



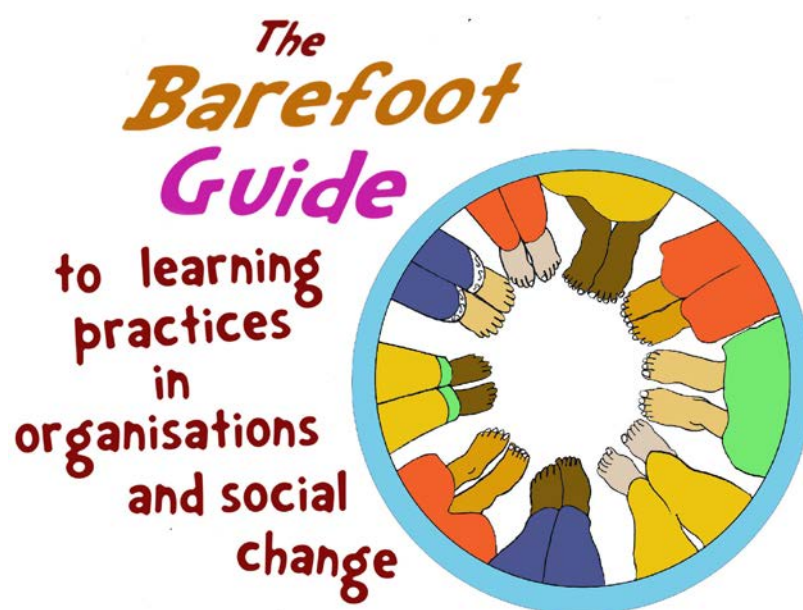
Diseñar y facilitar actividades creativas de aprendizaje

Escrito por
Second Barefoot Collective

**Esta publicación fue posible gracias a
las contribuciones financieras de:**



Diseñar y facilitar actividades creativas de aprendizaje



2011

Escrito por
Second Barefoot Collective

Ilustrado por
Meg Jordi

Producido por

The Community Development
Resource Association (CDRA)



PSO: Capacity Building
in Developing Countries



Voluntary Service
Overseas (VSO)



Contenido

Introducción.....	1
A. Principios del Diseño y la Facilitación.....	3
A.1 <i>Incluir a las personas correctas</i>	3
A.2 <i>Explorar ‘todo el elefante’</i>	5
A.3 <i>Trabajar la persona íntegra, cabeza, corazón y pies</i>	6
A.4 <i>Apreciar y motivar la diversidad</i>	7
A.5 <i>Ayudar a las personas a encontrar puntos comunes</i>	8
A.6 <i>Trabajar con el cerebro izquierdo y derecho</i>	9
A.7 <i>No perder de vista el “trabajo real”</i>	10
B. Los elementos claves de los procesos de aprendizaje.....	11
B.1 <i>Empezar un proceso</i>	11
B.2 <i>Trampolín del futuro... cómo terminar bien un proceso</i>	13
B.3 <i>¿Cuál es el punto del PowerPoint?</i>	14
B.4 <i>Crear un espacio de aprendizaje</i>	15
B.5 <i>Asientos y mesas</i>	17
B.6 <i>Ayudar a las personas a contar bien sus historias</i>	18
B.7 <i>Recoger mejor información de una historia</i>	19
B.8 <i>Consejos para hacer buenas preguntas</i>	20
B.9 <i>Mejores reflexiones, lecciones más profundas y acciones más eficaces</i>	21
B.10 <i>Preguntas guías para el ciclo de Aprendizaje y Acción</i>	23
B.11 <i>Cómo utilizar actividades creativas y artísticas en los procesos de aprendizaje</i>	24
B.12 <i>Cómo trabajar con la resistencia y con personas “difíciles”</i>	25
B.13 <i>Conflicto interpersonal – algunos consejos básicos</i>	26
C. Consejos para diferentes procesos de aprendizaje	27
C.1 <i>Grupos de Aprendizaje Activo</i>	27
C.2 <i>Círculos de Estudio</i>	28
C.3 <i>World Café</i>	29
C.4 <i>Formación de Equipos</i>	30
C.5 <i>Aprender de los Estudios de Caso</i>	31
C.6 <i>Supervisión, Mentoreo y Coaching</i>	32
C.7 <i>Desarrollo de habilidades</i>	34
C.8 <i>Pensamiento estratégico, conversaciones estratégicas</i>	35
C.9 <i>Reuniones gerenciales</i>	36



‘El aprendizaje no es un medio para un fin, es el fin en sí mismo’.

Robert Heinlein

‘Esto es lo que es el aprendizaje: repentinamente entiendes algo que has entendido toda tu vida pero de una manera diferente’.

Doris Lessing

‘Lo importante es mantener el aprendizaje, disfrutar el desafío y tolerar la ambigüedad. Al final no hay respuestas correctas’.

Martina Horner

‘No será el más grande, el más brillante o el mejor el que sobreviva sino aquel que se adapte más rápido’.

Charles Darwin

‘Nuestro desafío. ¿Cómo crear coherencia organizacional...cómo crear estructuras que se muevan con el cambio, que sean flexibles y adaptables...que habiliten en vez de limitar? ¿Cómo resolvemos la necesidad de libertad y autonomía personal con las necesidades organizacionales de predicción y control?’

Margaret Wheatley

‘Las personas creativas se sienten incómodas con el statu quo, viven al filo de su competencia. Se colocan a sí mismas en situaciones donde no sepan lo que va a suceder. Aceptan la confusión, la incertidumbre y las altas posibilidades de fracaso como parte del proceso’.

David Perkins

‘Cada descubrimiento contiene un elemento irracional o una intuición creativa’.

Karl Popper

Introducción

Bienvenido a este Folleto Conexo de la Guía Barefoot. Si usted es responsable de cualquier forma por las actividades de aprendizaje en su organización, probablemente va a leer esto para obtener ideas de dónde empezar o qué hacer. Este capítulo le ayudará, pues está lleno de ideas y consejos pero también incluye el análisis detrás de las escenas.

Pero primero le damos unos lineamientos básicos:

- **Aprender no es otra actividad.** Es un proceso, un hilo que recorre a lo largo de su organización no son solo eventos desconectados. ¿Cómo puede usted conectar las actividades de aprendizaje y de trabajo para servir mejor a los demás?
- **Empiece de a poco con lo que tiene.** A menudo hacer pequeños cambios a prácticas existentes es la mejor forma de empezar.
- **No presione a las personas a aprender.** Usted puede inspirar a las personas, presentarles actividades agradables y animar y apoyar a la gente en sus esfuerzos para asumir responsabilidad por su propio aprendizaje pero no fuerce las cosas.
- **No busque recetas para copiar.** Usted puede tomar prestadas ideas pero asegúrese de que las adapta a su situación y necesidad. Trate de elaborar sus propias ideas y experimentarlas. Sobre todo aprenda a confiar en su propio instinto para garantizar que las actividades de aprendizaje que usted desarrolla se adaptan a las personas y a la situación.

(por ejemplo “cómo empezar un proceso” o “cómo hacer buenas preguntas”).

En tercer lugar, describimos diferentes tipos de procesos de aprendizaje y eventos como los “Estudios de caso” o “planificación estratégica”.

Empiece donde usted desee y observe a dónde le conduce. Hemos hecho los títulos de la sección más grandes para que usted los pueda encontrar fácilmente.

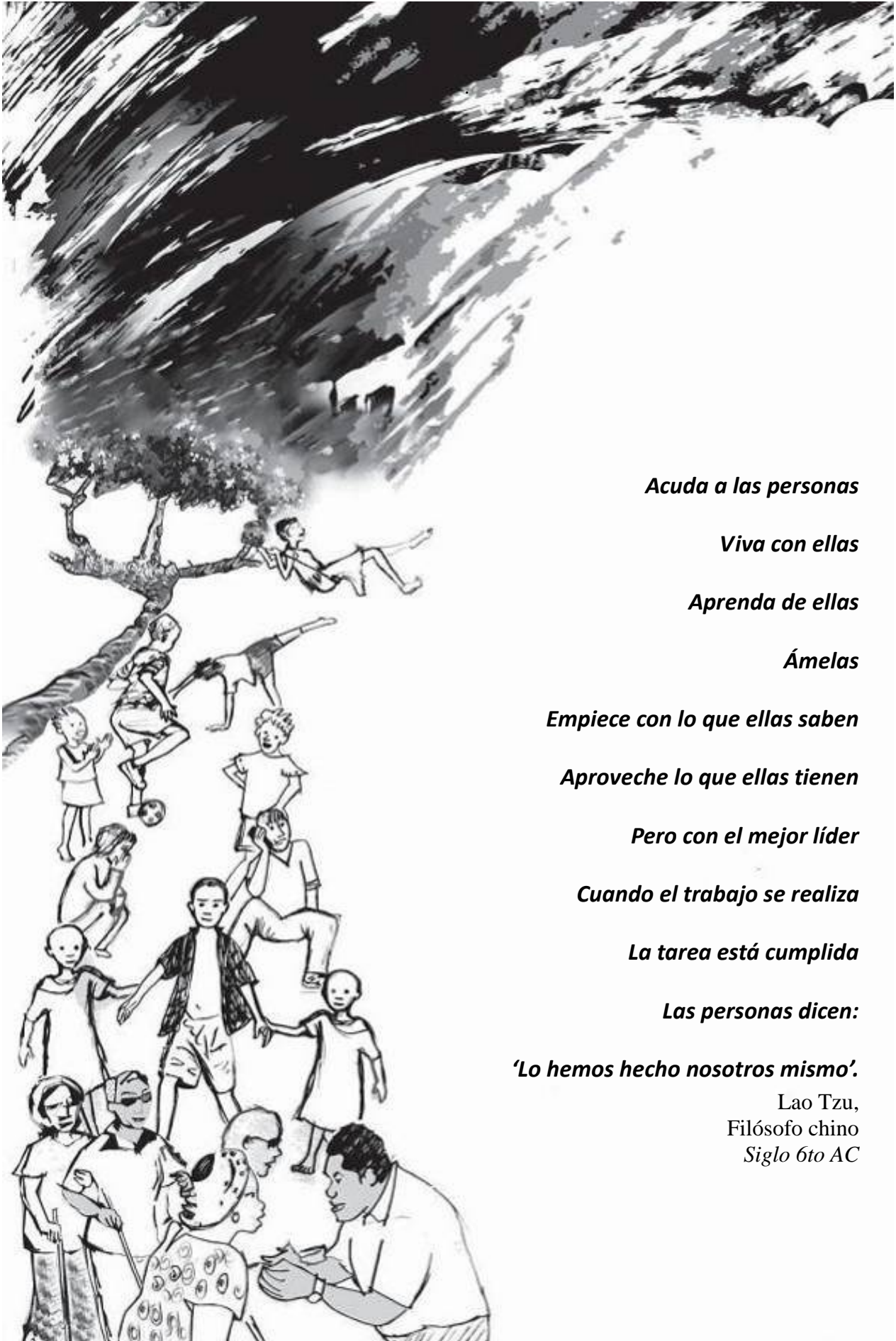


¿Qué se incluye en este folleto?

Tenemos tres ventanas por las cuales mirar:

Primero algunos principios para el diseño y elaboración de actividades de aprendizaje organizacional – estos son los desafíos más profundos (como “trabajar con la diversidad” o “incluir a las personas correctas”) que usted necesita revisar una y otra vez para garantizar que sus bases son fuertes.

En segundo lugar analizamos los elementos típicos de muchos procesos de aprendizaje



Acuda a las personas

Viva con ellas

Aprenda de ellas

Ámelas

Empiece con lo que ellas saben

Aproveche lo que ellas tienen

Pero con el mejor líder

Cuando el trabajo se realiza

La tarea está cumplida

Las personas dicen:

'Lo hemos hecho nosotros mismo'.

Lao Tzu,
Filósofo chino
Siglo 6to AC

A. Principios del Diseño y la Facilitación

A.1 Incluir a las personas correctas

Fue un gran taller. Determinamos una nueva manera de trabajar. Todos estábamos emocionados. Pero al siguiente día cuando vas a contarle al gerente él dice que no puede costear los cambios. Así que ahora volvemos a empezar de cero.

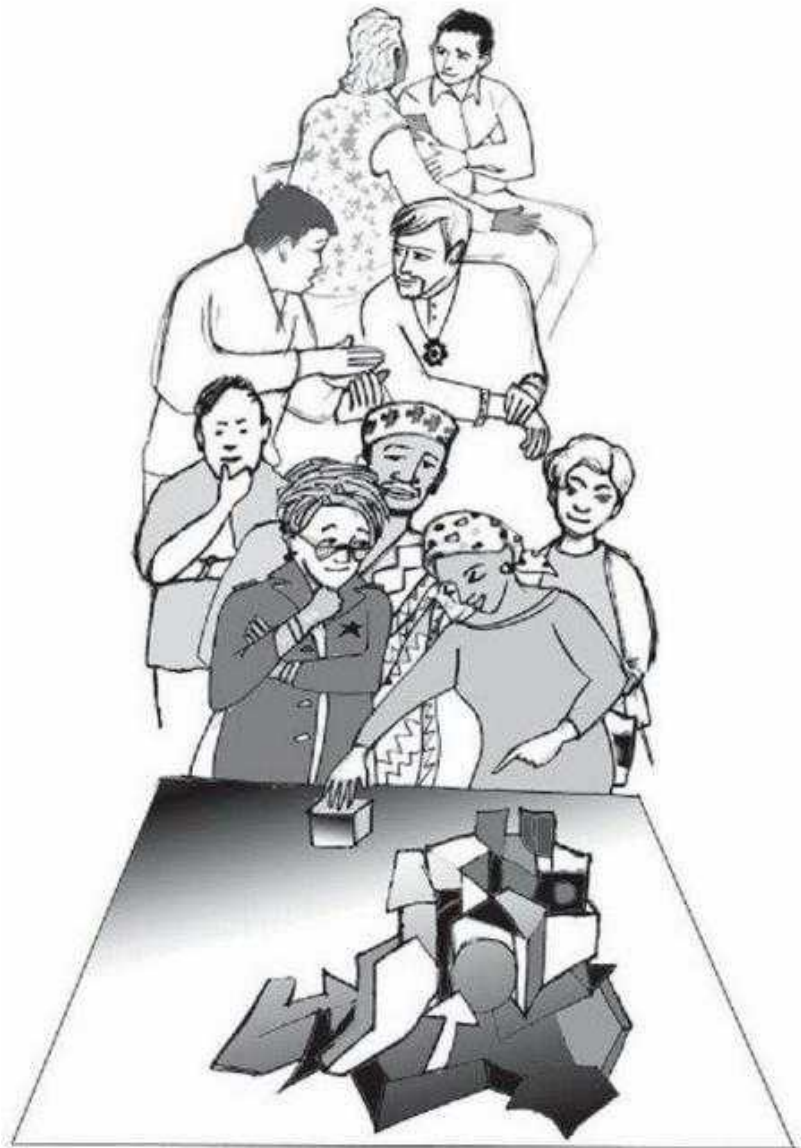
Después de un largo taller fue obvio para nosotros, como gerentes de programa, que el equipo de monitoreo y evaluación podría ser más eficaz si estuvieran divididos y tuvieran su base en las oficinas de país. Sus relaciones con el personal de campo serían más fuertes y la información más rica. Después del taller cuando nosotros informamos al equipo de M&E que nos habíamos dado cuenta, ellos rechazaron totalmente nuestras sugerencias y ahora quejándose al sindicato.

