempeñan un papel muy importante en los diagnósticos participativos. Facilitan crear un ambiente abierto de diálogo y permiten que la persona entrevistada se exprese libremente, sin las limitaciones que se derivan de un cuestionario clásico. La entrevista semiestructurada se puede realizar con personas claves o con grupos. Una entrevista con personas claves puede ser útil tanto al inicio de un diagnóstico para obtener informaciones generales, como al final del proceso, para averiguar asuntos mucho más específicos.

Consejos para las entrevistas

- Seleccionar cuidadosamente a las personas entrevistadas, así como el lugar y el momento adecuado para la entrevista.
- Preferiblemente, realizar la entrevista con dos personas: una para preguntar y la otra para encargarse exclusivamente de las anotaciones.
- Elaborar previamente una guía con preguntas claves. Hay que mostrar que no se trata de una interrogación, sino de aprender de los conocimientos de las personas entrevistadas. Existen algunos tipos de preguntas que ayudan en este sentido:

Preguntas abiertas. ¿Cuál es su opinión sobre..?

Preguntas estimulantes. ¿Cómo ha logrado un impacto tan significativo en..?

Preguntas dignificadoras. ¿Usted que tiene tanta experiencia en..., qué me puede decir en cuanto a..?

Preguntas sobre eventos claves. ¿Cómo lograron recuperar fuerza después del terremoto? ¿Cuáles fueron las innovaciones que tuvieron lugar en... durante los últimos años?



- Evitar preguntas sugestivas o manipuladoras: ¿No es cierto que usted prefiere la agricultura orgánica?
- Respetar algunas reglas éticas como:
 - Presentarse bien y explicar la intención de la entrevista.
 - Respetar el conocimiento y la opinión de la persona entrevistada aunque no los comparta.
 - Escuchar con atención, no interrumpir con brusquedad ni usar la guía de preguntas de forma demasiado rígida, sino investigar los temas hasta llegar a conclusiones.
 - Retroalimentar y confirmar durante la entrevista. Significa mostrar que está escuchando (puede ser con palabras o gestos) y con firmar la información obtenida al repetir algunas (no todas) de las respuestas con sus propias palabras para asegurarse que las entendió bien.

LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

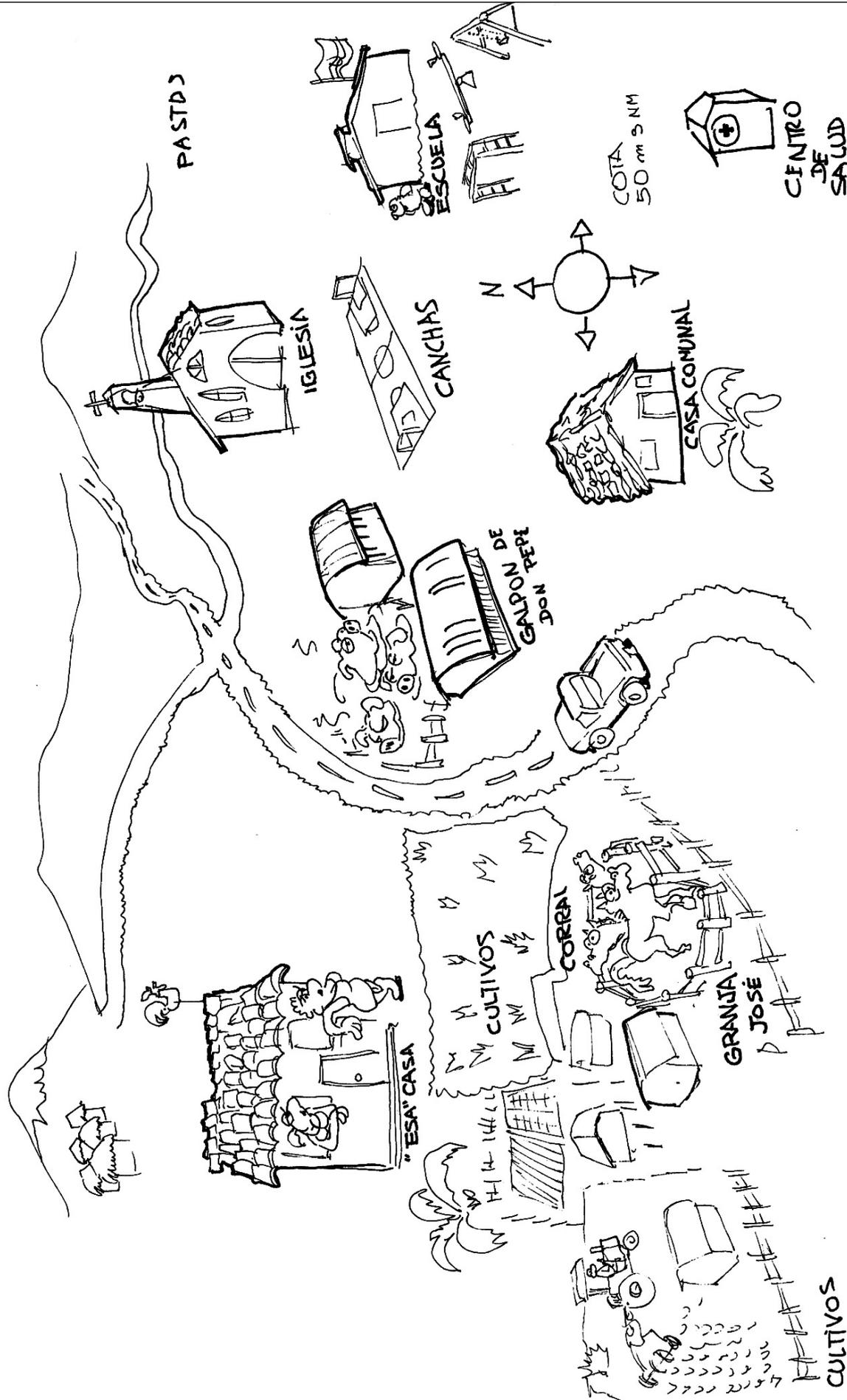
Un objetivo central del diagnóstico participativo es comprender la percepción de la realidad de la comunidad. Es crucial entender por qué actúan de esta u otra manera antes de opinar y de proponer *la solución lógica*. La convivencia en algunas tareas cotidianas puede aclarar muchas veces más que decenas de cuestionarios. En fin, la observación participante no propone más que *andar con los ojos abiertos* y aprovechar las posibilidades de compartir algunos momentos de cotidianidad con el grupo meta.

MAPAS

Los mapas constituyen uno de los instrumentos más variables y comunes de los diagnósticos participativos. Describen contenidos y procesos complejos en forma de imágenes y símbolos y permiten la participación incluso de personas analfabetas. Los mapas y modelos pueden elaborarse sobre papel o con todo tipo de material (piedras, palos, semillas, etc.) sobre el suelo. Producen resultados palpables, y así crean en el grupo el sentimiento de haber logrado conjuntamente un éxito. Resulta muy enriquecedor elaborar los diferentes tipos de mapas en grupos homogéneos de sexo o edad, para comparar las diferentes percepciones.

Existen diferentes tipos de mapas en dependencia del tema que se vaya a tratar y del momento en que vayan a ser utilizados.

MAPA



Mapa de la comunidad

Es el más general, que representa de manera gráfica a la comunidad y puede servir como punto de partida para conocer sus características. Se identifica la infraestructura, se ubican los recursos existentes, se conocen los límites de la comunidad y otras características de la misma (caminos, casas, iglesia, escuela, negocios, dispensario médico, etc.). Puede ser interesante especificar más los recursos naturales o la situación social de la comunidad.

Mapa de recursos naturales y uso de la tierra

Muestra gráficamente los distintos componentes del uso del espacio (áreas ocupadas por los habitantes, recursos de flora y fauna, zonas de cultivos, pastizales, infraestructura social de uso común, áreas problemáticas y en conflicto, límites, etc.). Sirve de análisis y discusión sobre la situación del estado actual de los recursos naturales de la comunidad, para identificar potencialidades y limitaciones.



Mapa social

Enfoca las condiciones de vida, tales como el acceso a agua potable, electricidad, calidad de vivienda, existencia de escuelas, hospitales y otros servicios. Además visualiza la estructura social de la comunidad (número de hogares, tipo de ocupación de sus habitantes, etc.). Genera la discusión en cuanto a necesidades y potenciales para mejorar las condiciones de vida.

Mapa de finca

A veces puede ser interesante especificar o ejemplificar en un mapa la visión que un agricultor tiene de la utilización del espacio a escala de su finca y ubicar las informaciones principales relevantes.

Mapa de migración

Muestra los movimientos de migración de la comunidad hacia fuera y de la inmigración que ingresa a ella. El mapa de migración puede diferenciarse por género y sirve para establecer una discusión sobre la incidencia de migración, sus causas y efectos.

Mapa futuro

Se trata de una proyección de lo que sería la comunidad en el futuro si no se logra superar los problemas actuales, o bien una proyección de una situación deseada en el futuro. Tiene como base el mapa de los recursos naturales o el mapa social.

Consejos para la elaboración

Calcular un tiempo de entre una y dos horas para la elaboración de un mapa participativo.

Formar un grupo de 10 personas como máximo -según sea el objetivo, puede tratarse de un grupo mixto o de uno compuesto sólo por hombres, mujeres, productores, jóvenes, etc.- y explicar el objetivo y los posibles elementos del mapa.

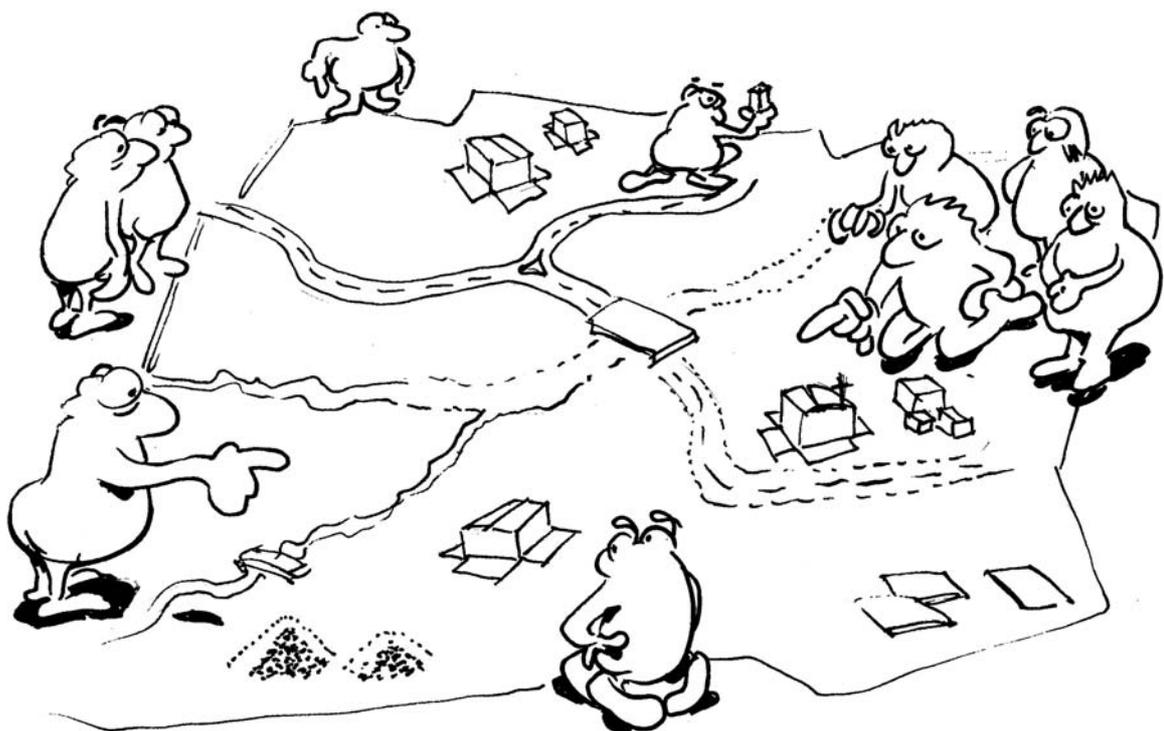
Utilizar materiales locales (tierra, piedras, hojas de árboles, palos, etc.). Los dibujos en la tierra son tan útiles como los dibujos en papel.

Para ayudar a arrancar, la facilitación puede sugerir comenzar con elementos de referencia, tales como ríos, caminos, límites de la comunidad, etc. Después, la facilitación no debería intervenir más en el contenido.

Animar al grupo a que experimente con dibujos y símbolos. Se debería evitar gastar demasiado tiempo en hacer un mapa muy elegante o técnicamente exacto. Tampoco conviene usar muchas reglas, porque esto hace que las personas involucradas en el ejercicio sean demasiado cuidadosas y poco flexibles.

Al final, se debe presentar el mapa en plenaria y complementarlo con los comentarios de los diferentes participantes.

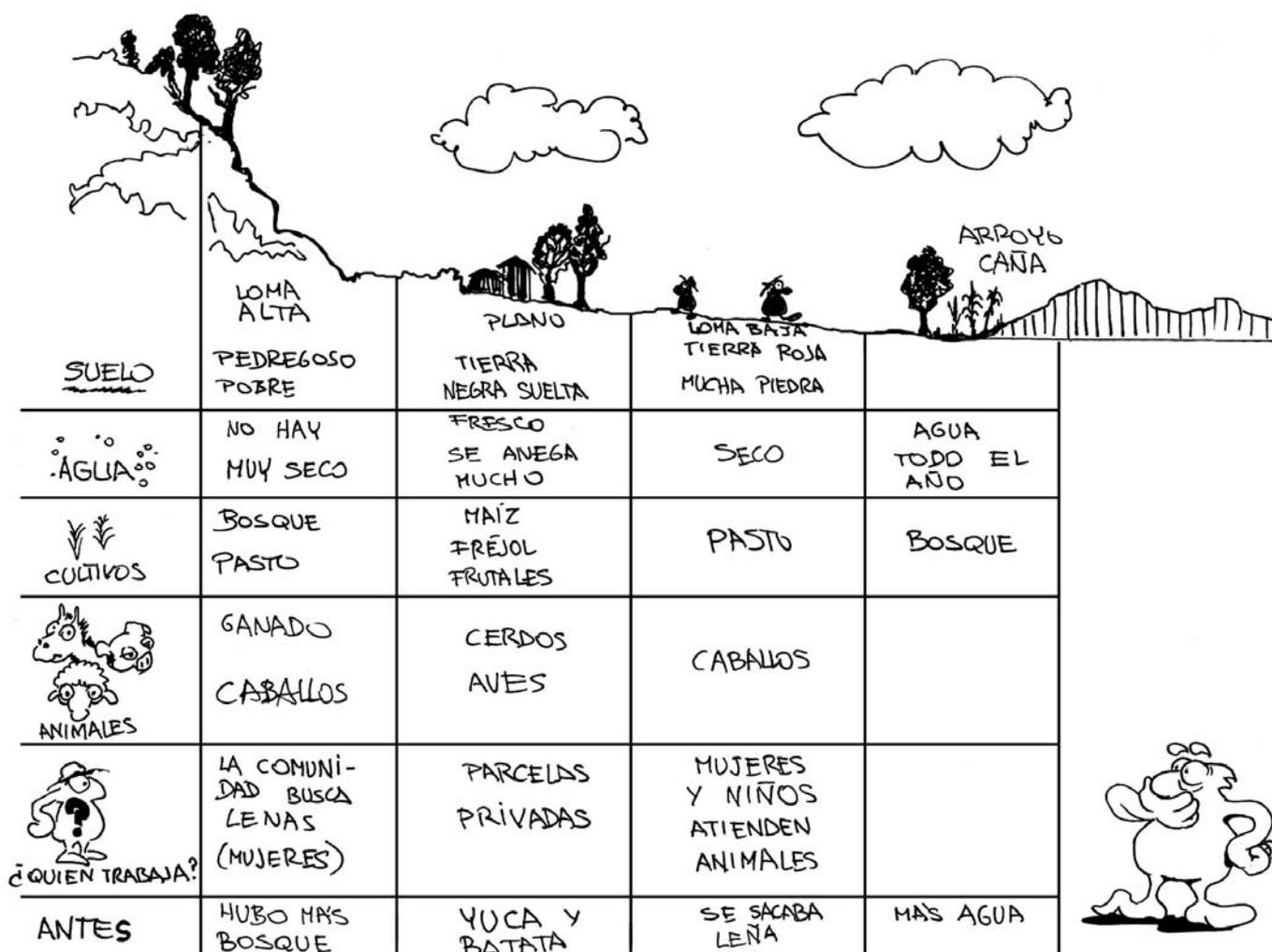
Mantener una copia del mapa como referencia para el futuro. Discutir el uso que se podrá dar al mapa.



CORTE TRANSVERSAL

Es otra técnica para diagnósticos en comunidades rurales, a fin de obtener informaciones generales sobre el uso de la tierra. A través del corte transversal se inicia en el terreno una discusión basada en la elaboración de un diagrama que mostrará las diferentes áreas ecológicas y topográficas dentro de los límites de la comunidad con sus diferentes usos, problemas asociados y potenciales de desarrollo.

Se realiza el corte transversal a través de una caminata lineal desde un límite de la comunidad al otro. Se anotan todos los aspectos recogidos por medio de la observación de las personas participantes en cada una de las diferentes unidades espaciales que se recorran. Posteriormente, se elabora un diagrama del corte transversal.



Consejos para la elaboración

Formar un grupo mixto de hombres y mujeres, elegir un recorrido basado en el mapa de la comunidad y calcular entre una y dos horas para la caminata, más una o dos horas adicionales para la posterior elaboración del diagrama.

Realizar con el grupo el recorrido por el trayecto escogido, y anotar las características principales siempre mediante las denominaciones utilizadas por la gente.

Después, realizar con el mismo grupo la representación de la información del recorrido sobre un pliego de papel grande en forma de diagrama. Este muestra un perfil del terreno con las diferentes zonas y su denominación.

Utilizar el perfil para iniciar una discusión y añadir más información sobre las diferentes zonas; por ejemplo, los cultivos, la calidad del suelo, el tipo de animales, quién trabaja el terreno, quién beneficia, problemas de la zona, visiones futuras, etc.

CALENDARIOS

La elaboración de calendarios -el calendario agropecuario o el calendario de actividades- ayuda a analizar las épocas y estaciones del año, y permite visualizar diferentes relaciones entre el clima y las plagas, la carga mensual de trabajo, etc. Un calendario -el histórico- también puede ser útil para estructurar y visualizar los cambios de diferentes etapas históricas.

Un ejemplo específico de un calendario es el *reloj de actividades de hombres y mujeres*. Con este instrumento se hace un análisis de un día de trabajo, separado entre hombres y mujeres, para luego comparar y profundizar aspectos tales como la carga de trabajo, tipos de trabajo y el uso del tiempo libre.



Consejos para la elaboración

Fijar con el grupo el período de tiempo sobre el cual se va a trabajar y elegir los elementos que se vayan a evaluar. Preparar una matriz encabezada por la escala de tiempo y con filas para los diferentes aspectos por evaluar. Ponerse de acuerdo sobre determinados símbolos que sirvan para representar los diversos elementos.

Discutir con las personas participantes los hechos y anotarlos en la matriz. En el ejercicio del calendario histórico podría ser necesario fijar años con sucesos importantes o resultados excepcionales, para que esto sirva como punto de referencia.

Muchas veces no hay datos cuantitativos confiables. Lo interesante de este ejercicio es anotar tendencias y revelar en las discusiones las variadas percepciones por parte de los miembros de la comunidad.

DIAGRAMAS

Existen varios tipos de diagramas que ayudan en la exploración y la visualización de aspectos complejos y de las interrelaciones entre los diferentes elementos. La elaboración de diagramas requiere de la facilitación cierta experiencia práctica, porque se trabaja con generalizaciones y abstracciones. Sin embargo, son técnicas muy útiles para profundizar el análisis de problemas y hechos que se han encontrado en los primeros pasos del diagnóstico.

Flujogramas

Con un flujograma se puede representar en forma esquemática el flujo de productos, los procesos de decisiones y el funcionamiento de mecanismos (por ejemplo, el mercadeo). Sirve para discutir los problemas e ilustrar la complejidad de los conocimientos que se necesitan para desarrollar ciertos procesos.

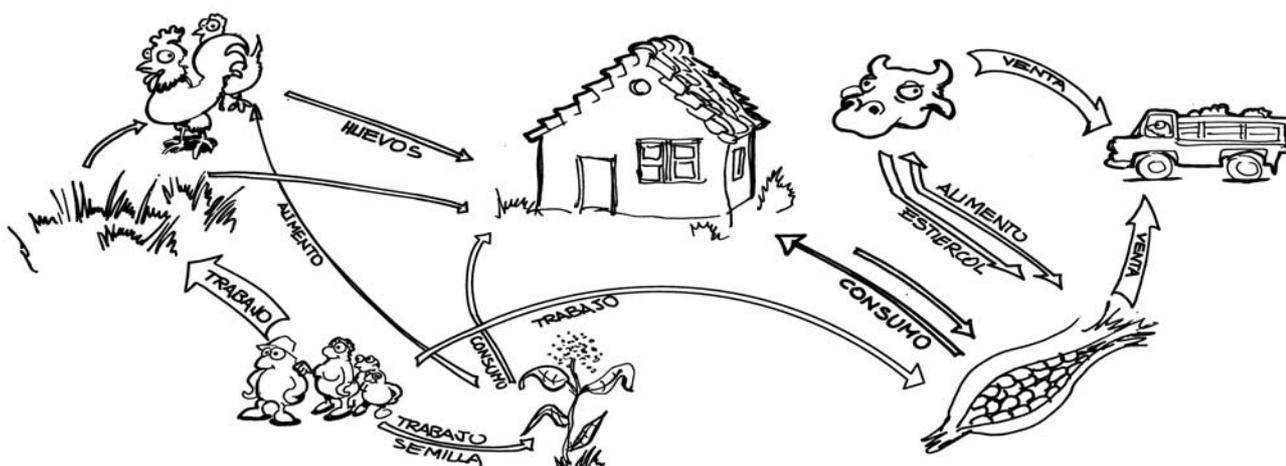
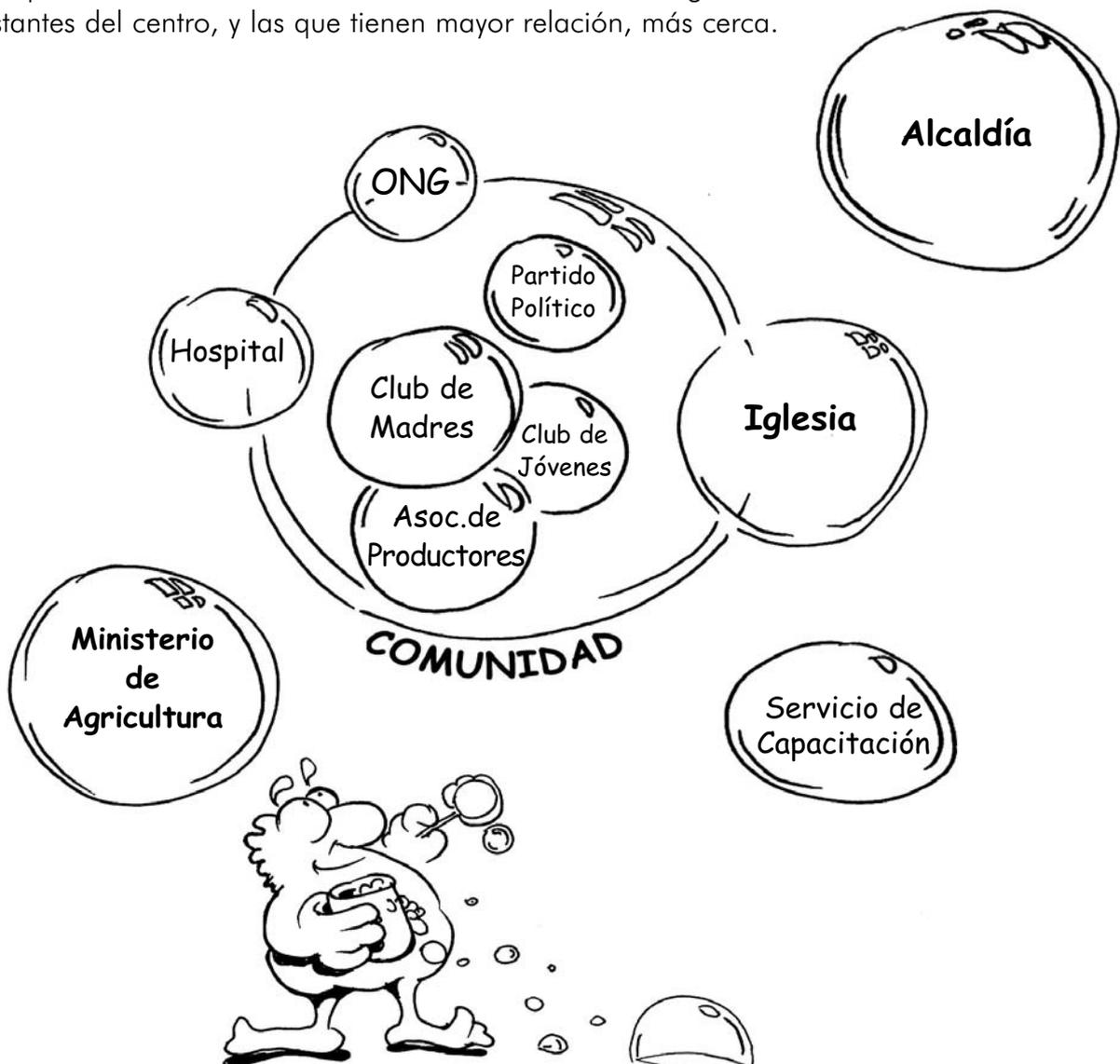


Diagrama de relaciones institucionales

Es una técnica para hacer un inventario de las organizaciones y los grupos activos relacionados con la comunidad. Se visualiza también la importancia de estas organizaciones para la comunidad. Sirve para entender las interacciones que tienen estas organizaciones y puede ayudar a determinar responsabilidades para actividades futuras.

La riqueza de este ejercicio reside en la triangulación, al comparar las percepciones de diferentes grupos (hombres, mujeres, jóvenes, ancianos, etc.).

La elaboración de este diagrama comienza con una discusión sobre las organizaciones e instituciones que inciden en la vida de la comunidad. Se escribe los nombres de las organizaciones más importantes en los círculos más grandes y los de las organizaciones menos importantes en los círculos más pequeños. Después se coloca el nombre de la comunidad en el centro del gráfico. Las instituciones que tienen menos relación con la comunidad deben figurar más distantes del centro, y las que tienen mayor relación, más cerca.



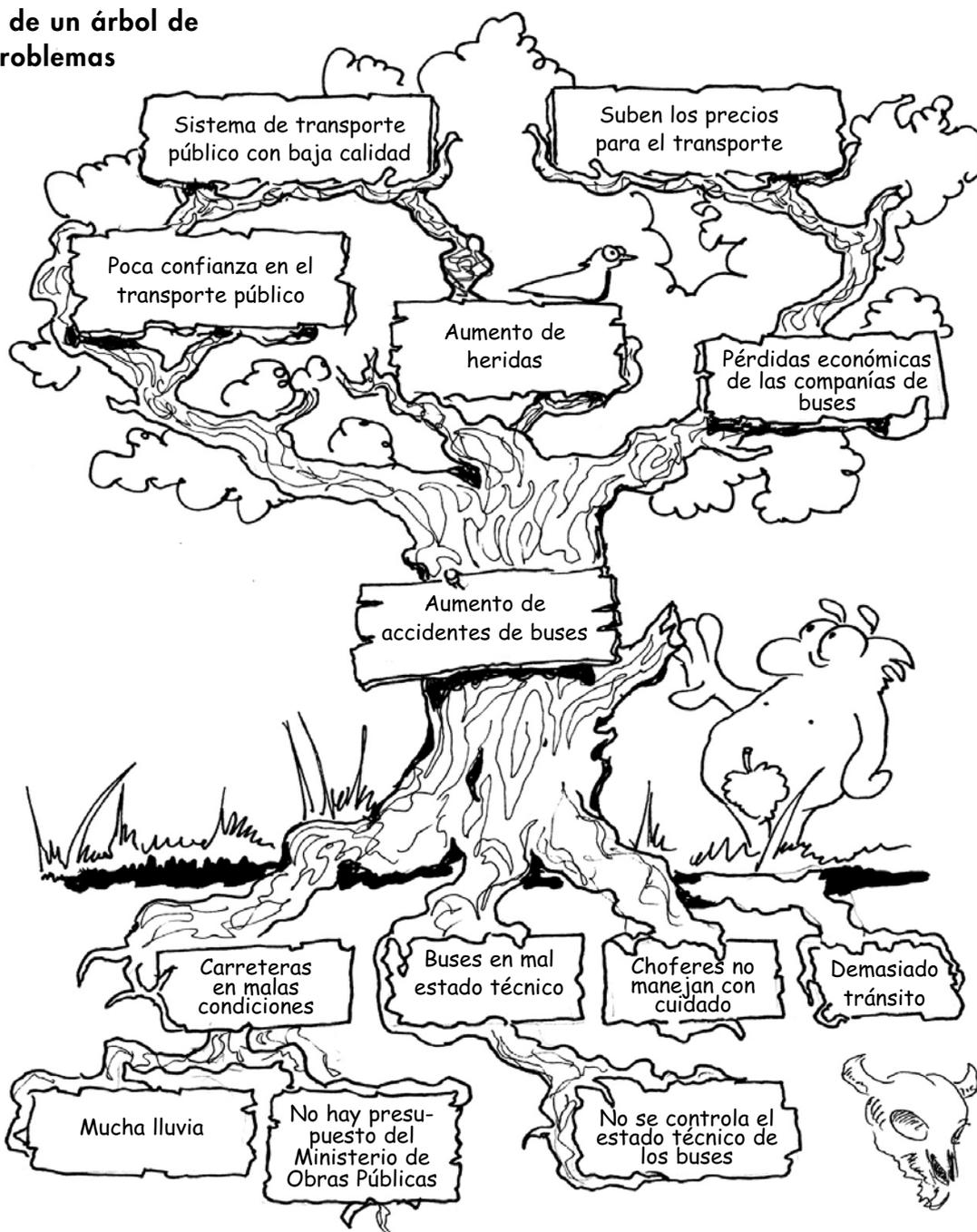
Árbol de problemas

Se trata de analizar la relación causa-efecto de un problema previamente determinado. Las raíces del árbol simbolizan las causas del problema; el problema mismo se ubica en el tronco y las ramas y hojas representan los efectos.

El árbol de problemas se elabora progresivamente durante la discusión con el grupo. Se buscan las causas del problema, se analizan las relaciones entre ellas y se las coloca en diferentes niveles: causas, causas de causas, etc. Se trabaja los efectos de igual manera. Al final, se revisa la lógica del árbol y se verifica la estructura, desde abajo hacia arriba. Después se discute cuáles causas pueden ser mejoradas por la comunidad.



Ejemplo de un árbol de problemas



EFECTOS
PROBLEMA PRINCIPAL
CAUSAS

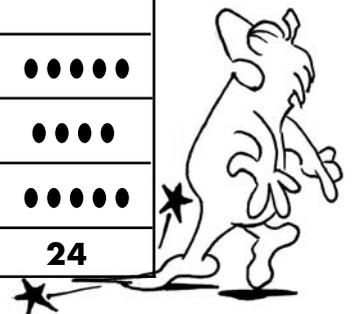
MATRICES

Hay diferentes tipos de matrices, según el tema que se vaya a tratar. Con una matriz se puede analizar, evaluar, jerarquizar o clasificar diversas alternativas, de acuerdo a criterios cualitativos y cuantitativos.

Para realizar una matriz hay que determinar con el grupo sobre cuáles alternativas de un tema se trabajará, más los criterios que se consideran importantes para evaluarlo. Hay que diseñar la matriz con la mayor sencillez posible, y si hay participantes iletrados se debe utilizar símbolos. Para matrices con rangos de evaluación es posible utilizar números, semillas o piedras y el ejercicio se puede hacer tanto en un papel como en la tierra.

Matriz de evaluación de árboles

ÁRBOL \ CRITERIO					
Costo inicial bajo	●●●●●	●●●●	●●●●	●●●	●●●●●
Crecimiento rápido	●●●●●	●●●	●●●●	●●	●
Posibilidad de intercalar cultivos		●●	●●●	●	●●●●
Valor de la madera		●●●	●●●●●	●●●●●	
Leña	●●●●●	●●●●	●●		●●●●●
Tolerancia a la sequía	●●●●●	●●●●	●●●	●●●	●●●●
Ingreso	●●●●●	●●	●●●	●●●●●	●●●●●
TOTAL	25	22	24	19	24

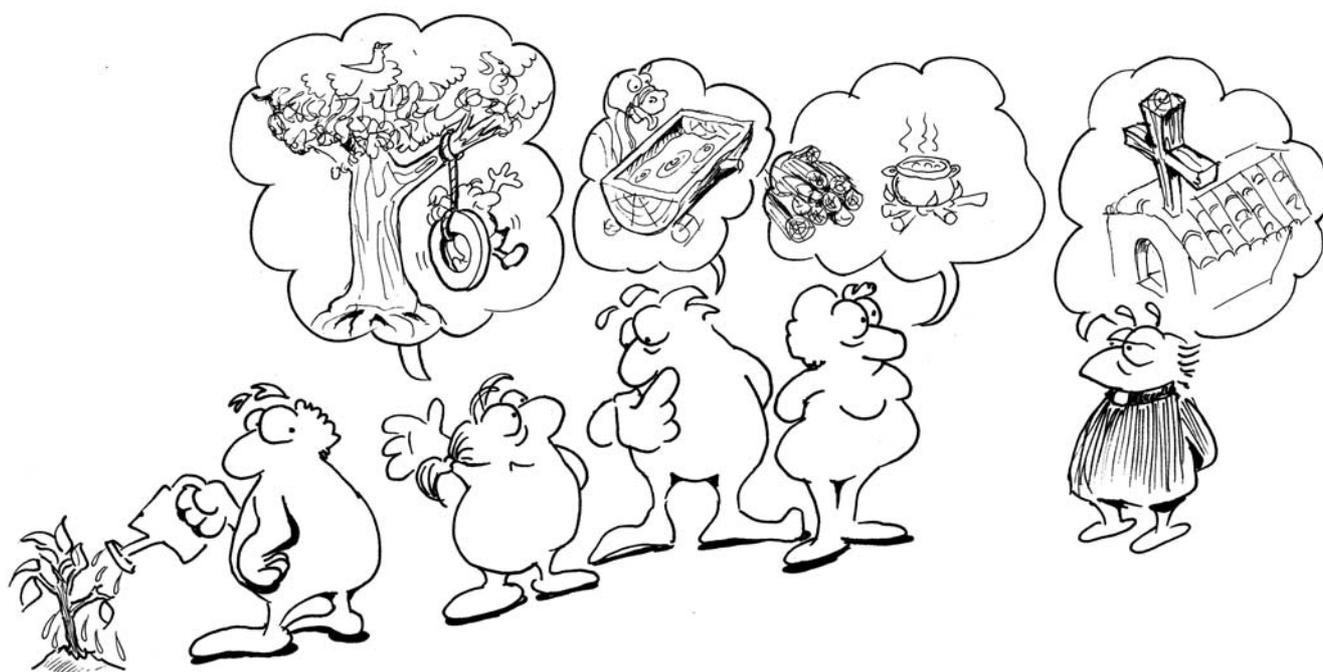


Para los rangos hay que ponerse de acuerdo sobre una escala de evaluación (de 3 a 5 como máximo; por ejemplo: 0 = malo; 1 = bueno; 2 = muy bueno). Se puede trabajar para la evaluación por consenso (todos los presentes se ponen de acuerdo sobre una puntuación) o por votación (cada uno apunta su evaluación). En caso de votación, se puede usar diferentes colores y así hacer votar hombres y mujeres juntos, sin perder la posibilidad de distinguir sus opiniones.

