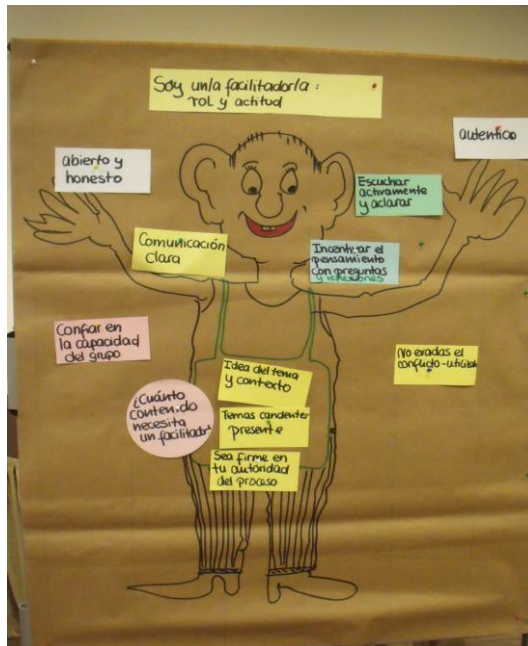


## Conceptos del Aprendizaje de Adultos



Escrito y recopilado por:  
Anke Kaulard, Consultora

Lima, enero 2014

**KauCo**   
Planificación y Acción Local Creativa

# ÍNDICE

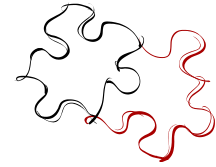
<b>1</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS</b>	<b>4</b>
1.1	Andragogía vs. Pedagogía	4
1.2	Enfoque directivo del aprendizaje	6
1.3	Enfoque participativo	8
1.4	Principio del “aprender haciendo”	9
1.5	Ciclo de aprendizaje	9
1.6	Nuevas tendencias: CYNEFIN Framework	12
<b>2</b>	<b>ROL Y ACTITUD DEL FACILITADOR Y CAPACITADOR</b>	<b>15</b>
2.1	Variedad de roles	15
2.2	Capacitador/a vs. facilitador/a	16
2.3	Características de un/a facilitador/a y lo que no debe hacer	17
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>24</b>



## GLOSARIO

<b>Andragogía</b>	Del griego άνήρ "hombre" y άγωγή "guía" o "conducción". Aprendizaje de los adultos. Se desarrolla a través de una práctica fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el/la facilitador/a del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.
<b>Dinámica</b>	Es un vitalizador corto que ayuda a que la gente se reactive después de una sesión teórica o después del almuerzo.
<b>Enfoque directivo</b>	Enfoque en el que "el que sabe" imparte sus conocimientos unilateralmente al que "no sabe", es decir "el que sabe" es activo y entrega la información a un pasivo que la recibe y ve si le sirve o no.
<b>Enfoque participativo</b>	Enfoque es aquel, en el que el/la facilitador/a construye el conocimiento conjuntamente con el participante. El/la facilitador/a brinda métodos y contenidos y ayuda al participante a lograr sus objetivos para solucionar sus problemas.
<b>Herramienta</b>	Un instrumento. Es frecuente usar el término <i>herramienta</i> , por extensión, para denominar dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas. Tal es el caso de las <i>herramientas de programación</i> , <i>herramientas matemáticas</i> o <i>herramientas de gestión</i> . Esto frecuentemente viola la característica básica de las herramientas de ser medios para la aplicación controlada de energía. En este manual, se utilizará el término para describir los diferentes instrumentos de sensibilización y capacitación que en su conjunto se denominarán "Caja de herramientas".
<b>Metodología</b>	Un conjunto de herramientas. La metodología, (del griego metà "más allá", odòs "camino" y logos "estudio"), hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.
<b>Técnica</b>	Del griego "τέχνη", que significa arte. La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación, etc. En este manual, el término se aplicará principalmente a los medios prácticos de la facilitación de talleres.

# 1 MARCO CONCEPTUAL DEL APRENDIZAJE DE ADULTOS



En este capítulo aclaramos los conceptos y reglas básicas para la facilitación de talleres. Partimos de la idea que solamente los seminarios-talleres y eventos organizados de manera participativa y con el enfoque del “aprender haciendo”, tienen reales oportunidades de una aplicación posterior y la internalización de los conceptos y herramientas propuestos.

## 1.1 Andragogía vs. Pedagogía



Es importante que distingamos dos conceptos: La pedagogía y la andragogía. Mientras que la pedagogía es el aprendizaje de los niños, la andragogía es el aprendizaje de los adultos. Los adultos tienen saberes previos y el objetivo es estructurarlos para permitir la creación de nuevos saberes. Los dos conceptos siguen diferentes lógicas, por lo cual no podemos tratar a los adultos como si fueran niños en los talleres de capacitación o cuando facilitamos un evento.

El siguiente cuadro resume de manera clara los principios básicos de la andragogía:

### **Cuadro 1: Principios básicos de Andragogía**

# Principios básicos de Andragogía

Los adultos

Llegan con sus propias:

Creencias

Valores

Convicciones

Traen sus propias:

Percepciones

Tendencias

Sentimientos

Los adultos aprenden mejor a partir de la experiencia.

Los adultos son motivados, no son enseñados

Porque....

Ven aquello que desean ver

Oyen aquello que desean oír

Aprenden aquello que desean aprender

Fuente: Visualización de Oscar Lopera en el marco del proyecto CONCADEL de InWEnt

Sin embargo, no todos los y las participantes son iguales. Existen diferentes preferencias en el aprendizaje que describimos en el siguiente cuadro. Con este conocimiento, el capacitador/la capacitadora puede modelar el curso de tal forma que las personas con diferentes preferencias puedan aprender en diferentes sesiones. Es decir, sugerimos aplicar un mix de herramientas y técnicas.