Sin importar si le gusta o no, si tiene el tiempo o no, es crucial involucrar a las personas correctas en un evento o proceso de aprendizaje o podría también 'terminar empezando de cero'. Pero, ¿cómo sabe usted quien debe o no debe estar allí?

El *Propósito* de la actividad debe ser su principal orientación. ¿Qué dicen sus valores y principios sobre la participación e involucramiento? ¿Quién tiene información importante y quién será afectada por estos problemas? ¿Qué sucederá si usted no invita a ciertas personas? ¿Quién puede ofrecerle ideas útiles o diferentes?

“¡Nada sobre nosotros sin nosotros!”

Este es un eslogan y un principio de los movimientos de discapacidad que están cansados de que otras personas traigan soluciones a sus problemas sin involucrarlos por completo. Aquellos afectados por cualquier cambio deben ser involucrados en el proceso,



tanto porque es moralmente correcto y también porque tiene sentido el buscar la orientación, las ideas y el liderazgo de aquellos que son más afectados.

“Quien venga representa las personas correctas”

Este principio de Open Space Technology se pone en práctica a través de una lluvia de ideas abierta. Tiene como meta permitir que los grupos discutan libremente sobre las preguntas e ideas que realmente les importan y de las cuales se pueden generar nuevos proyectos.

A menudo la meta es encontrar personas que defiendan una idea y lo hagan con entusiasmo y compromiso. Usted no desea obligar a la gente a venir si no está interesada ya que más bien deberían estar

en otro sitio. Ellos podrían disminuir la energía y poner agua fría en la idea.

Tenga todo el sistema en el salón

Este es un principio que escuchamos más y más en estos días. Si deseamos un cambio holístico, integrado y sostenible, necesitamos que todos estén en el salón, todos los involucrados o afectados de una forma importante. Esto va de la mano de 'nada sobre nosotros sin nosotros' para incluir una amplia gama de contribuyentes.



Construir confianza antes de la participación

A veces las personas que no confían o no tienen su propio poder necesitan su propio espacio para juntarse y descubrir lo que ellos piensan, sienten y desean para sí mismos. Esto les permite prepararse antes de una reunión con personas o grupos confiados, de manera que puedan participar en igualdad de condiciones.

La participación no necesariamente significa tener a todos en el mismo salón juntos en el mismo tiempo. A veces las personas necesitan un lugar seguro para expresar sus ideas y sentimientos. En organizaciones jerárquicas puede ser mejor iniciar hablando con las personas individualmente o en grupos de pares. Una vez que usted tiene una idea de que piensan ellos podrá empezar a diseñar la nueva etapa en el proceso de manera que podrán traer a la discusión grandes problemas sin causar vergüenza o resentimiento. Los procesos de aprendizaje pueden ayudar a romper las jerarquías pero esto toma tiempo y pensamiento cuidadoso.

A.2 Explorar ‘todo el elefante’

¿Qué es un Elefante?

Había una vez, seis hombres ciegos que vivían en una aldea. Uno de los aldeanos les dijo, “Oigan, Hay un elefante en la aldea hoy”. Ellos no tenían idea de lo que era un elefante. Y decidieron, “Aunque no podamos verlo, vamos a ir y lo vamos a sentir de todas maneras”. Todos ellos fueron a donde estaba el elefante y cada uno lo tocó.

“Hey, el elefante es un pilar”, dijo el primer hombre, que le tocó una pierna.

“¡Oh no! es como una cuerda”, dijo el segundo hombre que tocó su cola.

“¡Oh no! es como una rama muy gruesa de un árbol”, dijo el tercer hombre que le tocó el tronco del elefante.

“Es como un gran abanico” dijo el cuarto hombre que tocó la oreja del elefante.

“Es como una enorme pared”, dijo el quinto hombre que tocó el estómago del elefante.

“Todos ustedes están equivocados” dijo el último hombre, “Es grande y caliente, y una sustancia maloliente sale de él”.



¿Qué es un cliente?

Fuimos divididos organizadamente en tres diferentes grupos de programas, cada uno con nuestras propias fuentes de financiamiento y requerimientos de reporte y nuestra dinámica de equipo. Entonces nos enfocamos en nuestros propios programas, ignorando el trabajo de los demás, pero a menudo tenemos los mismos clientes. A veces nos gustaría conocer a nuestros colegas de las organizaciones clientes, pues no sabemos en realidad lo que hacen allí.

“Un día, nuestro gerente anunció que nuestras reuniones se realizarían en base a las organizaciones que tenemos como clientes, en lugar de reuniones programáticas. Casi se podía escuchar el gemido colectivo.”

En la primera reunión nos enfocamos en un cliente compartido, cada persona tenía que explicar el trabajo que habían estado realizando con ese cliente. La primera persona compartió

Cuando trabajamos con sistemas y situaciones complejas, si solamente manejamos los problemas o partes específicas, podemos perder las causas estructurales del problema o podemos solucionar una parte para luego encontrar que esto tiene un efecto negativo en otra parte. Podemos pasar el tiempo intentando abordar los problemas que podrían ser abordados más fácilmente en otro lugar.

Los sistemas de mapeo y las personas y la exploración de relaciones entre ellos puede ser muy útil para asegurarse de que no tiene información faltante y aprovecha las contribuciones. A menudo son las relaciones en las que se necesita trabajar en vez de las partes separadas del sistema.

sus objetivos de programas y principales actividades. Pero cuando empezaron a explicar las dificultades que experimentaban surgió un silencio en todo el salón.

Mientras cada persona hablaba, se iba elaborando una imagen más enriquecida de la organización cliente. Las historias se compaginaban unas con otras y empezaron a surgir ideas frescas en el salón. Fue maravilloso ver a todos haciendo lo mejor para profundizar su entendimiento de esta organización cliente y también escuchar la risa y observar las sonrisas.

Estas reuniones empezaron a hacerse regulares y siempre resultaban en nuevas ideas que solamente eran posibles a través de las diferentes contribuciones. De hecho, también permitió una nueva clase de conversaciones basadas en el aprendizaje en toda la oficina”.

A.3 Trabajar la persona íntegra, cabeza, corazón y pies

• **N**o podemos trabajar con la mitad de una persona! Si queremos trabajar holísticamente y si queremos involucrar a la persona íntegra, a todo el equipo o toda la organización entonces tenemos que pensar sobre qué estamos dejando de lado y dónde necesitamos poner más atención.

A menudo el aprendizaje se toma solamente como hechos y cifras, pensamientos, ideas y teorías, opiniones y pensamientos, tú sabes, cosas *del nivel de la mente*. Estas cosas *son* críticas para actuar con claridad, científicamente de manera inteligente y estratégica.

Pero nuestro pensamiento no es la única cosa que nos hace humanos. Imagínese si no tuviera emociones. Seríamos un poco más que computadoras que caminan. Nuestra vida emocional, nuestro *nivel de corazón*, es una parte importante de quienes somos; experimentamos y respondemos al mundo a través de nuestras emociones, en igual medida que lo hacemos a través de nuestro pensamientos. Si usted desea descubrir qué es lo que le importa a alguien, si las experiencias o pensamientos, una manera de hacerlo es determinar que sienten, y seguir sus emociones. Las emociones son pistas fuertes para descubrir qué es lo importante.

Pero a veces usted necesita cavar aún más profundamente que las emociones y llegar a un nivel escondido donde está nuestra verdadera motivación, voluntad o energía. Este es el *nivel de los pies*. (¿Ha escuchado la expresión “votaron con sus pies”? significa que ¡salieron, se fueron porque quisieron!).

A veces estamos tratando de entender por qué sucedió algo para aprender de ello, y podemos sentirnos desconcertados porque las cosas no tienen sentido a nivel de mente o de corazón. Por ejemplo, la líder de la comunidad dijo que ella y otros apoyaban el proyecto, por todas las razones que usted había discutido con ellas y expresó alegría y apreciación por su interés. Pero cuando llegó el momento de hacer el trabajo nadie llegó; nadie realmente tenía la energía o la voluntad. Para ellos era lógico el estar involucrados (su plan era bueno) y todo el mundo era amigable pero en realidad no era tan importante para ellos y tenían otras prioridades. Entonces ¿cuál fue su motivación?, tal vez era ser agradables, no

ofenderle así que simplemente lo aceptaron (su nivel de corazón, respuesta emocional), tal vez no se dieron cuenta de manera consiente que no estaban tan interesados. Este desinterés estaba a su nivel de pies, es decir su respuesta de “voluntad”.

Lo que tú tienes
Es una mente que se equivoca.
Lo que tú eres
Es un corazón que aprende.
Sri Chinmoy

Aprendizaje a nivel de la cabeza

Esto involucra recoger buena información y pensamiento lógico sobre lo que sucedió para desarrollar conocimiento, teorías e ideas.

Aprendizaje a nivel del corazón

Cuando aprendemos de una experiencia ponemos atención a las emociones o sentimientos que fueron parte de la historia, analizamos cómo estos guiaron el pensamiento y la acción. Esto también aplica a los sentimientos de las personas que escuchan y aprenden. ¿Se sienten ambas personas seguras para hablar honestamente para compartir lo que sucedió en realidad sin temor a ser castigados?

Aprendizaje a nivel de pies

A menudo no podemos realmente entender y aprender de una experiencia hasta que descubrimos la voluntad, las diferentes motivaciones y energías que nos llevan a la situación. ¿Qué deseaba la gente en realidad? Esto aplica también al estudiante, es decir ¿realmente desean aprender?



A.4 Apreciar y motivar la diversidad

En el contexto de un proceso de aprendizaje, la diversidad significa los diferentes tipos de experiencia cultural, habilidades adquiridas, talentos naturales y la capacidad física y mental que las personas traen consigo a un evento de aprendizaje. Si no consideramos esto e inconscientemente impedimos que las personas participen plenamente entonces estamos limitando la cantidad de aprendizaje que se puede generar.

En una organización multicultural o un proceso de aprendizaje es común que las reuniones sean manejadas de una manera “moderna”, con una agenda planificada previamente y un estilo de debate que permite que aquellos con fuertes opiniones dominen y además permite el movimiento rápido hacia la acción. Pero otras culturas a menudo valoran las diferentes formas de reuniones donde se le da más atención a la construcción de relaciones, al diálogo y a la inclusión. Es importante encontrar formas de satisfacer tanto el propósito como a los participantes.

Usted puede encontrar tanta información como sea posible acerca de las personas que vendrán a su evento de aprendizaje y así crear las condiciones que les permitirán participar.

Aquí le ofrecemos unas sugerencias simples:

Antes del evento:

- Pregunte si las personas necesitan algo para ellos para participar previamente o si tienen un requerimiento especial en cuanto a comida o amenidades.
- Pregunte a las personas que experiencia previa han tenido y cuales habilidades traen consigo.
- Revise que el evento no sea realizado durante un festival importante ya sea

religioso o cultural que pueda impedir que algunas personas asistan.

- Escoja un lugar que sea tan accesible como sea posible.

Durante el evento:

- No haga suposiciones sobre lo que las personas pueden o no pueden hacer, mejor pregúnteles.
- Ofrezca alternativas a las personas que pueden considerar que algunas actividades son difíciles o inapropiadas, por ejemplo, modelar barro en vez de materiales de dibujo para alguien que tenga un impedimento visual.
- Pregunte a las personas individualmente si tienen algo con que contribuir, especialmente aquellos que están muy calmados.
- Escuche con respeto las opiniones de la personas. Trate de entender sus razones.
- Intente crear una atmósfera donde todos sean escuchados y se reconozcan los puntos de vista de las personas para así permitir que las personas superen cualquier barrera que enfrentan.

Después del evento:

- Obtenga retroalimentación posterior para que usted pueda aprender de la experiencia, pueda ser que inadvertidamente haya excluido a la gente.



A.5 Ayudar a las personas a encontrar puntos comunes

Hay una enorme diversidad en el mundo y debemos apreciar y trabajar con ella. Pero también hay una enorme comunalidad. Podemos ser diferentes y desear cosas diferentes pero todos somos humanos, todos necesitamos alimentar a nuestros hijos, vivir en paz, estar libres de opresión, trabajar en solidaridad.