Hay que formular de forma positiva todos los criterios que se vayan a comparar o a evaluar para que la calificación sea consistente.

Matriz de toma de decisiones

Quién toma las decisiones respecto a:	Hombre	Mujer	Otros (¿quiénes?)
INTERNO			
Gastos del hogar (ropa, muebles, material de construcción)			
Gastos para insumos agropecuarios			
Gastos de alimentación y bienes de consumo			
Cultivos por sembrar			
Crianza de animales			
Precios y cantidad de venta de cultivos principales			
Educación de hijos e hijas			
Participación en eventos de capacitación			
Cuántos hijos se deben tener			
Quién migra			
En qué invertir			
EXTERNO			
Relación con instituciones			
Representación de la familia			
Elegir representantes comunitarios y autoridades			





Reflexiones finales

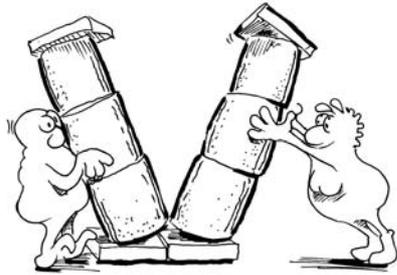
Las técnicas presentadas en este capítulo sólo son el resultado de una pequeña selección y pretenden animarles a adaptarlas a sus necesidades específicas. Hay una gran cantidad de publicaciones que documentan la creatividad en el desarrollo y la aplicación de estos instrumentos.

Aunque las técnicas parecen simples en su aplicación, recomendamos que se dedique suficiente tiempo para su preparación y que practiquen en su equipo cada una de las técnicas para estimar el grado de dificultad en la facilitación. El reto para las personas facilitadoras es manejar la técnica, no dominar al grupo, y lograr la máxima participación posible.

La ejecución de un diagnóstico participativo despierta expectativas por parte de los grupos meta respecto al seguimiento necesario para solucionar los problemas detectados. La organización que ejecuta el diagnóstico tiene que tener muy claro que este es un compromiso serio: no hay cómo analizar problemas y después dejar la comunidad sola. Generalmente se detectan problemas que no pueden ser solucionados por la misma organización. Desde el inicio del diagnóstico hay que considerar la cooperación con otras instituciones.

Según nuestra experiencia, no siempre es necesario diseñar un diagnóstico completo. Es posible trabajar con técnicas seleccionadas en el contexto de asesorías o en el trabajo cotidiano con grupos meta.





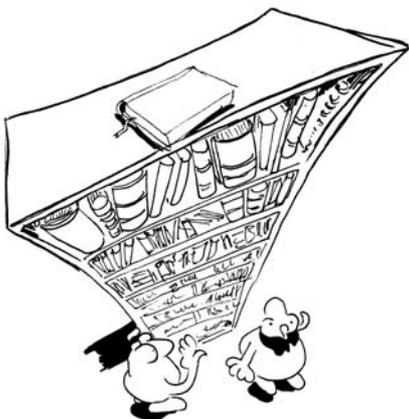
Bibliografía recomendada

Geilfus, Frans. *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación.* IICA, El Salvador. 1997. Publicación recomendable para todas las personas que en realidad quieren trabajar con diagnósticos participativos y que buscan ideas e instrucciones sobre cómo hacerlo. Contiene muchos ejemplos prácticos del ámbito rural bien ilustrados. Las técnicas están estructuradas según temas: diagnósticos participativos en el manejo de recursos naturales, en sistemas de producción, en producción animal, en aspectos de género, en aspectos de comunicación y extensión, en el análisis de problemas y soluciones.

Pretty, Jules / Thompson, John / Guijt, Irene / Scoones, Ian. *Aprendizaje y acción participativa. Guía para capacitadores.* Santa Cruz, Bolivia. 1998. Es posiblemente la publicación más detallada y más actualizada sobre métodos participativos. Fue traducida del inglés y tiene más de 100 dinámicas y ejercicios para autocapacitarse en métodos participativos. Podemos recomendar este libro a todas las personas que quieren empujar procesos de aprendizaje y capacitación en su proyecto. Se abordan temas como el rol de la persona capacitadora, dinámicas de grupos, principios del aprendizaje participativo, el taller de capacitación sobre métodos participativos, y los desafíos de la capacitación en el campo. Es un libro de referencia para el trabajo participativo en los ámbitos rurales y urbanos.

Selener, Daniel / Endara, Nelly / Carvajal, José. *Guía práctica. Sondeo Rural Participativo.* IIRR (Instituto Internacional de Reconstrucción Rural). Quito, Ecuador. 1997. Es otra publicación centrada en técnicas para el diagnóstico participativo. Contiene muchos ejemplos del ámbito rural bien ilustrados y explicados.

Proyecto Proequidad (Departamento Nacional de Planeación, Consejería Presidencial para la Política Social, GTZ). Mónica Tobón Coral / Jorge Enrique Guzmán Perdomo. *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de capacitación.* Bogotá, Colombia. 1995. Este manual es bastante práctico en su presentación y se enfoca en la aplicación del concepto de equidad de género en el contexto de proyectos de desarrollo. El capítulo *Análisis de género* contiene muchas técnicas para la fase del diagnóstico.



Además de estas publicaciones presentadas existen numerosas publicaciones valiosas sobre el tema de los diagnósticos participativos, muchas de las cuales son ejemplos regionales bien documentados.

Para los que entienden inglés, recomendamos la suscripción a la revista *PLA Notes - Participatory Learning and Action*, publicada por el **IIED (International Institute for Environment and Development)** con sede en Londres. Dicha revista se dedica a la publicación de experiencias concretas de sus suscriptores, con métodos participativos en temáticas específicas. Es una excelente fuente de información y un foro ágil de intercambio de experiencias innovadoras. Las ONGs del Sur pueden solicitar una suscripción sin costo.

Contacto a través del www.iied.org/ o escribir un correo electrónico a subscriptions@iied.org



CAPÍTULO 4.2

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Punto de partida
- El marco lógico

III. Métodos y técnicas

- Árbol de objetivos
- Análisis de alternativas con matriz
- Análisis de alternativas con campos de fuerza
- Análisis de involucrados con matriz
- Construcción de indicadores
- Identificación de fuentes de verificación
- Formulación de supuestos
- Plan operativo
- Presupuesto

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



Justificación y contexto del tema

Cuando hablamos de planificación en el contexto de nuestras organizaciones de desarrollo, se establece una diferencia entre los siguientes niveles:

La planificación a nivel interno de la organización es la *planificación estratégica* guiada por preguntas tales como: ¿Por dónde vamos? ¿Qué queremos alcanzar? ¿Cuál es nuestra visión y nuestra misión? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿A través de qué ejes de acción logramos nuestros objetivos? Esta planificación se realiza alrededor de cada cinco años.

La planificación con nuestros grupos meta se concreta mediante la *planificación de proyectos*. Un proyecto es un conjunto de actividades para lograr, en un tiempo limitado generalmente entre tres y cinco años -, algunos objetivos específicos. Algunas preguntas claves podrían ser: ¿Cómo podemos mejorar una situación deficiente? ¿Qué tenemos que emprender? ¿Qué se necesita para poner en práctica las medidas? ¿Quién va a financiar las actividades? La planificación está acompañada por la elaboración de una propuesta del proyecto para presentarla ante organismos financieros.

Por último, la planificación de trabajo la hacemos dentro de nuestro equipo, con horizontes de tiempo mucho más limitados, por meses o semanas.

En este capítulo nos enfocamos en la planificación de proyectos, que es una continuación del diagnóstico participativo y que será completado en el ciclo del proyecto por la ejecución y el monitoreo y evaluación (M&E).

La mayoría de las organizaciones de desarrollo trabajan con el *marco lógico* como base conceptual para la planificación, aunque se usan diferentes términos en este contexto (por ejemplo, planificación por objetivos). Por eso consideramos útil presentar en este capítulo los pasos básicos en la planificación de proyectos con el marco lógico.

Según nuestra experiencia, se puede trabajar con el marco lógico en forma participativa, al involucrar el grupo meta y con enfoque de género, siempre que quien lo haga se sienta comprometido con tales principios y entonces se dedica suficiente tiempo para este proceso.

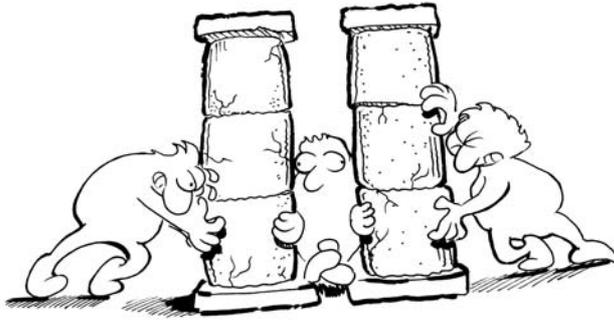


Ver el capítulo 4.3, *Elaboración de propuestas*. →

Ver el capítulo 5.1, *Elaboración de planes de trabajo*. →

Ver el capítulo 4.1, *Diagnósticos participativos* y el capítulo 4.4, *Monitoreo y Evaluación (M&E)*. →





Elementos básicos

PUNTO DE PARTIDA

Antes de comenzar la planificación de un proyecto, se efectúan algunos pasos previos.

Análisis de la situación deficiente

Al final del análisis se conoce más profundamente el contexto del problema; las personas e instituciones involucradas; la forma en que les afecta el problema; las causas y los efectos de la situación deficiente. Es recomendable realizar un diagnóstico participativo amplio, en el cual los mismos involucrados realicen este análisis y prioricen los problemas que deben solucionar. Si por cualquier razón no se hace esto, se necesita, por lo menos, un análisis del problema: sus causas, efectos e interrelaciones. Como instrumento se puede usar el árbol de problemas.



← Ver el capítulo 4.1, *Diagnóstico participativo*, y el capítulo 4.1, *Árbol de problemas*.

Formulación de objetivos

Los objetivos son la expresión cualitativa de lo que queremos conseguir con el proyecto para solucionar el problema. Al basarse en el análisis del problema, se busca la situación deseada, lo que queremos lograr a través de la ejecución del proyecto. Como instrumento podemos trabajar con el árbol de objetivos.



← Ver *Árbol de objetivos*, subcapítulo III, *Métodos y técnicas*.

Análisis de las alternativas

Una vez definido el problema y formulado el objetivo, hay que encontrar la manera de resolverlo. El objetivo define el qué, el dónde, el quién y el cuándo, pero todavía no indica cómo resolver el problema. Siempre existen maneras distintas para lograr los mismos resultados. Hay que identificar las diferentes opciones o alternativas y priorizarlas. Supongamos que se ha propuesto el objetivo de *estar al otro lado de la ciudad a determinada hora*. Las opciones podrían ser caminar, tomar un taxi o pedirle a un amigo que nos lleve en su auto. Se puede trabajar con una lluvia de ideas, con el campo de fuerzas y con una matriz de priorización.



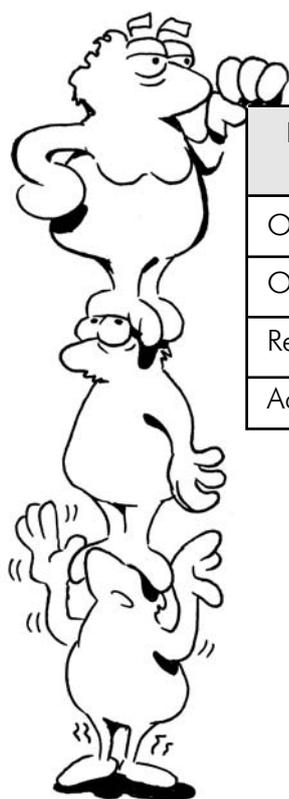
← Ver el capítulo 2.1, *Lluvia de ideas*; ver en este capítulo, *Campo de fuerza y Matriz de priorización*.

Análisis de los involucrados

Se identifican todos los posibles involucrados, directa o indirectamente, en el proyecto: los beneficiarios, otros grupos de intereses, organizaciones que trabajan en la misma zona del proyecto, instancias políticas, la organización ejecutora, etc. Se analiza sus expectativas, preocupaciones e intereses respecto al futuro proyecto, sus capacidades, potencialidades y debilidades en cuanto al propósito del proyecto. Se trabaja con una matriz de involucrados.

EL MARCO LÓGICO

Después de este análisis disponemos de algunas informaciones con las cuales seguimos trabajando en el marco lógico, que consiste en una matriz con una estructura lógica. Las filas contienen los elementos de la estrategia del proyecto, y las columnas definen cómo verificar el logro del proyecto.



Estrategia del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo global			Supuestos
Objetivo del proyecto			Supuestos
Resultados			Supuestos
Actividades	P R E S U P U E S T O		

Los elementos

El **objetivo global** se refiere a un contexto más grande, a lo cual el proyecto quiere contribuir. Expresa el beneficio a que se aspira para el grupo meta.

El **objetivo del proyecto** describe la solución del problema principal. Es un cambio o un impacto que quiere lograr el proyecto en su entorno natural y social.

Los **resultados** son productos que el proyecto produce a través de sus actividades y sus fondos respectivos. La ejecución de las actividades y el logro de los resultados se encuentran bajo la responsabilidad del proyecto. En el marco lógico sólo se enumera las actividades y se las detalla con un cronograma y responsables en un plan operativo. Se lo adjunta como anexo al marco lógico.

Los **indicadores** especifican, en términos precisos, el contenido del objetivo global, del objetivo del proyecto, de los resultados y de los supuestos. Así, fijan metas para medir el cumplimiento del proyecto y constituyen bases para el monitoreo y la evaluación. Definen pre-

cisamente el grupo meta (quién), la cantidad (cuánto), la calidad (cuán bueno), el lugar (dónde) y el tiempo (cuándo). Es importante señalar que se formula los supuestos junto con los indicadores correspondientes.

Las **fuentes de verificación** especifican, para cada indicador, dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los objetivos, los resultados y para monitorear los supuestos.

Los **supuestos** formulan condiciones básicas del entorno social, económico, político e institucional del proyecto, de las cuales depende la ejecución del proyecto. Son factores externos al control del proyecto. El cambio de estos factores pueden afectar el proyecto, por lo que es importante monitorearlos.

El **presupuesto** indica y desglosa los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.



Ejemplo de una matriz de planificación o el marco lógico

Estrategia del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo global: Sistema de transporte público con alta calidad.	Aumento de un 5 % hasta el año 2006 en el uso del sistema público de transporte.	Estadística de las compañías de buses en Quito.	Los precios para el transporte público no suben más que la tasa de inflación.
Objetivo del proyecto: Transporte con buses públicos más seguro.	Los accidentes con buses en Quito han disminuido en un 20% entre el año 2001 y el año 2006.	Registro de accidentes de la Policía Nacional.	Las carreteras están en las mismas condiciones que en el año 2001.
Resultados: R 1: Sistema de capacitación para choferes establecido. R 2: Estado técnico de los buses mejorado. R 3: ...	I 1: Hasta el año 2002, 75% de los choferes de Quito han pasado por los exámenes en el tema <i>Seguridad del tránsito</i> .	V 1: Lista de los choferes de Quito. Registros de los exámenes.	
Actividades: A 1.1: Diagnosticar la formación de los choferes. A 1.2: Diseñar y ejecutar un programa de capacitación. A 1.3:..		Presupuesto: 5.000 US \$ 5.000 US \$ 100.000 US \$	



OJO: Para este ejemplo ver también el capítulo 4.1, *Árbol de problemas* y el capítulo 4.2, *Árbol de objetivos, Marco lógico y Plan operativo*.

La lógica vertical y la lógica horizontal del marco lógico

La lógica vertical describe la relación entre fines y medios de abajo hacia arriba. El conjunto de las actividades debe producir los resultados. Con ellos se debe lograr el objetivo del proyecto para contribuir así al objetivo global. Además, el próximo nivel se logra sólo bajo las condiciones formuladas en los supuestos. Por ejemplo: sólo si las condiciones de las carreteras son las mismas que en el año 2001 durante la ejecución, el proyecto, con los resultados producidos, puede lograr su objetivo.

La lógica horizontal indica los procedimientos de cómo se mide los resultados e impactos del proyecto y cómo se verifica el logro de los objetivos. Eso se hace mediante los indicadores y las respectivas fuentes de verificación.

El uso del marco lógico para la planificación estratégica

Se puede usar el mismo marco lógico para la planificación estratégica. Es una planificación dentro de una organización que defina los objetivos globales, a largo plazo y en el contexto del desarrollo. Como punto de partida, se debe enfocar en la visión y la misión de la organización. Se hace un análisis de la situación actual, incluidas las tendencias regionales, nacionales o globales en las que estamos insertos. Nos preguntamos hacia dónde queremos dirigirnos y cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan. Una vez determinados los grandes objetivos de la organización, se puede seguir en la elaboración de los resultados y las actividades, en el qué hacer y en el cómo hacer.

Planificación participativa con enfoque de género

Planificación participativa con enfoque de género significa efectuar todos los pasos descritos con anterioridad, conjuntamente con el grupo meta, e involucrar criterios de género. Al hablar de una planificación con perspectiva de género, los términos igualdad, equidad, redistribución de bienes y servicios, acceso a recursos, distribución de responsabilidades, toma de decisiones y oportunidades no deben faltar en la agenda.

La fase del **diagnóstico** debe llegar a una buena comprensión de la posición de los hombres y de las mujeres para determinar qué tipo de intervenciones son relevantes y para examinar el impacto que éstas producen sobre ellos. Para esto, es indispensable la diferenciación dentro del grupo meta, ya que no son iguales las perspectivas para los hombres y las mujeres, para los jóvenes y los ancianos, para los pobres y los menos pobres.



Por **planificación** sensible al género entendemos:

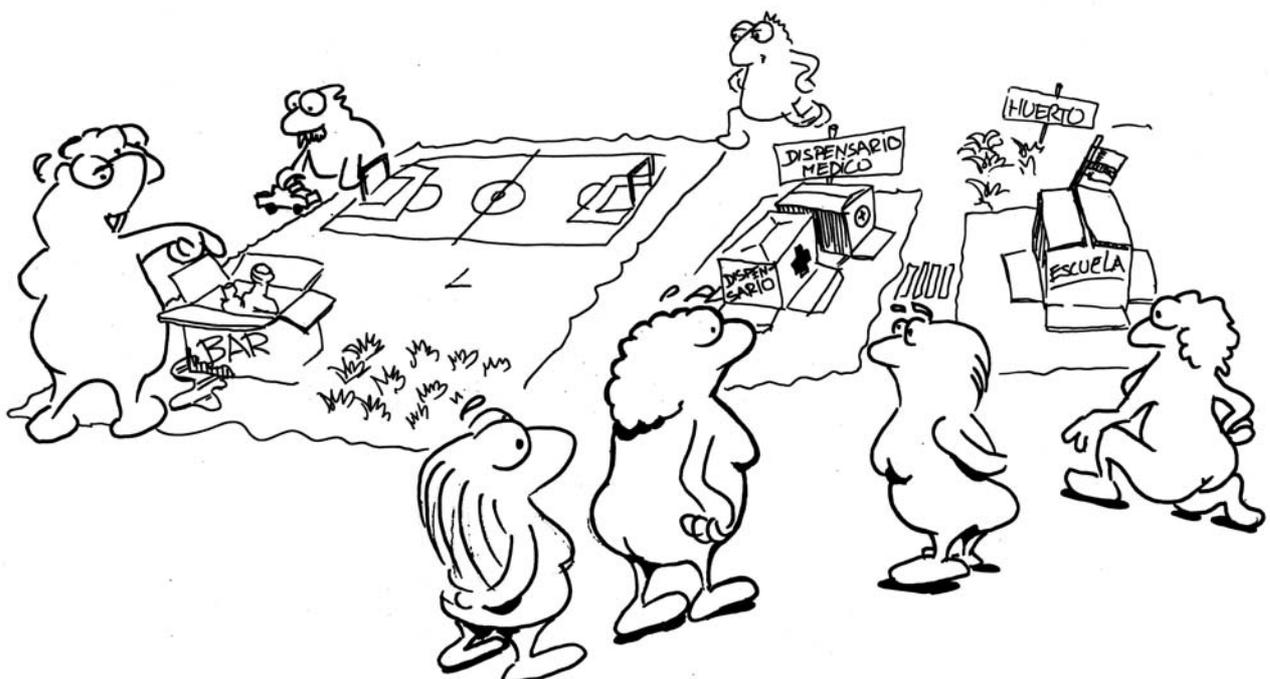
- La definición de objetivos de desarrollo humano enfocados al mejoramiento de la posición de la mujer.
- La especificación de grupos meta, según el género, pero también según edad, religión, situación económica y estatus dentro del hogar.
- La formulación de una estrategia lo suficientemente específica como para contribuir al mejoramiento de la posición de la mujer, implica mayor acceso al control de los recursos, mayor poder de decisión en el hogar, en la comunidad y en la sociedad.

Algunas preguntas claves pueden ayudarnos para una planificación con perspectiva de género, desde la identificación del problema, los objetivos, las actividades y el impacto.

Identificación del problema. ¿Cómo es la participación de hombres y mujeres en la identificación del problema y de las necesidades que se abordan?

Objetivos. ¿Qué beneficios obtienen las mujeres y los hombres y cómo se garantiza, en los objetivos del proyecto, que los beneficios lleguen equitativamente a hombres y mujeres? ¿Qué objetivos están orientados a motivar la participación de las mujeres?

Actividades. ¿Cómo involucra el proyecto a las organizaciones de mujeres de la comunidad? ¿Qué efectos tiene el proyecto sobre la distribución de las tareas dentro del hogar o la finca? ¿En qué actividades del proyecto se fortalece un cambio en los roles entre hombres y mujeres?





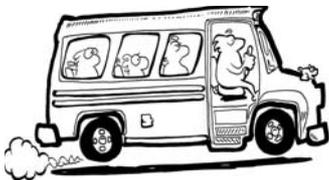
Métodos y técnicas

EL ÁRBOL DE OBJETIVOS

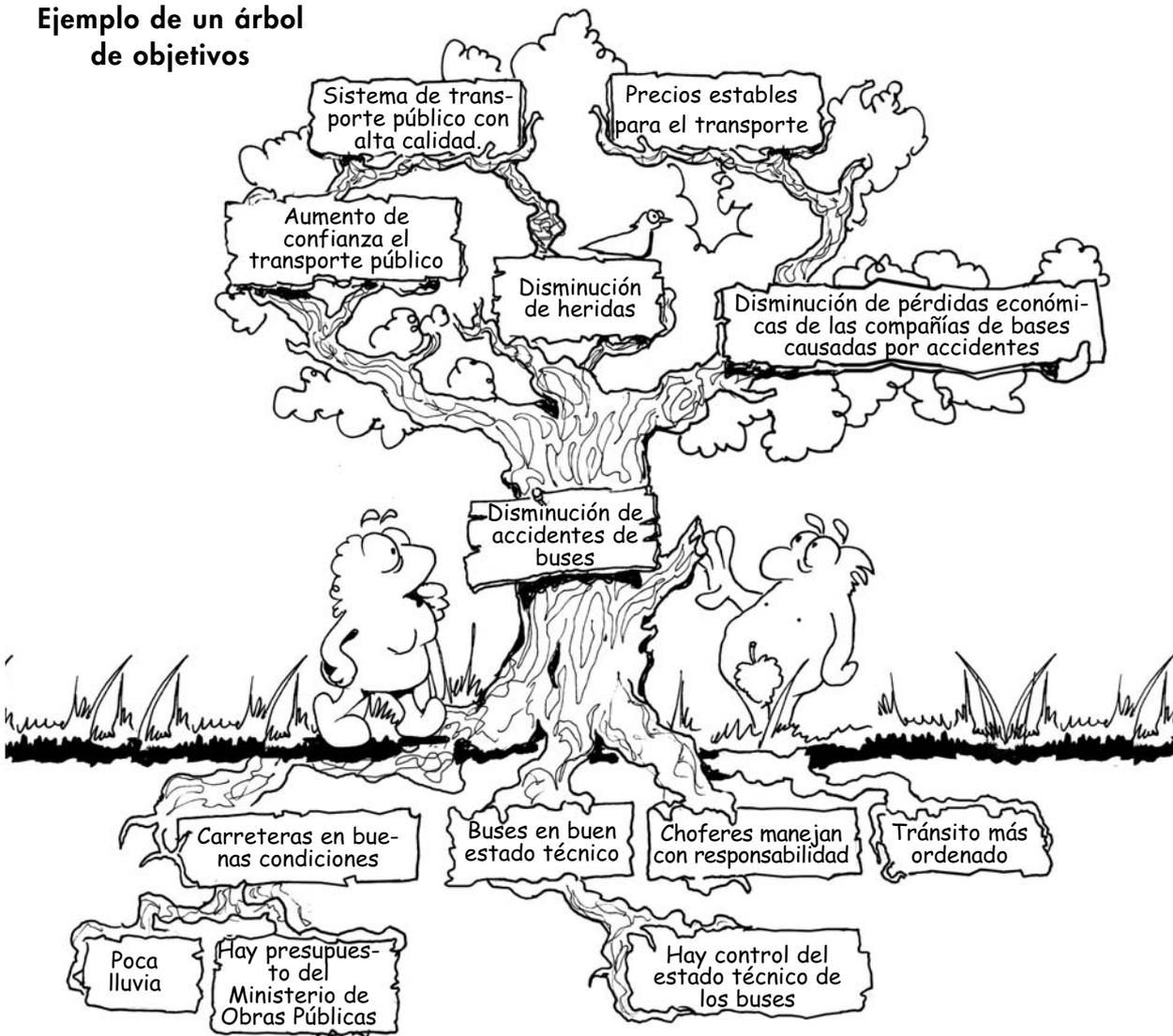
Es una técnica que ayuda en la formulación de objetivos. El objetivo del proyecto es la situación futura, que se alcanzará mediante la solución del problema principal. El punto de partida para esta técnica es el árbol de problemas.

Pasos

- Reformulamos todas las condiciones negativas de este árbol, en forma de condiciones positivas que son deseables y realizables en la práctica.



Ejemplo de un árbol de objetivos



EFECTOS

PROBLEMA PRINCIPAL

CAUSAS

- Examinamos las relaciones *medio - fines* (o causas y efectos) establecidas, para garantizar la validez y la integridad del esquema.
- Si es necesario, modificamos las formulaciones y añadimos nuevos medios, si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el fin propuesto en el nivel inmediato superior.



La elaboración del árbol de objetivos no debe limitarse sólo a una reformulación mecánica del árbol de problemas. Lo importante es la coherencia entre los diferentes niveles y si los objetivos realmente son deseables y realizables. Ver el capítulo 4.1, *Árbol de problemas*.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS CON MATRIZ

Se trata de identificar el mayor número de alternativas o intervenciones para lograr el objetivo del proyecto. Para esto podemos trabajar con el árbol de objetivos e identificar combinaciones de *medios - fines* que pueden llegar a ser estrategias del proyecto. Después analizamos las estrategias identificadas a partir de criterios de selección, y decidimos la estrategia que adoptará el proyecto.

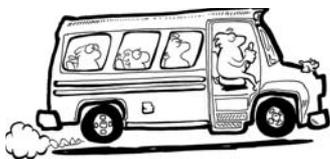
Pasos

- Para llegar a las estrategias, analizamos las diferentes raíces del árbol e identificamos las posibles intervenciones del proyecto para lograr las condiciones descritas. Posibles intervenciones pueden ser una oferta de capacitación, un sistema de crédito, asistencia técnica, apoyo en infraestructura, etc. Todavía no valoramos las intervenciones, sino buscamos todas las posibles alternativas.
- Después, comparamos y priorizamos las diferentes alternativas en una matriz. Para esto tenemos que establecer algunos criterios de valoración: recursos disponibles, probabilidad de alcanzar los objetivos, factibilidad política, estratificación de los beneficiarios, duración del proyecto, impacto duradero y sostenido, duplicación o complementación con otros proyectos etc.
- Al final, según estos criterios, valoramos en una matriz las diversas estrategias.

¿Qué hacer?



Estrategias	Utilización de recursos nacionales	Comple-mentación de otros proyectos	Efecto multiplicador	Efecto a mediano plazo	Sostenibilidad	Puntos	Rango
Capacitación de choferes.	XXX	X	XXX	X	XXX	11	2
Ayuda financiera al Ministerio de Obras Públicas.	–	–	X	X	X	3	3
Establecimiento de un control técnico de los buses.	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	14	1



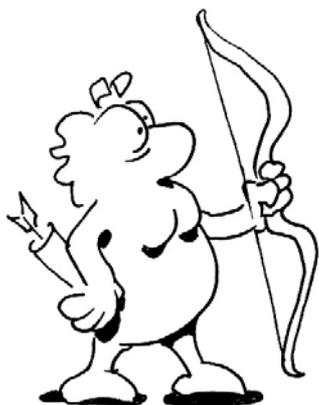
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS CON CAMPOS DE FUERZA

El campo de fuerza es otra técnica para analizar diferentes alternativas. Consiste en la visualización de las fuerzas que contribuyen u obstaculizan la alternativa. También hay que analizar cuáles de estos factores pueden ser aprovechados por el proyecto y cuáles deben ser controlados. Es una técnica que se realiza preferiblemente en grupos de tres a cinco personas.

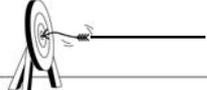
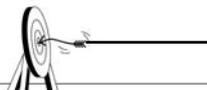
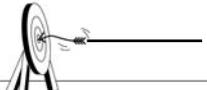
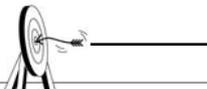
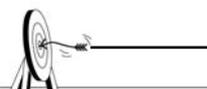
Pasos

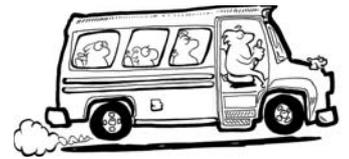
- Se buscan todas las fuerzas favorables y se relacionan en el lado derecho del diagrama.
- En el lado izquierdo se relacionan las fuerzas que limitan u obstaculizan la implementación de la alternativa.
- Para todas las fuerzas se dibujan flechas largas o cortas para señalar en qué medida dicha fuerza ayuda u obstaculiza.

Para cada alternativa, se hace un campo de fuerza por separado, para después comparar las diferentes alternativas.



Ejemplo

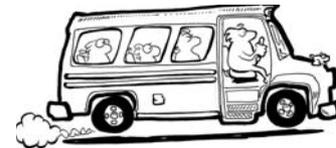
Fuerzas desfavorables	Fuerzas favorables
<p>Más trabajo para la Policía de Tránsito.</p> 	<p>Gran respaldo por parte de los usuarios de buses.</p> 
<p>La población no tiene mucha confianza en la Policía de Tránsito.</p> 	<p>Respaldo por parte de las autoridades políticas.</p> 
<p>Corrupción en los controles.</p> 	<p>Gran impacto a largo plazo.</p> 
<p>Más costos para las compañías de buses.</p> 	<p>Mejor reputación del transporte público.</p> 
<p>Por los costos más altos, las compañías suben los precios.</p> 	<p>Más trabajo para los talleres de mecánica.</p> 
<p>Lentitud / demora en la aprobación de las leyes respectivas.</p> 	<p>Menos contaminación por buses viejos.</p> 

**ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS CON MATRIZ**

El análisis de los involucrados se enfoca en los principales actores del proyecto, sus intereses, objetivos e interrelaciones.

Pasos

- Hacer un listado de todas las organizaciones y los grupos relevantes relacionados directa o indirectamente con el proyecto. También hay que tomar en cuenta grupos informales. A veces puede ser importante distinguir subgrupos de especial interés y con problemas específicos.
- Con una matriz se analiza todos estos grupos según diferentes criterios.



Ejemplo de una matriz de involucrados

Involucrados	Interés	Aportes favorables	Preocupaciones
Choferes de buses	Mantener su trabajo como chofer.	Conocimientos sobre el estado técnico de los buses.	Que el proyecto afecte sus ingresos.
Asociación de choferes	Disminuir pérdidas económicas. Asegurar la seguridad de los choferes.	Acceso a todos los choferes. Pueden apoyar en la organización de la capacitación.	Que sean controlados.
Policía de Tránsito	Menos accidentes.	Conocimientos sobre los problemas de los buses, las carreteras y los choferes.	Que el proyecto injiera en sus competencias profesionales.
Municipio de Quito	Transporte público seguro y atractivo.	Pueden obligar a las compañías de buses a colaborar con el proyecto.	Confrontación con las compañías de los buses (paros).
Ministerio de Obras Públicas	Utilizar el proyecto para conseguir fondos extras a nivel político.	Conocimientos y equipos para mejorar las carreteras.	Que el proyecto lo haga responsable de los accidentes por el mal estado de las carreteras.
Usuarios de los buses	Que dispongan de un sistema de transporte público más seguro.	Denunciar a choferes irresponsables y buses viejos.	Que suban los precios.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores especifican, en términos precisos, el contenido de cada objetivo, cada resultado y cada supuesto, en relación al grupo meta, la cantidad, la calidad y el lugar. Forman la base para medir el logro y el cumplimiento del proyecto en el monitoreo y la evaluación (M&E).

Pasos

- Identificar el grupo meta - ¿Quién? *Los choferes de la ciudad de Quito.*
- Establecer la cantidad - ¿Cuánto? *El 75%.*
- Establecer la calidad - ¿Cuán bueno? *Pasan por los exámenes.*

- Establecer el período ¿Cuándo? *Hasta el 2002.*
- Delimitar la región ¿Dónde? *Ciudad de Quito.*

Ejemplo: Hasta el año 2002, 75% de los choferes de la ciudad de Quito pasaron por los exámenes en el tema: *Seguridad del tránsito.*

Puede ser necesario formular más de un indicador para especificar un objetivo, resultado o supuesto. Además, es recomendable establecer los indicadores para diferentes períodos, a fin de facilitar un monitoreo continuo.

IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE VERIFICACIÓN

Conjuntamente con los indicadores, se busca las fuentes de verificación donde se obtiene los datos necesarios para verificar el indicador. En caso de que no podamos identificar una fuente, el indicador debe ser modificado.

Pasos

- Especificar, para cada indicador, una o más fuentes de verificación (estadísticas, observaciones, apuntes, encuestas, etc.).
- Verificar la fiabilidad de las fuentes.
- Averiguar si es necesario recopilar información adicional y cuál será el costo y el trabajo necesarios.

Siempre es recomendable usar informaciones o datos disponibles o que puedan ser levantados con facilidad a la vez que se realice la ejecución del proyecto. Hacer un levantamiento de datos exclusivamente para el monitoreo siempre requiere trabajo y costos adicionales.

FORMULACIÓN DE SUPUESTOS

Los supuestos son los factores que están fuera del control del proyecto y que, sin embargo, son importantes para el éxito del mismo. El propósito de especificar los supuestos es valorar en la planificación de un proyecto los riesgos que puedan presentarse durante su ejecución. Además, facilitan el monitoreo y la evaluación de los riesgos durante la ejecución del proyecto.

Pasos

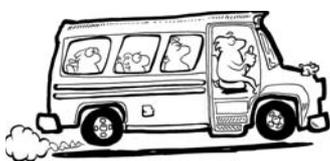
- Identificar importantes factores externos a los objetivos y resultados, que incidan en la ejecución del proyecto.



- Analizar cuál es la probabilidad de que se realice el supuesto, si es muy probable incluirlo en la matriz de planificación. Esto implica que los responsables de la gestión del proyecto deben monitorear el supuesto para eventualmente reaccionar. En nuestro ejemplo, el supuesto para el objetivo del proyecto fue *las carreteras se encuentran en las mismas condiciones que en el año 2001*. En caso de un año con fuertes lluvias, suben los accidentes por las malas condiciones de las carreteras, aunque los choferes estén mejor capacitados. Esto impacta de manera negativa el logro del proyecto y exige una corrección de los indicadores.
- Si el cumplimiento del supuesto es improbable, hay que verificar si se puede modificar la estrategia del proyecto, de modo que este supuesto deje de ser imprescindible. En caso de que no sea así, el supuesto es letal y se debe cuestionar seriamente la ejecución del proyecto.

PLAN OPERATIVO

El plan operativo es una herramienta de planificación que sirve para detallar las actividades del marco lógico, colocarle un tiempo a las actividades y fijar las respectivas personas responsables. En la vida real, los planes operativos son documentos muy voluminosos, que se refieren a etapas determinadas del proyecto - por ejemplo, planes anuales. Son la base para la ejecución del proyecto y sirven también para el monitoreo.



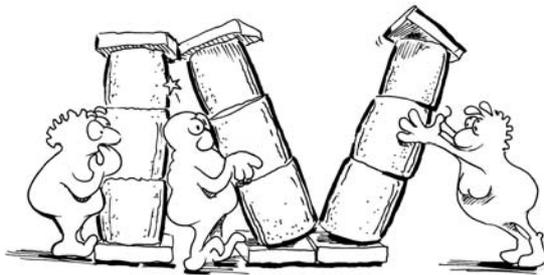
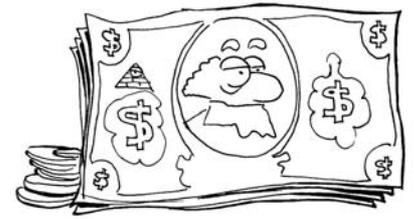
Plan operativo Proyecto Transporte Público, Quito, 2001

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Mes 1: marzo				Mes 2: abril				Mes 3: mayo				Responsable	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Establecer un sistema de capacitación para choferes.																
1.1 Diagnosticar la formación actual de los choferes.	1/3/01	31/3/01	X	X	X	X										María Guzmán
1.2 Diseñar los módulos de capacitación.	1/4/01	30/6/01					X	X	X	X	X	X	X	X		Juan Acero
1.3 Formación de capacitadores.																
1.4 Organización logística de los cursos.																



PRESUPUESTO

Sobre la base de las actividades detalladas, se determina el costo de cada actividad y se especifica cuánto y qué tipos de recursos implica lo planificado. Para elaborar el presupuesto recomendamos clasificar los recursos según las siguientes categorías: gastos para personal, gastos administrativos, mano de obra, equipos y herramientas, materiales, servicios e imprevistos. Se debe desglosar cada categoría.



Reflexiones finales

La planificación es uno de los temas metodológicos más complejos, pero en el mismo momento también que más exigen las organizaciones donantes. Es muy útil practicar la elaboración de los elementos del marco lógico en un curso presencial, con el apoyo de una persona experta. Lo que nos propusimos ofrecer en este capítulo es, principalmente, una idea coherente de todos los pasos y algunos instrumentos de la planificación.

Según nuestras experiencias, la dificultad no consiste tanto en la elaboración del marco lógico como tal, sino muchas veces en la falta de un diagnóstico participativo y amplio, en el cual los involucrados definan la situación deficiente. Un proyecto perfectamente planificado en todos sus detalles, pero hecho desde el escritorio, siempre corre el riesgo de no responder a las verdaderas necesidades del grupo meta.

Otra trampa es confiar demasiado que la estructura lógica de la planificación comprende todos los factores que influyen en el proyecto. Aparte de los imprevistos, siempre habrá algo no planificable, especialmente en el ámbito social: los actores son seres humanos cuyos comportamientos y decisiones no necesariamente siguen una lógica. Muchas veces subestimamos la dinámica en los procesos de cambio. Por eso tenemos que estar dispuestos y flexibles para ajustar nuestra planificación sobre la marcha.





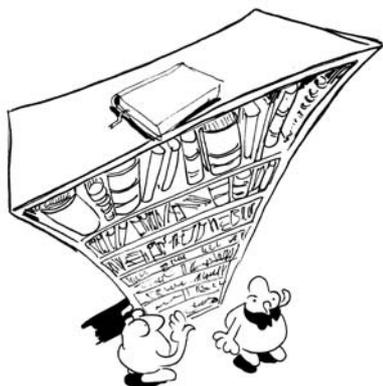
Bibliografía recomendada

Burgwal, Gerrit / Cuéllar, Juan Carlos. *Planificación estratégica y operativa - aplicada a gobiernos locales*. Quito, Ecuador. 1999. Presenta todos los pasos de la planificación que hemos expuesto en el capítulo junto con láminas y sugerencias didácticas para su uso. Enfoca la planificación estratégica y quiere contribuir al desarrollo de gobiernos locales en el marco de la descentralización.

Dirección de la cooperación al desarrollo y de la ayuda humanitaria (COSUDE). *Planificar la cooperación. Instrumento de trabajo para planificadores experimentados y para aquellos que lo deseen ser*. Bern, Suiza. 1994. Es una recopilación de diferentes técnicas que pueden ser utilizadas en el contexto de la planificación. No sólo abarca la parte técnica, sino también algunas ideas interesantes sobre el concepto y la filosofía de la planificación. Su estructura y su ilustración son de calidad. Se puede conseguir esta publicación sin costos a través de COSUDE.

Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ). *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso*. Eschborn, Alemania. 1998. La abreviación ZOPP se ha utilizado ya durante muchos años para denominar la planificación de proyectos orientada a objetivos. En esta publicación, la GTZ presenta su concepto de planificación en un contexto amplio con una aplicación más flexible en el marco de la gestión del ciclo de proyecto. La propuesta es corta, precisa y abarca los siguientes temas: el proceso de planificación, los objetivos, el análisis de la situación, la estrategia del proyecto, los responsabilidades y roles, la participación, la matriz de la planificación y conclusiones. Este material puede ser bajado directamente de la página web de la gtz. (www.gtz.de)

Programa de fortalecimiento a organizaciones de base. Convenio Universidad Nur Care Bolivia: *Diseño de perfiles de proyectos*. Santa Cruz, Bolivia. 1999. El libro presenta la estructura de la planificación de manera muy didáctica e inteligible. Contiene una parte amplia sobre presupuestos. Su estructura y su lenguaje son buenos y es excelente su diagramación. Es recomendable para el trabajo práctico.



Williams, Suzanne / Seed, Janet / Mwau, Adelina. *Manual de capacitación en género de Oxfam*. 3 Tomos. Lima, Perú. 1997. Una obra de referencia para el trabajo con equidad de género. Recomendamos especialmente el tomo 2, que incluye herramientas muy prácticas, así como una parte dedicada al análisis y la planificación de género. Contiene muchos estudios de casos.

CAPÍTULO 4.3

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Preguntas claves para los elementos de una propuesta.

III. Métodos y técnicas

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

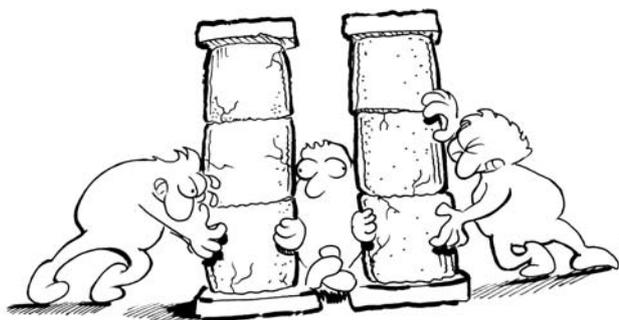




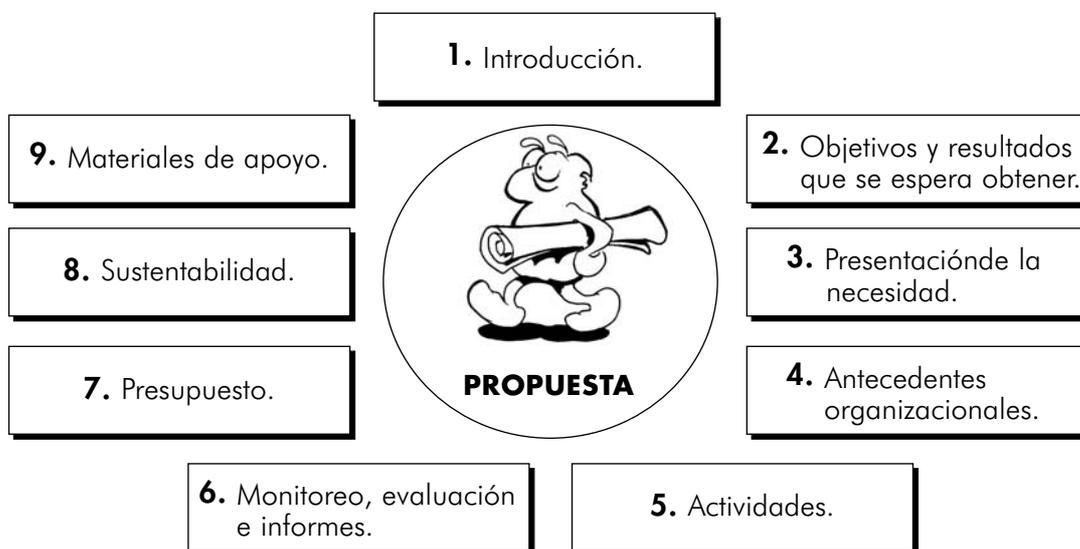
Justificación y contexto del tema

Una propuesta es un documento basado en el diagnóstico participativo y la planificación del proyecto, y que retoma y reestructura las informaciones obtenidas.

Las propuestas se utilizan para buscar apoyo externo, generalmente financiero. Una propuesta bien elaborada permite a una persona externa tener una idea global de la temática del proyecto, sus objetivos y resultados, el planteamiento de la necesidad, los antecedentes organizacionales y las actividades que serán emprendidas con un presupuesto. Aunque cada donante tiene su formato, los elementos muchas veces son los mismos.



Elementos básicos



PREGUNTAS CLAVES PARA LOS ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA

Al considerar el diseño de una propuesta, es útil pensar en términos de un conjunto de preguntas claves a las cuales responderá el proyecto propuesto.

1. Introducción

¿Qué es necesario para tener un vistazo general del proyecto propuesto?

En este paso, se proporciona una visión resumida pero completa del proyecto. Los puntos que son importantes de transmitir en esta parte son, en sentido general, los siguientes:

- Nombre del proyecto.
- La organización patrocinadora.
- Administrador(es) del proyecto.
- Un resumen del proyecto de una página, incluidos el tipo de proyecto (de producción, de capacitación, etc.), la cobertura del proyecto, el tiempo que durará el mismo, el grupo que promueve el proyecto, los beneficiarios y los resultados esperados.
- Fuentes de financiamiento para el proyecto.



2. Objetivos y resultados

¿Qué quiere lograr el proyecto? ¿Qué será cambiado o influido mediante este proyecto?

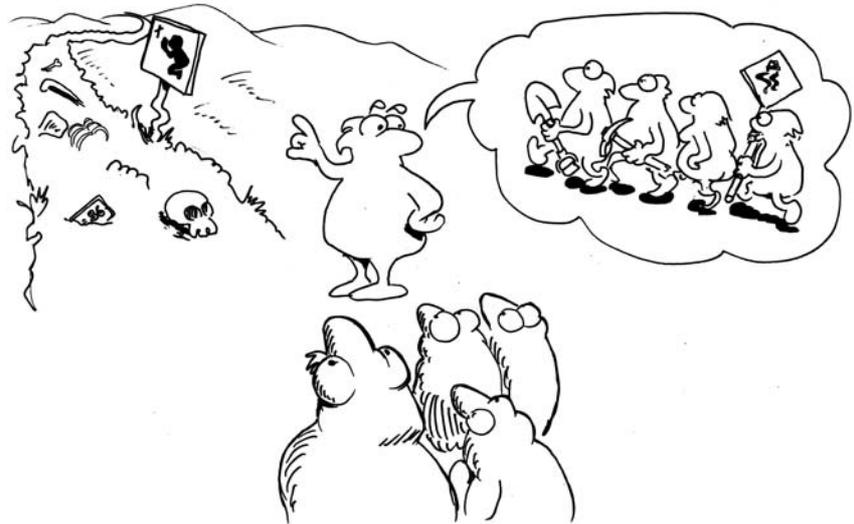
El objetivo de un proyecto es la solución del problema central, el cambio de una situación deficiente y los efectos deliberados que el proyecto pretende lograr a largo plazo.

Los resultados de un proyecto son los efectos que produce mediante las actividades que se realicen. Se refieren a productos, bienes o servicios que generará el proyecto.

3. Presentación de la necesidad

¿Por qué se está ejecutando este proyecto?

El planteamiento de la necesidad describe el problema específico sobre el cual se enfocará el proyecto. En otras palabras, justifica la necesidad de su implementación. El planteamiento deberá incluir el lugar donde se efectuarán las actividades del proyecto y sus beneficiarios. Ilustre cómo el proyecto es esencial a través de la descrip-



ción de la situación y del trabajo que se está llevando a cabo actualmente en esa área. Su planteamiento del problema específico deberá comunicar su conocimiento del área y de todos los asuntos relevantes.

Las preguntas que deberán tratarse en esta sección incluyen lo siguiente:

¿Por qué están emprendiendo el proyecto?

¿Por qué éste es el mejor método?

¿Qué problemas y necesidades específicas se cubrirán?

¿Quiénes serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto?

4. Antecedentes organizacionales

¿Por qué su organización es la más indicada para ejecutarlo?

Se deberá resumir el propósito y las capacidades de la organización, así como la razón por la cual está en posición única de realizar este proyecto. El énfasis en esta sección deberá incluir también credibilidad y experiencia previa en el campo al que corresponde el proyecto. Si esta es la primera vez que realizan este tipo de proyecto, describa entonces las habilidades y debilidades con que cuenta su organización y responda a la siguiente pregunta:

¿Por qué está su organización bien adaptada y preparada para llevar a cabo este proyecto? Es decir, ¿cuáles son sus recursos, puntos fuertes, reputación, experiencia, etc.?



5. Actividades

¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién?

¿Cómo va a ejecutar el proyecto? ¿Cuándo se desarrollarán las actividades del mismo? ¿Dónde estará localizado? ¿Quiénes estarán involucrados?

Se escribe los métodos y actividades que se usarán en el proyecto. Muchas veces, las propuestas incluyen un plan operativo que presenta todas las actividades que el proyecto deberá llevar a cabo para producir cada uno de los resultados en el plazo previsto.

El plan responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo? ¿Cómo logrará el proyecto sus objetivos? ¿Cuáles serán las principales actividades del proyecto? ¿Cómo será administrado el proyecto?

¿Dónde? ¿Dónde estará localizado el proyecto?

¿Cuándo? ¿Cuándo se desarrollarán las actividades del proyecto y cuáles son las fechas claves durante el ciclo de vida del proyecto? ¿Cuándo y cómo coordinará la organización las actividades con donantes, agencias colaboradoras y otras organizaciones?

¿Quiénes? ¿Qué personas son necesarias para la ejecución de las actividades del proyecto, así como cuáles serán las responsabilidades específicas que dichas personas asumirán en la implementación y la ejecución del proyecto.

¿Con qué? ¿Qué recursos materiales se utilizarán en las actividades del proyecto?

6. Monitoreo, evaluación e informes

¿Cómo lo está haciendo? ¿Cómo observará la ejecución del proyecto? ¿Cómo medirá su eficacia? ¿Cómo sistematizará lo aprendido? ¿Quiénes serán los responsables?

El monitoreo se hace periódicamente para vigilar el avance del proyecto; es decir, el logro de los objetivos y resultados, el estado de las actividades y los supuestos. El proceso de monitoreo es importante para la adaptación continua del proyecto y para mejorar su eficacia. El monitoreo y la evaluación incluyen también medir el impacto del proyecto en su entorno. Hay que determinar quiénes se encargarán del monitoreo y cómo se hará.





7. Presupuesto

¿Cuánto costará el proyecto?

¿Qué recursos serán necesarios para cada actividad del proyecto?

El presupuesto resume todos los recursos necesarios para el proyecto planificado, incluidos salarios del personal, materiales y costos indirectos. A partir de las actividades del proyecto, se determina el costo para llevar adelante cada acción, es decir, cuánto y qué tipos de recursos implica o se necesita para poner en práctica todo lo planificado.

El presupuesto debe incluir

- el plan financiero para la duración del proyecto,
- una descripción breve de los procesos requeridos para administrar los fondos en su institución,
- identificar el banco que usa su organización,
- su sistema de informes financiero y
- la persona que se responsabilizará de la contabilidad.

8. Sustentabilidad

¿Y después? ¿Cómo se sostendrá el proyecto? ¿Qué pasará una vez que el proyecto inicial se termine?

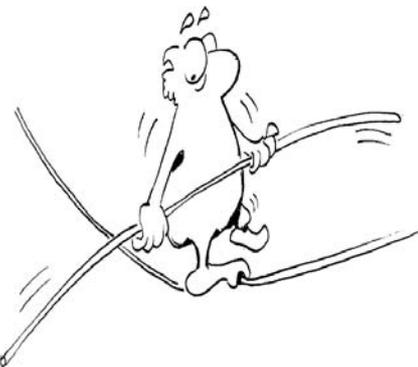
Se deberá describir cómo continuará el impacto del proyecto después que éste haya terminado. Es preciso considerar las siguientes preguntas:

¿Qué pasará con el proyecto una vez que las actividades financiadas se hayan llevado a cabo?

¿Cómo será manejado el proyecto una vez que las actividades financiadas finalicen?

¿Cómo será financiado el proyecto en el futuro?

¿Cómo continuarán el trabajo los beneficiarios y otros?



9. Materiales de apoyo

¿Qué otros materiales pueden apoyar en la presentación de su proyecto (por ejemplo, cartas de apoyo)?

Los materiales de apoyo deben incluir cualquier material adicional que esclarezca y refuerce al proyecto, incluidos los *curriculum vitae* de personal clave, folletos e información sobre la organización, cartas de apoyo, ejemplos de materiales del proyecto, documentos de la planificación que pueden facilitar el entendimiento del proyecto, etc.

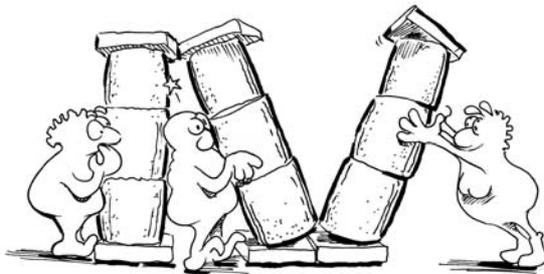


Métodos y técnicas

Las técnicas para los elementos básicos presentados forman parte de otros capítulos, de tal modo que, en esta parte, sólo indicamos dónde se encuentran las respectivas técnicas.



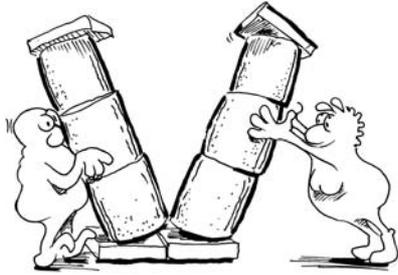
OJO: Ver el capítulo 4.2, *matriz del marco lógico*, *matriz de alternativas* y *matriz de los involucrados* para el elemento “objetivos y resultados”; ver el capítulo 4.2, *árbol de problemas* para el elemento “presentación de la necesidad”; ver el capítulo 4.4, para el elemento “monitoreo y evaluación”; ver el capítulo 4.2, *plan operativo* para el elemento “actividades”.



Reflexiones finales

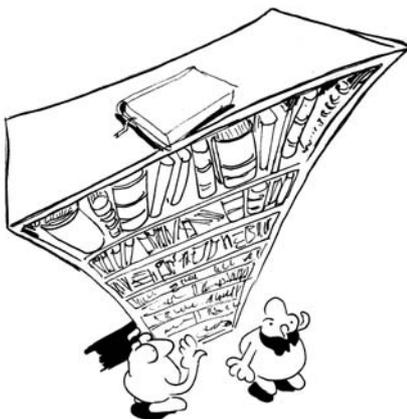
La propuesta expone el proyecto a emprenderse ante instancias externas, normalmente organismos financieros que proveen fondos. La estructura clara permite ordenar la presentación de toda la información necesaria de forma transparente y fácil, entendible también para personas que no estuvieron directamente involucradas en todo el proceso del diagnóstico y de la planificación del proyecto. Así, facilita la elaboración de un documento de mayor impacto para las organizaciones donantes.





Bibliografía recomendada

World Wildlife Fund (WWF). *Una guía para diseñar propuestas eficaces.* Washington, EEUU. 1992. Esta publicación ha sido la base para este capítulo por su buena descripción de los diferentes elementos de una propuesta, guiada por preguntas concretas y con muchas recomendaciones. Recomendamos este libro como referencia para la elaboración de propuestas.



CAPÍTULO 4.4

MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Diferentes objetos del M&E
- Monitoreo con enfoque participativo y género

III. Métodos y técnicas

- Espiral de aprendizaje del M&E
- El FODA

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



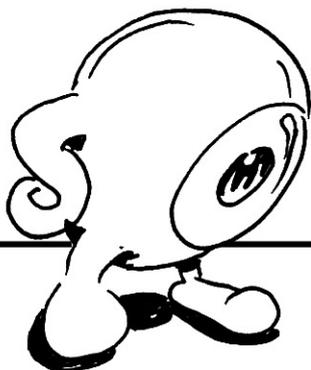


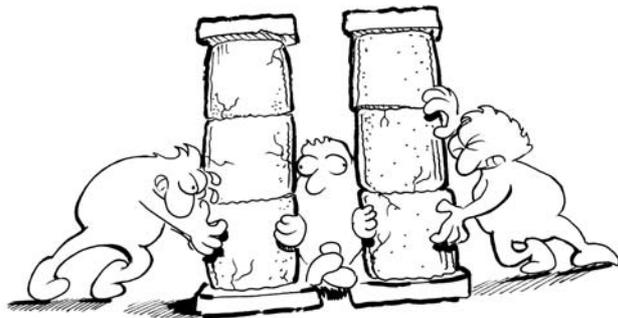
Justificación y contexto del tema

El Monitoreo y la evaluación (M&E) es el tercer paso en el ciclo de manejo de un proyecto, después del *Diagnóstico participativo* y la *Planificación*. Tiene como objetivo la observación continua y la comparación entre lo planificado y lo realizado. Analiza las dificultades en la ejecución y sirve como base para posibles intervenciones en la ejecución o adaptaciones en la planificación, en caso necesario. M&E es un instrumento interno del proyecto, que exige del equipo del trabajo una reflexión sobre lo que están haciendo y evita así demasiado accionismo. Por otro lado, las organizaciones donantes con frecuencia obligan al proyecto a instalar un sistema de M&E para conseguir informaciones sobre la ejecución.

Sabemos que el tema M&E provoca cierta resistencia en las organizaciones de desarrollo pues se percibe como un trabajo adicional y como un instrumento de control. Vemos que el M&E, en los últimos años, ha sufrido algunos cambios conceptuales. Antes, el M&E fue básicamente un sistema muy formal para recoger datos sobre la ejecución de las actividades y documentarlas en matrices extensas. La nueva generación del M&E, por un lado, es mucho más amplia, porque incluye niveles tales como el monitoreo del impacto y del entorno. Por otro, esta ampliación sólo fue posible porque el monitoreo selecciona pocos elementos críticos y sensibles para supervisar la ejecución en los diferentes niveles. Hoy día, el M&E no pretende obtener una recolección completa de todos los datos de la ejecución.

El siguiente capítulo refleja estos cambios conceptuales y se inclina a la nueva generación del M&E. Presentaremos los diferentes niveles de M&E actividades, resultados, impacto, entorno y procesos y recomendaciones e instrumentos para ponerlo en práctica.





Elementos básicos

DEFINICIÓN

Monitoreo y Evaluación (M&E) es un proceso sistemático y continuo de disponer de informaciones para el control y el manejo del proyecto durante su ejecución.

El proceso de monitoreo abarca la recolección sistemática y permanente de informaciones sobre la ejecución, la comparación entre lo planificado y lo realizado y el análisis de posibles diferencias.

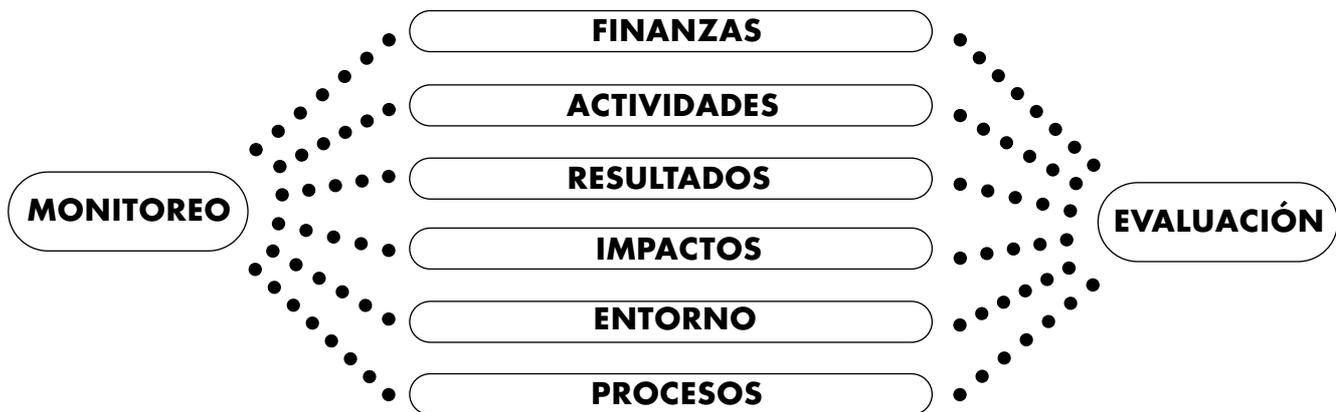
En la evaluación, se analiza las consecuencias y los efectos de los resultados del monitoreo en cuanto a la ejecución y la planificación. Se hace propuestas para medidas de correcciones o adaptaciones de la planificación.

Comparación estado ideal - real



DIFERENTES OBJETOS DEL M&E

En su primera fase, el proceso de M&E se enfoca en el monitoreo de los siguientes objetos, directamente vinculados con el marco lógico: finanzas (presupuesto), actividades, resultados, impacto (objetivo del proyecto y objetivo global) y entorno del proyecto (supuestos). Además, podemos monitorear los procesos de cómo hemos ejecutado las actividades y logrado los resultados e impactos. En la fase siguiente, la evaluación, se trata de sacar conclusiones de todas estas informaciones en cuanto a la ejecución y la planificación.



Monitoreo de finanzas

Con el monitoreo de finanzas se revisa si los recursos planificados en nuestro presupuesto para un determinado tiempo los hemos gastado en las correspondientes actividades. Se analiza razones para las diferencias entre el presupuesto planificado y nuestros gastos.

Algunas preguntas formuladas al proyecto podrían ser, por ejemplo: ¿Hubo un cambio de precios o valores de divisas? ¿Cuáles son los efectos para el presupuesto actual? ¿Hubo gastos imprevistos? ¿Cuáles pagos se han realizado y cuáles faltan todavía? Este monitoreo de finanzas normalmente está a cargo de la administración. Hay que definir cuál información necesita la gestión del proyecto y en qué momentos. En la valoración de estas informaciones por parte de la gestión también se analiza la utilización económica de los recursos: el manejo eficaz de los recursos consiste en alcanzar, con la mínima inversión de personal y dinero, un buen resultado cuantitativo y cualitativo.

Monitoreo de actividades

El monitoreo de las actividades se hace sobre la base del plan operativo. Se enfoca en la cualidad y la cantidad de las actividades realizadas y de los servicios prestados en un determinado período y se lo compara con lo planificado.

La gestión del proyecto es la entidad responsable para la supervisión del monitoreo de las actividades, mientras los equipos de trabajo consiguen la información detallada. Una de las dificultades es que no se distingue entre las actividades principales y las secundarias, con el resultado de obtener, al final, *cementerios de datos* que nadie pueda analizar ni evaluar. En el pasado, muchos de los proyectos emplearon tanto tiempo en el monitoreo de las actividades que no tenían tiempo o recursos para monitorear otros aspectos.



Monitoreo de resultados

El punto clave del monitoreo de los resultados son los indicadores correspondientes. Si en la matriz de la planificación no hay indicadores o falta su precisión, primero hay que elaborarlos. Es importante que los indicadores estén detallados por lapsos, para facilitar un monitoreo en el camino. Si el indicador, por ejemplo, se refiere a lo que quiere lograr el proyecto hasta el fin de su ejecución, sólo al final del proyecto se puede monitorear este indicador. Para el monitoreo es recomendable la elaboración de indicadores que expresen los logros por año.

El monitoreo de los resultados abarca tanto los planificados según el marco lógico como el análisis de posibles resultados no planificados. Esto quiere decir resultados que el proyecto ha producido como efecto secundario de sus actividades ejecutadas.



Monitoreo de impactos

El monitoreo de los impactos se enfoca en la correlación entre los resultados, el uso o la aplicación de los mismos por los grupos meta y el beneficio obtenido. Son los efectos del proyecto -tanto positivos como negativos- que constituyen el objeto del monitoreo.

En general, los impactos de un proyecto no se pueden medir enseguida; necesitan un cierto lapso para efectuarse. Eso no quiere decir que, para medir los impactos, haya que esperar hasta que el proyecto haya concluido. Más bien vale monitorear las pequeñas señales de cambio y prestar atención a los impactos desfavorables.

Las siguientes preguntas pueden ayudar en el monitoreo de impactos:

¿Cómo está la calidad y la cantidad de los productos o servicios que ofrece el proyecto?

¿Quién usa los productos o servicios prestados? ¿Cómo los usan: los aceptan, los recomiendan, los aplican, los adaptan?

¿Quiénes de los usuarios pretendidos no usan los servicios y por qué?

¿Cuál es nuestro grado de satisfacción respecto a la aceptación de nuestros servicios?

¿Cómo está la disposición de los grupos meta a contribuir con aportes propios o insumos?

¿Existen reacciones imprevistas en cuanto a nuestros servicios?





Monitoreo del entorno

El monitoreo del entorno se enfoca en todos los aspectos que no pueden ser influenciados directamente por el proyecto, pero que suponemos que tengan una influencia en el desarrollo del mismo. Algunos de estos aspectos los hemos formulado en el marco lógico como supuestos.

Preguntas que pueden ayudar en el monitoreo del entorno:

¿Qué cambios de carácter económico, social, político, legal e institucional inciden de forma positiva o negativa en nuestro proyecto?

¿Cuáles podrían ser posibles campos de tensión y de conflicto, que se debe monitorear con más precisión?

¿Cuáles intervenciones de otras organizaciones de desarrollo (local, nacional e internacional) pueden influir en nuestro proyecto de forma positiva o negativa?

¿Cuáles cambios respecto a infraestructura, desarrollos tecnológicos o incidencias naturales pueden influir en el proyecto?

Monitoreo de procesos

El monitoreo de los procesos no incluye ningún elemento del marco lógico, sino indaga el cómo de los logros: ¿cómo hemos logrado las actividades, los resultados y los impactos? Este monitoreo observa los siguientes procesos:



Reparto de tareas. ¿Cómo distribuyen los integrantes del proyecto y las organizaciones contrapartes las tareas entre sí y asumen determinados roles?

Aprendizaje. ¿Cómo adquieren los grupos y organizaciones nuevos conocimientos y destrezas para aplicarlos en el trabajo diario? ¿Dónde se sitúan los obstáculos para el aprendizaje y las resistencias al cambio?



Prestación de servicios. ¿Cómo efectúan los grupos y organizaciones, dentro del proyecto, los intercambios de prestaciones?

Cooperación. ¿Cómo cooperan y coordinan los grupos y las organizaciones las actividades?



Manejo de conflictos. ¿Cómo manejan todos los actores sus conflictos de intereses y luchas por el poder?

MONITOREO CON ENFOQUE PARTICIPATIVO Y GÉNERO

El monitoreo como instrumento interno del proyecto para el aprendizaje de todo el proceso de la ejecución tiene que involucrar a los grupos meta. En este sentido, ellos deciden también sobre los campos del monitoreo, del análisis y de la reflexión.