Hay mucho sobre lo cual discrepar, y es importante discrepar, pero es igualmente importante llegar a un acuerdo, buscar puntos comunes. Si no tenemos un acuerdo a menudo no podemos avanzar juntos.

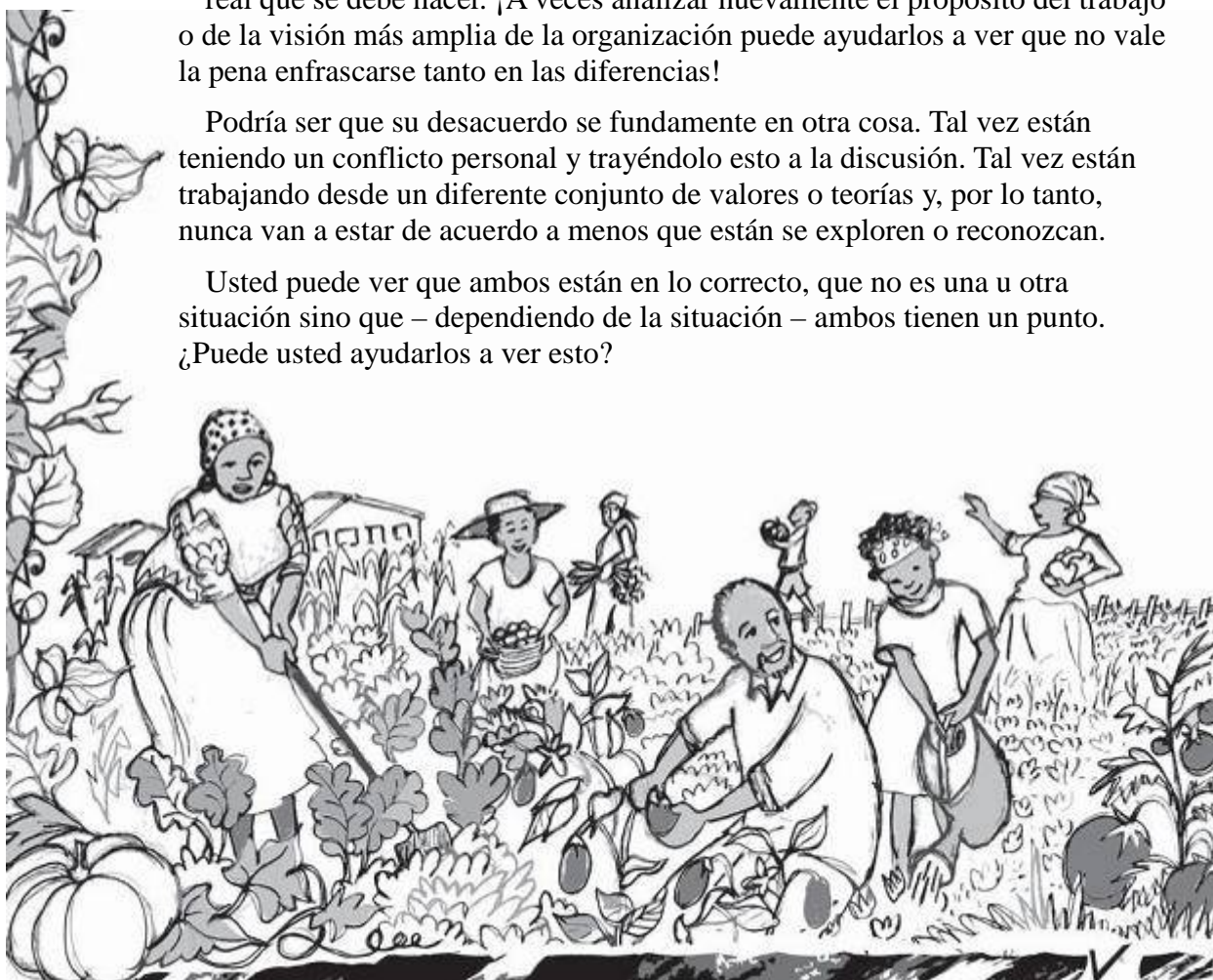
Cuando estamos facilitando una discusión fácilmente puede convertirse en un argumento o polémica. Nuestra diversidad se convierte en una fuente de conflicto, que puede ser saludable, pero también puede bloquearse pues las personas están tratando de ganar el debate.

Una forma de abrir las cosas es pedir a las personas que hagan una pausa y se pregunten a sí mismas en qué cosas están de acuerdo y compartan esto. Tal vez no puedan ver esto fácilmente así que podría usted ofrecer sugerencias sobre dónde están los puntos comunes.

A veces a las personas les encanta discrepar – les gusta la energía del debate – pero a menudo sus diferencias no son tan importantes. Su tarea puede ser conducirlos de vuelta al propósito a la discusión, preguntarles cuan importantes son sus desacuerdos para el trabajo real que se debe hacer. ¡A veces analizar nuevamente el propósito del trabajo o de la visión más amplia de la organización puede ayudarlos a ver que no vale la pena enfrascarse tanto en las diferencias!

Podría ser que su desacuerdo se fundamente en otra cosa. Tal vez están teniendo un conflicto personal y trayéndolo esto a la discusión. Tal vez están trabajando desde un diferente conjunto de valores o teorías y, por lo tanto, nunca van a estar de acuerdo a menos que estén se exploren o reconozcan.

Usted puede ver que ambos están en lo correcto, que no es una u otra situación sino que – dependiendo de la situación – ambos tienen un punto. ¿Puede usted ayudarlos a ver esto?



A.6 Trabajar con el cerebro izquierdo y derecho

Nuestro cerebro está dividido en dos mitades o hemisferios. El lado izquierdo maneja la mayor parte de los procesos de pensamiento lógico mientras que la mitad derecha los procesos más imaginativo y emocionales. Utilizar ambos lados del cerebro nos permite actuar y pensar de forma creativa.

Funciones del cerebro izquierdo...

usa la lógica.....
 orientado a detalles.....
 se rige por hecho.....
 palabras y lenguaje.....
 presente y pasado.....
 matemáticas y ciencias.....
 puede comprender.....
 conocer.....
 reconocer.....
 orden/percepción de patrones.....
 conoce el nombre del objeto.....
 se basa en la realidad.....
 forma estratégicas.....
 práctico.....
 seguro.....

Funciones del cerebro derecho

.....usa el sentimiento
 orientado al “panorama”
se rige por imaginación
símbolos e imágenes
presente y futuro
 filosofía & religión
 puede “sobre entender” (significado)
 creer
 apreciar
 percepción espacial
 conoce la función del objeto
se basa en la visión o fantasía
 presenta posibilidades
impetuoso
toma riesgos

La mayoría de organizaciones anima a su gente a utilizar el lado izquierdo del cerebro, ignorando las capacidades y pensamiento en el cerebro derecho en sus procesos y actividades. Muchos de sus procesos de aprendizaje siguen el mismo patrón.

Piense en una reunión o taller en la cual ha estado recientemente en su organización, y analice la mesa. ¿Qué porcentaje de lo que hicieron le corresponde al cerebro izquierdo y qué porcentaje al derecho?

La forma en que usted organiza sus actividades de aprendizaje influirá en la forma como las personas abordan un problema o aprenden de sus experiencias. Si las actividades son demasiado enfocadas en el cerebro izquierdo o derecho, se pueden perder importantes puntos de vista y lecciones. Usted no puede usar la mitad de su cuerpo para jugar fútbol aunque una pierna puede ser más fuerte que la otra. Las dos partes del cerebro se apoyan mutuamente y enfocarse exclusivamente en una es como jugar fútbol con una pierna. (Para mayor información sobre esto revise ‘The Master and his Emissary’: a think piece on the *Barefoot Guide* website.)

Si usted incluye actividades creativas en su taller o proceso de aprendizaje esto puede traerle nuevas ideas y dimensiones a lo que se aprende. Por ejemplo, pedir a las personas que miren una

situación como una imagen o una metáfora puede producir un “¡Ajá!” – un momento que permite que todas las personas pasen de estar atascados después de horas de discusión.

A menudo nos resistimos a pensar de forma diferente y automáticamente pensamos con nuestro cerebro izquierdo. Como facilitador necesitaremos presionar un poco a las personas para que salgan de su zona de confort introduciendo actividades que les son desconocidas. No se sienta desconcertado si todo el mundo refunfuña cuando usted sugiere algo nuevo. ¡Una vez que estén totalmente involucrados, ellos pueden darse cuenta –para su sorpresa– que están disfrutando y aprendiendo de una nueva manera también!



A.7 No perder de vista el “trabajo real”

A veces como facilitadores nos podemos involucrar tanto en los detalles de las actividades que nos olvidamos de lo más profundo del trabajo por lo cual somos responsables.

Considere estos roles:



Inspirar a las personas para aprender

¿Están las personas inspiradas para

aprender? ¿Creen que vale la pena invertir el tiempo y la energía en esta actividad? ¿Es significativo para ellos?

Crear energía en las personas para aprender

Puede ser que las personas estén inspiradas para aprender pero no tengan la voluntad.



Tal vez el espacio no es seguro. Tal vez tienen miedo de ser honestas o se sienten tontas y no desean exponerse ante los demás. Tal vez estén exhaustas. ¿Qué les está desmotivando para participar de manera plena y voluntaria en la actividad de aprendizaje?



Enfocarse en el aprendizaje de lo importante

¿Son claras las preguntas de aprendizaje? ¿Se

están enfocando las actividades en las cosas que son importantes para las personas que intentan aprender?

Aterrizar el aprendizaje en la experiencia

¿Las actividades de aprendizaje realmente se fundamentan en la experiencia de las personas,



valorándola y dándole uso? ¿Se consideran los “errores” una oportunidad para aprender? ¿Se perdona a las personas por los errores?



Desafiar el aprendizaje

¿Es la actividad lo suficientemente desafiante para a ayudar a

las personas a salir de sus zona de confort, y pensar de manera original? ¿Se hacen o se evitan las preguntas difíciles? ¿Se hacen de manera positiva o negativa?

Apoyar el aprendizaje

¿Existe buena calidez humana? ¿Se sienten las personas lo suficientemente apoyadas de manera que estén abiertas a aceptar un reto?



B. Los elementos claves de los procesos de aprendizaje

B.1 Empezar un proceso

a) Preparar el salón

Ayudar a las personas a conocerse mutuamente de forma respetuosa y cálida es la primera cosa que debe hacer. En el proceso ellos ganan cierta confianza con los demás y se sienten confiados, lo que les permitirá ser ellos mismo, sentir que se le toma en cuenta y que su voz será respetada y que tienen un rol que jugar. Un ambiente amigable y cálido puede tomar tiempo al inicio pero también ahorra mucho tiempo posterior pues construye una atmósfera de cooperación donde las personas hacen un esfuerzo para llevarse bien. Si los participantes nunca se han conocido antes, entonces es más fácil para ellos ignorar los sentimientos del otro y esto puede llevar a perder tiempo en conflictos más adelante.

Como facilitadores no debemos olvidar el presentarnos, y dejar que las personas nos miren, conozcan cómo nos sentimos (emocionados, ansiosos) esto ayuda a construir la confianza entre nosotros y en los procesos que estamos facilitando.

A menudo es una buena idea, cerca del inicio del proceso, el dejar que cada persona diga algo, su nombre, como están, de donde vienen, etc. Esto ayuda a las personas a verse mutuamente pero también les permite probar su voz en el espacio. ¡Si las personas muy tímidas no dicen algo al inicio del proceso, algo que ayude a los demás a apreciarlos y los haga sentirse bien sobre sí mismos en frente de los demás, entonces podrán fácilmente quedarse callados por el resto del día!

¿Qué tal una “Fiesta” rápida?

¿Cuántos de nosotros empezamos los talleres o reuniones pidiendo a cada persona que diga su nombre, cómo se siente, qué espera? Pero esto puede ser aburrido y tomar mucho tiempo. Una buena idea es tener una “fiesta” rápida, pida a todos que se pongan de pie y se muevan alrededor igual que en una fiesta conociendo a tantas personas como puedan, uno a uno, diciendo sus nombres, cómo se sienten, y qué esperan antes de conocer a la siguiente persona. Esto crea un bullicio dinámico pues las personas están tratando de probar sus voces y pronto se sienten relajadas. ¿Por qué no servir alguna bebida también?

b) Establecer un propósito bueno y claro – ¿por qué estamos realmente aquí?

La mayoría de las personas desean llegar a un acuerdo y tener claridad sobre el propósito del proceso. Esto puede ser algo que usted traiga pero también puede ser algo que usted ayude a los participantes a desarrollar para así construir un sentido de propiedad.



Pero hay un trabajo más grande aquí, como facilitador que es asegurar que no solamente haya un propósito claro sino que el propósito sea bueno, significativo y que valga la pena. ¿Cómo hacemos esto? A veces usted simplemente pregunta “¿está seguro de que esto es lo que nosotros deseamos lograr? ¿Hay alguna otra cosa más importante?” dele a las personas tiempo para pensar sobre esto, posiblemente que conversen con sus vecinos para generar mayores ideas. Esto ahorrará tiempo luego.

Más tarde en el proceso usted puede mirar nuevamente el propósito y ver si es necesario modificarlo.

c) ¿Debe el programa siempre ser descrito al inicio?

Algunas personas desean escuchar todos los detalles de lo que sucederá, cuáles serán los “resultados”, etc. Esto puede ser útil para ellos pero puede tomar mucho tiempo. Otros participantes pueden aburrirse con todos los detalles o preguntarse cuándo realmente empezarán las cosas. Otros no desean conocer, prefieren descubrir por sí mismos y ser sorprendidos. Piense sobre lo que es necesario para la situación y lo que se ajusta más a las personas que están allí. ¿Existen formas en las que usted podría satisfacer las necesidades de todos?