El movimiento del monitoreo participativo ha desarrollado conceptos propios con instrumentos específicos, como es el caso del *Monitoreo Participativo de Impactos (Participatory Impact Monitoring)*.

El monitoreo de las relaciones de género mide e investiga en qué medida las mujeres y los hombres participan en las actividades del proyecto y evalúa la relevancia y los resultados de las actividades tanto para las mujeres como para los hombres. Las siguientes preguntas facilitan el monitoreo de este proceso:

¿Qué cambios hay en la división del trabajo entre hombres y mujeres, así como en la carga laboral total de cada uno de los grupos?

¿Qué impacto tienen las actividades del proyecto en el acceso a los recursos necesarios y a los beneficios, así como en el control de los mismos?

¿Existen obstáculos que dificultan o impiden la participación de las mujeres? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿qué se está haciendo para superar tales obstáculos?

¿Qué cambios hay en el nivel de organización de las mujeres, en su participación en la toma de decisiones dentro del hogar, en la comunidad y en la sociedad en general, y qué cambios hay en la autoimagen de las mujeres y en la imagen que otros tienen de ellas?



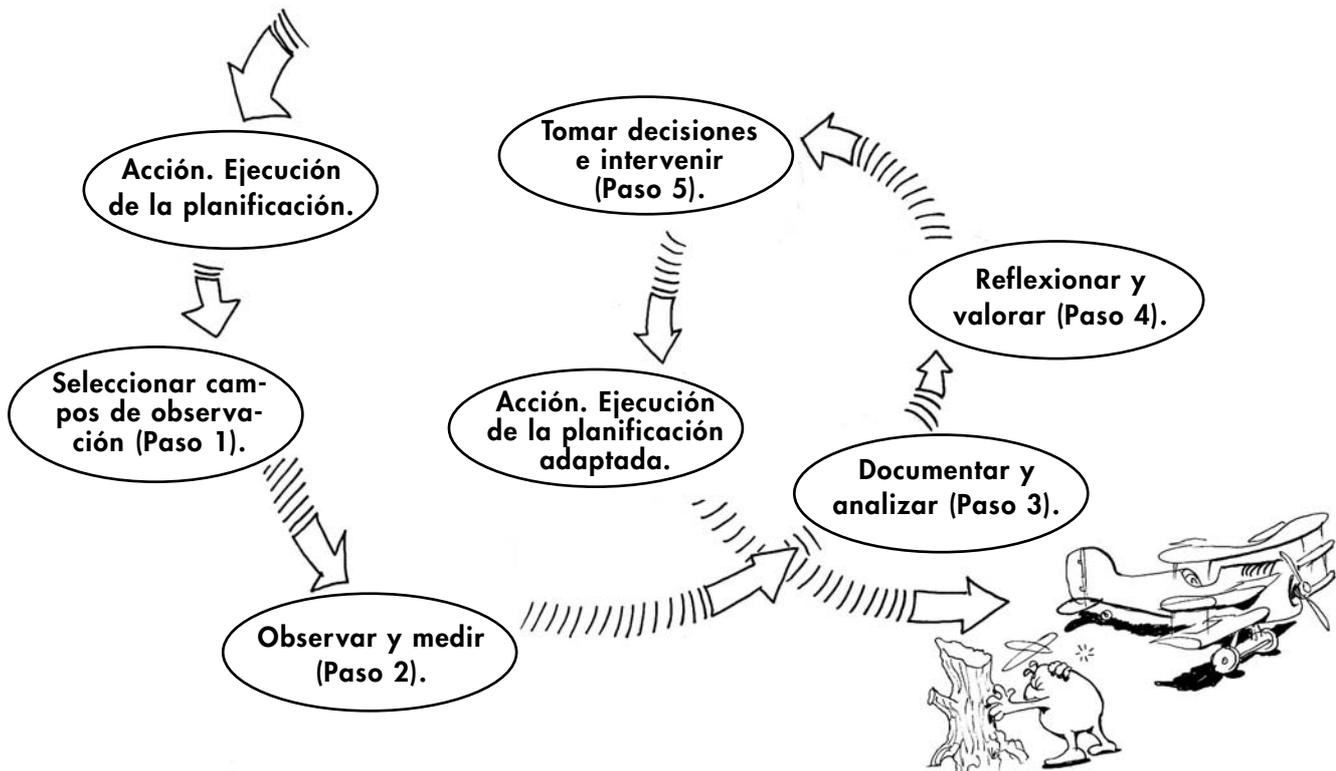
← Ver Bibliografía recomendada.





Métodos y técnicas

ESPIRAL DE APRENDIZAJE DEL M&E



Paso 1: Seleccionar campos de observación

Debemos decidir si queremos realizar un monitoreo *clásico*, enfocado en las finanzas y las actividades y recoger todos los datos posibles; o un monitoreo de la *nueva generación*. En este, monitoreamos diferentes niveles, con campos de observación seleccionados para cada nivel. Por un lado, limitamos lo que observamos a través de preguntas claves; por otro, incluimos además de las finanzas y actividades, otros niveles, tales como los procesos, el entorno, el impacto y los resultados.

Para el modelo *clásico* recomendamos un formulario como el siguiente:

Monitoreo y evaluación del avance de las actividades								
Nombre del proyecto:								
Período de ejecución:								
Fecha de elaboración:								
Actividad	Plazo/fecha			Persona responsable	Lo planificado	Lo realizado	Causas de la diferencia	Correcciones

Para el monitoreo de los demás niveles, recomendamos la siguiente matriz.



Objeto del monitoreo	Campo de observación	Pregunta clave	Hipótesis	Indicador	Fuente de verificación
Entorno	Ministerio de Obras Públicas (MOP).	¿Qué importancia tiene el mantenimiento de las carreteras para el MOP?	La importancia del mantenimiento se expresa a través de la dedicación de fondos.	Más del 20% del presupuesto total del MOP para el mantenimiento significa alta importancia.	Presupuesto del MOP.
	Entorno socio-político.	¿Hay otras actividades o efectos fuera del proyecto, que disminuyen la cantidad de accidentes?	Posibles factores de influencia sobre la cantidad de accidentes: paros, aumento de precios de gasolina, nuevas compañías de buses, nuevos reglamentos de la policía, etc.	No se registran cambios significativos en los factores mencionados.	Prensa.
Impacto	Cantidad de accidentes con buses en la región de Quito.	¿Han disminuido los accidentes?	Los cambios menores de un 10% son fluctuaciones estacionales. Una disminución significativa empieza con un 10 %.	En un año ha disminuido el número de accidentes registrados con buses en un 10 %.	Estadísticas de la Policía de Tránsito de la región de Quito.
Proceso	Cooperación con la Asociación de Choferes.	¿Están aportando a las actividades del proyecto?	El apoyo se realiza a través de la participación en reuniones claves del proyecto.	80% de los invitados de la asociación participan en las reuniones convocadas.	Lista de participantes de las reuniones. Lista de gente invitada.
Resultados/ actividades	Eventos de capacitación para los choferes.	¿Cómo es la calidad de las personas capacitadoras?	Las mismas personas participantes definen la calidad de las personas capacitadoras. Puntos claves son: estilo de enseñanza, habilidad de explicación, cumplimiento del programa, etc.	70 % de las personas participantes califican a sus personas capacitadoras como buenas en cuanto a los criterios mencionados.	Evaluaciones de los cursos por los participantes.



Para este ejemplo, ver también el capítulo 4.1, *Árbol de problemas* y en el capítulo 4.2, *Árbol de objetivos*, *Marco lógico* y *Plan operativo*.



Ver el capítulo 2.1, *Lluvia de ideas*. y 4.2, *Elaboración de indicadores*.



Ver el capítulo 4.2, *Elaboración de indicadores*.

Cómo seleccionar un campo de observación

Los campos de observación normalmente son temas estrechamente vinculados con nuestro proyecto. Se trata de temas claves porque nos preocupan, los consideramos temas sensibles y estratégicos. Recomendamos trabajar con la técnica de la *lluvia de ideas*.

Cómo elaborar una pregunta clave

Tenemos que delimitar el campo de observación a través de la pregunta clave. Ésta se refiere a la verdadera necesidad de información que buscamos. La base para la pregunta clave con frecuencia son las sospechas, los supuestos o las inseguridades. Por ejemplo: tenemos la sospecha que la calidad de nuestras personas capacitadoras no es tan buena como quisiéramos.

Cómo elaborar la hipótesis

La hipótesis expresa cómo operar, cómo entender el concepto de la pregunta clave. Por ejemplo: la calidad de las personas capacitadoras la definimos por su estilo de enseñanza, su habilidad de explicación y el cumplimiento del programa. Además, hemos establecido que los mismos participantes realicen esta evaluación. La hipótesis nos facilita la formulación de un indicador específica. Es como el puente entre la pregunta clave y el indicador.

Cómo elaborar un indicador

Los indicadores deben especificar, con la mayor precisión posible, cómo medimos el contenido de la pregunta clave. Deben incluir el grupo meta, la cantidad, la calidad, el lugar y el tiempo. Es importante que los indicadores sean medibles con el mínimo de trabajo invertido.

Cómo determinar la fuente de verificación

Junto con los indicadores, se determina las respectivas fuentes de verificación. Recomendamos buscar fuentes ya existentes en vez de levantar datos propios.

Paso 2: Observar y medir

Una vez seleccionados los campos de observación y sus respectivos indicadores y fuentes de verificación, se recolecta los datos necesarios. Normalmente se hace a través de entrevistas, encuestas, estadísticas, etc. Hay que evitar que este trabajo sea demasiado extenso y que en los planes de trabajo del equipo se considere el monitoreo como actividad.

Paso 3: Documentar y analizar

Los datos que continuamente son recolectados durante la ejecución del proyecto deben ser documentados. En el caso de que hayan discrepancias entre lo planificado y lo realizado, se analizan sus causas, cuyas raíces pueden estar en una planificación no adecuada o simplemente en dificultades que obstaculizaron la ejecución de las actividades. Tanto lo medido como las causas de posibles diferencias entre lo planificado y lo medido se documentan en la misma matriz.

**Paso 4: Reflexionar y valorar**

En este paso, se reflexiona sobre las consecuencias que, para la planificación, tienen los resultados del monitoreo. Se considera, en caso necesario, adaptaciones, cambios o intervenciones.

Paso 5: Tomar decisiones e intervenir

En este paso, se toman las decisiones necesarias y se ejecutan. Las decisiones pueden ser al nivel de las actividades o al de la planificación:

- Se planifican actividades adicionales para cumplir con la planificación, a pesar de las discrepancias actuales entre lo planificado y lo realizado.
- Se cambian los plazos hasta cuando se logran ciertos resultados o se cambian los resultados; se reduce sus respectivas cantidades.

Normalmente las decisiones al nivel de las actividades están bajo la responsabilidad del proyecto, mientras que las decisiones al nivel de los resultados y objetivos son tomadas junto con los donantes, porque influyen de manera directa en la planificación.

EL FODA COMO INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es uno de los instrumentos analíticos más conocidos en América Latina cuando se trata de evaluar colectivamente procesos internos de la organización. Dicho instrumento también se utiliza con fines de diagnóstico. Aquí presentamos el FODA como un instrumento de autoevaluación dentro de un proceso de M&E.

	Fortalezas		Oportunidades
	Debilidades		Amenazas

Fortalezas: Son los aspectos que han salido bien, los logros, las cosas que uno se enorgullece de contar a los demás. Son los mejores aspectos de una situación.

Debilidades: Son aquellos aspectos que no han salido bien, dificultades u obstáculos que se han presentado en el camino.

Oportunidades: Son las posibilidades futuras de cambio positivo, los potenciales que surgen del análisis de las fortalezas y debilidades: ¿Cómo podemos reforzar las fortalezas y reducir las debilidades?

Amenazas: Son las cosas que nos impiden lograr las oportunidades. Son limitaciones insuperables, aspectos que ponen en peligro nuestro trabajo.

Procedimiento

En grupos pequeños o de manera individual, se visualizan las opiniones y percepciones, según las cuatro categorías, para luego discutir las en el grupo grande; se comienza con las fortalezas y se continúa con las debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis debe llegar a conclusiones en cuanto a la planificación: En caso necesario, hay que replanificar e incluir nuevas actividades.

Como instrumento analítico, el FODA puede ser utilizado para evaluar el proyecto de manera global o para analizar por separado las actividades, los resultados, los impactos, el entorno o los procesos.

Para que el FODA se convierta en un instrumento útil para el M&E, debe ser aplicado de manera regular en lapsos determinados.

Como el FODA no trabaja con indicadores, las reflexiones siempre quedan a un nivel de opiniones, impresiones y percepciones subjetivo. Es muy recomendable combinar el FODA con un monitoreo basado en indicadores.



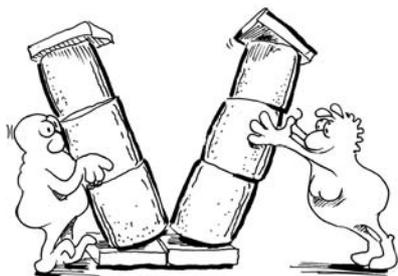
Reflexiones finales

El M&E sólo facilita un proceso de aprendizaje de los involucrados, si lo que observamos es importante y de interés para la ejecución del proyecto y, por lo tanto, los datos recolectados son analizados y se toman decisiones sobre posibles ajustes. Muchas veces el M&E queda al nivel de la recolección, la sistematización y la documentación de datos, y así pierde su riqueza y se convierte en el cumplimiento de una obligación formal.

Recomendamos que se seleccionen bien los campos de observación y se dedique tiempo para determinar el interés y el objetivo de tal monitoreo. A veces, una pregunta bien formulada puede ayudar más que una matriz gigante.

Para el M&E, el obstáculo más grande es, sin duda, una planificación con poca precisión y sin indicadores.





Bibliografía recomendada

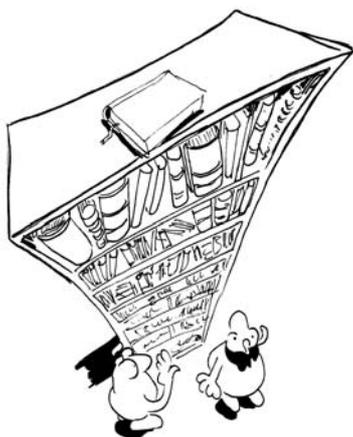
COSUDE. *Monitoreo mantener el contacto con la realidad. Parte I: Pasos hacia el Monitoreo. Parte II: Instrumentos y procedimientos.* Berna, Suiza. 1997. Consideramos esta publicación como referencial para el monitoreo de la *nueva generación*. Tiene una parte conceptual y otra sobre instrumentos y procedimientos. Posee estructura clara, es fácil de comprender y, en la parte conceptual, trabaja con estudios de caso. Muy recomendable.

Davis Case, D' Arcy. *Herramientas para la comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el Desarrollo Forestal Campesino.* Quito, Ecuador. 1999. Contiene muchas herramientas prácticas. La primera edición del libro salió en 1993.

GATE. Germann, Dorsi / Gohl, Eberhard / Schwarz, Burkhard. *Participatory Impact Monitoring.* Eschborn, Alemania. 1996. La única desventaja de este excelente material es que no se ha publicado todavía en castellano. Presenta el monitoreo con enfoque participativo y trata los impactos de desarrollo. Tiene una buena estructura, bellas ilustraciones y diagramación a la vez que ofrece muchos ejemplos.

GTZ/AMREN (Proyecto Piloto Autoayuda en el Manejo de Recursos Naturales) Arthur Zimmermann; Markus Engler. *Seguimiento de proceso. Una ayuda para personal de proyectos.* Bonn, Alemania. 1996. Este libro es para personas avanzadas en el tema M&E. Pertenece a la nueva generación del M&E y ofrece ideas novedosas y herramientas metodológicas.

Rodríguez, Guiselle / Meléndez, Narda / Velázquez, Emma / Fuentes, María Alicia. *Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.* San José, Costa Rica. 1999. Presenta definiciones básicas, herramientas y pasos a seguir para el monitoreo con enfoque de género. Plantea preguntas muy concretas para los diferentes niveles del monitoreo.



CAPÍTULO 4.5

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Sistematización - Evaluación - M&E
- Niveles de sistematización

III. Métodos y técnicas

- Pasos

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada

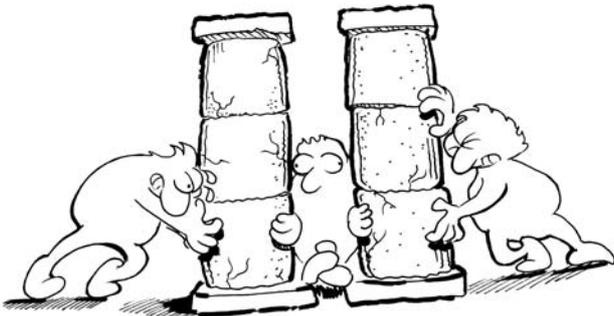




Justificación y contexto del tema

Mientras el Monitoreo y la Evaluación (M&E) se refieren exclusivamente al *manejo del proyecto*, la sistematización de experiencias selecciona aspectos específicos del trabajo de la organización para recuperar, documentar y publicar *lecciones aprendidas*. Aunque los objetivos del M&E y de la sistematización son diferentes, ambos conceptos tienen estructura y metodología muy parecidas: observar, analizar, reflexionar y extraer conclusiones para cambiar intervenciones.

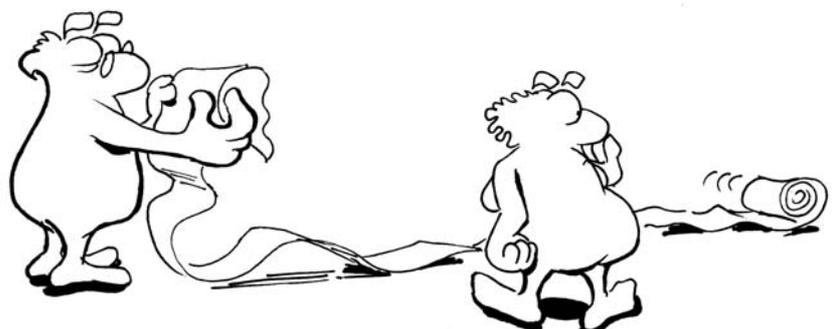
En el siguiente capítulo presentamos algunos elementos básicos de la sistematización y un conjunto de pasos prácticos para realizar una sistematización.



Elementos básicos

DEFINICIÓN

La sistematización de experiencias es una metodología que facilita la reflexión continua de aspectos seleccionados de nuestro trabajo en organizaciones de desarrollo, con el fin de aprender de las experiencias obtenidas y compartirlas con otros agentes de cambio.



SISTEMATIZACIÓN - EVALUACIÓN - M&E

	Evaluación	Monitoreo y Evaluación (M&E)	Sistematización de experiencias
¿Quién?	Personas externas.	Equipo del proyecto.	Equipo del proyecto o personas individuales.
¿Cuándo?	Antes del comienzo de nuevas fases del proyecto.	Continuamente.	En cualquier momento, cuando se considera que hay lecciones aprendidas.
¿Para qué?	Para cambiar o adaptar la planificación. Para medir los logros de un proyecto. ¿Los métodos usados son adecuados para lograr la meta del proyecto?	Para conseguir sistemáticamente informaciones para el control y la intervención durante la ejecución del proyecto.	Para aprender de experiencias obtenidas.
Preguntas claves	¿Cómo es la relación entre costos y beneficios del proyecto? ¿Cuáles son los efectos/ impactos sustentables (social, productivo, cultural, ecológico, etc.) del proyecto? ¿Qué decisiones hay que tomar en cuanto a una modificación de la planificación?	¿Cuáles son las discrepancias entre la planificación y la ejecución del proyecto? ¿Cuáles son las causas de las discrepancias? ¿Qué consecuencias tienen las discrepancias en cuanto a la planificación? ¿Qué propuestas existen para corregir la ejecución del proyecto? ¿Qué propuestas hay para la modificación de la planificación?	¿Cuáles son experiencias o temáticas que merecen ser sistematizadas y qué es lo que nos interesa específicamente? ¿Para quiénes hacemos la sistematización? ¿Cómo podemos estructurar, analizar y documentar las experiencias obtenidas? ¿En qué consiste la lección aprendida? ¿A quiénes y cómo queremos comunicar nuestra sistematización?



NIVELES DE SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de experiencias se puede hacer del trabajo individual, del trabajo del equipo y del trabajo de la institución. Se sistematiza tanto experiencias específicas (por ejemplo, experiencias en el uso de la cámara de video en capacitaciones) como experiencias de procesos muy complejos (por ejemplo, ¿cómo se ha desarrollado nuestro concepto del trabajo comunitario?).

En el trabajo individual, la sistematización sirve para

- Aprender de las experiencias.
- Documentar lo que se hizo y así tener una base para la elaboración de informes, artículos, documentos y material de capacitación.

En los equipos de trabajo, la sistematización sirve para

- Aprender de los éxitos y fracasos y de los diferentes factores que obstaculizan o facilitan el trabajo.
- Tener una memoria institucional y conservar información.
- Reflexionar sobre las metodologías y estrategias del trabajo.

En la organización, la sistematización sirve para

- Compartir conocimientos y experiencias con otras organizaciones, a fin de ahorrar tiempo y recursos y evitar que otras organizaciones cometan errores similares.
- Iniciar enlaces con otras organizaciones, y promover así la cooperación y el trabajo en redes.
- Compartir las experiencias con los donantes, para que tengan una mejor idea de las necesidades y capacidades de las diversas organizaciones y puedan asignar más eficientemente los recursos.





Métodos y técnicas

PASOS

Pasos	Objetivos	Actividades
1. Seleccionar el tema por sistematizar.	Precisar y delimitar el tema por sistematizar.	Elaborar una pregunta clave para la sistematización y justificarla.
2. Concretar la pregunta clave.	Determinar las informaciones necesarias para contestar la pregunta clave.	Elaborar preguntas detalladas.
3. Conseguir y documentar la información.	Determinar las fuentes de información y su respectiva documentación.	Averiguar cuál información hay disponible y cuál todavía hay que conseguir. Elaborar formatos para conseguir y documentar informaciones adicionales.
4. Interpretar y concluir.	Contestar la pregunta clave con la información conseguida y extraer conclusiones.	Contestar cada pregunta formulada en el paso 2. Concluir en cuanto a la pregunta clave, problematizar y discutir los resultados.
5. Preparar una presentación.	Comunicar la sistematización.	Determinar la forma de presentar los resultados de la sistematización y preparar el documento.

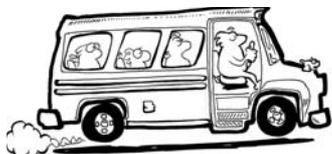
Paso 1: Seleccionar el tema por sistematizar

Pueden haber diferentes puntos de partida para una sistematización:

- La obligación, por parte del donante, que considera oportuno extraer conclusiones.
- El interés de otras organizaciones que quieren conocer más acerca de nuestras experiencias específicas.
- Nuestro interés de entender una experiencia obtenida y compartirla.

En todos estos casos, hay que delimitar y precisar un tema específi-

co por sistematizar, justificarlo y determinar quién va a realizarlo y para quiénes sirve.



Aplicamos la sistematización al ejemplo del proyecto *Accidentes de buses* con el cual hemos trabajado en los capítulos 4.1, 4.2 y 4.4.

Se debe recordar que el proyecto quiere disminuir los accidentes con buses mediante la capacitación de los choferes y un sistema de control técnico de los buses en la región de Quito. Las compañías de buses, al inicio, se opusieron al proyecto, porque tenían altos costos para el arreglo de los buses y ausencia de los choferes durante la capacitación.

PASO 1

Formulario con ejemplo para este paso

Tema por sistematizar: Involucramiento de grupos estratégicos que persiguen intereses opuestos a los del proyecto.

Justificación: Hay lecciones aprendidas después de cinco años de ejecución; es un problema típico en proyectos de desarrollo; se puede aplicar las experiencias a otras regiones y otros proyectos.

¿Quién participa y/o coordina la sistematización?: Equipo del proyecto.

¿Para quién sirve la sistematización?: Otras organizaciones y proyectos de desarrollo en el país.

Pregunta clave: ¿Cómo se ha logrado que las compañías de buses apoyen activamente las actividades del proyecto?

Paso 2: Concretar la pregunta clave

Una vez elegido el tema de la sistematización y la pregunta clave, tenemos que preguntarnos cuáles son las informaciones necesarias y qué tenemos que saber para darle respuesta. Vamos concretando nuestro tema con preguntas más precisas y detalladas.

PASO 1

Formulario con ejemplo para este paso

Tema por sistematizar: ...

Justificación: ...

¿Quién participa y/o coordina la sistematización?:...

¿Para quién sirve la sistematización?:...

PASO 2

Pregunta clave

Qué tengo que saber para contestar la pregunta clave ?

¿Cómo se ha logrado que las compañías de buses apoyen activamente las actividades del proyecto?

¿Cuáles fueron las resistencias al inicio y cómo se expresaron?

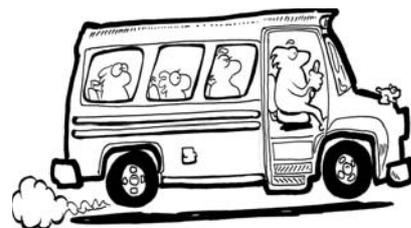
¿Cuáles fueron las estrategias que hemos considerado para reaccionar y por qué?

¿Cuáles fueron los elementos de la estrategia tomada?

¿Cuáles resultados nos ha dado la estrategia tomada?

Paso 3: Conseguir y documentar la información

Las preguntas anteriores nos darán una pista de las informaciones que buscamos. Tendremos que averiguar de dónde las conseguimos. Algunas informaciones posiblemente ya las tenemos; otras quizás tengamos que recolectarlas. Es recomendable aprovechar al máximo las informaciones o datos que ya tenemos. Recolectamos sólo informaciones adicionales si es indispensable, ya que eso es un trabajo extra.



Un problema en la práctica es que con frecuencia no hemos hecho registros, informes, notas de campo, entre otras, para documentar nuestras experiencias. A veces, ni siquiera hemos pensado en los aspectos que ahora queremos sistematizar. Podríamos llegar a dos diferentes conclusiones :

- Buscar las informaciones faltantes al mirar hacia atrás, y tratar así de recuperar experiencias pasadas.
- Otra posibilidad es comenzar a recolectar la información necesaria de ahora en adelante, para una sistematización futura. En tal caso, la ventaja es que podríamos hacerlo paralelamente a nuestro trabajo cotidiano y así ahorrar tiempo.

En todos los casos tenemos que fijar, para cada pregunta, la respectiva fuente de información. En cuanto a la documentación de la información por conseguir, aconsejamos fijarlas por escrito en un libro de apuntes y no confiar en la memoria.

Posibles herramientas y fuentes de información pueden ser registros e informes, notas o apuntes de campo, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, casos de estudio corto y herramientas del diagnóstico participativo.

Formulario con ejemplo para este paso

PASO 1		
Tema por sistematizar: ...		
Justificación: ...		
¿Quién participa y/o coordina la sistematización?:...		
¿Para quién sirve la sistematización?:...		
Pregunta clave	PASO 2 Preguntas detalladas	PASO 3 Fuentes de información
¿Cómo se ha logrado... ?	¿Cuáles fueron... ¿Cuáles fueron... ¿Cuáles fueron... ¿Cuáles resultados...	Entrevistas con directores de diferentes compañías y memorias de reuniones del equipo del primer año. Las estrategias no escogidas no fueron documentadas. Entrevistas con miembros del equipo. Plan operativo e informes trimestrales del monitoreo. Informes del monitoreo.



Paso 4: Interpretar y concluir

Después de recolectar informaciones y datos respecto al tema por sistematizar, hay que interpretarlos. Es recomendable ir por pasos, y dar respuesta a cada pregunta que nos hemos planteado en el paso 2, que nos guían para finalmente contestar nuestra pregunta clave y así extraer conclusiones.

Aunque parece fácil la formulación de conclusiones y la comunicación de lo aprendido, no es así. Es necesario dedicar tiempo y energía a esta tarea, porque de ello dependerá que realmente puedan cumplirse los objetivos de la sistematización.

Cabe señalar que la reflexión y la interpretación son subjetivas. A veces no vemos o no queremos ver con claridad y objetividad lo que las informaciones nos dicen. Una manera de verificar lo que hemos reflexionado e interpretado sería al compartirlo con otros; por ejemplo, con los involucrados o el equipo técnico mediante un taller. Si hemos realizado la sistematización por nuestra propia cuenta, siempre vale la pena intercambiar las ideas y buscar una retroalimentación con nuestros colegas.

Formulario con ejemplo para este paso

PASO 1

Tema por sistematizar: ...

Justificación: ...

¿Quién participa y/o coordina la sistematización?:...

¿Para quién sirve la sistematización?:...

Pregunta
clave

PASO 2

Preguntas
detalladas

PASO 3

Fuentes de
información

PASO 4

Reflexión /
interpretación

Ejemplo de reflexión / interpretación

Pregunta 1. ¿Cuáles fueron las resistencias al inicio y cómo se expresaron?

Las compañías de buses no dieron permiso a los choferes para la participación en la capacitación. No participaron en reuniones del proyecto. Hicieron campañas opuestas al control de los buses.

Pregunta 2. ¿Cuáles fueron las estrategias que hemos considerado para reaccionar y por qué?

Estrategia legal: Cambiar leyes, denuncias, multas. *Estrategia de presión pública:* Concientizar a los usuarios para que presionen o boycoteen las compañías.

Pregunta 3. ¿Cuáles fueron los elementos de la estrategia tomada?

Estrategia de incentivos: Plaquetas para los buses chequeados; artículos en la prensa sobre compañías responsables; premiación a los mejores choferes y compañías.

Pregunta 4. ¿Cuáles resultados nos ha dado la estrategia tomada?

Algunas compañías reaccionaron de manera positiva a los incentivos. Las demás compañías se sentían obligadas por la imagen pública y las reglas del mercado a seguir el buen ejemplo y apoyar el proyecto.

Pregunta clave. ¿Cómo se ha logrado que las compañías de buses apoyen activamente las actividades del proyecto?

Primero teníamos que darnos cuenta de las diferentes formas de resistencia y sus causas. En este caso específico, no se podía hacer nada en cuanto a las causas: no se podía evitar costos más altos en cuanto al arreglo de los buses y, como consecuencia de la ausencia de los choferes, debido a la capacitación. Pero sí había ventajas económicas más a mediano y largo plazo por el aumento de la confianza en sus compañías por parte de los usuarios. El proyecto buscó y analizó varias estrategias y tomó, finalmente, la decisión de convertir la resistencia en apoyo a través de una estrategia de incentivos. Fue importante el desarrollo de esta estrategia sobre la marcha, según los resultados obtenidos. Se empezó con las plaquetas y el involucramiento de la prensa. Después se consideró importante involucrar también una premiación de los mejores choferes y compañías, lo que también fue reportado por la prensa. Después de dos años, nuestra estrategia de incentivos dio resultados. Las compañías que colaboraron con el proyecto recibieron buenas reacciones de los usuarios, por lo tanto las demás compañías se sintieron obligadas a seguir este ejemplo. La lección aprendida fue que la estrategia de incentivos nos dio buenos resultados.

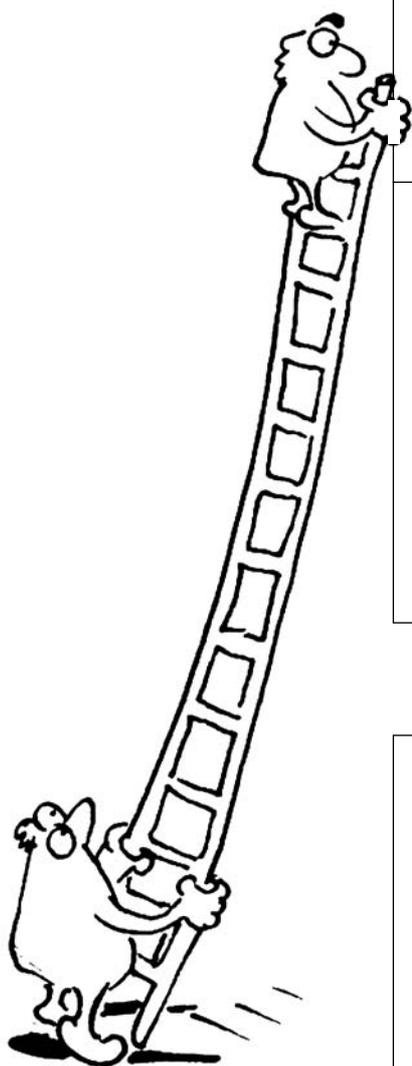
Paso 5: Preparar una presentación

Con todas las informaciones conseguidas en los pasos anteriores, tenemos que decidir en qué forma queremos presentar las lecciones aprendidas. Eso depende, sobre todo, de los intereses de las personas u organizaciones destinatarias de la sistematización. Podemos pensar en:

- Eventos de intercambio; por ejemplo, foro, curso, taller, discusión, teatro, exhibición de fotos.
- Documentos: publicación, artículo en una revista, folleto, video.
- Presentaciones de difusión: entrevista en la radio y en la televisión.

En este paso, el reto de la sistematización consiste en estructurar la información de manera que llegue a la gente y que sea llamativa. El enfoque debe ser en las conclusiones y no tanto en las informaciones detalladas de cada sub-pregunta, porque los mensajes principales deben ser las lecciones aprendidas. La siguiente estructura les puede ayudar en la presentación:





Introducción:	¿Por qué se llegó a hacer una sistematización? Antecedentes organizacionales. Resumen breve de las lecciones aprendidas.
Parte central:	
Contexto:	Ubicación del tema en el contexto.
Justificación:	Exposición de la pregunta clave.
Metodología:	Procedimiento de la sistematización.
Subcapítulos:	Información de las preguntas detalladas.
Conclusión:	Respuesta a la pregunta clave, lecciones aprendidas.
Anexo:	Materiales, documentos, estadísticas.

Formato para la sistematización

Tema por sistematizar : _____

Justificación: (¿Cuál es la importancia de este tema en nuestro proyecto? ¿Por qué hemos elegido este tema? ¿Cuáles hipótesis tenemos? ¿Para qué sirve esta sistematización?)

¿Quién participa y/o coordina la sistematización?

¿Para quién sirve la sistematización?

Pregunta clave (Precisar todavía más que buscamos con el tema a sistematizar): _____

Pregunta clave	Preguntas detalladas	Fuentes de información	Reflexión / interpretación
	1.		1.
	2.		2.
	3.		3.
	4.		4.
	5.		5.
			Pregunta clave:



Reflexiones finales

El interés por aprender de las experiencias

Es muy común que se piense que sólo se puede aprender de libros o clases o técnicos y no se considere la propia experiencia como una fuente fundamental de aprendizaje. Preguntemonos siempre: ¿qué puedo aprender de esto?