Si su proceso es emergente y necesita ser abierto y exploratorio, entonces no sienta que usted debe presentarles un plan para cada minuto, no haga promesas que no pueda cumplir. Esto frustrará a muchas personas y los dejará con un sentimiento de caos. A medida que se desarrolle el proceso invite a las personas a sugerir que es lo que deben hacer luego, a menudo ellos saben mejor que usted. Necesitamos permitir que las personas se acostumbren a los procesos emergentes más y más porque este tipo de procesos son más adecuados para manejar situaciones complejas e inciertas de una manera que involucra a todos.

d) Ayudar a las personas a aterrizar

A menudo los y las participantes vienen llenos de pensamientos y sentimientos (problemas en casa, una situación estresante en el trabajo) y a menos que estas distracciones se liberen, pueden afectar el proceso de aprendizaje.

Como facilitadores podemos ayudar a este proceso dando tiempo para compartir lo que está sucediendo afuera (“Dejé a mis hijos con la vecina y estoy un poco preocupada” o “prometí mi informe a la hora del almuerzo”). Ayudar a las personas a expresar lo que les preocupa los ayuda a poner eso a un lado por un momento y así les permite enfocarse mejor en el aquí y el ahora.

También revise *Preparar a los participantes para el aprendizaje –¿cómo?* en el capítulo 4



B2. Trampolín del futuro... cómo terminar bien un proceso

A medida que se acerca el final del taller, reunión o sesión de estrategias es el momento de que nosotros revisemos lo que finalmente hemos aprendido de valor, qué nuevas ideas hemos desarrollado y cuáles son nuestros siguientes pasos en el futuro. Si no tenemos tiempo suficiente para esto puede significar que todo el proceso fue solamente hablar y no hay acción. Esta queja común disminuye la energía de las personas para tomar en serio el aprendizaje.

Permitir que los miedos y dudas sean expresados

Antes de dejar un proceso es vital compartir *las dudas, temores, preocupaciones o reservas que todavía tenemos*. Hemos desarrollado buenas ideas, pero si no expresamos nuestros temores o dudas más internos entonces es bastante posible de que no nos comprometamos totalmente o no tengamos la energía para actuar. Algunos líderes no desean hacer estas preguntas, preocupados de que dará espacio para sentimientos negativos que arruinarán lo que se ha logrado. Pero la verdad es que si estos sentimientos se dejan sin expresar crecen después de la reunión o del taller y a menudo socaban los acuerdos. A menudo si tenemos la oportunidad de expresar nuestros temores o dudas parece que de repente son más manejables o que hasta desaparecen.

De las conclusiones individuales a las colectivas

Un secreto para lograr el compromiso es generarlo desde la reflexión y preparación individual. Prácticamente, en este contexto, podría significar darles tiempo a los individuos para sentarse y pensar por unos pocos minutos sobre las preguntas de arriba antes de involucrarlos en la discusión. De esta manera cada persona puede expresar su deseo y por lo tanto también dar una imagen más exacta del compromiso colectivo que se está generando.



Mirar atrás... mirar adelante

Este es un momento de reflexión y de análisis de futuro tanto como individuos y como grupo para que podamos analizar retrospectivamente y ver lo que finalmente aprendimos, qué ideas nuevas han surgido y qué vamos a hacer.

Algunas preguntas útiles:

- 1) **¿Cuáles son los aprendizajes, preguntas e ideas más importantes a las que hemos llegado en esta sesión?**
- 2) **¿Cómo nos estamos sintiendo? ¿Qué fue lo más útil en esta discusión que nos permitió a todos llegar a estos aprendizajes? ¿Qué cosa no fue útil?**
Esta pregunta le ayudará a estar más consciente de lo que funciona y le permitirá mejorar sus reuniones en el futuro.
- 3) **¿Qué vamos a hacer después? ¿Quién? ¿Cuándo?**

B.3 ¿Cuál es el punto del PowerPoint?

Las presentaciones de PowerPoint han tomado el relevo. Ahora somos conducidos a través de diapositivas y diapositivas de texto hermosamente formateado, con viñetas encantadoras de todos los tamaños y formas, fondos atrayentes y a veces la fotografía y el diagrama ocasional. Pero qué aburridos y opresivos pueden ser los PowerPoint con páginas y páginas de viñetas con más información de la que podemos manejar que hacen que rápidamente perdamos nuestro contacto visual y la relación con el expositor. Francamente, me estoy empezando a sentir insultado por los largos PowerPoint y ansioso por recibir presentaciones bien preparadas que me involucren a mí como un ser humano.

Mi colega Sue, recientemente hizo una presentación de PowerPoint en una conferencia importante. Pero mientras ella estaba hablando solo tenía en la pantalla la foto de una encantadora banca en el jardín. De vez en cuando ella hacía una pausa para mostrar varias fotos en PowerPoint relacionadas con su charla, dando a los oyentes un descanso de palabras. ¡Cuando ella contaba sus historias o hacía su análisis ella miraba a las personas y ellos la miraban a ella! ¡Varias personas vinieron luego a agradecerle por no sujetarse a la avalancha normal de palabras en viñetas en PowerPoint!

PowerPoint tiene su uso particularmente para representar imágenes o diagramas dinámicos. Pero una buena historia y un argumento bien preparado y claro requieren una conexión visual entre el orador y la audiencia.

World Cafe versus PowerPoint

“No estoy seguro cuan valioso es”.

Él no fue la primera persona en darme una retroalimentación muy tibia sobre el foro regional. Su propósito era dar una oportunidad a las personas de diferentes países y organizaciones a que aprendan mutuamente. La mayoría de personas a las que yo pregunte tenían bastante críticas sobre el evento.

Tradicionalmente la pieza central del foro era una actualización en PowerPoint de cada participante sobre las actividades del año pasado. No sonaba tan mal y todos estaban deseosos de dar su propia presentación y de hacer preguntas. Sin embargo, la verdad es que es excepcionalmente difícil mantenerse enfocado con 10 presentación consecutivas de PowerPoint. Para muchos, la frase “muerto por el PowerPoint” provocaba una sonrisa irónica. 90% de los miembros de la audiencia pasaron a un modo de escucha muy pasiva (adormecidos).

El resto de la reunión incluyó discusiones de plenaria sobre una variedad de temas, que normalmente son iniciados con otra presentación de PowerPoint. Llegamos a un acuerdo en esta reunión de que para el siguiente año tendríamos un evento enfocado alrededor de tres “grupos de trabajo” que traten sobre temas que se consideren prioritarios por parte de las organizaciones participantes.

Así que el próximo año, entramos en un modo experimental y llegamos a un acuerdo sobre cuáles deberían ser los temas de los tres grupos de trabajo.

Mientras tanto, me dedique a aprender una variedad de metodologías para promover

diálogos de grupo. Deseábamos tener una oportunidad para que todos en el foro se conecten unos con otros y compartan sus noticias. Así que en vez de presentaciones de PowerPoint decidimos empezar el foro con una actividad de World Cafe que pedía a los participantes que compartieran su mayor pregunta sobre trabajo. Al hacer esta actividad involucramos a las personas sacándolas del salón normal de reuniones y las pusimos en otro lugar decorado como café con música, comida y bebidas.

Fue una revelación, una hora y media intensa de ruido, discusión y risas. La calidad de la escucha fue totalmente diferente a lo que yo había observado durante las presentaciones de PowerPoint.

Más tarde, los participantes pasaron a sus grupos de trabajo donde se quedaron por los siguientes tres días. Esto requería que cada persona juegue un rol activo en su grupo y reveló los problemas más profundos dentro de su trabajo.

Ocasionalmente, alguien se acercaba a mí y preguntaba “¿cuándo voy a dar mi presentación de PowerPoint?” y yo de manera muy educada explicaba que este año la actividad del World Cafe había reemplazado a las actualizaciones de PowerPoint.

Al final del foro, el comentario más común de la retroalimentación “queremos hacer este tipo de reuniones en nuestras propias organizaciones.

(Revise la página 29 para ver un sketch del World Cafe)

B.4 Crear un espacio de aprendizaje

Si queremos que las personas aprendan bien juntas entonces el espacio que utilizamos debe promover el aprendizaje. Aire fresco, luz natural, y una conexión con la naturaleza y una atmósfera pueden hacer la gran diferencia en la forma como las personas se relacionan unas con otras y cómo aprenden mejor juntas.

Espacios diversos

Somos seres humanos diversos, diferentes unos de otros pero también diferentes en nosotros mismos. Si yo me siento en la misma silla todo el día o aun toda la semana ¿me ayuda esto a abrirme a mí mismo a diferentes relaciones y puntos de vista? Pero si me motivan a moverme, a veces a sentarme, a veces a ponerme de pie o trabajar afuera, ¿no ayudará esto de una manera más abierta y creativa? Necesitamos una variedad externa para sacar a la luz nuestra propia variedad interna.

Como facilitadores, ¿podemos ofrecer una variedad, no solamente en nuestros métodos sino en los espacios en los cuales invitamos

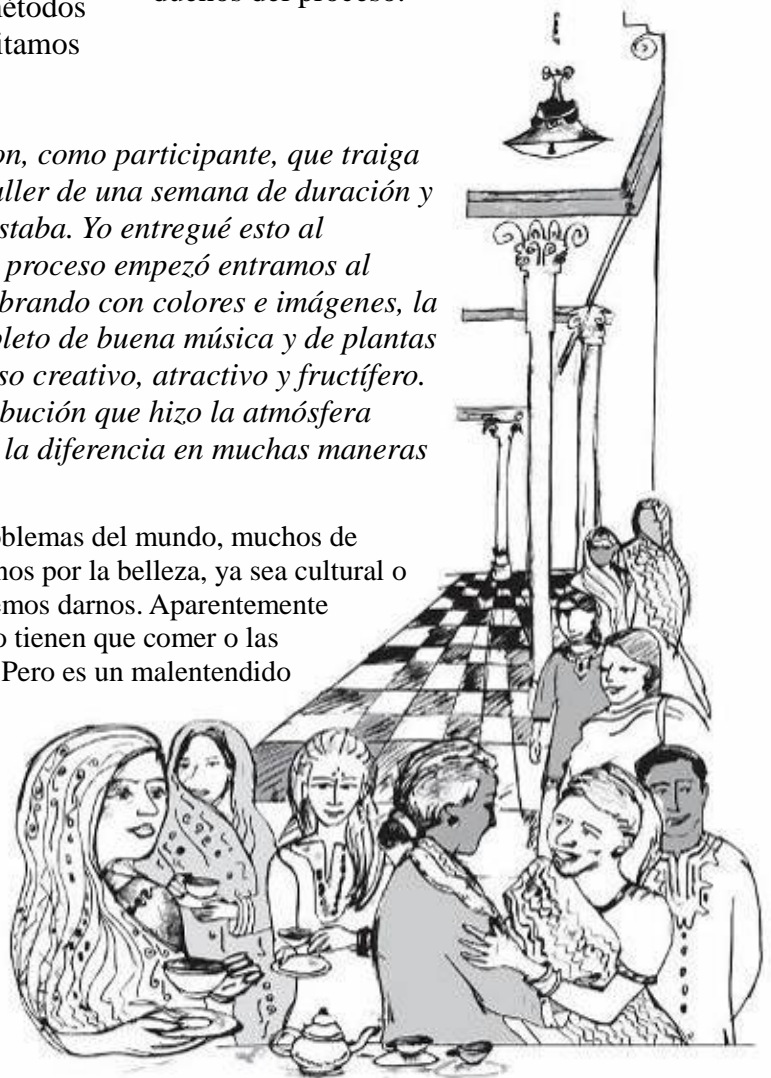
a la gente a aprender? ¿Cómo utilizamos el salón, las sillas, las mesas, las paredes y los pisos, el jardín o el patio? Piense sobre el aprendizaje, la reunión o el espacio del taller como un área de juego la cual puede tomar diversas formas para cada sesión, la cual puede motivar diferentes tipos de relaciones y una variedad de encuentros apropiados a la variedad de metas del proceso.

¿Por qué no solicita a los participantes sus ideas sobre cómo les gustaría utilizar el espacio? Tal vez se sorprenda de las ideas que surgen y esto les ayudará a sentirse más dueños del proceso.

Espacios hermosos

Muchos años atrás me solicitaron, como participante, que traiga una foto o imagen colorida a un taller de una semana de duración y también la música que a mí me gustaba. Yo entregué esto al registrarme y más tarde cuando el proceso empezó entramos al salón más hermoso que he visto vibrando con colores e imágenes, la mayoría imágenes africanas, y repleto de buena música y de plantas muy hermosas. Fue un gran proceso creativo, atractivo y fructífero. Aunque fue difícil probar la contribución que hizo la atmósfera hermosa, no tengo dudas que hizo la diferencia en muchas maneras obvias y en unas no tan obvias.

En nuestra tarea de abordar todos los problemas del mundo, muchos de nosotros nos imaginamos que preocuparnos por la belleza, ya sea cultural o la belleza natural, es un lujo que no podemos darnos. Aparentemente esto es comprensible cuando los niños no tienen que comer o las personas son encarceladas injustamente. Pero es un malentendido sobre las necesidades y fuerzas más profundas del ser humano. El traer o el sacar la belleza de nuestra propia cultura diversa está en si mismo profundamente conectado con la liberación de la humanidad y la identidad humana que necesitamos para manejar totalmente la pobreza y la injusticia. No estamos hablando de la belleza superficial, cosmética o comercial, sino de una alternativa a esto. Si le dejamos la belleza al



mercado estaríamos rindiéndonos en uno de los elementos esenciales de la cultura humana que debe florecer entre personas empoderadas que se aman y valoran mutuamente. De una manera amplia o limitada, la lucha por la auténtica belleza en nuestros procesos organizacionales puede agregar riqueza a nuestro aprendizaje y a nuestras relaciones. Por ejemplo, ¿está el salón limpio y acogedor? ¿Podrían unas pocas plantas hacer la diferencia para ayudar a las personas a sentirse más humanas y consideradas? ¿Ha limpiado el desorden del último proceso?



El poder en los espacios

¿Dónde se sienta o se pone de pie usted como facilitador cuando está trabajando? Si usted siempre se pone de pie en frente podría estar indicando donde el poder descansa en el grupo – es decir con usted. A menudo yo me cambio de sitio y me siento con los participantes en lugar de separado de ellos, o me muevo a su lado (“una guía a su costado”), dejando el frente abierto para que diferentes personas pasen en diferentes momentos. También puede incentivar el compartir la responsabilidad al solicitar a los participantes que faciliten ciertos procesos.

La forma en que usted maneja su poder como facilitador, a menudo tiene un impacto importante en la forma en que el grupo maneja su propio poder, tanto dentro del grupo como entre el grupo y las fuerzas externas. Por ejemplo, si usted trae preguntas e información interesantes, desde el frente, esto puede empoderarlos, si eso es lo que el grupo necesita, pero podría también desempoderarlos porque refuerza la creencia de que necesitan líderes fuertes para hacer las preguntas y darles información, socavando así su propio potencial de liderazgo.

Una pregunta útil que usted debe continuar haciéndose como facilitador:

“¿Quién participa en el proceso de quién?”



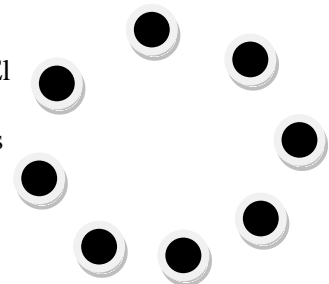
B.5 Asientos y mesas

Cuando coloca las sillas y las mesas para los procesos aprendizaje, piense sobre cómo puede ayudar a las personas a sentirse más humanas, más iguales y también cómo puede hacer que los procesos creativos del grupo sean más fáciles y flexibles. Aquí se muestran algunos diseños comunes para considerar.

El círculo sencillo de sillas

Donde todo el mundo es igual y pueden verse unos a otros a los ojos. El círculo puede ser grande o pequeño y es útil para:

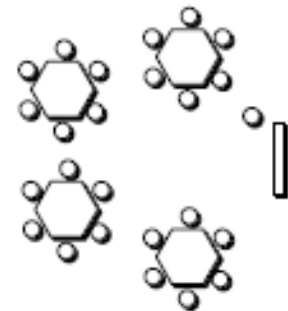
- Procesos más íntimos donde las personas necesitan mirarse a los ojos
- Cuando las personas necesitan compartir experiencias o contar historias



Mesas de grupo

Las mesas y las sillas colocadas de esta manera son útiles para:

- Procesos donde las personas tienen que escribir mucho
- Donde hay una combinación de presentaciones, trabajo en parejas, trabajo de grupo y discusiones con el grupo en pleno. Este diseño ahorra tiempo ya que las personas pueden simplemente voltear sus asientos para los diferentes momentos
- World Café (revise al página 28)
- Procesos donde las personas dibujan, pintan o hacen esculturas

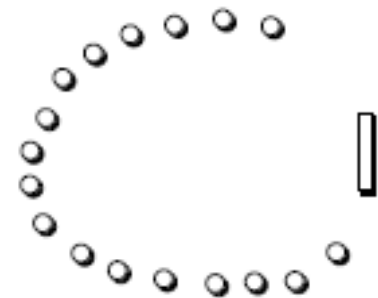


Un semi-círculo

Igual que el círculo de historias pero permite también presentaciones. El espacio abierto más grande en la mitad también permite que las personas se muevan alrededor del salón para las dinámicas, y dramatizaciones.

No hay mesas en el camino lo cual motiva a una mayor apertura.

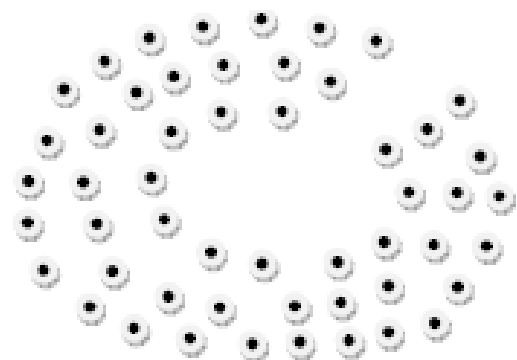
A algunas personas les gusta sentarse en el piso si es que hay almohadas, esto es bueno para un dialogo de grupos más grandes.



Círculos en círculos

A menudo cuando contratamos un pabellón para una reunión grande aceptamos las filas y las filas de sillas. Pero esto refuerza la jerarquía de poder y las personas no pueden verse mutuamente.

Aquí aparece el diseño de sillas que ayudan a romper las barreras y animar la participación y el sentimiento de igualdad.



B.6 Ayudar a las personas a contar bien sus historias

Toda persona es interesante si la analizas lo suficiente y toda persona tiene una importante historia que contar de la cual todos podemos aprender. Contar buenas historias sobre nuestras experiencias nos da los fundamentos para una buena reflexión y aprendizaje. Entonces ayudar a las personas a contar sus historias de forma correcta es un desafío clave para los facilitadores de aprendizaje. Algunas personas cuentan historias de forma natural pero a otros les es difícil compartir lo que ellos han experimentado y necesitan ayuda.

Muchas personas piensan que su experiencia no es interesante para otros o que no vale la pena compartirlas. Su curiosidad como facilitador puede hacer una gran diferencia.

Si alguien nos cuenta una buena historia de una experiencia que ellos han tenido, como audiencia, nos volvemos parte de ella como si la historia fuera nuestra, nuestra propia experiencia. Esto hace que el aprendizaje sea más fácil porque aprendemos mejor de nuestra propia experiencia. Es por esta razón que todas las culturas antiguas usan historias para enseñar y aprender.

Las buenas preguntas guían a las personas al contar sus historias - ¿Qué sucedió primero?

profundicen en la historia es simplemente preguntar “¿Nos puedes contar más sobre...?” o “¿Cómo te sentiste al respecto?”

Escuchar activamente es también importante. Usted puede poner toda su atención al escuchar y animar a otros participantes a hacerlo así. Después de la historia pida a las personas que reflexionen en lo que acaban de escuchar, “¿Qué parte de la historia le impactó? ¿Cuáles fueron los mensajes importantes que usted escuchó? ¿Qué imágenes o metáforas le vienen a la mente?”

Si usted está trabajando en una situación donde todavía hay una fuerte cultura oral, entonces puede aprovechar las tradiciones de esto para animar a las personas a contar su propia historia. Pregúnteles cómo les gustaría contar sus historias y donde sería lo más aconsejable o agradable.

También el teatro puede ser muy eficaz. Si alguien tiene una historia, la pueden contar a un grupo de personas quienes después la representan o actúan con la persona.

Yo observe un grupo de adolescentes sordos que hacían esto con un gran efecto. Ellos representaban las experiencias de la infancia de un niño. Todos se involucraron emocionalmente en la historia. Después, uno de ellos entrevistó al niño. “¿El maestro que mostraste en la obra es igual al maestro en tu vida real?”

“No, él me golpeaba más duro que eso. Él pensaba que yo era muy tonto”. La audiencia hizo preguntas lo que le ayudó a entender cómo sus

experiencias le habían afectado y cómo podría ayudar a otros a enfrentar situaciones similares.

¿Qué sucedió después y qué hiciste entonces?
¿Cómo reaccionaste? ¿Cómo te sentiste? – a veces la mejor forma de lograr que las personas



B.7 Recoger mejor información de una historia

Una de las razones por las cuales encontramos difícil reflexionar más profundamente es que luchamos por recoger información suficientemente buena para reflexionar. A menudo la información que necesitamos es difícil de recoger porque no es muy visible, como los sentimientos, pensamientos no expresados, supuestos, relaciones y motivaciones de diferentes personas. Pero si no tenemos acceso y no entendemos estas cosas entonces simplemente vamos a quedarnos en la superficie.

Relacionar las experiencias o contar historias es el enfoque clave para el aprendizaje activo. Esta es una técnica simple que nos ayuda a conseguir información o datos de mejor calidad de nuestras historias:

Obtener la historia interna:

- A. Cuente o escriba la historia. Si usted está contándola podría pedirle a alguien que escriba lo que usted dice en el **lado izquierdo** del rotafolio. Si usted mismo está escribiendo la historia hágalo en una página. Ésta es la **historia Externa** (revise a continuación).
- B. Después de que haya hecho esto vuelva a empezar y en el **lado o columna derecha**, cuente o escriba algunos de los sentimientos, pensamientos no expresados, supuestos, relaciones y motivaciones de las diferentes personas que usted recuerda. Haga esto para cada parte de la historia que usted escribió en la primera columna. Cuáles fueron las cosas menos visibles que sucedieron – esta es la **Historia Interna**.
- C. Ahora, en la columna de la derecha usted tiene información más profunda y mejor para utilizar en su reflexión y en el proceso de aprendizaje.



Un ejemplo simple:

La Historia Externa

Haga esto primero (mirar)
(los eventos a medida que se van revelando, las cosas más visibles que sucedieron)

Fuimos invitados a una reunión con un grupo de mujeres. Ellas nos recibieron cálidamente.

Mencionamos algunos puntos de la agenda, preguntas y un MOU típico y les preguntamos sus ideas. Tuvimos una discusión interesante y hablamos sobre las posibilidades. Ellas se miraban unas a otras pero no a nosotros, parecían estar avergonzadas.

Las mujeres fueron muy amables y no dijeron mucho. Dijeron que estaban contentas de que hayamos ido y que nos contactarían. La reunión no fue tan larga.

No escuchamos más de ellas, lo que nos perturbó. Nosotros estamos preguntándonos si deberíamos visitarlas nuevamente.

La Historia Interna

Haga esto después (mire nuevamente)
(los sentimientos, pensamientos no expresados, supuestos, energía, relaciones y metáforas)

Estábamos tan emocionadas, pienso que las mujeres también lo estaban.

Ellas parecían estar sorprendidas cuando trajimos nuestra agenda, preguntas y el MOU (asumimos que lo necesitaban). Yo me sentí un poco incómodo. Tal vez ellas se decepcionaron. Mirando hacia atrás pienso que fueron demasiadas cosas.

Ellas seguían siendo muy amables pero no eran tan cálidas. Yo me imagino ahora que ellas nos vieron como a otros ONG en cuyos proyectos han participado.

Pienso que nosotros tenemos más interés en esto que en ellas. Me siento como un tendero sin clientes.

¿Puede usted ver que la historia interna nos ayuda a mirar detrás de los bastidores para saber cuál fue la acción real?

B.8 Consejos para hacer buenas preguntas

Las buenas preguntas son la clave para promover el buen aprendizaje. Nuestra capacidad para hacer nuestras propias buenas preguntas en un área que nos interesa puede producir altos niveles de pensamiento y de participación. Para ponerlo simple, las buenas preguntas probablemente llevarán a buenas respuestas. Es probable que las preguntas mal formuladas lleven a confusión en nuestro pensamiento y en las discusiones.

El poder del *Aprendizaje activo* se basa en nuestra habilidad para hacer preguntas efectivas sobre nuestra experiencia, preguntas que nos ayudan a reflexionar bien, de las cuales podemos obtener ideas y lecciones muy útiles.

Unos cuantos tipos de preguntas sobre las que debemos pensar...

Necesitamos escoger preguntas que se ajusten al propósito de nuestra consulta:

Las preguntas cerradas son útiles cuando desea información específica que ya conoce la persona a quien le cuestiona. Una pregunta cerrada está buscando un sí o un no o más detalles, por ejemplo “¿Está casada? ¿Cuántos niños tienes?”.

Las preguntas abiertas no invitan a una respuesta conocida específica más bien abren la posibilidad de nueva información, pensamientos y discusiones, animando a otros a participar, ej. “¿Puede usted contarnos más sobre lo que sucedió? ¿Cómo puede usted manejar el estrés? ¿Cómo se siente sobre la crítica?”.

Las preguntas cerradas y luego abiertas también funcionan bien juntas. Aquí usted puede pedir más información o abrir una discusión, por ejemplo, “¿Tiene empleo?” (pregunta cerrada) “¿Qué le gusta sobre su trabajo? ¿Qué causa le frustración?” (continúa con preguntas abiertas).



...Me gustaría rogarle estimado señor, tanto como yo pueda, que tenga paciencia con todo lo que se ha resuelto en su corazón y trate a las preguntas en sí mismo como si fueran habitaciones cerradas o libros escritos en un idioma extranjero. No busque las respuestas que no se le pueden dar ahora, debido a que usted no puede vivir con ellas. Y el punto es que debe vivir con todo. Vivir las preguntas ahora, tal vez entonces algún día en el futuro gradualmente sin siquiera darse cuenta usted vivirá su camino hacia la respuesta.

Las preguntas de qué, cuándo, dónde, quién, por qué y cómo nos ayudan a analizar y entender lo que ocurrió y la razón para ello, por ejemplo “¿Cuándo ocurrió? ¿Fue útil?”

PERO, tenga cuidado de usar la pregunta “¿por qué?” de manera inapropiada, por ejemplo “¿por qué piensa que usted está luchando para conseguir el propósito?” o “¿por qué hay conflicto?”, las personas a menudo se sienten interrogadas y juzgadas por este tipo de preguntas.

Las preguntas a menudo tienen profundos supuestos Por ejemplo, “¿Por qué estaba tan irritada?” asume que usted estaba irritada. Si estos supuestos no son compartidos por los participantes ellos no van a entender adecuadamente o les parecerá una ofensa.

Entonces la forma en que hacemos una pregunta puede hacer la diferencia en las respuestas que obtenemos y por tanto se necesita una construcción muy cuidadosa de las preguntas por parte de quien las hace, sean facilitadores o participantes.