La habilidad de observar

Se requiere cierta sensibilidad y objetividad para captar lo que la experiencia revela por sí misma. Implica desarrollar nuestra sensibilidad para observar y percibir los múltiples detalles que se infiltran en la práctica diaria. Por ello, es necesario liberarse de prejuicios.

Exigencia de tiempo y disciplina

No cabe duda de que la sistematización exige tiempo. Sin embargo, este es el tiempo que necesitamos y que nunca tomamos para reflexionar y analizar lo que hicimos y lo que estamos haciendo. En muchos proyectos gastamos tiempo en la recolección de datos que después no se analizan porque no hay preguntas claves. La presente propuesta de sistematización se enfoca a *elegir* y *delimitar* los procesos por observar, y facilitar así el análisis y la reflexión efectiva. Lo que sí tenemos que invertir es cierta disciplina en el hábito de *registrar* o *escribir* nuestras experiencias.

Instrumento de reflexión

Una de las características fundamentales de la sistematización es *detenerse* y tomar cierta *distancia* de las exigencias cotidianas de los trabajos que siempre son más urgentes.

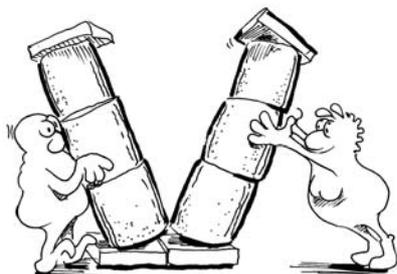
Diferentes niveles para la sistematización

La sistematización generalmente se hace en un equipo técnico; a veces, a nivel institucional. Sin embargo, la metodología presentada también puede ser aplicada a escala del trabajo individual que todos realizamos. Nos puede ayudar para estructurar y reflexionar sobre nuestro trabajo como técnicos. Además, nos facilita el intercambio con nuestros colegas.



El apoyo institucional

Como hemos visto, la sistematización podría resultar mucho más fácil si nuestra institución o proyecto le da prioridad. Preferiblemente, debería ser una responsabilidad colectiva y se impulsa al asignarle tiempo y los recursos necesarios (económicos, humanos, etc.). Nuestras instituciones deberían tomar en serio este proceso de aprendizaje y de reflexión como aspecto indispensable de un trabajo de calidad.

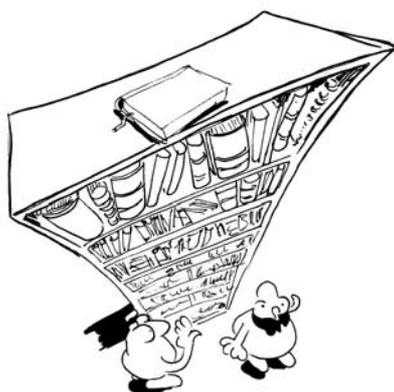


Bibliografía recomendada

Proyecto Desarrollo Forestal Comunal en los Andes del Ecuador (DFC).
Patricio Sambonino. *Guía para la sistematización de experiencias y procesos.* Quito, Ecuador. 1997. Es una publicación que divide la temática en dos partes: una teórico-conceptual y una práctica con un ejemplo concreto. Buen aporte para entender la sistematización con una muy clara visualización .

Jara, Oscar H. *Para sistematizar experiencias; una propuesta teórica y práctica.* San José, Costa Rica. 1994. Escrito en la tradición de la educación popular, presenta un panorama de las más difundidas propuestas de sistematización del continente. Orienta teóricamente en lo que es la sistematización y cuál es la diferencia entre sistematización, evaluación e investigación. Por último, llega a una propuesta concreta y operativa de cómo sistematizar y da pautas para el trabajo práctico. El libro de O. Jara es con seguridad uno de los más completos sobre el tema; es recomendable para gente que quiere conocer toda la temática.

Selener, Daniel / Zapata, Gabriela / Purdy, Christopher. *Manual de sistematización participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo.* Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Quito, Ecuador. 1997. Este manual presenta los siguientes temas: objetivos de la sistematización, planificación, áreas de análisis y caja de herramientas. Dentro de estos temas, se abordan muchos elementos importantes y concretos para entender mejor lo que significa sistematizar experiencias. El hilo conductor del libro no queda siempre muy claro; sin embargo, es recomendable.

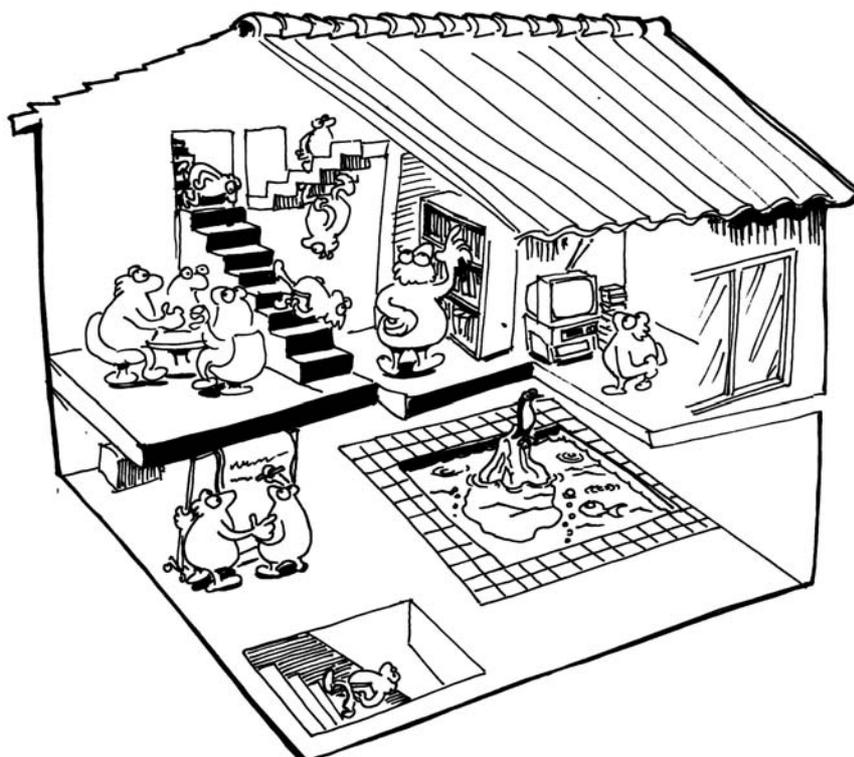


CAPÍTULO

5

CÓMO TRABAJAR EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

5.1 Coordinación del trabajo	231
5.2 Trabajo en equipo	241
5.3 Retroalimentación profesional	249
5.4 Diagnóstico organizacional	255



CAPÍTULO 5.1

COORDINACIÓN DEL TRABAJO



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Para qué sirve la coordinación
- Dificultades y desafíos

III. Métodos y técnicas

- Planes de trabajo
- Reuniones de coordinación

IV. Reflexiones finales

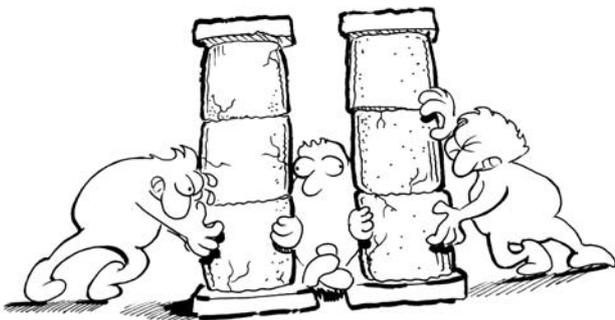
V. Bibliografía recomendada



Justificación y contexto del tema

Generalmente, el trabajo en las organizaciones de desarrollo se caracteriza por ser complejo, disperso, lleno de imprevistos y con escasos recursos. Se abordan varias temáticas y proyectos paralelos; a veces, se labora con distintos financiamientos y cada uno plantea sus exigencias en cuanto a planificación, monitoreo, contabilidad e informes. Dependiendo del tamaño de la organización, el personal trabaja en diferentes equipos o entidades y puede ser que una sola persona sea miembro de varios equipos. Esta situación exige un alto grado de organización y coordinación del trabajo.

La coordinación del trabajo se basa en una buena planificación. Hemos tratado en el capítulo 4.2 las técnicas para la planificación de proyectos que a su vez forman parte de la planificación a nivel institucional. La planificación estratégica abarca la misión, la visión y los objetivos generales de la organización a mediano y largo plazo (ver bibliografía recomendada). En lo operativo, las actividades correspondientes se distribuyen en planes anuales, trimestrales, mensuales o semanales. Este capítulo se concentra en la explicación de dos técnicas que facilitan la coordinación a nivel operativo: las reuniones de trabajo y los planes de trabajo. Ambas técnicas son muy conocidas pero frecuentemente su aplicación no corresponde con las verdaderas necesidades de coordinación.



Elementos básicos

¿PARA QUÉ SIRVE LA COORDINACIÓN?

Eficiencia. Significa cumplir con los objetivos en el mínimo del tiempo posible. Para eso se necesita establecer un cierto orden en las actividades para evitar repeticiones, desvíos y gastos innecesarios.

Eficacia. Significa que en el equipo de trabajo cada uno conozca su función y su tarea y que las capacidades de todos sean aprovechadas y vinculadas de la mejor manera.

Transparencia. Significa que cada uno conozca los aportes de los demás para ubicar su propio trabajo en un contexto más amplio e identificarse mejor con los objetivos de la organización. Además, la transparencia evita supuestos y malentendidos sobre el trabajo de los demás y previene los conflictos.

Espacios autoresponsables. La coordinación de los puntos claves facilita la creación de espacios libres, creativos y autoresponsables en el trabajo de cada uno.

Flexibilidad. Es la capacidad de reaccionar frente a los imprevistos que afectan puntos claves en la implementación de lo planificado a través de ajustes coordinados e inmediatos.

Buena imagen institucional. La falta de coordinación interna puede causar una imagen negativa de la organización y afectar su credibilidad y confiabilidad.

DIFICULTADES Y DESAFÍOS

Uno de los problemas de la coordinación tiene lugar cuando la modalidad de las actividades de coordinación no corresponden con la necesidad de la organización del trabajo. Puede ser que las medidas sean muy exageradas, por ejemplo reuniones demasiado frecuentes, largas e inefectivas o planes de trabajo demasiado detallados. Otro extremo es la coordinación sin continuidad y compromiso con un carácter más bien ocasional.

Otra dificultad se presenta cuando la coordinación no se basa en un compromiso institucional y no logra la participación y el involucramiento de todos. Mientras algunos no cumplen, otros se desmotivan. También puede ser que algunos boicotean la coordinación porque se sienten controlados y obligados y no ven beneficios concretos para el trabajo. Otro aspecto que dificulta la coordinación eficaz es la falta de seguimiento de las decisiones tomadas.



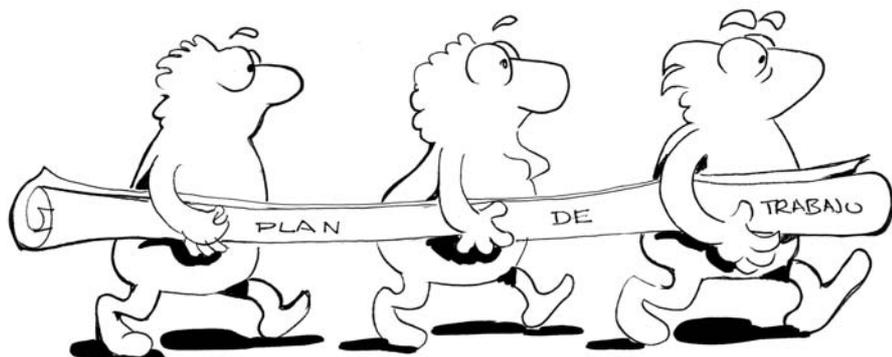
Para fijar responsabilidades en la coordinación ayuda el plantearse: ¿Quién coordina qué? Sin embargo, siempre habrá asuntos que requieren una coordinación más informal e instantánea cuya necesidad es percibida más bien por quienes están directamente involucrados. En toda organización con un buen nivel de confianza y transparencia funciona también una coordinación informal, no jerárquica y bajo la responsabilidad de todos. No existen recetas fijas sobre el grado de formalidad de la coordinación; se trata de encontrar las modalidades más adecuadas para las necesidades específicas de cada organización.



Métodos y técnicas

PLANES DE TRABAJO

Las siguientes pautas pueden ayudarles en la elaboración de planes de trabajo adaptados a sus necesidades específicas. Es útil implementar dos planes diferentes de trabajo: uno relacionado con las necesidades de coordinación de las actividades temáticas que surgen de la implementación de la planificación anual (**plan de actividades**); otro para coordinar la presencia del personal, el uso de la infraestructura y de los recursos y otros aspectos logísticos (**plan logístico**).



	Plan de actividades	Plan logístico
Involucrados	<p>Definir si el plan se refiere a todo el personal de la organización o solamente a un equipo particular. Por lo menos tiene que involucrar a todo el personal técnico directamente vinculado con las actividades respectivas.</p> <p>Además, también se podría incluir algunas personas específicas del personal administrativo (p.e. secretaria, contabilidad).</p>	<p>El plan logístico de una organización generalmente involucra todo el personal, también el mensajero y los voluntarios.</p> <p>Si la organización es muy grande podría ser útil elaborar planes logísticos para los diferentes departamentos.</p>
Horizonte del tiempo y manejo del plan	<p>Según el ritmo del trabajo y la necesidad de coordinación se fija la frecuencia con la cual se hace el plan de actividades: cada semana, cada 14 días, mensual o trimestral.</p> <p>Estos planes generalmente se elaboran en las reuniones de equipo bajo de la responsabilidad de la persona coordinadora.</p> <p>Los planes se pueden visualizar en grande y colocarse en un lugar central del equipo o bien distribuirse a través de copias individuales.</p>	<p>Dependiendo del tamaño de la organización, los recursos disponibles (salón de capacitación, un solo carro, etc.) y la complejidad de las actividades, se hace el plan logístico a corto plazo (12 semanas) o a mediano plazo (1 mes).</p> <p>Los planes logísticos generalmente se colocan en un lugar central y se elaboran de manera paulatina. Puede ser que cada persona anota sus puntos o que una sola persona encargada maneja el plan para todos. Hay que actualizar el plan logístico de manera continua.</p>
Contenidos	<p>Contiene las actividades a ejecutar a base de la planificación anual. Se fijan responsabilidades, personas colaboradoras, horarios, transporte y otros recursos necesarios.</p> <p>Además, hay que añadir actividades rutinarias como por ejemplo: reuniones de equipo y actividades extraordinarias tales como capacitaciones externas, vacaciones, etc.</p>	<p>Los planes logísticos contienen información planificable como vacaciones, salidas de campo, uso del carro de la institución y generalmente corresponden a las actividades planificadas. Además, se registran imprevistos como enfermedades o salidas no planificadas.</p> <p>Para las vacaciones es recomendable tener exclusivamente un plan anual que se coloca al lado del plan logístico.</p>
Dificultades típicas	<p>Los planes de actividades no se actualizan en el transcurso del tiempo. Desaparecen en los escritorios y no se lo utiliza de manera activa. Así, el plan pierde su potencial para el monitoreo.</p>	<p>Falta de claridad en los procedimientos y la toma de decisión sobre recursos limitados (p.e. sobre el único carro de la institución).</p> <p>Falta de disciplina en la actualización del plan.</p>

El segundo ejemplo es un plan que prioriza las tareas de cada persona del equipo. Permite ver detalladamente qué está haciendo cada uno y sirve también para un monitoreo posterior. Por ser muy informativo, este tipo de plan solamente sirve para equipos pequeños y para lapsos cortos de tiempo.

Ejemplo de un plan logístico

						Semana del al		
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
María		Salida campo						
José								
Pablo						Capacitación en San José		
Andres						Capacitación en San José		
Lucía	V a c a c i o n e s h a s t a v i e r n e s							
Roberto			Día libre					
TODOS					Reunión equipo			
Carro con chofer		Salida con María				San José con Pablo y Andres	San José con Pablo y Andres	
Uso del salón grande			Reunión José, María					

REUNIONES DE COORDINACIÓN

Además de los planes de trabajo, las reuniones de coordinación son otro instrumento importante para la organización interna. Cada organización tiene su cultura, sus costumbres y rituales para llevar a cabo sus reuniones. En general, tienen la función de crear transparencia, adaptar planificaciones sobre la marcha, tomar decisiones compartidas y así manejar los procesos y actividades. A pesar de su importancia, gran parte de la coordinación se realiza informalmente, en el pasillo, durante un café o en grupos espontáneos. Parece una forma fácil y flexible, adaptada a las necesidades inmediatas; sin embargo, puede causar conflictos por la falta de transparencia, participación de todos y seguimiento adecuado. Por eso, recomendamos mantener un marco formal. En todo caso, se debe manejar las reuniones de coordinación con buenos criterios porque todos conocemos reuniones ineficaces sin conclusiones, mal preparadas y demasiado largas.

En primer lugar, hay que asegurar que participen en la reunión de coordinación personas adecuadas. En cada organización existen diferentes niveles y necesidades de coordinación. Hay asuntos que tienen que ser coordinados con todo el personal; mientras otros, solamente necesitan la presencia de equipos específicos. Las siguientes recomendaciones son útiles para cualquier reunión de coordinación:

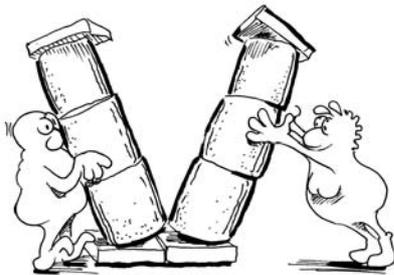
- Fijar espacios regulares para las reuniones (por ejemplo cada segundo lunes en la tarde); esto facilita que todos puedan reservar con anticipación el tiempo necesario.
- Determinar quién invita con qué anticipación a la reunión y cómo se establece la agenda. En todo caso es recomendable fijar antes los puntos de la agenda para después añadir eventualmente otros puntos actuales.
- Entregar con anticipación los documentos correspondientes a los participantes. La falta de preparación es la causa de muchos rodeos improductivos en las discusiones.
- Determinar los contenidos y su visualización. Es recomendable que diferentes personas se involucren en la fase de la preparación. Durante la preparación hay que revisar qué función tiene la reunión con respecto a cada punto de la agenda: se trata exclusivamente de informar, de llegar a decisiones o de delegar la toma de decisiones.
- Hay que establecer un procedimiento fijo para la moderación y la memoria. Recomendamos la rotación de tareas.
- La moderación debe, sobre todo, privilegiar el manejo del tiempo, llegar a conclusiones con respecto a los puntos establecidos en la agenda y asegurar que sean bien visualizados y documentados.





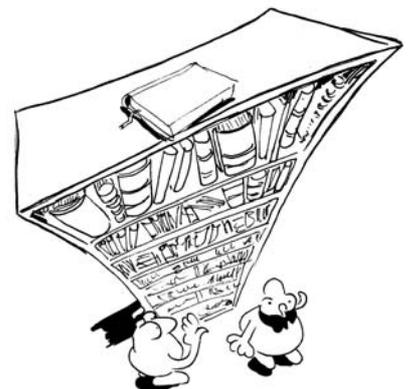
Reflexiones finales

La coordinación del trabajo exige disciplina y paciencia y pocas veces funciona desde el inicio. Lo importante es no desanimarse por eso, sino dedicar tiempo al proceso de elaborar y mejorar instrumentos adecuados a las exigencias del trabajo. Ellos facilitan el trabajo en equipo, apoyan la coordinación del trabajo, mejoran la eficacia y eficiencia y sirven para el monitoreo. Justamente por estas funciones vale la pena superar las dificultades iniciales y corregir nuestra costumbre de improvisar.



Bibliografía recomendada

Lamentablemente, no hemos encontrado literatura recomendable sobre la coordinación del trabajo aplicable a nuestras organizaciones de desarrollo. Para los que quieren profundizar la temática de la coordinación recomendamos buscar bibliografía sobre desarrollo organizacional. Existen varias publicaciones con esta temática pero relacionadas con empresas privadas.



CAPÍTULO 5.2

TRABAJO EN EQUIPO



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Proceso de integración
- Principios básicos

III. Métodos y técnicas

- Reglas
- Estructuración

IV. Reflexiones finales

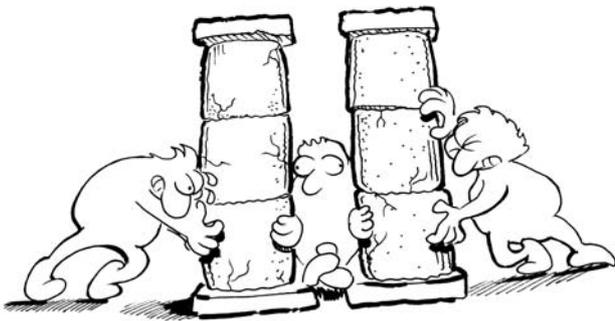
V. Bibliografía recomendada



Justificación y contexto del tema

Dentro de las organizaciones, el trabajo en equipo a menudo no es objeto de reflexión. Aunque la coordinación del trabajo, su división, el manejo de la dinámica del equipo, el mejor aprovechamiento de las potencialidades de cada individuo, la recepción y la emisión de retroalimentación, etc. son procesos que exigen largos aprendizajes y experimentación, este conjunto de acciones no se sistematiza para mejorarlo. Al parecer, existe el supuesto de que trabajar en equipo es algo que se puede realizar automáticamente. En realidad, es a la inversa: las experiencias de aprendizaje durante nuestro proceso de formación son experiencias resultantes del trabajo individual. Cuando entramos en la vida profesional, el trabajo en equipo es una exigencia sin previa preparación. Así, ocurre muchas veces que las dificultades que enfrentamos en este proceso nos desmotivan y, lo que es todavía peor, nos convencen de que individualmente trabajamos con más rapidez y eficiencia.

El trabajo en equipo requiere del aprendizaje mediante el cual organizamos nuestra participación dentro de las organizaciones e instituciones y constituye un elemento importante para facilitar procesos participativos con los grupos meta. Si no aprendemos y valorizamos la participación en nuestras organizaciones, resulta incoherente nuestra propuesta de facilitar procesos participativos con las comunidades.



Elementos básicos

DEFINICIÓN

El trabajo en equipo es un elemento de particular importancia para lograr mayor eficacia en el trabajo institucional y mayor satisfacción en el trabajo para el personal. Aprovecha las potencialidades que tiene cada individuo a través de la combinación efectiva de las capacidades interdisciplinarias, habilidades y destrezas de cada integrante del equipo para lograr los objetivos.

A su vez, el trabajo en equipo fortalece la capacidad del grupo para reflexionar, discutir y participar en este proceso. Para trabajar en equipo es necesario reconocer la autonomía de cada uno de los participantes, el respeto de sus ideas, opiniones y convicciones y valorar la variedad de las experiencias, los conocimientos, las habilidades y las capacidades como algo enriquecedor. La reflexión del proceso y la búsqueda del consenso permite la transformación de los errores en experiencias y así aprender para mejorar el trabajo.

PROCESO DE INTEGRACIÓN

Ningún equipo dispone desde el inicio de una buena integración. La integración se construye, y atraviesa diferentes etapas:

La **formación** es una etapa de búsqueda de orientación, un primer establecimiento de roles y relaciones entre las personas y la definición de reglas del trabajo.

La **tormenta** presenta la polarización de diferentes ideas, resistencias y dificultades para llegar a consensos, reacciones emocionales muy fuertes que, en algunos casos, llegan a enfrentamientos y/o retiros de personas.

La **regulación** ha superado la etapa conflictiva. Creció un sentido de pertenencia al equipo y se ha desarrollado un norte o una visión compartida que facilita el establecimiento de reglas, la distribución de roles y responsabilidades.

La **realización** es la etapa de mayor productividad del equipo; las reglas internas y la distribución de los roles son funcionales y flexibles para lograr los objetivos comunes.

Estas etapas no se dan necesariamente en este orden y en forma consecutiva, como tampoco tienen una duración determinada. Un equipo puede pasar de una etapa a la otra y regresar de nuevo a la anterior. Una vez lograda la etapa de realización, el equipo puede regresar a etapas anteriores porque las reglas encontradas y la distribución de los roles se presentan disfuncionales en cuanto a nuevos desafíos. El trabajo en equipo no es nada estático y depende de las personas participantes, de los objetivos, de las condiciones y los desafíos del trabajo y del entorno.





PRINCIPIOS BÁSICOS

Los siguientes principios sirven como orientación para organizar el trabajo en equipo:

Ambiente

Se necesita, si fuese posible, un espacio para las reuniones del equipo; debe ser cómodo, fortalecer la participación y la cooperación de todos los miembros.

Confianza

Las relaciones interpersonales deben ser amables, francas, de aprecio y de colaboración. Los integrantes deben conocerse lo mejor posible y deben ser tolerantes y comprensivos. Una de las finalidades del equipo es lograr buenas relaciones interpersonales. Mientras mayor es la confianza, mayor será el rendimiento del grupo.

Claridad en la formulación del objetivo

Los objetivos del trabajo en equipo deben establecerse con la mayor claridad posible. Para ello, todos los integrantes deben participar en el desarrollo de los mismos para lograr la mayor identificación y fortalecer la conciencia colectiva y el sentido de un *nosotros*, indispensable para el buen funcionamiento del equipo.

Coordinación

El grupo necesita una coordinación que facilite, por un lado, el trabajo interno, al asegurar fechas, reglas y el seguimiento de las actividades. Por otro lado, funciona como enlace con otros niveles jerárquicos u otros equipos de la institución.

Flexibilidad

El equipo asegura que el trabajo se desarrolle según fue planificado, pero nuevos desafíos y el surgimiento de otras necesidades pueden ocasionar cambios y modificaciones de los métodos y procedimientos preestablecidos. Por eso, debe existir una actitud flexible, que evite la rigidez de reglamentos que no respondan a las necesidades del trabajo.

Evaluación continua

El equipo necesita saber si tanto su trabajo como sus reglas internas y su división de tareas responden a las necesidades y los objetivos planteados. Por eso, se debe hacer una evaluación continua sobre los avances del trabajo y los cambios necesarios.

Comunicación constructiva

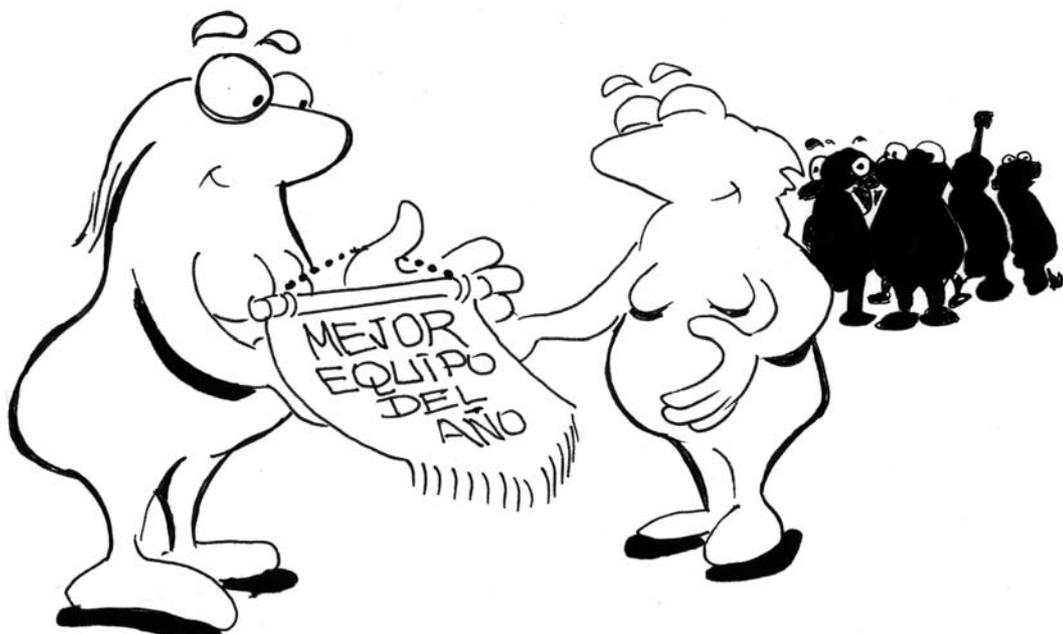
El equipo debe establecer una comunicación libre y espontánea que evite el antagonismo, la polarización, las coaliciones y que facilite llegar a decisiones y resoluciones de mutuo acuerdo a fin de aprovechar todas las ideas que surjan en el equipo. El consenso, a su vez, favorece una buena comunicación.

Comprensión del proceso

La comprensión del proceso favorece la participación efectiva, facilita el logro de los objetivos y ayuda a realizar ajustes en el camino. Debe prestarse atención no sólo al tema que se está tratando, sino también a lo que está pasando en el grupo durante el proceso: reacciones, tensiones, ansiedad, opiniones e interpretaciones diferentes sobre el proceso y la resolución de conflictos, etc.

Apoyo institucional

El trabajo en equipo sólo se realiza efectivamente si la institución lo percibe como indispensable para el trabajo, incluye en las planificaciones tiempo suficiente y valoriza los esfuerzos con una retroalimentación profesional.





Métodos y técnicas

Principalmente se aplica al trabajo en equipo todos los métodos y las técnicas de la comunicación, del manejo de conflictos, de la moderación y de la visualización. Sin embargo, vale mencionar algunas técnicas específicas.

REGLAS

Es importante fijar las reglas y los procedimientos del trabajo en equipo y evaluar su cumplimiento; de igual manera, cambiarlos o añadir nuevos, según las experiencias obtenidas. En estas reglas se refleja la historia y el consenso logrado en el grupo. Se refiere a:

Comunicación. Participar con su opinión, escuchar activamente a los integrantes y referirse a los aportes, respetar todas las ideas y el orden de las intervenciones. Fijar los puntos de acuerdo y no perder de vista el objetivo.

Espíritu de equipo. Respetar e intercambiar sentimientos, preocupaciones y expectativas, sentirse responsable para todo el proceso grupal y considerar las diferentes personalidades.

Tiempo. Cumplir con los horarios establecidos para el inicio y el fin de la jornada, para las intervenciones, las exposiciones y las pausas. Coordinar y avisar las reuniones con anticipación y poner a disposición los documentos necesarios.

Retroalimentación. Debe ser concreta, descriptiva, no valorativa ni entorpecedora del trabajo.

Documentación. Visualizar los acuerdos obtenidos, elaborar planes de trabajo, fijar responsabilidades y monitorear el cumplimiento.



Ver el capítulo 5.3, *Retroalimentación profesional.* →

ESTRUCTURACIÓN

En cualquier momento es importante estructurar el trabajo en equipo en forma sistemática para lograr los objetivos. Un equipo sin distribución de roles y responsabilidades, sin reglas ni procedimientos establecidos en función de los objetivos por lograr, marcha sin rumbo ni orientación. Algunas consideraciones respecto a la estructuración:

Fase de planificación

Sobre la base de un plan anual (POA), el equipo planifica sus actividades, responsabilidades, fechas y organiza aspectos logísticos en reuniones regulares. Esto se hace al tomar en cuenta experiencias previas, habilidades específicas de los integrantes y la disponibilidad de recursos. El reto consiste en planificar y coordinar un conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos. Hay que asegurar la regularidad de estas reuniones, en una frecuencia adecuada.



Fase de ejecución

El equipo se subdivide en pequeños grupos que ejecutan sus tareas de manera independiente y con responsabilidad, y por lo general tienen poco intercambio con los demás grupos. El desafío de esta fase es mantener un flujo de información entre los grupos que, en situaciones imprevistas, permita la flexibilidad de cambiar o ajustar actividades.



Fase de evaluación

En la próxima reunión del equipo, los subgrupos informan sobre las actividades realizadas, los resultados, imprevistos, logros y dificultades. El reto es no sólo hacer una comparación formal entre lo planificado y lo realizado, sino analizar y reflexionar críticamente sobre los resultados, extraer conclusiones y aprovechar de estas experiencias para la siguiente planificación. Para llegar a este nivel, se necesita confianza, respeto mutuo, capacidad crítica y visión compartida.



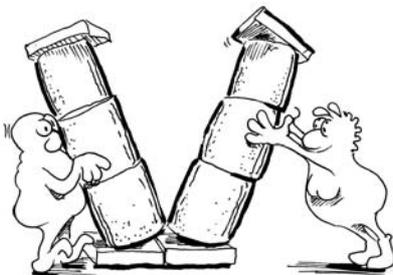
Estas fases forman una secuencia que se repite siempre. Un buen equipo no sólo ejecuta el trabajo práctico; también se involucra en el proceso de conceptualización, de toma de decisiones, del monitoreo y evaluación de todo el programa. Los buenos directivos, por su parte, reconocen el equipo como una fuente de experiencias y conocimientos y animan la participación responsable de los diferentes equipos en el desarrollo de la institución.



Reflexiones finales

Con frecuencia se subestima el esfuerzo de crear una buena atmósfera, establecer buenas relaciones interpersonales y de respetar reglas para una comunicación fructífera por parte de los integrantes de un equipo. Aspectos negativos como la envidia, la intolerancia, el individualismo, la antipatía o simplemente diferentes ritmos de trabajo muchas veces dominan y dificultan el trabajo en equipo.

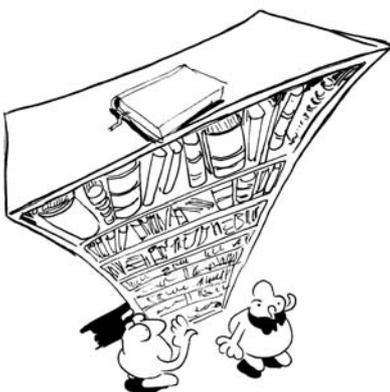
La institución debe reconocer estos problemas como parte del trabajo profesional y apoyar a los equipos en asumir los procesos grupales como un campo de aprendizaje para desarrollar una estructura interna, establecer reglas y monitorear el funcionamiento del equipo. Además, la institución puede ofrecer retroalimentación profesional para los avances del equipo.



Bibliografía recomendada

Antons, Klaus. *Práctica de la dinámica de grupos. Ejercicios.* Barcelona, España. 1990. Recomendamos este libro para personas que deseen profundizar el tema de las dinámicas grupales. Contiene muchas instrucciones sobre juegos y ejercicios grupales útiles para cursos de capacitación.