Las preguntas que no tienen respuestas rápidas

La gran pregunta que hacemos (ej. “¿Qué es el cambio social y el desarrollo? ¿Qué realmente deseo en la vida?”), no tienen respuestas listas. Tenemos que hacer estas preguntas en un tiempo, volverlas a hacer y profundizar nuestro entendimiento al respecto.

Considere esta cita:

Rainer Maria Rilke, 1903
en Cartas a un joven poeta

B.9 Mejores reflexiones, lecciones más profundas y acciones más eficaces

Después de que tenemos una experiencia a menudo nos preguntamos “¿Qué aprendimos?” pero esto no produce un aprendizaje útil. ¿Por qué?, porque para lecciones más profundas primero necesitamos hacer una pausa para reflexionar sobre la experiencia, retroceder para realmente pensar sobre qué sucedió y por qué. De esta manera cuando preguntamos “¿Qué aprendimos?” tendremos varias ideas de las cuales elaborar.

Pasos para aprendizajes profundos

1. Acción

El primer paso es recordar lo que realmente sucedió con tanto detalle como sea posible. Evitar el análisis y elaborar lecciones en esta etapa.

Puede hacer esto **individualmente** o **colectivamente**. Si usted lo hace colectivamente entonces trate de llegar a cierto acuerdo sobre lo que sucedió. Si no puede acordar entonces muestre como diferentes personas pueden experimentar el mismo evento de manera tan diversa. Puede ser que valga la pena reflexionar sobre esta diferencia y revelar algunas lecciones muy interesantes.

¿Qué pensaba y sentía usted? ¿Cuáles fueron los

pensamientos y sentimientos de otros? ¿Qué deseaban las personas en ese momento, qué les motivaba? Revise la página 21 arriba para ver un buen método para esto



2. Reflexión

Una vez que ha recordado lo que sucedió entonces puede empezar a reflexionar, a pensar sobre porqué sucedieron las cosas de la manera que lo hicieron.

Las preguntas útiles son:

“¿Qué contribuyó y que obstaculizó?” y

“¿Qué suposiciones hicimos? ¿Fueron válidas?”

Esto a menudo nos revela ideas y lecciones claves, por ejemplo “asumimos que todos apoyarían al dirigente pero descubrimos que él no se ganó la confianza de las personas mayores”. Esto puede explicar las objeciones a la propuesta.

“¿Qué nos afectó en realidad?”

“¿Conocemos alguna otra experiencia o pensamiento que nos podría ayudar a

analizar esta experiencia de manera diferente?”

Piense sobre cualquier experiencia similar que haya tenido. Estas pueden revelar patrones interesantes de comportamiento, ejemplo, nos dimos cuenta que en ambas ocasiones que las mujeres estaban calladas cuando los hombres empezaron a discutir entre ellos.



3. Aprendizaje

Con algunas buenas reflexiones en su bolsillo trasero, ahora está en mejor posición de empezar a analizar **lo que aprendieron del evento**.

Analizando sus reflexiones piense sobre las diferentes lecciones que puede sacar. *Estas pueden ser ideas que pueden aplicarse a otras situaciones.*

Por ejemplo, del ejemplo anterior, de los hombres que discuten, usted puede aprender que cuando algunas personas (a menudo los hombres) se enfrascan en un argumento y conflicto, esto puede marginar, alienar, y silenciar a otras personas (a menudo las mujeres).

Preguntas para guiar el aprendizaje:

- ¿Qué deberíamos haber hecho diferente?
- ¿Qué fue confirmado?
- ¿Qué nuevas preguntas surgieron?
- ¿Qué otras teorías nos ayudan a profundizar estas lecciones?
- ¿Qué aprendió usted de esto sobre las acciones o comportamientos futuros?

Usted puede empezar a **hacer conexiones** entre lo que usted descubre y su propio conocimiento actual, sus habilidades y entendimiento. ¿Qué teorías, ideas, conceptos y perspectivas ganadas de su conocimiento o educación pasada ha aplicado usted o podría haber aplicado en la situación? ¿Qué tan útiles son estas ideas? ¿Cómo podría utilizar esto? ¿Cómo podría utilizarlas para tener un mejor efecto o cómo podría usted modificarlas para hacerlas más útiles?



¿Cómo **se relacionan** lo que usted ha aprendido de este evento **con otros eventos** en su vida? ¿Qué temas y similitudes encontró? ¿Qué diferencias y contrastes puede ver y cómo estas diferencias y similitudes afectan su punto de vista de su propio desarrollo? ¿Se ha profundizado su perspectiva? ¿Se ha ampliado su forma de pensar? ¿Qué ha valorado usted sobre sus propias acciones y comportamientos y su impacto? ¿Qué ha aprendido usted de las acciones y comportamiento de otras personas?

4. Planificación

Usted **analiza las consecuencias** para aplicarlas en las lecciones aprendidas. ¿Qué sucederá cuando usted aplique este aprendizaje?

Usted **identifica cualquier obstáculo** que puede ocurrir que le detenga en la aplicación de esta lección aprendida. Es aquí también cuando usted puede darse cuenta de lo que necesita desaprender.

Luego usted **clarifica los primeros pasos** que debe dar para aplicar el nuevo aprendizaje. ¿Qué haría luego? Usted está abordando el 'ahora qué'.



Finalmente usted debe tratar de **definir de qué forma integrar realmente** este nuevo aprendizaje en su vida a través de su aplicación continua.

B.10 Preguntas guías para el ciclo de Aprendizaje y Acción

ACCIÓN

¿Qué cosas importantes sucedieron?
Describe eventos. ¿Quién estuvo involucrado, qué hicieron? ¿Qué panorama surge? ¿Cómo se sintió la gente? ¿Qué deseaba?

PLANIFICACIÓN

¿Entonces, qué significa esto en la práctica? ¿Qué queremos? ¿Qué queremos hacer para que suceda? ¿Cómo? ¿Qué vamos a hacer de manera diferente? ¿Qué tenemos que dejar pasar o dejar de hacer? ¿De qué forma no repetiremos el mismo error? ¿Qué pasos usaremos para construir estas nuevas perspectivas en nuestra práctica?



REFLEXIÓN

¿Por qué sucedió, cual fue la causa? ¿Qué contribuyó, qué obstaculizó? ¿Qué esperábamos? ¿Qué suposiciones hicimos? ¿Fueron válidas? ¿Qué realmente nos afectó? ¿Conocemos de alguna otra experiencia o pensamiento que podría ayudarnos a analizar esta experiencia de forma diferente?

APRENDIZAJE

¿Qué habríamos hecho de manera diferente? ¿Qué aprendimos, qué nuevas perspectivas? ¿Qué se confirmó? ¿Qué nuevas preguntas emergieron? ¿Qué otras teorías nos ayudan a profundizar estos aprendizajes?

B.11 Cómo utilizar actividades creativas y artísticas en los procesos de aprendizaje

“¡No puedo dibujar!” “¿No me pidas que cante, estás loco?” “¡Yo me sentiré avergonzada si bailo!” ¡Levante la mano si usted es una de las muchas personas que podrían contestar esto si se les pide que hagan alguna actividad artística o creativa! Muchos de nosotros aprendemos en una etapa inicial que solamente vale la pena hacer estas cosas si eres “bueno” para eso. Tenemos temor de que la gente nos critique o que se ría de nosotros. Muchos de nosotros nos quedaremos congelados si nos obligan a cantar o a dibujar o a bailar o actuar.

Todos tenemos creatividad dentro de nosotros y cualquiera puede animarse y hacer crecer esa creatividad en sí mismo y disfrutarla, Todos tenemos la necesidad interna de expresarnos creativamente. En vista de que el cambio es un proceso creativo es importante que desarrollemos nuestra capacidad creativa, o nos arriesgamos a convertirnos en técnicos tratando de ser ingenieros en vez de cultivar el desarrollo. Lo más importante, el arte y la creatividad permiten una perspectiva más profunda en el aprendizaje. (Revise la página 9 arriba para más detalles sobre esto).

En Senegal hay un grupo de artistas locales (cantantes, bailarines, contadores de historia, pintores) que trabajan con grupos en aldeas para sacar su creatividad escondida. Mientras tratan de hacer esto ellos preguntan a las personas, “¿Qué tipo de futuro usted desea? ¿Cómo lo puede crear?” en el proceso ellos generan una enorme energía, ideas e iniciativas.

Si usted presenta actividades creativas o artísticas puede encontrar resistencia de algunas personas. No deje que esto le detenga. Aquí le damos unos lineamientos:

- **Insista en que lo intenten.** Sea firme sobre el uso de dibujos, juegos, barro, etc. Una vez que el aprendizaje viene ellos cambian su forma de pensar.
- **Invite regularmente a los artistas locales** para dar una clase de arte a la organización o grupo comunitario. Pida a las personas que exploren los vínculos entre la experiencia creativa que han tenido y el desarrollo o aprendizaje.
- **No intente demasiados** diferentes tipos de formas de arte o medios al mismo tiempo, deje que las personas se acostumbren a uno primero. Diferentes personas conducen a diferentes formas de arte así que tenga en cuenta la variedad en el largo plazo.
- **Cambie el lugar,** tenga una reunión mientras caminan a través de un bosque, siéntese en el campo.
- **¡Cuestione las presentaciones de**

Diferentes formas de arte y algunos de sus beneficios

El canto – para desarrollar sentido de comunidad, ayudar a las personas a encontrar su voz, expresar su emoción.

Escultura en barro – para fundamentarse, entrar en contacto con su voluntad y moverse a la acción.

Pintar en color – para curar y ayudar a las personas a manejar su trauma, desarrollar imágenes inspiradoras del futuro. Las conversaciones en color pueden ayudar a construir relaciones.

Dibujo – para descubrir aspectos y preguntas escondidas.

PowerPoint! – desafíe a las personas a presentar sus ideas de manera diferente.

- **Presente y motive las metáforas,** o un retrato hablado, pregunte “¿Si este problema fuera un animal, cuál sería?” y preguntas similares. Se sorprenderá con las soluciones innovadoras con las que las personas le responden.



¿Qué estaría diciendo ésta metáfora?

Movimiento y baile – para construir cooperación y para revelar y construir la voluntad para actuar y moverse.

Drama – ayuda a las personas a explorar y revelar problemas de manera sorprendente, hablar de manera más fácil con la verdad detrás de sus máscaras o roles.

Metáforas o retratos hablados – para describir cosas difíciles o escondidas que no pueden describirse fácilmente en el lenguaje normal.

B.12 Cómo trabajar con la resistencia y con personas “difíciles”

Algunos facilitadores realmente tienen que luchar con personas “difíciles” en las actividades de aprendizaje. Otros son capaces de contenerlos y unos pocos pueden convertir la energía negativa que ellos traen en algo positivo, incluso transformador para todo el grupo. Exploreemos esto un poco...

Hay diferentes tipos de personas “difíciles”:

Algunas personas hablan demasiado, demandando tiempo y atención. Esto puede arruinar toda una actividad. Sea firme en que todos deben tener la oportunidad y diga que es importante que más voces sean escuchadas. Anime a las personas calladas a que hablen. Si la persona se vuelve imposible a veces vale la pena darles un breve descanso y hablar con la persona de forma privada: “Me doy cuenta que estas contribuyendo mucho. ¿Cómo podríamos ayudar a que los demás también participen?”

Algunas personas “difíciles” sacan a la luz problemas escondidos que otros no pueden expresar. Estos problemas no siempre son fáciles de ver y la persona “difícil” puede describirlos de una manera que molesta a los demás. Pero en general es mejor que surjan a que se queden escondidos. Pida a la persona que describa sus sentimientos y experiencias específicas que crearon el problema. Anime a las personas a decir si es que hay algo de verdad en lo que se está diciendo. Vea si otras personas sienten de la misma manera. A menudo hay mucho que aprender de estas personas difíciles y de la situación que ellos generan.

Algunas personas siempre critican y hacen preguntas difíciles. Es solo quienes son ellos. El problema es que ellos a menudo lo hacen en una forma negativa que irrita y molesta a otros.

¿Cómo manejar a las personas que hablan demasiado?

- Primero usted debe darse cuenta de que es su trabajo asegurar de que nadie domine la discusión. Decidir que usted va a enfrentar este desafío.
- Si algunas personas están dominando la discusión pida a las personas que levanten su mano antes de hablar. Entonces si alguien que no ha hablado levanta su mano diga “No hemos escuchado a Maya” y entonces pídale que hable.
- Usted puede decir “Vamos a escuchar a aquellos que no han hablado” y luego

La primera cosa que debe hacer es apreciar a personas como estas y darse cuenta que pueden ayudar al

grupo a salir de su zona de confort o atasco. Pero entonces ¿cómo puede usted ayudarlos a hacer esto de manera más positiva y de tal forma que sea más fácil escuchar para las personas? ¿Puede usted hablar con ellos en privado y pedirles que hagan su crítica de manera más positiva?

Algunas personas tienen problemas personales que pueden liderar a comportamientos negativos. El desafío es ayudarlos a poner a estos a un lado, a menudo a través de una conversación personal en un receso, incluso ofreciendo algún apoyo personal. Algunas personas realmente no desean estar allí y se comportan de forma difícil. A menos que tengan que participar, puede ser útil ayudarles a salir hasta que estén en un mejor estado de ánimo.



B.13 Conflicto interpersonal – algunos consejos básicos

El conflicto es una bestia compleja y sorprendente, difícil de manejar pero a menudo llena de oportunidades para el aprendizaje y la transformación. Nosotros aprendemos que el conflicto es malo y que se debe evitar, pero cierto conflicto es inevitable y si lo enfrentamos bien podemos conducir a un buen cambio.

El conflicto a menudo surge de las diferencias o de la diversidad y construir una cultura de inclusión y apreciación de la diferencia es una manera de evitar o de reducir el conflicto.



El trabajo real de manejar el conflicto es construir empatía

El conflicto es casi siempre una experiencia emocional difícil para aquellos involucrados. Aflorar, compartir y trabajar con las emociones es la clave. Construir **empatía** entre unos y otros es usualmente el trabajo más importante, **ayudar a que cada uno no solo vea el punto de vista del otro sino a que realmente vea los sentimientos de la otra persona**. Si yo te digo cómo me siento debido a lo sucedido, esto puede construir empatía de ti hacia mí y ayudarme a tomar responsabilidad por su rol y viceversa.

Un enfoque básico

Cuando tratamos de resolver el conflicto, a menudo es útil tener un mediador que goce de la confianza de ambas partes para mantener un espacio seguro, construir una atmósfera de respeto. Esto puede ser una sesión formal o puede serlo informalmente dependiendo de la seriedad de la situación.

El trabajo del mediador es ayudar a las personas con puntos de vistas diferentes para:

- Describir sus experiencias**, animarlos a ser *específicos* sobre lo que experimentaron y que condujo al conflicto. Si él dice “¡Ella me perjudicó!” entonces pregunte “¿Qué dijo ella en realidad?” para tener una respuesta más específica como “Ella dijo que las personas se habían quejado con ella sobre mí”. No permita declaraciones vagas.
- Decir cómo se sienten**. “Yo me sentía avergonzado en frente de otros cuando ella dijo eso”.
- Decir lo que ellos desean**. “La próxima vez me gustaría si ella habla conmigo en privado primero”.
- Reflexionar y escuchar**. Después de que cada uno ha revelado esto se puede motivar a que se respondan mutuamente, pregúnteles si pueden entender cómo actuó el otro de esa forma, pregúnteles si podrían haber respondido de manera diferente y qué podrían hacer la próxima vez. ¿Qué han aprendido sobre sí mismos?



A veces las causas del conflicto están en el pasado y no pueden ser resueltas solamente perdonadas. Sin embargo el perdón es más probable y sincero si las personas pueden ver que han aprendido algo valioso.

C. Consejos para diferentes procesos de aprendizaje

C.1 Grupos de Aprendizaje Activo

Un Grupo de Aprendizaje Activo (ALS – por sus siglas en inglés) es un pequeño grupo de profesionales que se reúnen regularmente para ayudarse mutuamente a resolver problemas, manejar diferentes aspectos, empezar nuevas iniciativas, etc. Se basan en el ciclo de aprendizaje activo. (Revise la Página 23)

Son similares a los Círculos de Reflexión que se describen en el capítulo 7 de la BFG2.

Ser miembro de un ALS debe ser voluntario y no se puede obligar a nadie a unirse. Realice las reuniones ALS regularmente, tal vez una vez al mes.

Para cada sesión de ALS debe asignar tres bloques de tiempo:

- a) 15 a 20 minutos para discutir cómo desea realizar la sesión y cómo se puede mejorar tomando en cuenta el tiempo anterior.
- b) 1 hora para cada miembro (si hay cuatro miembros necesita cuatro horas). En cada hora una persona diferente es el foco de atención, es decir presentan sus problemas o temas, reciben retroalimentación e ideas sobre el camino a seguir.
- c) 20 minutos al final para revisar las principales lecciones y acciones a ser tomadas y evaluar la sesión y hacer sugerencias para mejorar la próxima vez.

Escoja a alguien diferente para facilitar la hora que tiene asignada cada persona. Usted debe utilizar como guía el Ciclo de Aprendizaje Activo. (Revise la página 25)



C.2 Círculos de Estudio

En mi organización ocasionalmente escogemos un libro importante o un artículo para estudiar colectivamente. Esto sirve para muchos propósitos y no toma mucho tiempo. Sin embargo, juegan un papel valioso en ayudar a los profesionales a desarrollar habilidades conceptuales más fuertes y a ganar un mejor entendimiento de nuestro trabajo real. También nos ayuda a cultivar conversaciones más profundas y un lenguaje entre nosotros.

Existen diferentes formas de organizar estos círculos, puede ser semanalmente, cada dos semanas o mensualmente. Nosotros separamos dos horas cada mes. El capítulo del libro que estamos estudiando (podría ser un artículo) se distribuye dos semanas antes para que todos lo leamos antes de juntarnos a discutirlo.

Algunos consejos para un círculo de estudio exitoso

Piense cuidadosamente lo que desea estudiar y cómo. Usted puede traer todos los ejemplos de libros o lecturas para compartir, discutir y luego acordar con cuál iniciar. Escoja una persona para que asuma la responsabilidad por manejar todo el proceso garantizando que las personas tengan el material de lectura a tiempo y se unan al círculo en la hora y el lugar acordados.

No asigne mucho material de lectura a las personas. La idea es estudiar en profundidad.

Mientras lee, destaque lo que le llama su atención. Se pide a los participantes que resalten cualquier cosa que les llame su atención en el texto a medida que lo leen y piensen sobre como esto se relaciona con su trabajo.

Pida a una persona cada vez para que lidere la discusión. Estas personas deben leer texto de manera más profunda que otros y pueden estimular y desafiar las ideas y preguntas. Hemos encontrado útil que revise la lectura página por página no leerla (porque todos ya la han leído), pero dar a cada personas la oportunidad de detenerse y compartir lo que les pareció interesante de esa página, motivando así una conversación.

Pensar cómo utilizar el aprendizaje. Se debe dejar tiempo para analizar lo que se haya aprendido y que tenga un valor particular y cómo se lo puede aplicar en el trabajo.



C.3 World Café

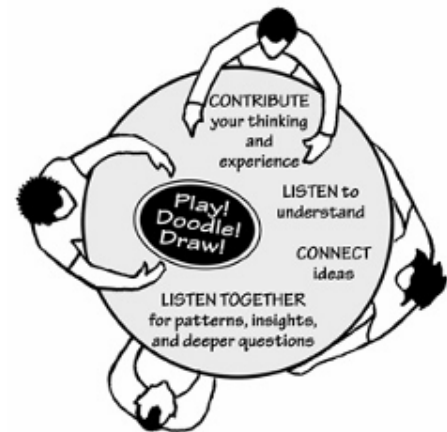
¿Está usted cansado de las formas antiguas de realizar trabajo en grupo y presentaciones donde un tópico se presenta, las personas van a los grupos, analizan y reportan nuevamente el grupo? Esto puede funcionar bien a veces pero puede ser un poco aburrido. Existen alternativas. El World Café es una grandiosa manera participativa y dinámica de hacer que todos se involucren en un tipo diferente de ejercicio de grupo:

En el World Café las personas comienzan en diferentes grupos, cada uno se sienta alrededor de una mesa en la cual hay un papelote (un tipo de mantel de papel). Analizan el tema, escriben en el “mantel” sus respuestas, pensamientos, dudas, etc. Después de 20 minutos o más, el facilitador suena una campana o toca una canción y todos menos una persona de cada mesa se levantan y van a otra mesa. Generalmente se dividen en diferentes mesas para así animar a la fertilización cruzada.

Los que permanecen en la mesa son los **anfitriones de la mesa** – es decir se quedan allí por toda la sesión, dan la bienvenida a las personas de otras mesas y les muestran lo que el grupo anterior analizó y les anima a escribir sus propias ideas sobre el tema de esa mesa. Después de otros 20 minutos o más, se da otra señal y todos (excepto los anfitriones) se mueven a otra mesa para otra ronda. Generalmente tres o cuatro rondas son suficientes. Al final se les pide a los anfitriones que resuman las discusiones que recogieron en sus manteles. Todo el proceso puede tomar entre 1 a 2 horas.

Si tiene varias presentaciones cortas para un grupo también puede usar el World Café como una alternativa, donde los presentadores son los anfitriones, dan sus

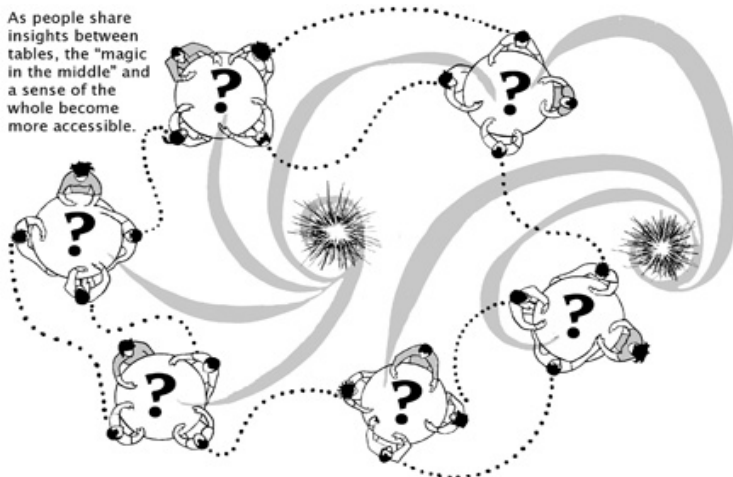
CAFÉ ETIQUETE FOCUS on what matters!



presentaciones varias veces a los pequeños grupos que visitan su mesa cada 20 minutos y tienen espacio para su retroalimentación e ideas. Puede ser mucho más interesante y participativo que una presentación después de otra.

También utilizamos el World Café para “escribir” libros o guías de campo (como la Barefoot Guide), donde cada mesa se usa para elaborar un capítulo que se desarrolla en varias sesiones y además son conectados y fertilizados en el proceso. A través de este proceso todos hacen una lluvia de ideas sobre cada capítulo que puede ser elaborado posteriormente.

As people share insights between tables, the “magic in the middle” and a sense of the whole become more accessible.



Para más información revise: www.theworldcafe.com “Las imágenes reimprimadas con permiso de The World Café Community Foundation”

C.4 Formación de Equipos

Formar equipos es ayudar a las personas a conocerse mejor mutuamente, como personas, a construir empatía, cariño, espíritu de equipo y confianza de manera que puedan trabajar mejor como un equipo. Esto parecería obvio pero las fuerzas de competitividad dentro de la organización a menudo son más fuertes y más destructivas de lo que nos damos cuenta, y nos separan unos de otros y dividen nuestros esfuerzos, lo que debilita lo que podemos hacer juntos.

¿Entonces cuál es la forma más eficaz de formar un equipo? Bien, la buena noticia es que cualquier buena actividad organizacional que involucre a un equipo, si es exitosa nos ayudará a formar dicho equipo. No siempre tenemos que tener actividades separadas de formación de equipos, aunque pueden ser útiles. Si un proceso organizacional tiene un toque humano que ayude a las personas a disfrutar de la compañía de los demás mientras están reunidos o trabajando juntos, esto desarrollará el espíritu de equipo y las relaciones. En nuestra experiencia, un proceso de planificación estratégica creativo, emocionante y productivo es, a menudo, la experiencia más eficaz de formación de equipos.

A veces hay una necesidad de una actividad separada de formación de equipos, que está diseñada para ayudar a las personas a trabajar mejor juntas como un equipo. Hay cientos de formas de hacerlo, desde la más simple hasta la más compleja. Puede ser suficiente almorzar juntos regularmente o podría ser buena idea compartir mutuamente las historias de vida. Podrían jugar un juego de desafíos donde la forma de “ganar” es cooperar más de cerca (los juegos competitivos pueden socavar el trabajo de equipo).

Podrían cantar o tocar juntos un instrumento o podría preguntar simplemente que les gustaría hacer para conocerse mejor mutuamente.

Tenga cuidado...

La “formación de equipos” es la idea más mal utilizada en las organizaciones. Si las personas no se llevan bien, si hay conflicto o falta de comunicación, la solución no puede ser una actividad separada de formación de equipos. Podría ser que el conflicto sea el resultado de muchas cosas, como ideas diferentes sobre lo que la organización debe hacer, su propósito. Algunas personas pueden sentirse discriminadas y estar resentidas. Un proceso jovial de formación de equipos solamente podría esconder estos problemas más profundos.

La formación de equipos generalmente ayuda a un equipo razonablemente saludable a estar mejor. Pero si un equipo (u organización) no está en un buen lugar, aún en una crisis candente o de frialdad, entonces el desarrollo de equipo simplemente sería una máscara que cubre los problemas pero no los resuelve. Lo que es peor aún podría crear cinismo pues las personas sienten que están siendo protegidas y no tomadas en serio.



C.5 Aprender de los Estudios de Caso

Trabajar con un estudio de caso para sacar lecciones para acciones futuras es un proceso de aprendizaje activo. Revise el capítulo 12 que trata sobre el aprendizaje activo y le ayudará a diseñar sus propios procesos.

¿Por qué estudios de caso? Los estudios de caso son una oportunidad profunda para que un equipo de personas tome una situación real, reflexione sobre ella, elabore lecciones importantes y aplique estas lecciones en situaciones futuras. Los estudios de caso pueden “llevarse a la vida” cuando la persona trae una historia o un desafío que está enfrentando y necesita ayuda del equipo para decidir qué hacer. O su historia puede ser del pasado y el énfasis está en elaborar lecciones aprendidas más generales aplicables a todos.

En los sitios web de BFG hay también algunos consejos buenos para establecer y realizar estudios de caso. Aquí le damos consejos esenciales:

Hágalo de forma segura. Es importante que la persona que trae el Estudio de Caso no sea atacado por otros por ser honesta al hablar de un “error” que pudo haber cometido. Permitir que las personas se critiquen unas a otras es fatal para el buen aprendizaje y conduce a que las personas no tengan deseos de compartir honestamente sus historias de caso en el futuro. De hecho las personas deben ser elogiadas por el compartir honesto.

Hágalo de forma animada. Asegúrese que la historia esté bien preparada, excluya información no importante y trate de utilizar ayuda visual. Intente contar la historia como un drama de la vida real y no como un reporte aburrido. ¿Por qué?, porque cuando la gente escucha una historia bien contada pueden imaginar que ellos estuvieron allí y casi siempre se vuelve parte de su propia experiencia y así las personas aprenden mejor de su propia experiencia.