López Caballero, Alfonso. *Cómo dirigir grupos con eficacia. 26 estrategias básicas.* Madrid, España. 1997. También publicado en Quito, Ecuador. Es un libro que desarrolla el tema del manejo de grupos desde la perspectiva de los animadores de grupos. Contiene temas como comunicación, aspectos psicológicos, técnicas de retroalimentación, resistencias al cambio. El contexto del libro es del ámbito empresarial, sin embargo podría ser interesante también para directores de organizaciones de desarrollo.



CAPÍTULO 5.3

RETROALIMENTACIÓN PROFESIONAL



I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

- Definición
- Dificultades
- El rol del equipo o de la persona moderadora

III. Métodos y técnicas

- Reglas

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada



Justificación y contexto del tema

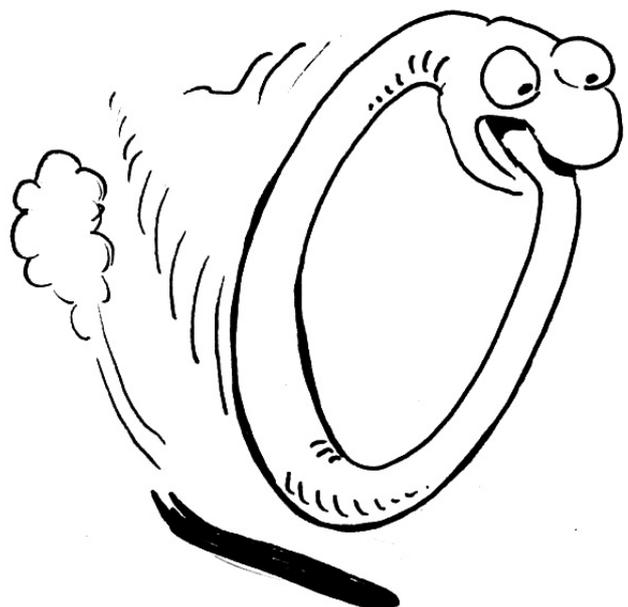
Al hablar de retroalimentación pensamos, en primer lugar, en las personas que forman parte de los equipos en las organizaciones. Su trabajo en general es bastante complejo: enfrentan expectativas -a veces contradictorias- de sus grupos meta y de su organización, y hay muchos imprevistos que exigen la improvisación. Además, una gran parte de su trabajo lo realizan de forma individual con los grupos meta y sin apoyo directo de sus organizaciones.

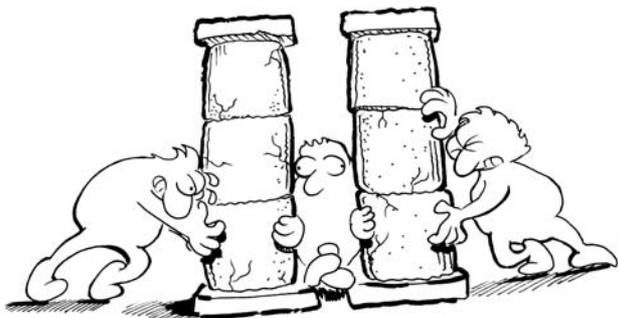
Siempre existe el peligro de perder una distancia crítica y la orientación en este proceso y quedar frustrado y desesperado. Para mantener el ánimo y la motivación en el trabajo, necesitan consejos constructivos de sus compañeras y compañeros, de su equipo o de personas externas.



La retroalimentación es un elemento importante para el trabajo en equipo. Ver también el capítulo 5.2, *Trabajo en equipo*.

Percibimos, por un lado, que no es costumbre en las organizaciones dar y recibir retroalimentación. Por otro lado, no se dispone de conocimientos y técnicas para una retroalimentación profesional. En este capítulo presentamos algunas reglas básicas que pueden apoyar en este sentido.





Elementos básicos

DEFINICIÓN

Retroalimentación profesional significa facilitar el intercambio y la reflexión sobre el trabajo y sus desafíos, con el fin de reducir la carga emocional, de evitar la sobreidentificación y de mantener la distancia crítica ante el trabajo, para así manejar mejor los retos profesionales.

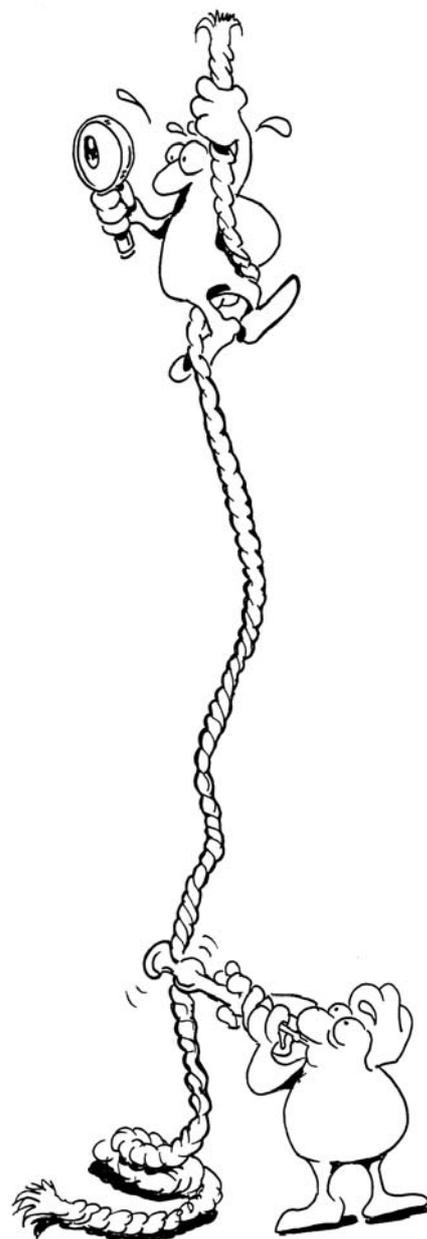
Mantener la distancia y evitar la sobreidentificación es, sobre todo, una exigencia del trabajo participativo: la persona asesora necesita controlar sus propias interpretaciones, intereses y proyecciones para entender a fondo los códigos, las interpretaciones y las necesidades específicas de sus grupos meta.

La retroalimentación tiene como objetivo el intercambio de la auto-percepción de un proceso vivido por una persona y la percepción del mismo proceso de una persona externa, con el fin de ampliar la comprensión de la situación. Este intercambio de perspectivas puede desarrollarse en el mismo equipo de trabajo o con el apoyo de una persona externa y especialista en el tema.

Consideramos que la retroalimentación es un elemento indispensable en la vida profesional, que debe desarrollarse como un proceso continuo de aprendizaje. Una vez adquiridos en la formación profesional, los conocimientos no son suficientes para toda la vida. En un mundo dinámico se necesita del aprendizaje activo y permanente para enfrentar los nuevos desafíos.

DIFICULTADES

Por lo general, es difícil que los integrantes del equipo tengan la apertura de criticar su propio comportamiento o recibir críticas de sus colegas. Esto es mucho más difícil en un ambiente en que falta la costumbre de dar y recibir críticas. Significaría admitir "en público" que se cometieron errores o que se pudo hacer mejor las cosas. Otros obstáculos que dificultan la retroalimentación son la tendencia a tomar la crítica a escala personal, en vez de profesional, y la falta de confianza en general. Además, existe la preocupación de que los jefes aprovechan las informaciones obtenidas para controlar el trabajo.



Hay que tomar en cuenta que fácilmente se puede lastimar a alguien con críticas destructivas, sin reconocer el esfuerzo que la persona está haciendo. El proceso de retroalimentación exige experiencias y capacidades profesionales para desarrollar destrezas críticas y autocríticas. En todo caso, hay que evitar caer en justificaciones y defensas o insultos.

EL ROL DEL EQUIPO O DE LA PERSONA MODERADORA

Mucho depende, por estas razones, del rol del equipo o mucho mejor de la persona moderadora que facilita el proceso de la retroalimentación. Sus funciones son:

- Crear y asegurar un ambiente libre de miedo, en el cual exista confianza mutua; evitar un proceso amargo y fortalecer el humor y la diversión.
- Manejar el tiempo: asegurar que los aportes queden en un marco establecido.
- Acostumbrar a los participantes a la retroalimentación profesional como parte del trabajo: buscar espacios fijos para la retroalimentación, institucionalizarla e incluirla en el plan de trabajo.
- Establecer las reglas de dar y recibir retroalimentación y de asegurar el cumplimiento de las mismas.





Métodos y técnicas

REGLAS

Dar y recibir retroalimentación requiere una disposición a enfrentarse con la percepción y la opinión de otra(s) persona(s). Para que este proceso sea constructivo, sin lastimar a las personas, es recomendable establecer las siguientes reglas:

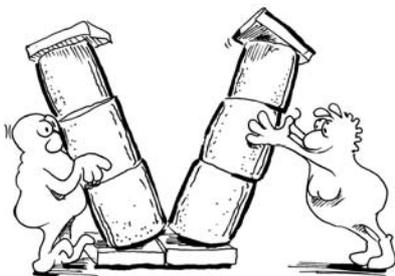
 Dar retroalimentación	Recibir retroalimentación 
Asegurar que el receptor quiere una retroalimentación.	Escuchar la retroalimentación tranquilamente hasta el final.
Dirigir la retroalimentación directamente a la persona y no presentarla ante terceras.	Asegurar que haya comprendido lo que la persona quiso decir, repetir los comentarios con sus propias palabras.
Empezar con lo positivo; luego, lo difícil.	Si es necesario, pedir aclaraciones.
Evitar una crítica global.	Solicitar la retroalimentación de varias personas.
Ser específico y descriptivo.	No defenderse ni justificarse.
Asumir lo subjetivo, dar mensajes de forma personalizada (yo pienso, yo sentí, yo percibí, etc.), no hablar en tercera persona.	Evitar tomar la retroalimentación como algo demasiado personal.
Limitarse a dos o, a lo sumo, tres aspectos a la vez.	Revisar las posibilidades de poner en práctica los comentarios.
Analizar el desempeño o el compartamiento y no hacer valoraciones de la persona.	
Indicar las consecuencias.	
Señalar alternativas y dar propuestas concretas.	
Buscar el momento adecuado y tomarse el tiempo necesario.	
Evitar repeticiones.	



Reflexiones finales

El objetivo de facilitar la retroalimentación como un proceso de reflexión colectiva e individual sobre el trabajo es, sobre todo, fortalecer las destrezas críticas y autocríticas dentro del equipo de trabajo. Un equipo que aplica la retroalimentación como un instrumento para analizar su propio trabajo se fortalece a través de las experiencias, capacidades y destrezas de sus integrantes.

La retroalimentación necesita una base institucional, reconocimiento, tomarse tiempo e involucrarla en la planificación del trabajo como actividad. Sin embargo, no debe convertirse en un análisis psicológico, sino debe mantenerse en el ámbito profesional.



Bibliografía recomendada

No hemos encontrado literatura especializada para el tema de la retroalimentación; no obstante, se lo incluye como un aspecto dentro de la temática de capacitación, trabajo en equipo y gestión de organizaciones.

CAPÍTULO 5.4

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

I. Justificación y contexto del tema

II. Elementos básicos

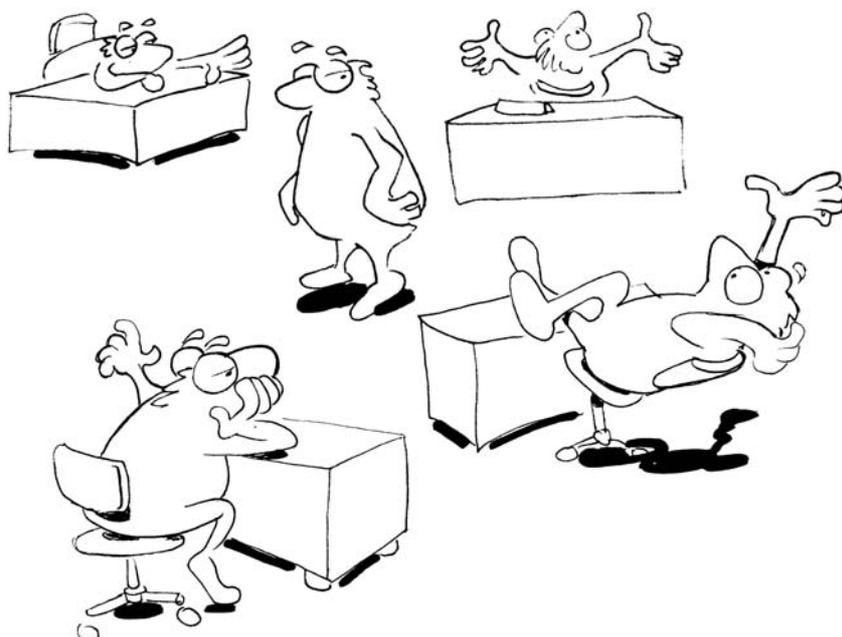
- La organización y su entorno
- El ciclo de vida
- Estructuras y procesos
- El *Iceberg*

III. Métodos y técnicas

- Los pasos del diagnóstico

IV. Reflexiones finales

V. Bibliografía recomendada





Justificación y contexto del tema

Trabajamos en organizaciones de desarrollo que por el carácter y el ambiente de trabajo atraviesan por permanentes procesos de cambios, sean generados desde dentro o forzados desde fuera. Sin embargo, la mayoría de las y los involucrados no dispone de instrumentos o herramientas para analizar lo que sucede para así participar más activamente en los cambios.

El tema del desarrollo organizacional es muy complejo y, sobre todo, muy sensible y conflictivo debido a la resistencia al cambio. Siempre hubieron cambios a lo interno de nuestras organizaciones y siempre los habrán. No obstante, suelen realizarse de manera forzada, improvisada o inconsciente, sin una comprensión global del contexto. Resulta que hay reacciones puntuales pero lo que generalmente falta es una estrategia de transformación paulatina que asegure la supervivencia de la organización y de las iniciativas a largo plazo.

En el siguiente capítulo presentamos el primer paso para lograr una mejor comprensión de nuestras organizaciones. Priorizaremos el *diagnóstico organizacional* que ofrece herramientas concretas para un primer análisis. Estas herramientas hacen posible un vistazo a lo interno de nuestras organizaciones y pueden ser aplicadas tanto por individuos como por equipos. En un segundo paso, será necesario decidir cuidadosamente cuáles de los aspectos analizados necesitan cambios y quiénes los van a iniciar. Este proceso, generalmente, necesita el acompañamiento de profesionales externos.

¿Quién es el responsable?

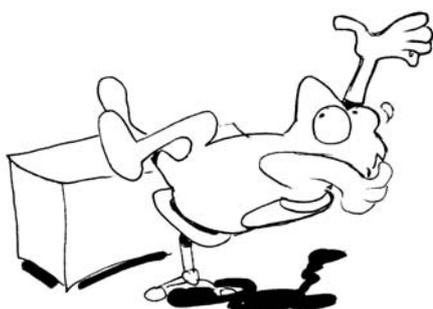
Esta es la historia de cuatro personas llamados **TODOS**, **ALGUIEN**, **CUALQUIERA** y **NADIE**.

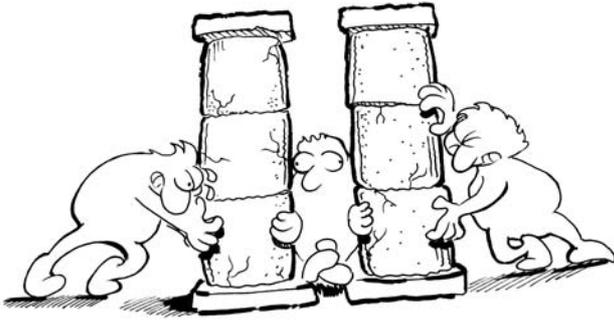
Había que llevar a cabo una tarea importante y **TODOS** estaba seguro de que **ALGUIEN** lo haría. **CUALQUIERA** lo podría haber hecho, pero **NADIE** lo quiso hacer.

ALGUIEN se enojó porque era tarea de **TODOS**.

TODOS pensó que **CUALQUIERA** lo podría hacer, pero **NADIE** pudo darse cuenta que **TODOS** no lo haría.

Finalmente, **ALGUIEN** culpó a **TODOS** de que **NADIE** hiciera lo que **CUALQUIERA** pudiera haber hecho.





Elementos básicos

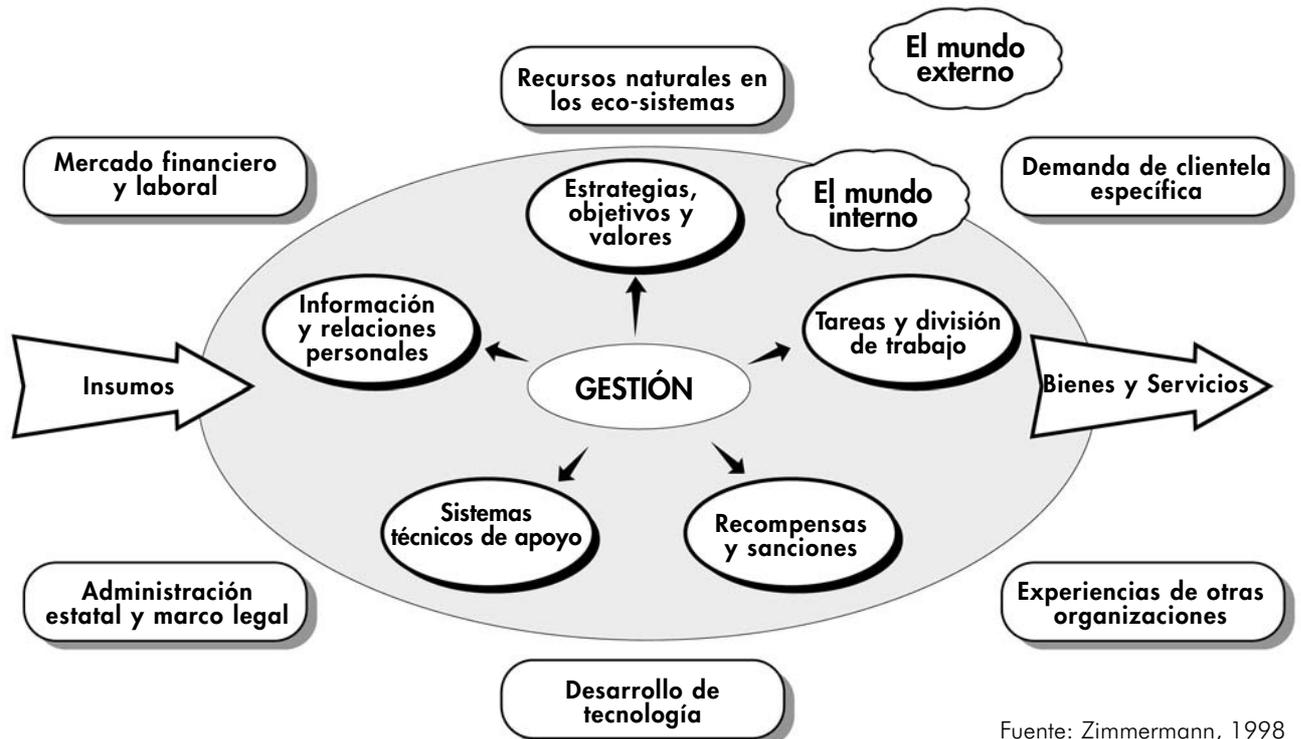
LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Para entender una organización hay que analizar tanto su mundo interno como su mundo externo. El siguiente gráfico visualiza las dos estructuras con sus respectivos factores de influencia y sus vinculaciones.

El **mundo interno** de una organización consiste en la gestión y coordinación de personas que cumplen diferentes funciones, aplicando sistemas técnicos de apoyo, persiguiendo estrategias y objetivos. Está regulado por un sistema de recompensas y sanciones con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios.

Los insumos externos y la prestación de los bienes y servicios son la vinculación de la organización con el **mundo externo**. Este se caracteriza por estar en constante transformación: los mercados financieros, el desarrollo de la tecnología, la demanda, el sistema político, etc.

Un modelo sistémico de la organización



Fuente: Zimmermann, 1998

Los subsistemas

Las siguientes explicaciones detallan los subsistemas internos del gráfico.

El subsistema de **estrategias, objetivos y valores** proporciona a la organización sus orientaciones; su función en la sociedad; sus objetivos generales; los campos de acción; los servicios ofrecidos y los resultados anticipados.

El subsistema de **información y relaciones personales** abarca la motivación y el rendimiento; los status y los roles; el clima social; el liderazgo; los conflictos y el flujo de informaciones formal e informal.

El subsistema de **sistemas técnicos de apoyo** incluye el conjunto de edificios, equipos, instrumentos, conocimientos, métodos y procesos de trabajo necesarios para la transformación de los recursos /insumos en bienes o servicios.

El subsistema de **recompensa y sanciones** asegura la repartición justa de recompensas, bonificaciones e incentivos.

El subsistema de **tareas y división de trabajo** establece la descripción de las tareas y la coordinación de las actividades en la organización. Se expresa en el organigrama, en los procedimientos y reglamentos y en los mecanismos de coordinación y de comunicación.

El subsistema de **gestión** representa el elemento central de la organización. Tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas a lo interno de la organización y armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos. Las funciones vitales que cumple la gerencia son las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y evaluar.
- Integrar la organización a la sociedad global de la cual forma parte.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.
- Tener acceso a la clientela.
- Establecer o actualizar la misión de la organización.
- Integrar los subsistemas.



EL CICLO DE VIDA

La evolución de una organización se puede comparar con las diferentes fases de la vida personal: fundación, construcción, establecimiento, institucionalización, disolución. El fin de cada fase se caracteriza, primero, por síntomas de crisis y, luego, por elementos de un nuevo inicio. Así, cada fase tiene como posibilidad el descenso o la transformación; la transformación admite también el retroceso a fases anteriores.

Fuente:
Zimmermann & Suelzer, 1994



Es necesario diferenciar entre las diversas fases del proceso caracterizándolas por la enumeración de **cuatro factores** y su mayor (mayúscula) o menor (minúscula) influencia en cada fase. Este recurso permite representar rápida y evidentemente el perfil de una organización.

E /e = Emprendimiento

La capacidad de la organización de impulsar nuevas ideas y emprender nuevos proyectos, adaptándose a los cambios del medio ambiente con creatividad y sabiendo tomar riesgos.

P /p = Producción y prestaciones

Referida a los resultados por los cuales la organización existe.

I /i = Integración

Significa la cohesión, el sentimiento colectivo dentro de una organización.

A /a = Administración

Este factor se refiere a la regulación y coordinación de los procesos de acción, a la atribución de responsabilidades y la organización óptima del proceso de trabajo.

Las diferentes fases



El nacimiento

La organización sigue a los fundadores carismáticos. La visión, el programa, la administración, dependen y se enfocan en sus personalidades. Los puntos fuertes de la organización en esta fase son su energía, su visión y su entusiasmo. Los puntos débiles, su pequeño tamaño y la escasez de miembros para aprovechar de esta energía. Para asegurarse de que la organización sea pertinente, será necesario realizar un estudio de factibilidad



La infancia

La prioridad es el desarrollo de los productos y programas y el proceso domina sobre la estructura. La organización todavía no tiene una identidad estable y en el camino puede cambiar sus estrategias. Dentro de la organización hay un sentimiento colectivo contagioso. Los puntos fuertes son el sentimiento colectivo, la motivación, el entusiasmo de los miembros y el ansia de experimentar. Los puntos débiles, el carácter incompleto e impreciso de los programas, el escaso aseguramiento de los logros en la estructura de la organización, la falta de personal y de fondos. En general, la organización es muy vulnerable.



La adolescencia

Es una fase muy productiva en la que también se establecen reglas y estructuras internas de procedimiento. Todavía falta priorizar las actividades y existe el peligro de que el idealismo no se traduzca en acciones realistas. Hay miembros que no soportan la presión de la eficiencia y dejan la organización. La organización fluctúa entre la tendencia a consolidarse o expandirse y emprender nuevos proyectos. Esto puede ocasionar conflictos interpersonales. Se necesita establecer una visión a largo plazo de la organización para evitar estos conflictos. Además, se deben fijar lineamientos y procedimientos que despersionalicen la toma de decisiones.



La vida adulta

La organización es más equilibrada, se encuentra en una fase productiva y busca asegurar sus logros. Los miembros sienten mayor seguridad y los conflictos no ponen en peligro la organización; más bien, son transformados en un potencial creativo. Las estructuras establecidas y la formalización de reglas produce el que las relaciones entre los miembros se vuelvan neutrales. La

realidad parece compleja y los procesos de cambio se vuelven lentos. El entorno se percibe más como limitación que como potencial. Los miembros extrañan los tiempos pasados. Crear nuevos centros de acción puede ayudar a retomar el proceso evolutivo desde el comienzo.

La madurez

La organización es sólida, con estructuras, reglamentos, rituales y es un sistema administrativo con rendimientos elevados. La visión original ha cambiado: ya no busca cambiar el mundo; busca aprovechar el mundo que ha creado y se siente como factor de poder. Existe el peligro de que la organización se constituya como un fin en si misma y pierda el contacto con sus objetivos iniciales y los grupos meta. Es el momento oportuno para introducir cambios mayores, revisando los objetivos y la misión de la organización con apoyo externo.



La aristocracia

La gerencia domina la organización. Aunque la organización sigue trabajando eficientemente predomina el respeto a los rangos y las reglas; los cambios son percibidos como amenaza; se priorizan los logros del pasado intentando asegurar lo logrado a través del cabildeo político. Las adaptaciones a los cambios provenientes del entorno resultan casi imposibles. La organización necesita ayuda externa para identificar claramente los problemas.



La burocracia

Predominan formularios, procedimientos, papeles y todo debe ser por escrito. Las relaciones entre los miembros son rígidas, condicionadas por las normas. Existen sospechas y enemistades y se personalizan los problemas del trabajo. La organización ha perdido contacto con la realidad. Es más difícil salvar una organización que está en esta etapa que fundar una nueva.



La muerte

Existe solo la fachada administrativa, atrás no hay ninguna productividad. No quedan energías para empezar de nuevo. La única actividad posible es disolver la organización.



ESTRUCTURAS Y PROCESOS

Cada organización tiene estructuras y procesos. Las **estructuras** se manifiestan en organigramas, jerarquías, división de trabajo, descripción de tareas, el sistema de control y recompensas. Al mismo tiempo, ofrecen cierta seguridad y continuidad, tanto internamente como hacia fuera de la organización.

Los **procesos** consisten en la comunicación informal, la colaboración entre los miembros del equipo, las relaciones emocionales, las expectativas y deseos y el proceso de aprendizaje organizacional e individual. Los procesos aseguran la flexibilidad, la iniciativa y la innovación de una organización.

Ambos aspectos son importantes y las organizaciones deben encontrar el equilibrio entre ellos. El objetivo del equilibrio entre la estructura y el proceso en una organización es lograr, con la mínima cantidad de reglas, la máxima claridad y capacidad de adaptación.

El peligro de una organización que prioriza demasiado sus estructuras es que puede petrificarse. No tiene suficiente energía para la autoreflexión y las innovaciones necesarias. Los miembros invierten su energía para tener más libertad y nichos en vano y poco a poco se resignan. En cambio, una organización con demasiado énfasis en los procesos tiende a que las opiniones, visiones y valores de algunas personas predominen, lo cual pone en peligro la orientación y la continuidad de la organización.

EL ICEBERG

Las organizaciones con su estructura dual basada en la relación entre el mundo interno y externo, entre el orden y el desorden, la estabilidad y la dinámica, pueden ser comparadas con un *ICEBERG*.

Tienen una *parte visible*, como por ejemplo: la misión, los objetivos, el organigrama, los edificios, las oficinas, las personas que trabajan allí, los productos, los lineamientos y el reglamento, las listas de salarios y las actas de reuniones, etc.

La parte más grande del *ICEBERG* es **invisible** y se refiere a la actitud frente al trabajo, las aspiraciones, la rivalidad o la envidia, la relación con los superiores, las normas grupales, la confianza y los compromisos de lealtad. También, se reflejan las experiencias positivas o negativas acumuladas con el manejo de problemas o conflictos. Son los procesos sociales que se establecen entre la gente de la organización. La parte invisible es perceptible sólo para sus miembros.

Para entender una organización hay que tomar en cuenta las dos partes del *ICEBERG*. Generalmente no contamos con documentos o informes sobre la parte invisible que se refiere más bien a los aspectos sociales y emocionales. En muchas organizaciones, ni siquiera existe comunicación sobre estos aspectos. Podemos descubrir las partes invisibles del *ICEBERG* solamente de manera indirecta; por ejemplo: con listas de ausencias, la frecuencia de cambio del personal, la tendencia de formar subgrupos, la cantidad de conflictos entre los subgrupos y la aceptación de la gerencia. Estos indicadores pueden reflejar la identificación y la satisfacción con el trabajo. En todo caso, al modificar la organización solemos subestimar los momentos sociales que después se convierten en obstáculos para cambios.





Métodos y técnicas

LOS PASOS DEL DIAGNÓSTICO

A continuación, presentaremos los cinco pasos del Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP), un modelo de análisis organizativo que evita la descripción estática y más bien prioriza la visión global de la dinámica y los potenciales de desarrollo de las organizaciones y de su disposición a introducir cambios.

Este modelo de análisis toma en cuenta:

- la evolución de las organizaciones y extrapola tendencias,
- indaga su integración en el entorno (relaciones externas) y su potencial de desarrollo (orientación al futuro),
- analiza las actividades y acciones en relación a los objetivos, tareas y prestaciones de servicios,
- considera a la organización como un sistema vivo compuesto por múltiples subsistemas formales e informales.

Paso 1: Los hechos

Las organizaciones producen y almacenan información y aclaraciones sobre ellas mismas para tomar decisiones y conducirse. Estas informaciones explican lo que en la misma organización es percibido como un hecho. El primer paso del DOP sirve para reunir, en forma sinóptica, los hechos disponibles. Muchas veces, en este paso se pone de manifiesto que esos hechos no pueden tener en cada caso el mismo valor, que no son interpretados de la misma manera y que los diferentes actores tienen diferentes conocimientos sobre estos hechos.

Instrumento para este paso: Lista de preguntas

En base de informes y documentos de la organización se contesta las siguientes preguntas:

¿Qué forma jurídica tiene la organización? (asociación, cooperativa, institución pública, etc.).

¿Cuándo fue fundada la organización y quién la fundó?

¿Cuántas personas pertenecen a la organización como miembros; como personal permanente (en función directiva o ejecutiva, personal auxiliar) y como personal temporal?

¿Qué bienes y servicios produce la organización? ¿Para quién?
¿Qué es lo mejor que puede hacer la organización? ¿Cuáles son los productos más demandados? ¿De parte de qué grupos de clientes?

¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la organización y cómo se los designa? ¿Cómo está distribuido el personal en esos niveles? ¿De qué calificaciones claves disponen esos grupos de personas?

¿Qué extensión espacial (local, regional, nacional, internacional) tiene la organización en relación con su propia infraestructura, sus grupos de clientes, sus contrapartes de cooperación y sus proveedores?

¿De dónde provienen los recursos financieros (venta, comisión, recursos propios, ganancias, reservas, donaciones, subsidios, contribuciones externas, contribuciones de sus miembros etc.)?

¿De qué infraestructura y materiales dispone la organización (edificios, instalaciones de producción y vehículos, medios de comunicación, otros)?

¿Cuándo y cómo planifica la organización sus actividades?

Paso 2: Relaciones de cooperación

Cada organización mantiene relaciones con otras organizaciones privadas y estatales. El segundo paso del DOP sirve para conocer la organización y su entorno y esclarecer las siguientes preguntas:

¿Cuáles organizaciones forman parte del entorno (paisaje organizacional)?

¿Qué relaciones tiene la organización con otras organizaciones?

¿Dónde se encuentran espacios vacíos en el paisaje organizacional?

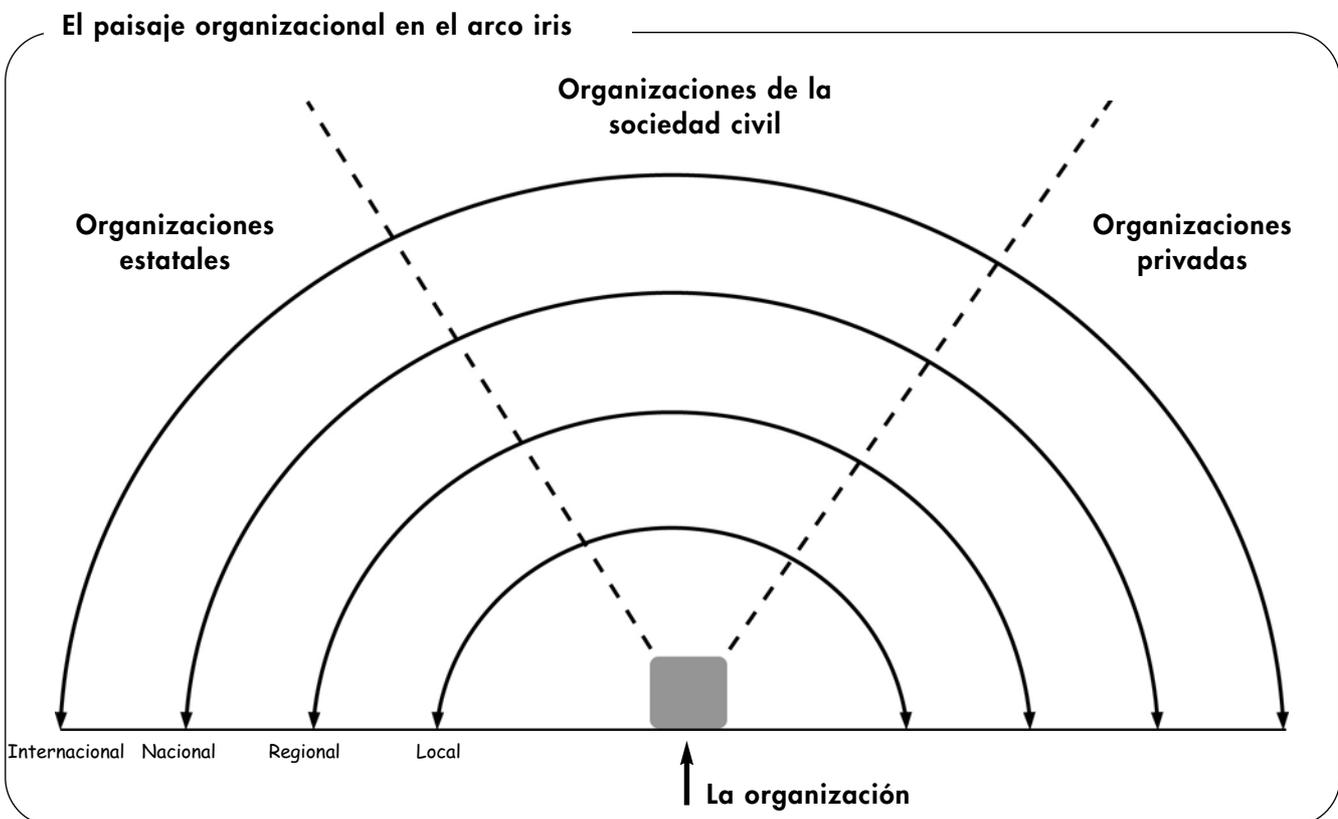
¿Qué relaciones faltan y podrían ser fuente de potenciales relaciones de cooperación?