Busque dentro de la historia. Busque que se cuente la “historia interior”. Revise arriba “Recoger Datos de la Historia” en la página 21. De otra forma el análisis de la historia puede ser superficial y los aprendizajes obvios y desalentadores.



Dé tiempo a que las personas recojan sus ideas. A veces ayuda tener a alguien escribiendo los puntos principales en un rotafolio a medida que se cuenta la misma, en dos columnas, una a la izquierda y otra a la derecha. Si la mayor parte de la historia va en la columna izquierda, anime a quien la cuenta a que proporcione información sobre la “historia interior” que se coloca en la columna derecha tanto durante y después de que cuentan su historia.

Pida que se retire la persona que cuenta la historia. Cuando el equipo está analizando la historia es buena idea que quien cuenta la historia no esté allí ya que esto puede impedir que las personas hagan observaciones críticas o irreflexivas. La persona que cuenta la historia puede ponerse a la defensiva y puede desear dar más y más información.

La reflexión es la clave para la profundidad. Asegúrese de que no apresura la elaboración de lecciones o el desarrollo de recomendaciones. Si lo hace, probablemente serán superficiales o mal orientadas. Pase un buen tiempo reflexionando, tratando de entender lo que realmente sucedió.

Cuando se hayan completado el análisis y la elaboración de lecciones, puede invitar a quien contó la historia nuevamente y analizar el camino a seguir.

C.6 Supervisión, Mentoreo y Coaching

Muchas organizaciones saludables usan diferentes combinaciones de supervisión personal, coaching y mentoreo para apoyar a los miembros individuales del personal. En algunas organizaciones estos están formalizados, en otros son informales y esporádicos. ¿Está su organización utilizando estas fuentes vitales de apoyo y productividad de la manera más provechosa? Hacerlos de manera formal y regular puede realmente ayudar a mejorar el desempeño individual y organizacional.

Supervisión

Los miembros del personal generalmente necesitan un supervisor personal que les permita clarificar su rol y los logros esperados y además que les brinde retroalimentación regular y apoyo emocional. Sin retroalimentación, las personas pueden volverse inseguras o resentidas, lo que afecta su productividad.

Fuera de las sesiones individuales de supervisión, los supervisores pueden proporcionar retroalimentación importante para la organización, alertándolos de estos aspectos, problemas o posibilidad que el individuo no pueda compartir fácilmente en las reuniones. Se puede aun así respetar la confidencialidad y los supervisores pueden ayudar a los miembros del personal a conocer mejor y entender la cultura, la política y la práctica de la organización.

Mentoreo

Los buenos mentores son útiles para ayudar a los miembros del personal que están asumiendo nuevas responsabilidades difíciles. Un mentor no necesita tener la autoridad organizacional sobre el individuo. Algunas organizaciones involucran a profesionales retirados a tiempo parcial para proporcionar orientación calificada y



consejos a los nuevos miembros del personal. El mentor ayuda al miembro del personal a entender la práctica según cómo se la ha desarrollado en los años, a enseñarle el oficio, a compartir experiencias y sabiduría, de cierto modo una relación entre maestro y aprendiz. Un buen mentor puede inspirar, apoyar, ayudar a desarrollar una profunda práctica y cultivar en los miembros del personal una expectativa más alta de la calidad del trabajo que se requiere. Un mentor también puede proporcionar buen material de lectura y apoyar un programa de estudios.

Las organizaciones de la sociedad civil, con su cultura activista y juvenil, han perdido de vista este antiguo enfoque al aprendizaje, o lo hacen de manera muy relajada y ad hoc.

La supervisión personal puede continuar, en paralelo esto, para brindar claridad y apoyo regular a las tareas. Los miembros del personal pueden necesitar participar en cursos de capacitación para desarrollar ciertas capacidades, pero también deben recibir apoyo para aplicar su nuevo



aprendizaje y habilidades en el contexto de trabajo, a través del supervisor y/o mentor.

Los miembros del personal deben ser apreciados y recompensados por ser abiertos sobre sus luchas, ya que estas se convierten en el combustible para el aprendizaje y para mejorar su práctica. Si se pone demasiada presión sobre ellos para producir resultados pueden volverse ansiosos e inseguros y empezar a cubrir lo que no está bien hasta exagerar sus logros, especialmente a medida que están más deseosos de complacer a otros, un desarrollo muy peligroso que puede socavar toda la práctica.

Coaching

A medida que el miembro del personal gana más experiencia necesitará ayuda para aprender de forma más sistemática de dicha experiencia. Es aquí donde el coach se vuelve útil. Es diferente a un mentor, pues un coach ayuda a las personas a aprender más de su propia experiencia en lugar de la experiencia pasada del mentor. Lo más útil aquí es el ciclo de aprendizaje activo como un proceso básico que les permite trabajar de manera más consiente, responsable e independiente. El supervisor personal puede jugar este rol u otra persona puede ser contratada para hacerlo.

A medida que pasa el tiempo las personas necesitan recibir más responsabilidad y autoridad sobre su propio trabajo pero todavía necesitarán apoyo emocional del supervisor y del coach.

Eventualmente, a medida que se vuelvan más empoderados empezarán a apreciar el espacio, habrá más delegación y menos supervisión frecuente y se requerirá menos apoyo de una vía y dirección de la organización. Si ellos han tenido una buena experiencia con supervisores, mentores y coaches, probablemente serán muy útiles jugando estos roles para otras personas, nuevos miembros del personal.



C.7 Desarrollo de habilidades

Cuando se emplean a nuevas personas o se cambian a nuevos puestos se debe poner atención a sus habilidades. Se hacen enormes inversiones en habilidades, por buenas razones, pero desafortunadamente no son siempre realizadas de manera adecuada. Considere los siguientes puntos y consejos:

Primero tenga claridad sobre el rol y el propósito del trabajo. Antes de enviar a las personas a procesos de desarrollo de habilidades asegúrese de que el propósito y el rol de esa persona esté claro para ellos y que estén suficientemente motivadas y que vean lo que se espera de ellas. Si no es así, es muy posible que aprendan o que pongan atención a cosas incorrectas.

Analice si lo que realmente se necesita es confianza. Determine si la persona ya es capaz de hacerlo. Puede ser que le digan que no tienen las habilidades pero es posible que tengan el conocimiento pero no la confianza de usar su conocimiento. En cuyo caso lo único que necesitan es un coaching para animarlos a hacer el nuevo trabajo.

Tenga cuidado con importar enfoques conflictivos. Si usted está enviando a alguien a un curso, sin importar cuán bueno sea, pregúntese ¿van ellos a volver con ideas y enfoques que son muy diferentes a aquellos de sus colegas? Esto puede ser saludable, inyectar nuevas ideas en la organización pero si no se maneja con cuidado puede conducir a la división y conflicto. Puede ser aconsejable enviar a todo el equipo o traer el curso para realizarlo de manera interna.

¿Existe más espacio para volar con nuevas alas? Un miembro del personal recientemente empoderado que regresa de un curso puede desalentarse si halla que no puede aplicar sus nuevas habilidades en la organización porque la “forma en que hacen las cosas aquí” es demasiado rígida. ¡Hay una buena oportunidad de que ellos vuelen a otra organización que les dé el espacio!

Asegúrese que las nuevas habilidades sean aplicada y practicadas inmediatamente. Las nuevas habilidades se perderán rápidamente si no son aplicadas inmediatamente.

Existen muchas maneras de adquirir habilidades – hay que utilizarlas. Muy a menudo una combinación de enfoque es lo que se requiere para ayudar a alguien a desarrollar capacidades para un nuevo puesto. Por ejemplo, una persona puede pasar un día o dos con alguien de otra organización que tiene experiencia en ese campo, seguido de un corto curso y respaldado con materiales de estudio y coaching. Las organizaciones de la sociedad civil tienden a tener dos enfoques: Averíguelo usted mismo, en el puesto; o un curso corto. Esto puede ser más económico en el corto plazo pero la verdad es que el resultado es que muchas organizaciones continúan con un rendimiento deficiente. ¡Una inversión sensata en la gente es más económica en el largo plazo y consigue los resultados esperados!



C.8 Pensamiento estratégico, conversaciones estratégicas

“Sin saltos en la imaginación o en los sueños, perdemos la emoción de las posibilidades. Soñar después de todo es una forma de planificación”.

Gloria Steinem

“Los grandes pensamientos preceden a los grandes logros”.

Wilferd Peterson

El pensamiento estratégico y los procesos de planificación estratégica son oportunidades maravillosas para renovar la vida y el significado de una organización. Esta clase de procesos son parte de los ciclos más amplios de aprendizaje activo de las organizaciones donde, después de reflexiones y evaluaciones, tomamos lo que hemos aprendido (y desaprendido) de la experiencia, hacemos las grandes preguntas del por qué y dónde y luego convertimos a las respuestas en nuevos ciclos e iniciativas de trabajo.

Cuando pensamos de manera estratégica nos detenemos y analizamos el todo. Tratamos de pensar en grande, a veces con una confianza que todavía no tenemos en realidad, pero eso está bien.

Consejos para fortalecer sus procesos estratégicos

Planificación estratégica – ¿un evento o un proceso continuo?

La mayoría de las organizaciones de la sociedad civil elaboran su pensamiento estratégico cada cierto tiempo, en línea con los ciclos del donante. ¿Está bien esto? El contexto y la circunstancias del cambio social también son tan volátiles hoy en día que una de las razones por la que vemos que muchas organizaciones luchan por sobrevivir es que simplemente no están de acuerdo con el momento. Hay una fuerte razón por la cual se debe mantener conversaciones estratégicas continuas, estableciendo un tiempo regular para ello, cada mes o cada dos, para revisar progresos y volver a pensar en la estrategia y el enfoque.

Involucrar a más personas, de alguna forma. A menos que pensemos y actuemos con mayor colaboración, nos volveremos irrelevantes. La acción individual no siempre abordará desafíos complejos.

La experiencia sugiere que sí nos unimos a los actores clave y a los potenciales colaboradores y compartimos nuestras experiencias y aprendemos mutuamente, entonces

preparamos el suelo en el cual podemos plantar las semillas de la colaboración.

Ser creativos al hacer actividades creativas.

Por definición, el pensamiento de futuro es un pensamiento creativo. No podemos planificar lógicamente nuestras visiones y estrategias de futuro, nuestra planificación futura requiere actos de imaginación combinados con un análisis perspicaz. Busque métodos creativos que permitan su pensamiento y conversaciones estratégicas. Invite artistas y escritores a estimularle, use metáforas y dibujos para imaginar el futuro para ayudarle a pensar fuera del entorno del presente.



C.9 Reuniones gerenciales

“¡No hemos tenido una reunión gerencial por nueve meses!” Mi colega se quejó. Era verdad. Pero eso no quiere decir que las discusiones gerenciales no se hayan estado realizando de manera regular. Sino que más bien dependía de quien estaba alrededor y quien estaba más cerca de la oficina del jefe cuando se presentaba un problema. Habíamos hablado de tener una reunión gerencial mensual pero todos viajábamos tanto que ninguno de nosotros había hecho de esto una prioridad, incluyendo el jefe. Se hizo la propuesta de que propongamos tener una reunión gerencial trimestral y que sería “fuera de la oficina”. Duraría un día completo y estaba incluido el almuerzo, además no teníamos agenda. Acordamos que ninguno de nosotros tomaría vacaciones cuando se realizaran estas reuniones y que además serían una prioridad.

Entonces, ¿cómo funcionó? Bien, todos estábamos determinados a hacer que funcione. De hecho recuerdo que uno de mis colegas asistió a una reunión aunque tenía fiebre de dengue y estaba acostado en el piso mientras se discutía un tema importante pero lo más interesante que sucedió en las reuniones fue lo que pasaba alrededor de ellas.

Si los donantes estaban planificando una visita, se les pedía que vengan durante esta semana.



Añadiríamos así otro día a nuestra reunión en la cual todos los donantes eran bienvenidos. Y esto se convirtió en parte regular del ritmo y también liberó el resto de nuestro tiempo que antes dedicábamos a los donantes. Otras reuniones que requerían la contribución de todos los miembros del equipo gerencial también se preparaban para la misma semana, estableciendo así el ritmo para nuestras reuniones gerenciales, y nuestra vida no solamente fue más fácil sino que ya que también contribuimos a tener este ritmo con nuestros socios.

Las reuniones pueden convertirse en un simple intercambio de información logística o enfocarse demasiado en problemas. Para mantener un elemento de aprendizaje en ellas intente lo siguiente:

- Los ítems de la agenda deben ser preguntas positivas - ¿cómo podemos hacer de este programa más eficaz en lugar de declaraciones de “el problema”?.
- Dé tiempo para la reflexión personal o para analizar un tema en parejas en lugar de lanzar inmediatamente una discusión de grupo.
- Tenga una sección de aprendizaje – invite a contar a las personas a contar lo que han aprendido desde la última reunión – esto muestra que el aprendizaje se valora e invita a la discusión sobre cómo se lo puede aplicar.
- Observe una breve película sobre un aspecto del trabajo y analice lo que se puede aprender de ella para su propia práctica.
- Tenga una sesión llamada “lo que no funcionó” y utilícela para mostrar que hablar sobre los errores nos puede ayudar a aprender. Transformar los errores en aprendizaje valioso.

Las reuniones a veces se convierten en rituales y está muy bien si se prioriza tiempo para el aprendizaje como en el ejemplo anterior. Pero si usted empieza a caminar como sonámbulo a través del ritual tal vez necesite intentar realizarlo de forma diferente para que todos se despierten. O puede ser bueno tener una reunión anual o una verificación cada seis meses para ver si todavía es relevante y se satisfacen las necesidades por las cuales se establecieron dichas reuniones.

“La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas”.- Dr. Linus Pauling