Primer instrumento para este paso: El Arco Iris

Se ubica la organización y sus relaciones con otras organizaciones en un paisaje organizacional. En el centro del arco iris se encuentra la organización o el proyecto. El arco iris se divide en tres pedazos (organizaciones estatales, organizaciones privadas y la sociedad civil) y tiene cuatro medio círculos (local, regional, nacional, internacional).

Se ubican las organizaciones con las cuales tenemos vínculos según su característica. Además, podemos indicar la importancia de la cooperación para nuestra organización con el tamaño del símbolo, es decir marcando las organizaciones más importantes con un símbolo más grande que las organizaciones menos importantes.



Segundo instrumento para este paso: Formato de relaciones de cooperación

Primero, se seleccionan tres organizaciones del Arco Iris con las cuales tenemos relaciones importantes de cooperación. Ahora, investigaremos más en detalle las relaciones de cooperación con estas organizaciones según los siguientes aspectos. Valorizamos los siguientes siete aspectos con una escala de muy mal (- -) hasta muy bien (+ +). Así obtenemos para cada organización un perfil sobre la calidad de nuestra cooperación.

Relaciones de cooperación

Aspectos	Actividades	Organización A				
		--	-	+	++	
1. Objetivos	Fijamos objetivos periódicamente y en acción común.		x			
2. Contrato	Concertamos acuerdos claros e inequívocos sobre derechos y obligaciones.			x		
3. Fidelidad al contrato	Nos atenemos a los acuerdos establecidos.			x		
4. Ventajas	Extraemos ventajas de la cooperación.		x			
5. Confianza	Informamos activamente sobre nuestras intenciones.			x		
6. Comunicación	Ofrecemos interlocutores y ponemos a disposición medios de comunicación apropiados.			x		
7. Conflictos	Indicamos con anticipación áreas de conflicto y ofrecemos caminos para su gestión rápida y directa.	x				
		Organización B				
		--	-	+	++	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
		Organización C				
		--	-	+	++	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						



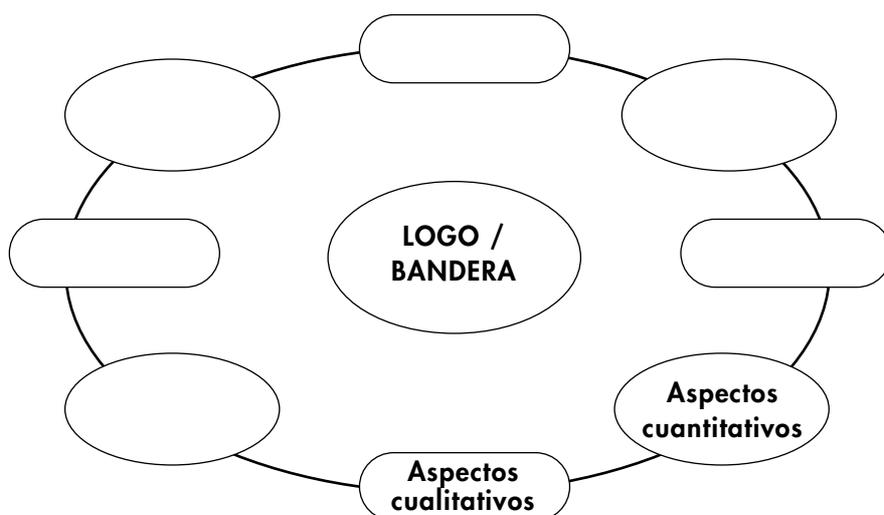
Paso 3: Vista de pájaro

Las organizaciones son organismos complejos y difíciles de abarcar. Según la perspectiva (mirada desde arriba /abajo, adentro / afuera) y la distancia, veremos algo diferente. Lo que se les ocurre a unos, es secundario para otros. El tercer paso del DOP consiste en elaborar un análisis, a modo de fotografía instantánea. Para ello, se deben seleccionar ocho características de nuestra organización: cuatro medidas o relaciones cuantificables (p.e. cantidad de personal, volumen de financiamiento externo, familias beneficiarias de nuestros proyectos, cantidad de eventos de capacitación realizados, etc.) y cuatro características cualitativas (p.e. contactos con grupos de muchos años, motivación del personal, conceptos innovadores, trabajo en redes, etc.).



Instrumento para este paso: Dibujar un gráfico

Se buscan características relevantes de la organización (positivas y negativas). Luego, se seleccionan ocho características principales (cuantitativas y cualitativas, positivas y negativas) y se colocan en el gráfico de abajo. Después, se diseña un logo escudo o una bandera, que sea típica para la instantánea de la organización. Luego se presenta el resultado como sigue:

**Paso 4: Perfil de la organización**

Las organizaciones están constituidas por subsistemas entrelazados entre sí a través de reglas: prestación de servicios, personal, procesos de grupo, etc. La calidad de los servicios que ofrece la organización está determinada notablemente por la coordinación de los subsistemas (ver elementos básicos). El cuarto paso del DOP sirve para calificar algunas funciones fundamentales de la organización según sus fortalezas o debilidades. A través de la comparación de la estimación propia y ajena, se pueden identificar luego potenciales, síntomas y cuestiones para profundizar.

Instrumento para este paso: Formato de un perfil

El grupo de trabajo diseña el perfil de la organización. En caso de que los miembros del grupo no se pusieran de acuerdo sobre la valoración, se dejará constancia de las diferentes estimaciones como una observación. En un segundo paso, el grupo de trabajo puede afinar el perfil. Cada uno de los criterios puede ser sopesado de forma diversa a través de un factor; los criterios pueden ser subdivididos y se incorporan flechas para destacar una tendencia dinámica.

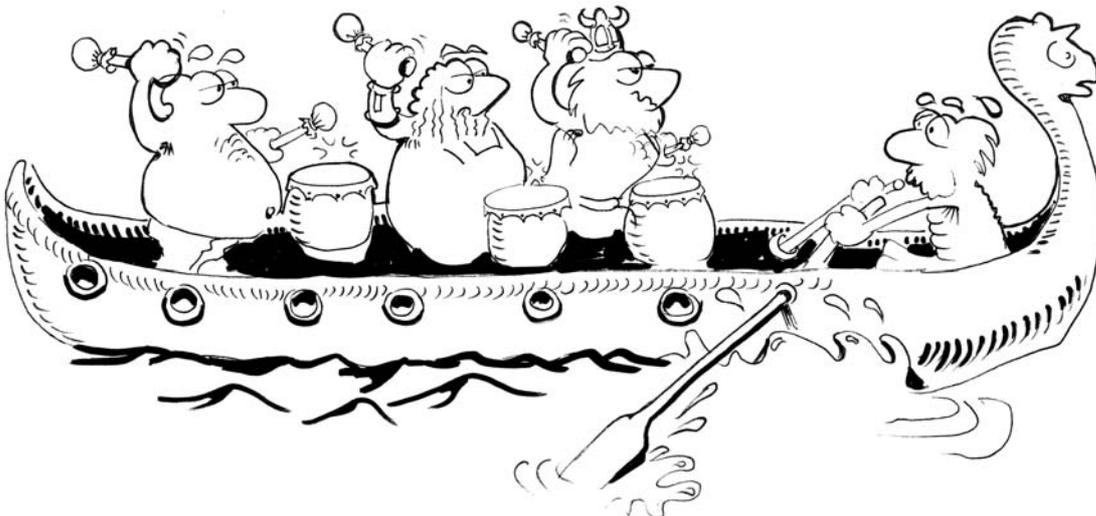
Perfil de la organización				
Criterios	--	-	+	++
1. Estrategia				
2. Coherencia con los objetivos				
3. Competencia en los servicios				
4. Relación estrecha con necesidades				
5. Gestión del personal				
6. Reconocimiento y remuneración				
7. Relaciones humanas				
8. Delegación				
9. Decisiones				
10. Dirección				
11. Transparencia de los costos				
12. Administración y servicios técnicos				
13. Cooperación				
14. Monitoreo y evaluación				
15. Capacidad de adaptación				



Criterios

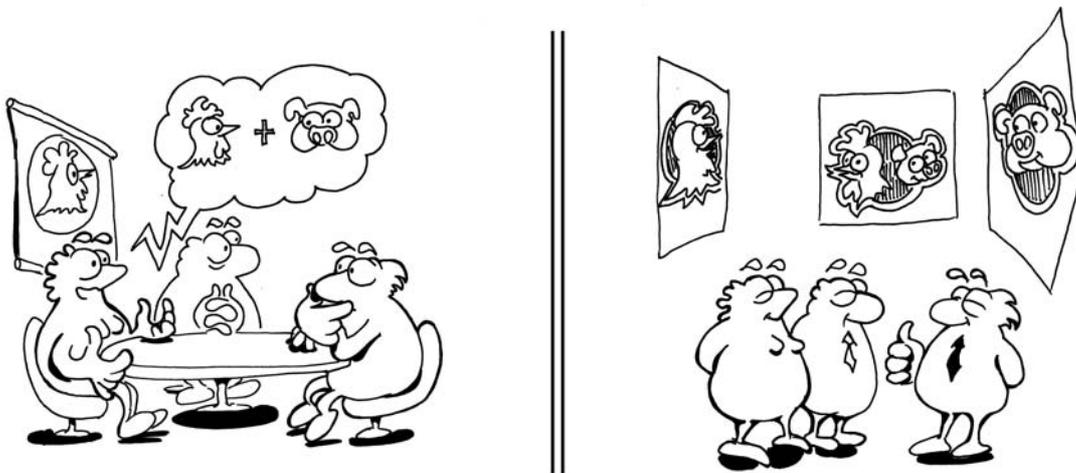
- (1) **Estrategia:** La organización tiene objetivos bien definidos y una planificación a mediano plazo que describe la finalidad de la organización, beneficiarios y servicios.
- (2) **Coherencia con los objetivos:** El personal y los miembros de la organización demuestran a través de su comportamiento que están de acuerdo con los objetivos declarados.
- (3) **Competencia en sus servicios:** La organización se concentra en las tareas que puede llevar a cabo competentemente.
- (4) **Relación estrecha con necesidades:** Los servicios y la oferta de la organización responden a necesidades sentidas por los grupos meta y los beneficiarios.
- (5) **Gestión de personal:** La organización coloca personal profesionalmente calificado en el momento oportuno y en el lugar correcto, define su responsabilidad, lo capacita y apoya en sus funciones.

- (6) **Reconocimiento y remuneración:** Las exigencias de los trabajos son conocidas por los miembros y el personal; su trabajo es reconocido, valorado y adecuadamente remunerado.
- (7) **Relaciones humanas:** Las perturbaciones y los conflictos son abordados enseguida, abierta y directamente con los involucrados.
- (8) **Delegación:** Las decisiones se toman allí donde existe la información y la experiencia necesaria.
- (9) **Decisiones:** En la organización se decide oportuna e inequívocamente.
- (10) **Dirección:** La gerencia de la organización se interesa por las expectativas de su personal, por la calidad de los servicios para sus clientes, por los cuellos de botella internos y por el futuro desarrollo de la organización.
- (11) **Transparencia de los costos:** La organización sabe lo que cuestan internamente sus servicios y, en función de ello invierte sus recursos.
- (12) **Administración y servicios técnicos:** La organización dispone internamente de suficientes servicios técnico - administrativos.
- (13) **Cooperación:** La organización cuida sus relaciones con otras organizaciones y es capaz de coordinar y promover la cooperación con ellas.
- (14) **Monitoreo y evaluación:** La organización dispone de un sistema interno de monitoreo y evaluación y sistematiza sus experiencias regularmente.
- (15) **Capacidad de adaptación:** La organización se adapta continuamente a nuevas tareas e invierte en el desarrollo de nuevos servicios u ofertas.



Paso 5: Experiencias de cambio

Las organizaciones se adaptan constantemente a su entorno, a las necesidades sentidas por sus grupos meta y a las exigencias de calidad. Se diferencian en cuán rápidas se adaptan o si están capacitadas para estos cambios. El quinto paso del DOP propone preguntas sobre la experiencia en relación con los cambios y analiza el interés hacia el desarrollo futuro. Por detrás de las preguntas está la idea de que los cambios en las organizaciones surgen de las fuerzas progresivas y que, a la vez, están acompañados por resistencias. El análisis de este campo de fuerzas es una ayuda para escoger las estrategias apropiadas para ayudar a generar cambios en la organización.



Instrumento para este paso: Discusión grupal

El grupo de trabajo responde en una conversación grupal a las cinco preguntas siguientes.

¿Qué cambios se han producido en tiempos recientes en nuestra organización? Elija uno o dos cambios importantes.

¿Qué impacto han tenido los cambios? (En la estructura de la organización, en los procesos, en el personal, en los grupos metas, etc.)

¿Quién ha participado en los cambios? ¿Quién los ha decidido? ¿Quién ha apoyado el cambio? ¿Quién estaba en contra?

¿Con qué resultados estamos satisfechos / insatisfechos?

¿Cuáles son las tres cuestiones y desafíos más importantes a los que la organización debería orientarse en un futuro próximo?



Reflexiones finales

El *Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)* es un proceso de análisis y discusión entre los diferentes actores de la organización. Los pasos presentados y los respectivos resultados sirven como material para la discusión final, la cual se enfoca en los puntos que necesitan un análisis todavía más profundo y en las necesidades de cambio. Campos del cambio pueden ser: calidad de los servicios para los beneficiarios; la cooperación externa con otras organizaciones; calificaciones claves del personal y estructuras y procedimientos al interno de la organización.

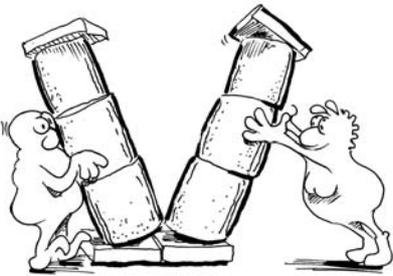
En la discusión sobre los resultados del DOP se debería decidir sobre la necesidad del acompañamiento profesional: Una cosa es el análisis de una organización; otra, el realizar posibles cambios. Cualquier cambio afecta al sensible equilibrio establecido entre poder, intereses, fuerzas progresivas y obstructoras en las organizaciones y causa resistencias. Aquí sirve la asesoría de una persona profesional con sus experiencias y visión externa de la organización.

Fácilmente ocurren errores en los procesos de cambio. Uno de ellos es empezar directamente con la fase de cambio. Una vez encontrada la solución se realiza el cambio inmediatamente subestimándose la resistencia al cambio. Una fase introductoria y de cuidadosa preparación así como la posterior estabilización del cambio son fases tan importantes como el propio cambio.

Un segundo error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez sin dejar espacio para introducir, reflexionar y ajustar cada paso de cambio a las realidades y de esta forma consolidar cada logro antes de seguir con el próximo. El cambio sólo se realiza como un proceso gradual, paso por paso.

En un contexto de urgencia se comete el tercer error: imponer el cambio a la fuerza con la consiguiente resistencia. Se tiende a pasarla por alto y así aumentar la resistencia hasta llegar a bloquear el proceso. Como la resistencia es parte del proceso del cambio y no sólo un obstáculo, es importante tratar la resistencia de forma productiva hasta aprender de ella para conducir adecuadamente el cambio.

Un cuarto error es descuidar, debido a las turbulencias y al entusiasmo generados por el cambio, las fuerzas opuestas y preocupaciones que en determinado momento surgirán y contagiarán todo el proceso con actividades de miedo, negativismo y escepticismo. Esto da paso a la disposición de regresar a la situación deficiente pero, por lo menos, conocida.

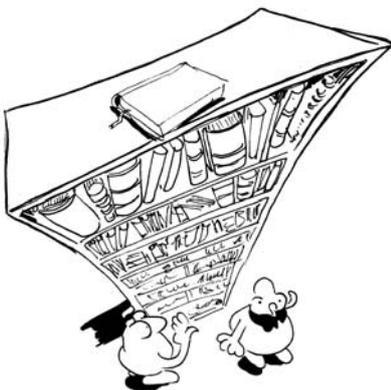


Bibliografía recomendada

KEK / GTZ (Zimmermann, Arthur / Sülzer, Rolf). *Comprender las organizaciones. Asesoramiento a organizaciones en la cooperación internacional.* Zürich, Schweiz. Eschborn, Alemania. 1994. El libro es una colección de modelos e instrumentos para el diagnóstico y el asesoramiento organizacional. El concepto del diagnóstico organizacional participativo con sus respectivos pasos, que hemos tratado en este capítulo, ha sido tomado de esta publicación. Tiene como anexo una recolección amplia de gráficos sobre el tema que se pueden usar en eventos de capacitación.

Zimmermann, Arthur. *Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas.* Quito, Ecuador. 1998. Es un libro conceptual y teórico que presenta modelos de desarrollo organizacional pero también herramientas para el mejor entendimiento y análisis de las organizaciones. Como el título lo indica, se enfoca en los procesos de cambio y el acompañamiento y asesoramiento en estos procesos. El autor está convencido de que no hay recetas para el cambio; por ello encontramos en este libro ideas y experiencias profesionales y vividas sobre los cambios. Una fuente fructífera para gente que trabaja en el tema de asesoramiento organizacional. Nosotros hemos aprendido mucho de este libro.

Zoltners, Andris A; Sinha, Prabha; Murphy, Stuart. *La firma obesa. Los secretos para ponerla en forma.* México. 1998. Este libro se enfoca en problemas típicos y comunes de las organizaciones, como por ejemplo la pérdida del contacto con la clientela, la falta de cambio organizacional, la burocratización, las fallas de la gerencia, falta de eficiencia en los procesos internos, etc. Estos problemas se presentan de forma sencilla, con ejemplos concretos y con muchas caricaturas. La forma de su presentación es muy agradable y se lo lee con gusto. El material también sirve para el uso en eventos de capacitación sobre el tema.



CAPÍTULO 6

CÓMO PONER EN PRÁCTICA LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ESTE MANUAL



Potenciales y limitaciones del trabajo metodológico y recomendaciones

- Para las y los profesionales
- Para los equipos de trabajo
- Para las organizaciones de desarrollo
- Para los grupos meta

Conclusiones

Cómo aplicar un tema del manual al taller de capacitación

POTENCIALES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO METODOLÓGICO

El punto de partida es reconocer que el trabajo metodológico mejora la calidad de los procesos de desarrollo. Por un lado, lo hace más participativo, equitativo y sostenible. Por otro, fortalece la estructuración, la eficiencia, la transparencia y la coherencia de los procesos de desarrollo.

Empezar con un trabajo con mayor énfasis en lo metodológico involucra diferentes actores: las y los profesionales, sus equipos de trabajo, las organizaciones de desarrollo y los grupos meta con sus respectivas organizaciones. Es un camino de aprendizaje que requiere apertura para la autoreflexión crítica sobre el qué y el cómo de los procesos de desarrollo y la disposición de mejorar y ampliar las habilidades profesionales. Somos conscientes de que en este proceso de profesionalización es necesario experimentar y arriesgarse, invertir tiempo y energía; y, sobre todo, hay que tener paciencia para ir paso por paso, evaluando los resultados y adaptando las medidas a los imprevistos.

A continuación, presentamos la sistematización de los potenciales y las limitaciones del trabajo metodológico. Para una mejor comprensión, la presentamos separada según los diferentes actores. Basados en esta sistematización, recomendamos estrategias de cómo iniciar un trabajo con mayor énfasis en lo metodológico y poner en práctica los métodos y técnicas de este manual.



Las y los profesionales



Los equipos



Las organizaciones



Los grupos meta

Para las y los profesionales, priorizar el trabajo metodológico significa:

Potenciales	Limitaciones y resistencias
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización y mejores opciones profesionales. • Dedicarse a algo nuevo y creativo, desarrollar nuevas ideas y ampliar los campos de acción. • Menos improvisación; más estructura y organización. • Ampliar habilidades en la aplicación concreta de nuevos métodos y técnicas. • Buscar activamente retroalimentación e intercambio con otros colegas en cuanto a la aplicación de métodos y técnicas. • Convertir la visión de participación y género en algo práctico. • Un contacto más estrecho con los grupos meta y así obtener más satisfacción en el trabajo. • Desarrollar una idea más global sobre el contexto de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tiempo para este trabajo adicional. • Falta de incentivo o de recompensa para el esfuerzo adicional. • No constatar la necesidad o los beneficios del trabajo metodológico. • No considerar el trabajo metodológico parte integrante del trabajo técnico en el campo. • Temor a cambiar el estilo propio o de perder autoridad ante el grupo meta. • Carencia de apoyo de los colegas o de la organización; envidia o boicoteo por parte de algunos. • Imposibilidad de acceso a materiales de apoyo o a cursos de capacitación sobre el tema. • Dificultades para adaptar los métodos y técnicas a las condiciones del propio trabajo.

Recomendaciones

- La condición básica para poner en práctica la metodología propuesta en este manual es haber identificado una necesidad y considerar los posibles beneficios. Si así no fuera, no vale invertir tiempo y esfuerzos adicionales que generalmente no son recompensados inmediatamente. Hay que tomar el trabajo metodológico como un desafío personal y profesional que requiere cierta paciencia. Hay métodos y técnicas que pueden ser aplicados fácilmente y que dan resultados inmediatos, como por ejemplo la elaboración de material didáctico. Otros métodos propuestos son más complejos y necesitan un ciclo más largo para su aplicación, como es el caso para todos los métodos de diseño y manejo de proyectos.
- Lo ideal es empezar con el trabajo metodológico en un equipo de trabajo para intercambiar experiencias y lanzarse juntos al proceso de aprendizaje. Sin embargo, existen muchas técnicas que pueden ser aplicadas por una sola persona sin el apoyo de todo el equipo: capacitación, material didáctico, moderación y la elaboración de informes. Los demás temas contienen también técnicas particulares fáciles de aplicar y que no requieren la ejecución de todos los pasos propuestos; por ejemplo: el árbol de problemas, mapas, diagramas, calendarios y matrices, un plan operativo o plan de trabajo, el FODA, etc. Estas técnicas pueden ser aplicadas en el trabajo cotidiano con grupos meta.

- Recomendamos empezar con algo fácil, con elementos particulares, con secuencias breves. Mejorar las habilidades en la visualización o mejorar algunos de los materiales didácticos que se utilizan en los cursos de capacitación, por ejemplo, no necesariamente debe implicar un esfuerzo extraordinario; sino, una tarea que todo profesional puede hacer por su propia cuenta.
- Para la primera aplicación de nuevos métodos o técnicas recomendamos seleccionar un ambiente de confianza, con grupos meta bien conocidos o con el propio equipo de trabajo.
- Es importante lograr, desde el inicio, el apoyo y el intercambio con otras personas, o para conseguir materiales adicionales de apoyo, sea para la adaptación de las técnicas a sus situaciones específicas o bien para la retroalimentación profesional. Adicionalmente, recomendamos la participación en cursos de capacitación externa, si hubiera la posibilidad.
- Siempre es importante promover la discusión sobre los avances, experiencias y necesidades del trabajo a través de métodos y técnicas. Aunque la organización o el equipo no hayan apoyado desde el inicio los esfuerzos metodológicos, es posible convencerlos en el camino sobre su importancia.



Para los equipos, priorizar el trabajo metodológico significa:

Potenciales	Limitaciones y resistencias
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el trabajo en equipo a través de una mejor coordinación, mayor transparencia, claridad en los objetivos, visiones compartidas, mayor coherencia entre las actividades cotidianas y los objetivos. • Un mejor aprovechamiento de las experiencias de cada uno, del trabajo interdisciplinario y de la retroalimentación profesional. • Aprender y experimentar grupalmente con nuevos métodos y técnicas y ampliar las habilidades metodológicas del equipo. • Mejorar la eficiencia y la eficacia del trabajo en equipo con respecto a sus grupos meta y a lo interno de la organización. • Mayor satisfacción con el trabajo en equipo. • Contribuir como equipo a la profesionalización de la organización. • Apoyar activamente al empoderamiento del grupo meta (espacios de participación, equidad de género y procesos de desarrollo más sostenibles). 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo no funciona como equipo, solo es una estructura formal. • Cada miembro del equipo ya tiene demasiado trabajo y no queda tiempo para esfuerzos adicionales. • El equipo no ve la necesidad y el beneficio del trabajo metodológico o algunos miembros lo boicotean. • La persona coordinadora del equipo no apoya suficientemente el trabajo metodológico o la capacitación en esta área. • Los integrantes del equipo no comparten los mismos conceptos básicos sobre el trabajo (rol y función del personal técnico, concepto de participación y género, etc.). • El equipo teme que los grupos meta ganen más influencia y que, por lo tanto, pierda espacios de control. • El equipo todavía no tiene experiencia en capacitarse grupalmente. • Falta material de apoyo o acceso a eventos de capacitación externa. • La organización no apoya al proceso de profesionalización del equipo; no se lo involucra en los planes de trabajo ni en los presupuestos. No contempla incentivos ni recompensa para esfuerzos adicionales.

Recomendaciones

- Consideramos que los equipos de trabajo son la instancia y el espacio más adecuado para desarrollar un trabajo más metodológico, seleccionar métodos y técnicas, adaptarlos a las situaciones específicas y practicarlos. El equipo necesita para este proceso de aprendizaje, acuerdos y un apoyo mínimo por parte de la organización.
- Otra condición básica es la disposición y el acuerdo mínimo en el mismo equipo sobre la importancia del trabajo metodológico. Sin esto, no vale la pena comenzar; más bien, sería necesario preparar el terreno y tomar en serio posibles resistencias.

- Recomendamos comenzar con pasos pequeños y no pretender cambiar todo de una sola vez. Se debe seleccionar métodos y técnicas fáciles para lograr pequeños éxitos de manera rápida y para constatar los beneficios concretos del trabajo. La motivación del equipo es un punto clave, especialmente en la fase inicial.
- Generalmente, es necesario adaptar las técnicas a las situaciones específicas del trabajo. Recomendamos experimentar con métodos y técnicas nuevos en el equipo antes de ponerlos en práctica con los grupos meta. Para la aplicación es útil trabajar en núcleos pequeños de dos a tres personas para después poder retroalimentarse mutuamente.
- Para que el aprendizaje de nuevos métodos y técnicas no sea algo ocasional se debe involucrar en los planes de trabajo del equipo. Se debe priorizar las necesidades de capacitación y planificar quién puede capacitarse para después socializar nuevos conocimientos.
- Hay que tomar en cuenta que ciertos métodos requieren el apoyo y consenso organizacional para no resultar incoherentes con otras estrategias de la organización. Especialmente, los temas sobre asesoría participativa, manejo de proyectos y diagnóstico organizacional deben adecuarse al contexto organizacional.
- Por fin, es importantes que el equipo promueva las necesidades, experiencias y avances del trabajo metodológico en la propia organización para lograr que se involucre el proceso de profesionalización en los planes de trabajo institucionales, en los objetivos de la organización y en su presupuesto. Así, tal vez sería posible conseguir asesoría externa o capacitaciones específicas para todo el equipo.



Para las organizaciones, priorizar el trabajo metodológico significa:

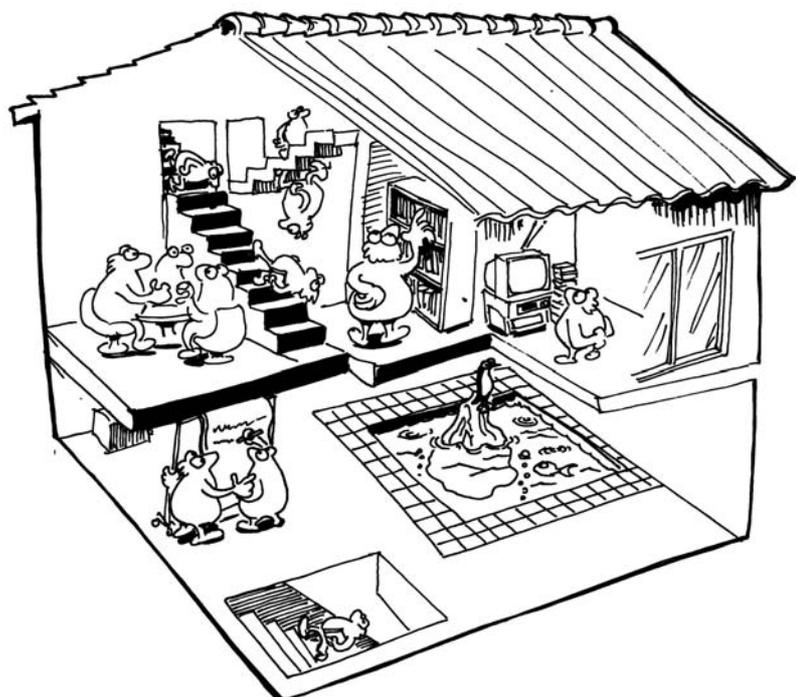
Potenciales	Limitaciones y resistencias
<ul style="list-style-type: none"> • Tener buena reputación de ser una organización adelantada, un ejemplo para otras organizaciones. • Contar con y atraer personal de buen nivel profesional. • Mejorar la calidad y el rendimiento del trabajo. • Ser una organización que aprende de sus experiencias, que tiene memoria organizacional y con capacidad para desarrollar nuevas ideas. • Facilitar estructuras democráticas a lo interno de la organización. • Mayor coherencia entre los objetivos y el trabajo práctico. • Mejorar las posibilidades de adaptación a los cambios del entorno. • Aumentar la posibilidad de conseguir financiamiento. • Ampliar la posibilidad de trabajar en redes o cooperaciones interinstitucionales. • Alta valorización por parte de los grupos meta. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no valora ni prioriza el trabajo metodológico, no ve la necesidad ni los beneficios. • La organización tiene un concepto de desarrollo que no valoriza tanto la participación activa de los grupos meta. • La organización no quiere invertir en la capacitación de sus recursos humanos; supone que su personal ya está suficientemente profesionalizado o aprende lo necesario sobre la marcha. No recompensa esfuerzos adicionales. • En el trabajo práctico se valoriza más la cantidad que la calidad de las actividades. El trabajo más participativo puede causar contradicciones con planes preestablecidos. • Falta una idea clara de cómo iniciar un trabajo metodológico en la organización; no hay material de apoyo ni la oferta de asesorías externas. • Los donantes no exigen un trabajo metodológico. • Los grupos meta no reclaman un trabajo con mayor metodología.

Recomendaciones

- La organización debe reconocer que los equipos de trabajo son el núcleo del proceso de aprendizaje de nuevos métodos y técnicas. Por eso, se los debe fortalecer y motivar como equipos. Es necesario reconocer logros pequeños, esfuerzos adicionales y avances en el trabajo metodológico.
- Es recomendable empezar con un diagnóstico de las necesidades de capacitación metodológica a lo interno de la organización para elaborar un plan de capacitación y conseguir el respectivo financiamiento. Además, se puede mandar personal a capacitaciones externas, dar seguimiento y organizar la socialización de los conocimientos adquiridos.
- Puede ser aconsejable formar un equipo de trabajo para elaborar la propuesta de cómo iniciar un trabajo más metodológico y promoverla a lo interno de la organización. Solicitar el apoyo de una asesoría externa que proponga estrategias para

mejorar el trabajo metodológico en la organización podría ser otra posibilidad. También, resulta interesante contactarse con otras organizaciones para intercambiar experiencias sobre el trabajo metodológico.

- Para priorizar el trabajo con métodos y técnicas, la organización puede exigir mayor calidad en las áreas de informes, monitoreo, coordinación, etc.. Tener en cuenta las habilidades metodológicas como un criterio importante en la selección del nuevo personal.
- Para dar importancia a las actividades metodológicas la organización puede negociar con los donantes para que reconozcan estos trabajos y los tomen en cuenta en los presupuestos.
- A mediano o largo plazo recomendamos a la organización elaborar y compartir una visión de desarrollo que establezca metodologías de trabajo tales: como hacer asesorías, como manejar proyectos, como comunicar, como trabajar en equipo, etc.



Cuando la organización de desarrollo prioriza el trabajo metodológico para los grupos meta significa:

Potenciales	Limitaciones y resistencias
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación, influencia, entendimiento, decisión, control y transparencia en los procesos de desarrollo. • Mayor sostenibilidad de los procesos. • Más posibilidades para hombres y mujeres de expresar sus necesidades específicas e involucrarlas en las estrategias de desarrollo. • Mejor oportunidad para contribuir con sus experiencias, ideas y valores culturales. • Ejecutar actividades de desarrollo más adaptadas a las necesidades de los grupos meta (planificación, M&E, capacitación, asesorías, etc.). • Compartir responsabilidades entre los diferentes actores. Percibir la organización de desarrollo como un actor con los mismos derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de jerarquías tradicionales y poco interés en la participación. • Condiciones difíciles (analfabetismo, grupos grandes y heterogéneos, ambientes poco favorables). • El grupo meta está adaptado a un estilo autoritario. • Altas expectativas hacia el técnico para que solucione rápidamente los problemas. • El grupo meta aprovecha la competencia entre las diferentes organizaciones y escoge a quién les da más. • Intereses políticos y juegos de poder de grupos o personas particulares obstaculizan el trabajo participativo y con un enfoque de género. • Malas experiencias previas con el trabajo participativo.

Recomendaciones para las organizaciones de desarrollo

El trabajo metodológico, en primer lugar, es una decisión de las y los profesionales, de los equipos y de las organizaciones de desarrollo. Sin embargo, es importante analizar posibles potenciales y limitaciones del grupo meta para tomarlos en cuenta en las estrategias a la hora de iniciar un proceso metodológico. Nuestra sistematización ofrece las siguientes recomendaciones para las organizaciones de desarrollo.

- Organizaciones que fortalecen con su metodología de trabajo la participación de los grupos meta, la equidad de género y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo deben ser conscientes de que trabajan también con las actitudes de sus grupos meta. Por lo tanto, es un proceso que necesita tiempo y paciencia. El paternalismo, por ejemplo, puede causar fuertes resistencias contra el trabajo participativo y con enfoque de género.
- Recomendamos iniciar el trabajo metodológico con grupos de mucha experiencia en cooperación y confianza hacia la organización y sus profesionales. No es conveniente querer cambiar todo de una sola vez; hay que proceder por pasos, de

lo fácil a lo complejo. Tampoco es recomendable comenzar con temas sensibles que tocan de lleno conflictos de intereses o de poder.

- Un trabajo con métodos y técnicas participativos requiere esfuerzo y tiempo de los grupos meta y provoca expectativas. Hay que plantear claramente la necesidad y explicar posibles beneficios de este esfuerzo para los grupos meta. No se debe abusar de los grupos meta para realizar experimentos metodológicos y después no dar seguimiento a los procesos iniciados.
- La organización debe anticipar a los grupos meta el trabajo metodológico y explicarles posibles cambios de estilo. Se trata de hacer posible el entendimiento mutuo sobre los procesos de desarrollo. En este sentido, es muy recomendable involucrar a personas del grupo meta y capacitarlas en el uso de métodos y técnicas para que sean capaces de acompañar a las y los profesionales.
- A lo largo del proyecto, la organización debe buscar activamente la cooperación con otras organizaciones y coordinar los procedimientos metodológicos que hagan posible en la región un trabajo coherente de desarrollo.



CONCLUSIONES

Es fácil convertir la sistematización de los potenciales y de las limitaciones de los diferentes actores en un instrumento de análisis para cada situación específica. Primero, se nombran los diferentes actores. Luego, se debe comparar, añadir o eliminar los potenciales, limitaciones y resistencias según el caso. Es un análisis que puede hacer la persona profesional o el equipo de trabajo, suponiendo los potenciales y limitaciones de los demás actores. Finalmente, se tratan las recomendaciones y se pregunta: ¿cuáles son válidas para su situación específica, cuáles se pueden eliminar y qué otras recomendaciones faltan?

Así, se tiene una idea inicial sobre posibles pautas y estrategias para poner en práctica un trabajo metodológico.

CÓMO APLICAR UN TEMA DEL MANUAL AL TALLER DE CAPACITACIÓN - EJEMPLO PRÁCTICO

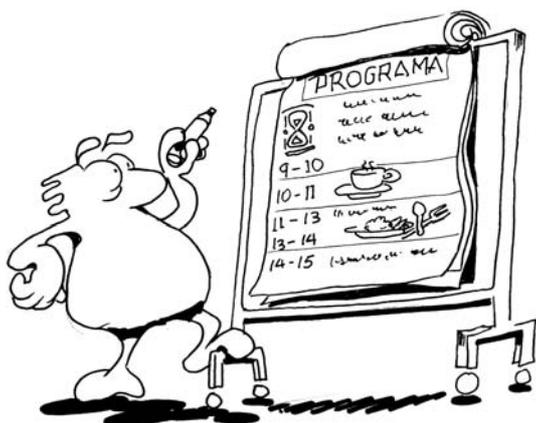
Seguidamente, presentamos una guía de taller de capacitación cuyo tema es la moderación. Así, ofrecemos un ejemplo concreto de cómo se puede convertir cualquier tema presentado en este manual en un taller de capacitación. Recomendamos tomar en cuenta:

- Para un primer acercamiento se puede utilizar la técnica de las siete preguntas. ¿Quién participa, cuáles son los objetivos, dónde, cómo, qué, con qué y cuándo?
- Para el diseño y la planificación recomendamos usar la guía de la persona facilitadora y las sugerencias de todo el capítulo 2.1 “talleres de capacitación”.
- Seleccionar los temas a tratarse basándose en los contenidos trabajados en este manual. Ver para el ejemplo, el capítulo 3.1 “técnicas de moderación”. Además, recomendamos consultar bibliografía adicional.
- Una vez seleccionados los contenidos, se debe lograr una buena mezcla entre fases de presentación de nuevos contenidos y fases de profundización a través de trabajos grupales o individuales. Un taller siempre debe combinar elementos básicos o teóricos del tema y técnicas o métodos prácticos.
- Lo importante es que las y los participantes practiquen durante el evento el método presentado, paso por paso, y que salgan del taller con productos concretos que puedan aplicar en su propio trabajo, como por ejemplo: la planificación, cualquier tipo de material, el diseño de futuros talleres, una propuesta, una pequeña sistematización, etc.
- Al final, se debe elaborar el material visualizado que se va a utilizar en el taller: papelógrafos, tarjetas, copias, etc. También hay que considerar el material de apoyo para las y los participantes, ya sea en forma de memoria del taller o de un material previamente preparado.



**Taller de capacitación con el tema: Moderación de eventos,
Parte I, Duración: 2 días, 15 participantes**

HORARIO	ACTIVIDADES / TEMAS	MATERIALES
8:00 - 10:00	<p>INTRODUCCION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Horario en grueso (Inicio, recesos, almuerzo, actividades, fin del día) • Presentación con la técnica del “Espejo del grupo” • Lluvia de ideas sobre las expectativas: “Yo quisiera aprender en esta capacitación....” • Objetivos del taller • Programa detallado; distribución del material de apoyo. <p>PARTE CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breve introducción al tema “visualización” • Trabajo en parejas: Dinámica del Cuchicheo: Pro y contra de la visualización (no más de 10 minutos) • Recolección oral de las ideas, la persona moderadora anota los puntos en un papelógrafo 	<p>Material para los dos días: marcadores, tarjetas de diferentes colores, 50 papelógrafos, papel bond, cinta, chinchas, 4 paneles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo de bienvenida • Tarjetas para el espejo del grupo • Tarjetas para lluvia de ideas (expectativas) • Papelógrafo con objetivos • Programa del taller en papelógrafo • 15 carpetas con el material de apoyo
10:00 - 10:30	R E C E S O	
10:30 - 12:30	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica para aprender nombres: “Canasta revuelta” • Presentación de nuevos contenidos: Ventajas de la visualización Reglas básicas para la visualización • Trabajo grupal: ¿Cuál es la función de la persona moderadora? (30 minutos, grupos de 45 personas, visualizar los resultados) • Plenaria: Presentación del trabajo grupal, discusión, conclusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas preelaboradas con el nuevo contenido (visualización) • Un papelógrafo por grupo
12:30 - 2:00	A L M U E R Z O	



HORARIO	ACTIVIDADES / TEMAS	MATERIALES
2:00 - 3:30	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica : “Sansón y Dalila” • Presentación del tema: Preparación de una moderación de eventos (Introducción, 5 minutos) • Tarea individual: Cada participante elabora las condiciones básicas para la moderación en su proyecto e indica: participantes, sus experiencias con técnicas de moderación, material disponible, tiempo previsto, etc. Visualizar los resultados en un papelógrafo. • Plenaria: Presentación del trabajo individual (tipo exhibición en la pared). • Presentación de contenido: Ciclo de una moderación. Gráfico general con todos los pasos. <p>Paso 1: Introducción</p> <p>Referirse a la introducción de la mañana: Papelógrafo de bienvenida, presentación del moderador y su rol, objetivos, expectativas, horarios, toma de acta, presentaciones (espejo del grupo, qué más: Collage, dibujo, entrevista de dos...).</p> <p>Paso 2: Recolectar temas</p> <p>Explicar dos técnicas:</p> <p>Complementar agenda preelaborada</p> <p>– Lluvia de ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un papelógrafo por persona • Papelógrafo con el ciclo de moderación • Papelógrafo paso 1 • Papelógrafo paso 2
3:30 - 3:45	R E C E S O	
3:45 - 5:00	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica en la plenaria: Lluvia de ideas <p>“Cuáles son los problemas más frecuentes en las reuniones de mi proyecto?” (pedir a 2 personas que lo coordinen). Elaborar una lista de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de contenido: <p>Paso 3: Priorización de temas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir con la práctica en la plenaria: Utilizar la lista de problemas y priorizarlos entre todos (tocar los siguientes puntos: cantidad de puntos adhesivos o cruces; decidir si hacerlo en público o en secreto). <p>Elaborar una agenda con los temas más relevantes/importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación con puntos adhesivos (Animómetro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta preparada • Tarjetas para lluvia de ideas • Papelógrafo paso 3 • Puntos adhesivos • Papelógrafo preparado, puntos adhesivos

Plan para el segundo día		
HORARIO	ACTIVIDADES / TEMAS	MATERIALES
8:00 -10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar el día anterior con el juego del marcador caliente. • Presentación de contenido: Paso 4: Profundización de temas Técnica: Trabajar con escenarios • Trabajo grupal: Escoger el problema más importante del paso 3 y trabajarlo en 4 grupos con la técnica del escenario. • Plenaria: Presentación de los resultados. • Presentación de contenido Paso 5: Plan de acciones Es la fase más importante y, muchas veces, la más complicada: los participantes tienen que tomar posición. Evitar acumulación de tareas en una sola persona. • Paso 6: Conclusión y evaluación. Preguntar cuáles técnicas conocen para evaluar un evento. Presentar otras técnicas (flash, evaluación con tarjetas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas preparadas en tarjetas, música • Papelógrafo con paso 4 • Tarjetas para el trabajo grupal • Papelógrafo paso 5 • Papelógrafo paso 6
10:00 - 10:30	R E C E S O	
10:30 - 12:30	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica: "Cambiar la casa". • Trabajo individual o en parejas. Tarea: Elaborar el plan de moderación en el ámbito de su trabajo (90 minutos). • Plenaria: Presentación (Tipo exhibición, con discusión). 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafos para todos
12:30 - 2:00	A L M U E R Z O / R E C E S O	
2:00 - 3:30	<ul style="list-style-type: none"> • Plenaria: Seguir con la presentación de los trabajos individuales. <p>FINALIZACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen y conclusión del taller. • Evaluación por escrito y después realizar una ronda oral. Confrontar con las expectativas. • Certificados y despedida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación preparada • Certificados

BIBLIOGRAFIA

Talleres de capacitación / Materiales didácticos

- **ALER.** *Manuales de capacitación.* Quito, Ecuador. 1993
 - 1: La entrevista
 - 2: La entrevista colectiva
 - 3: Lenguaje popular
 - 4: La noticia popular
 - 5: Audiodebate discoforo
 - 6: Radio revista de educación popular (I)
 - 7: Radio revista de educación popular (II)
 - 8: El noticero popular
 - 9: El sociodrama
 - 10: La risa en la radio popular
 - 11: Locución en la radio popular
 - 12: La música en la radio popular
- **Ander-Egg, Ezequiel.** *Los medios de comunicación al servicio de la educación.* Buenos Aires, Argentina. 1992
- **Asociación de Municipalidades Ecuatoriana ; GTZ ; Olivier Greiner.** *Guía práctica para docentes facilitadores.* Quito, Ecuador. 1996
- **Berthoud, Olivier.** *Imágenes y textos para la educación popular.* La Paz, Bolivia. 1992
- **Desarrollo Forestal Campesino en los Andes del Ecuador (DFC).** *Materiales didácticos en la capacitación de adultos. Recomendaciones para mejorar los procesos de promoción y capacitación.* Quito, Ecuador. 2000
- **Ham, Smith H.** **Interpretación ambiental.** *Una guía práctica para gente con grandes ideas y presupuestos pequeños.* Colorado, EEUU. 1992
- **Hernández Pina, Fuentesana.** *Aprendiendo a aprender. Métodos y técnicas de estudio.* Murcia, España. 1990
- **Hocdé, Henri.** *Los promotores campesinos. La pedagogía de la comunicación horizontal.* Honduras. 1996
- **Jiménez Victorio, Elida; Montes de Oca, Aleyda.** *Andamos para el aprendizaje.* Santo Domingo, República Dominicana. 1994
- **Lipp, Ulrich; Will, Hermann.** **Das große Workshop-Buch.** *Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren und Seminaren.* Weinheim, Alemania. 1996



- **Mena Calvopiña, Homero.** *El trabajo grupal.* Quito, Ecuador. 1996
- **Proyecto Desarrollo Forestal Campesino (DFC).** *Manual del extensionista forestal andino.* Quito, Ecuador. 1994
- **Proyecto Desarrollo Forestal Campesino (DFC).** *Manual del extensionista forestal andino II.* Quito, Ecuador. 1995
- **Roehr-Roudendaal, Petra.** *Where there is no artist. Development drawings and how to use them.* London, England. 1997
- **Ulloa, Luis Felipe.** *Si va a escribir para campesinos... Hágalo bien!* Tegucigalpa, Honduras. 1992
- **UNICEF.** *Carpeta para facilitar actividades de capacitación sobre los derechos de la niñez.* Santo Domingo, República Dominicana. 1996
- **Westcott, Jean; Hammond Landau, Jennifer.** *A picture's worth 1000 words. A workbook for visual communications.* San Francisco, EEUU. 1997
- **Yáñez Cossío, Consuelo.** *El libro de texto.* Quito, Ecuador. 1989

Asesorías

- **BMZ /GTZ. Landwirtschaftliche Beratung. Band 1.** *Grundlagen und Methoden.* Eschborn, Alemania. 1987
- **GATE / GTZ. Ulrike Müller-Glodde.** *Acompañamiento de procesos. Una ayuda para asesoras y asesores en el manejo de recursos naturales.* Bonn, Alemania. 1996
- **Centro Suizo de Cooperación para Tecnología y Gestión Empresarial (SKAT).** *Extensión Agrícola. Una Guía para asesoras y asesores en zonas rurales.* St. Gallen, Suiza. 1993

Métodos participativos

- **ALFORJA.** *Técnicas participativas para la educación popular, tomo 1 y 2.* San José, Costa Rica. 1989
- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** *Libro de consulta sobre participación.* 1997
- **Bundesministerium fuer Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).** *Uebersektoriales Konzept. Partizipative Entwicklungszusammenarbeit. Partizipationskonzept.* Bonn, Alemania. 1999

- **Gesellschaft fuer technische Zusammenarbeit (GTZ).** *Cuando la participación falta... Conceptos básicos, estrategias, estudios de caso, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse en el desarrollo rural, Asia.* Eschborn, Alemania. 1992
- **OEF-Internacional (varios autores).** *Haciendo camino al andar. Guía metodológica para la acción comunitaria.* Washington, EEUU. 1991
- **PAISAJOVEN / GTZ.** *Juntos es mejor – módulos de metodologías participativas para la gestión en organizaciones sociales.* Medellín, Colombia. 1999
 - 1: ¿Qué debemos tener en cuenta? Los criterios transversales de un proyecto
 - 2: ¿Con quiénes trabajamos? El diagnóstico rápido participativo
 - 3: ¿Cómo lo hacemos? La planeación estratégica y operativa
 - 4: ¿Lo estamos haciendo bien? El seguimiento y la evaluación
 - 5: ¿Cómo estamos organizados? Elementos para el análisis organizacional
 - 6: ¿Cuánto vale lo que hacemos? El costo y la tarificación de los servicios
- **Pretty, Jules; Thompson, John; Guijt, Irene; Scoones, Ian.** *Aprendizaje y acción participativa. Guía para capacitadores.* Santa Cruz, Bolivia. 1998

Moderación / Comunicación /Manejo de conflictos

- **Antons, Klaus.** *Práctica de la dinámica de grupos. Ejercicios.* Barcelona, España. 1990
- **Cole, Kris.** *Kommunikation klipp und klar. Besser verstehen und verstanden werden.* Weinheim, Alemania. 1996
- **Cornelius, Helena; Faire, Shoshana.** *Tú ganas yo gano. Cómo resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones.* Madrid, España. 1989
- **Fischer, Roger; Ury, William; Patton, Bruce.** *Das Harvard-Konzept, Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln.* Frankfurt, Alemania; New York, EEUU. 1995
- **GTZ – CREAR.** *Moderación de eventos grupales – cómo planificar, ejecutar y evaluar eventos grupales. Un programa de aprendizaje interactivo.* (CD)
- **Kirckhoff, Mogens.** *Mind Mapping. Einführung in eine kreative Arbeitsmethode.* Offenbach, Alemania. 1996

- **Klebert, Karin; Schrader, Eberhardt; Straub, Walter.** *Kurz Moderation.* Hamburg, Alemania. 1985
- **López Caballero, Alfonso.** *Cómo dirigir grupos con eficacia.* Quito, Ecuador. 1999
- **Mena C., Homero.** *El Trabajo Grupal.* Quito, Ecuador. 1996
- **Newstrom, John; Scannell, Edward.** *100 ejercicios para dinámica de grupos.* México. 1992
- **Pfeiffer, Peter.** *Técnicas de Moderación y Dirección de Grupos.* Quito, Ecuador. 1996
- **Rojas, Demóstenes.** *Técnicas de comunicación ejecutiva.* México. 1994
- **Schulz von Thun, Friedemann.** *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen.* Hamburg, Alemania. 1981
- **Seifert, Josef.** *Besprechungsmoderation.* Offenbach, Alemania. 1995
- **Seifert, Josef.** *Gruppenprozesse steuern.* Offenbach, Alemania. 1995
- **Unión Católica Latinoamericana de Prensa (UCLAP) – Alfredo Astorga.** *La audacia de preguntar...nos. 4. Gestión para reforzar la comunicación.* Quito, Ecuador. 1997
- **Unión Católica Latinoamericana de Prensa (UCLAP) – Ana María Lalinde Posada.** *Tiempo para el diseño y la diagramación. 3. De la comunicación impresa.* Quito, Ecuador. 1997
- **Unión Católica Latinoamericana de Prensa (UCLAP) – Bart van der Bijl.** *Escrituras desde la lectura. 2. Mejoramiento de textos para la comunicación impresa.* Quito, Ecuador. 1996
- **Unión Católica Latinoamericana de Prensa (UCLAP) – Daniel Prieto Castillo.** *Palabras e Imágenes. 1. Para la comunicación impresa.* Quito, Ecuador. 1996
- **Vopel, Klaus.** *Juegos de interacción para adolescentes y jóvenes. Programación de vida. Solución de problemas. Cooperación.* Madrid, España. 1992
- **Vopel, Klaus.** *Juegos de interacción para adolescentes y jóvenes. Valores, objetivos e intereses. Escuela y aprendizaje. Trabajo y tiempo libre.* Madrid, España. 1991
- **Vopel, Klaus.** *Manual para el animador de grupos. Teoría y praxis de los juegos de interacción.* Madrid, España. 1991

Diagnóstico participativo

- **Astorga, Alfredo; van der Bijl, Bart.** *Manual de diagnóstico participativo.* Quito, Ecuador. 1994
- **COMUNIDEC.** *Manual de Planeamiento Andino Comunitario. El PAC en la Región Andina.* Quito, Ecuador. 1993
- **Gesellschaft fuer technische Zusammenarbeit (GTZ).** *Nuestro Congreso - Manual de Diagnóstico Rural Participativo.* San José, Costa Rica. 1994
- **Mikkelsen, Britha.** *Methods for Development Work and Research - A Guide for Practitioners.* London, Inglaterra. 1995
- **Rivera, María Teresa; Donovan, Patricio.** *El diagnóstico participativo, Colección. Aportes para la Capacitación Popular.* Quito, Ecuador. 1992
- **Schönhuth, Michael ; Kivelitz, Uwe.** *Diagnóstico Rural Rápido. Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo.* Eschborn, Alemania. 1994
- **Selener, Daniel; Endara, Nelly; Carvajal, José.** *Guía práctica. Sondeo Rural Participativo. IIRR (Instituto Internacional de Reconstrucción Rural).* Quito, Ecuador. 1997

Planificación

- **Burgwal, Gerrit; Cuellar, Juan Carlos.** *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.* Quito, Ecuador. 1999
- **CARE Bolivia.** *Diseño de perfiles de proyectos. Cuaderno orientador. Programa de fortalecimiento a organizaciones de base.* Santa Cruz, Bolivia. 1999
- **COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.** *Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto - Enfoque integrado y Marco Lógico.* Bruselas, Bélgica. 1993
- **Desarrollo Forestal Comunitario (DFC). David Ocaña y Mario Añazco.** *El calendario forestal. Pautas para saber cuándo realizar las actividades forestales en la región andina.* Quito, Ecuador. 2000
- **Desarrollo Forestal Comunitario (DFC). Miguel Andrade.** *Planeamiento andino comunitario. Guía que orienta los procesos de autodiagnóstico y planificación comunitario.* Quito, Ecuador. 2000
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *Planificar la cooperación. Instrumento de trabajo para planificadores experimentados y para aquellos que lo deseen ser.* Bern, Suiza. 1994

- **Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD).** *Guía para la presentación de Proyectos.* Quito, Ecuador. 1997
- **Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ).** *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso.* Eschborn, Alemania. 1998
- **Instituto Internacional de las Naciones Unidas y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW).** *Conceptos de género en la planificación del desarrollo. Enfoque básico.* Santo Domingo, República Dominicana. 1997
- **World Wildlife Fund (WWF).** *Una Guía para diseñar propuestas eficaces.* Washington, EEUU. 1992

Monitoreo y evaluación

- **Davis Case, D'Arcy.** *Herramientas para la comunidad. Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el Desarrollo Forestal Comunitario.* Quito, Ecuador. 1999
- **Desarrollo Forestal Comunitario (DFC). Patricio Sambonino.** *Sistema de Seguimiento y evaluación. Guía que orienta los procesos de seguimiento y evaluación de los planes agroforestales comunales.* Quito, Ecuador. 2000
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *Espejito, espejito, que me ves, dime... - La autoevaluación en la Cooperación al Desarrollo.* Bern, Suiza. 1992
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *Guía de la autoevaluación.* Bern, Suiza. 1996
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *La evaluación externa en la cooperación al desarrollo.* Bern, Suiza. 1992
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *Monitoreo – mantener el contacto con la realidad.* Bern, Suiza. 1997
- **Dirección de la Cooperación al Desarrollo y de la Ayuda Humanitaria (COSUDE).** *PEMA – Entrada en materia.* Bern, Suiza. 1996
- **GATE (Germann, Doris; Gohl, Eberhard; Schwarz, Burkhard).** *Participatory Impact Monitoring.* Eschborn, Alemania. 1994
- **Geilfus, Frans.** *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación.* IICA. El Salvador. 1997

- **Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ).** *El seguimiento en los proyectos de cooperación técnica.* Eschborn, Alemania. 1998
- **Rivera, María Teresa; Donovan, Patricio.** *La Evaluación participativa. Colección. Aportes para la Capacitación Popular.* Quito, Ecuador. 1993
- **RMSH.** *Seguimiento de procesos - Una ayuda para personal de proyectos.* Eschborn, Alemania. 1996
- **Rodríguez, Guiselle; Meléndez, Narda; Velázquez, Emma; Fuentes, María Alicia.** *Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.* San José, Costa Rica. 1999

Sistematización de experiencias

- **DFC (Proyecto Desarrollo Forestal Campesino en los Andes del Ecuador). Patricio Sambonino.** *Guía para la sistematización de experiencias y procesos.* Quito, Ecuador. 2000
- **Jara, Oscar.** *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica.* Lima, Perú. 1994
- **Muñoz, Fanni (Escuela para el desarrollo).** *El bosque o el árbol. Balance sobre sistematización de experiencias de desarrollo.* Lima, Perú. 1998
- **Poveda (Henríquez, Argentina; Villamán, Marcos; Zaiter, Josefina).** *Sistematización.* Santo Domingo, República Dominicana. 1999
- **Selener, Daniel.** *Manual de sistematización participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo.* IIRR. Quito, Ecuador. 1997

Desarrollo organizacional

- **Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph.** *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt, Alemania. 1994
- **Gestión Norsud.** *La Gerencia en las ONG.* Canadá. 1993
- **Graf-Götz, Friedrich; Glatz, Hans.** *Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement.* Weinheim, Alemania. 1998
- **Sülzer, Rolf; Zimmermann, Arthur.** *Organisieren und Organisationen verstehen. Wege der internationalen Zusammenarbeit.* Opladen, Alemania. 1996

- **Zimmermann, Arthur.** *Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas.* Quito, Ecuador. 1998
- **Zimmermann, Arthur; Sülzer, Rolf.** *Comprender las organizaciones. Asesoramiento a organizaciones en la cooperación internacional.* Zürich, Suiza. Eschborn, Alemania. 1994
- **Zoltners, Andris; Sinha, Prabha; Murphy, Stuart.** *La Firma obesa. Los secretos para ponerla en forma.* México. 1998

Género

- **Delgado, Luz Marina.** *Manos de Mujer. Un manual de apoyo para construir nuestro futuro.* La Ruta Maya. Guatemala. 1991
- **Desarrollo Forestal Campesino (DFC). Ineke van der Pol.** *Abrir la puerta a las oportunidades. Una guía que orienta la incorporación del enfoque de género en proyectos agroforestales.* Quito, Ecuador. 2000
- **Hee Pedersen, Christina.** *Recordando el futuro. Metodología en trabajo con mujeres. Aportes feministas.* Lima, Perú. 1997
- **PROEQUIDAD.** *Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Manual de capacitación.* Bogotá, Colombia. 1995
- **Programa Bosque, Árboles y Comunidades rurales (FTPP).** *Guía para el usuario. Análisis de género y desarrollo forestal. Manual de capacitación y aplicación.* Guatemala. 1995
- **Saenger, Kristina.** *Equidad de Género en la Agricultura sostenible. Módulo de capacitación.* Flora Tristan. Lima, Perú. 2001
- **Williams, Suzanne; Seed, Janet; Mwau, Adelina.** *Manual de Capacitación en Género de Oxfam.* Edición adaptada para América Latina y el Caribe. 3 Tomos. Lima, Perú. 1997

ÍNDICE PALABRAS CLAVE

	Capítulo - Página
A	
Análisis de alternativas	4.2 – 181, 187, 188
Análisis de involucrados	4.2 – 183, 189
Análisis <i>in situ</i>	4.1 – 158
Árbol de objetivos	4.2 – 186
Árbol de problemas	4.1 – 172
Autoevaluación	4.4 – 214
C	
Calendarios	4.1 – 169
Ciclo de moderación	3.1 – 107
Collage	2.1 – 52
Comités	2.1 – 49
Cómo aprendemos	2.1 – 35
Comunicación	3.1- 98; 3.3 - 142
Comunicación - Preguntas	3.1 – 114
Conflictos	3.1 – 117; 3.2 – 123
Coordinación	5.1 – 231
Corte transversal	4.1 – 168
Cuchicheo	2.1 – 50
D	
Debate pro-contra	2.1 – 50
Diagnóstico	4.2 – 155; 5.4 - 255
Diagnóstico de un conflicto	3.2 – 130
Diagramas	4.1 – 170
Dinámicas	2.1 – 59
<i>Dinámicas para recordar nombres</i>	2,1 – 59
<i>Canasta revuelta</i>	2.1 - 59
<i>Zip-zap-zop</i>	2.1 – 60
<i>Dinámicas para romper el hielo</i>	2.1 – 60
<i>Sansón y Dalila</i>	2.1 – 60
<i>La gente pide...</i>	2.1 – 60
<i>Dinámicas de movimiento</i>	2.1 – 61
<i>Cambiar la casa</i>	2.1 – 61
<i>El barco se hunde</i>	2.1 - 61
<i>Dinámicas de concentración</i>	2.1 – 62
<i>El bum</i>	2.1 – 62
<i>Objeto y número</i>	2.1 – 62
E	
Enfoque metodológico	1 – 18
Entrevista semiestructurada	4.1 – 163
Equidad de género	1 – 20; 4.2-184; 4.4 - 209
Espiral de aprendizaje	4.4 – 210
Evaluación	4.5 – 219
Evaluación de un taller	2.1 – 57
<i>Evaluación con tres tarjetas</i>	2.1 – 57, 58
<i>Animómetro</i>	2.1 – 57
<i>Evaluación con puntos adhesivos</i>	2.1 – 58
Expectativas y temores	2.1 – 48

	Capítulo - Página
F	
Finalización de un evento	2.1 – 56
<i>Reflexión sobre lo aprendido</i>	2.1 – 56
<i>Plan de acción</i>	2.1 – 56
<i>Compromisos por escrito</i>	2.1 – 57
Flash	3.1 – 115
Flujograma	4.1 – 170
FODA	4.4 – 214
Fuentes de verificación	4.2 – 183, 191
G	
Guía de la persona capacitadora	2.1 – 40
I	
<i>Iceberg</i>	3.1– 99; 5.4 – 262
Ignorancia óptima	4.1 – 158
Indicadores	4.2 – 182; 4.2 – 190
LL	
Lluvia de ideas	2.1 – 53
M	
Manejo de grupos	3.1 – 113
Mapa de ideas	2.1 – 55; 3.3 - 146
Mapas	4.1 – 164
Marco lógico	4.2 – 182, 183, 184
Matrices	4.1 – 173
Matriz de planificación	4.2 – 182, 183
Metodología	1 – 17, 19
Métodos	1 – 17; 6 – 275
Modelos de asesoramiento	2.3 – 83
Monitoreo y Evaluación (M&E)	4.4 – 203; 4.5 – 219
<i>Monitoreo de actividades</i>	4.4 – 206
<i>Monitoreo de finanzas</i>	4.4 – 206
<i>Monitoreo de impactos</i>	4.4 – 207
<i>Monitoreo de procesos</i>	4.4 – 208
<i>Monitoreo de resultados</i>	4.4 – 207
<i>Monitoreo del entorno</i>	4.4 – 208
N	
Negociación	3.2 – 129, 132
O	
Objetivos	4.2 – 182, 183, 186
Observación participante	4.1– 164
Organización	5.4 – 257, 266, 268
<i>Ciclo de vida</i>	5.4 – 259
<i>Estructura y procesos</i>	5.4 – 262
<i>Arco Iris</i>	5.4 – 266
<i>Vista de pájaro</i>	5.4 – 267
<i>Cambio</i>	5.4 – 271
P	
Paneles con expertos	2.1 – 51
Participación	1 – 19
Participantes difíciles	3.1 – 103
Pasos del diagnóstico organizacional	5.4 – 264
Pasos de asesorías	2.3 – 85

	Capítulo – Página
Pasos del diagnóstico participativo	4.1 – 159
Pasos Monitoreo y Evaluación	4.4 – 210
Pasos para la elaboración de informes	3.3 – 145
Pasos para la elaboración de materiales	2.2 – 69
Pasos para la moderación	3.1 – 107
Pasos para la negociación	3.2 – 133
Pasos para la sistematización	4.5 – 221
Persona capacitadora	2.1 – 33
Persona moderadora	3.1 – 102
Plan de acción	2.1 – 56
Plan de actividades	5.1 – 235
Plan de moderación	3.1 – 108; 6 – 286
Plan logístico	5.1 – 235
Plan operativo	4.2 – 192
Planes de trabajo	5.1 – 234
Preparación de un taller	2.1 – 37
Presentación de participantes	2.1 – 46
<i>Presentación por parejas</i>	2.1 – 46
<i>Espejo del grupo</i>	2.1 – 46
<i>Autorretrato</i>	2.1 – 46
<i>Lo mejor de mi</i>	2.1 – 47
<i>Presentación por fotografías</i>	2.1 – 47
<i>Presentación con la telaraña</i>	2.1 – 47
<i>Presentación con tarjeta</i>	2.1 – 47
Presupuestos	4.2 – 183, 193
Procesos de desarrollo	1 – 14, 16
R	
Reconfirmación	3.1 – 101
Recuperar información	2.1 – 54
<i>¿Qué sabemos de ..?</i>	2.1 – 54
<i>Fotografías con preguntas atrás</i>	2.1 – 54
<i>Marcador caliente</i>	2.1 – 55
<i>Mapa de ideas</i>	2.1 – 55
Retroalimentación	3.1 – 116
<i>Reglas para dar y recibir retroalimentación</i>	5.3 – 253
Reuniones de coordinación	5.1 – 237
S	
Siete preguntas	2.1 – 38
Sistematización de material didáctico	2.2 – 72
<i>Pizarra común</i>	2.2 – 72
<i>Pizarra de tinta líquida</i>	2.2 – 72
<i>Rotafolio</i>	2.2 – 73
<i>Franelógrafo</i>	2.2 – 73
<i>Láminas plastificadas</i>	2.2 – 74
<i>Panel con tarjetas</i>	2.2 – 74
<i>Afiches y calendarios</i>	2.2 – 75
<i>Juegos didácticos</i>	2.2 – 75
<i>Retroproyector</i>	2.2 – 76
<i>Material impreso</i>	2.2 – 76
<i>Diapositivas</i>	2.2 – 77

Capítulo – Página

	Sonovisos	2.2 – 77
	Video	2.2 – 78
	Sociodrama	2.1 – 52
	Sostenibilidad	1 – 22
	Supuestos	4.2 – 183, 191
T	Taller de capacitación	2.1 – 32
	Trabajo con adultos	2.1 – 31
	Trabajo en equipo	5.2 – 241
	<i>Reglas para el trabajo en equipo</i>	5.2 – 246
	Trabajo grupal	2.1 – 44
	Trabajo metodológico	1 – 23
	Triangulación	4.1 – 158
V	Visualización	2.1 – 42





SOBRE LOS AUTORES

- Gesa Grundmann nació en Göttingen, Alemania en 1964. Es geógrafa y pedagoga con un Postgrado en Desarrollo Rural. Su enfoque profesional es el trabajo metodológico y participativo con grupos, con amplia experiencia en la moderación, capacitación y asesoría en proyectos de desarrollo.

Sus primeras experiencias laborales se relacionan con la educación a distancia a través de la radio en Macas, Ecuador. Luego, trabajó varios años para el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) en la República Dominicana como asesora y facilitadora metodológica en moderación, materiales didácticos, métodos de capacitación, planificación, monitoreo y evaluación, sistematización de experiencias y diagnóstico organizacional.

Actualmente vive en Berlín y forma parte del equipo coordinador del Postgrado en Desarrollo Rural de la Universidad Humboldt.

Contacto: gesa@gesa-grundmann.de

- Joachim Stahl nació en Stuttgart, Alemania en 1954. Es sociólogo y pedagogo con especialización en educación de adultos y doctor en filosofía. Cuenta con amplia experiencia profesional en el ámbito de la educación de adultos en temas socio-políticos, ambientales y del desarrollo de la sociedad moderna.

Tiene un postgrado en "Education and International Development" y se especializó en temas de cooperación internacional. Trabajó durante 1994 en Sudán (Africa) en conceptualización e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. De 1998 hasta 2002, trabajó con el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) en una red agroforestal en el Ecuador como asesor metodológico. En esta función estableció a nivel nacional un servicio de asesoramiento y capacitación en métodos participativos a través de un equipo de multiplicadores. Trabajó como asesor y capacitador en temas como moderación, comunicación, monitoreo y evaluación, sistematización de procesos y experiencias, desarrollo organizacional, capacitación. Desde 2003 trabaja como asesor para el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) con sede en Tansania, Africa y es responsable para la implementación, asesoría y capacitación en manejo de calidad para la región de Africa de Sur y Este.

Contacto: joachimstahl@joachimstahl.de