**Cuadro 2: Preferencias de aprendizaje**

Preferencia	Confía en:	Aprende de:	Se siente mejor en:
<b>Experimentador</b>	Sus juicios a partir de sus sentimientos	Ejemplos concretos, experiencia, diálogos	Vivencia
<b>Observador reflexivo</b>	La cuidadosa observación	Situaciones que permitan una observación imparcial	Procesamiento
<b>Conceptuador abstracto</b>	El abordaje analítico y conceptual	Situaciones impersonales y de integrar conocimientos a lo conocido	Generalización
<b>Experimentador activo</b>	Experimentación y lo pragmático	Poner en práctica del uso en proyectos concretos	Aplicación

Fuente: Visualización de Oscar Lopera en el marco del proyecto CONCADEL de InWEnt

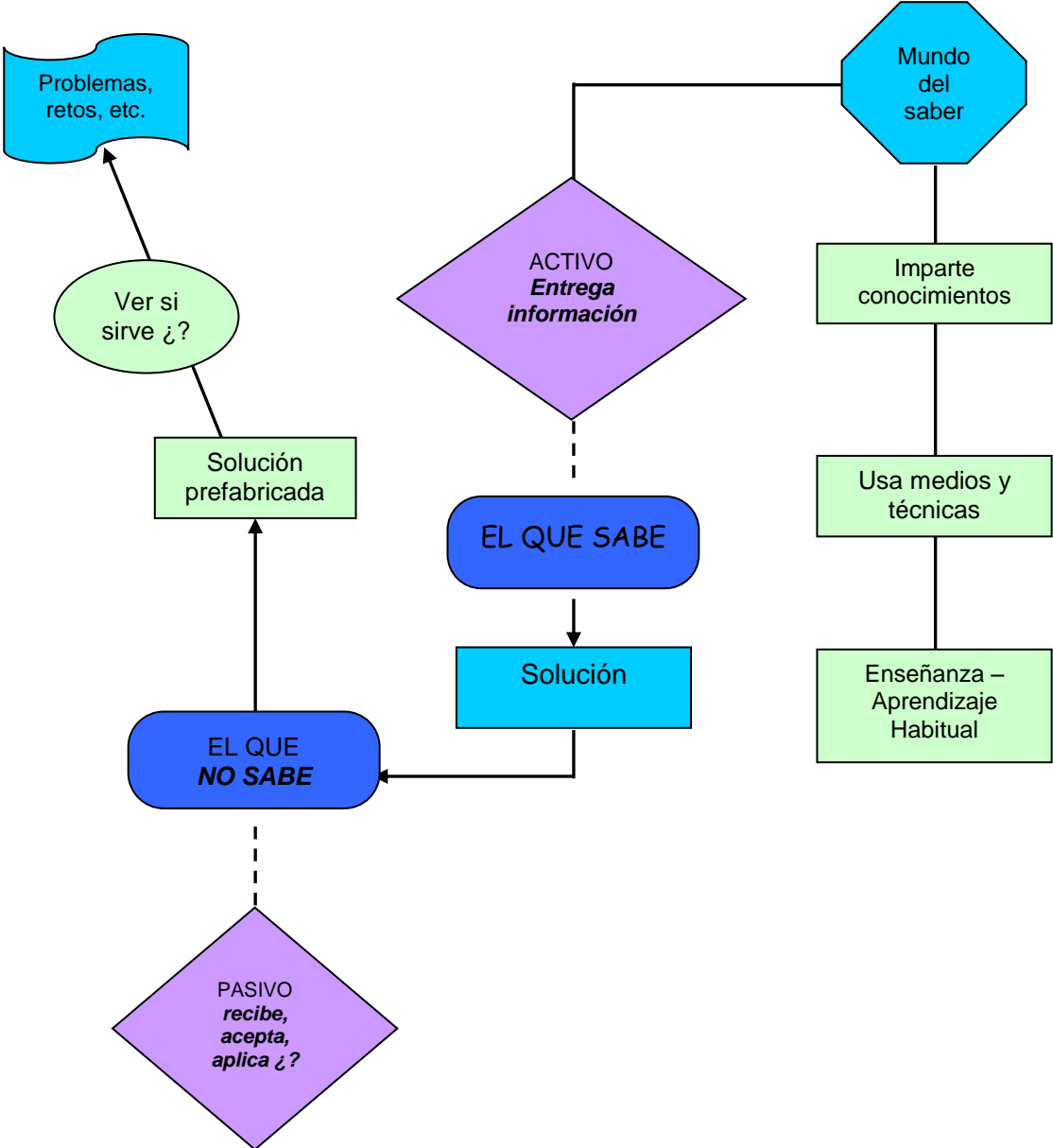
Para lograr una óptima adaptación a las necesidades de los y las participantes de un seminario-taller, es importante conocer la diferencia entre el enfoque directivo y el enfoque participativo de aprendizaje.

## 1.2 Enfoque directivo del aprendizaje

Este enfoque de aprendizaje representa la situación usual que se da por ejemplo en las universidades: el profesor o la profesora vienen del “mundo del saber” e imparten conocimientos y soluciones conocidas a las personas que “no saben”. El rol del que no sabe es principalmente pasivo. No sabemos si acepta o aplica la solución prefabricada para enfrentar sus problemas y retos. Este enfoque se presta para la exposición de temas técnicos y toma menos tiempo que el enfoque participativo, que se presentará después. (Kaulard & Valdivia, 2008)

El siguiente gráfico visualiza el enfoque directivo, en el que, como dice su nombre, hay un director o una directora:

Cuadro 3: Enfoque directivo



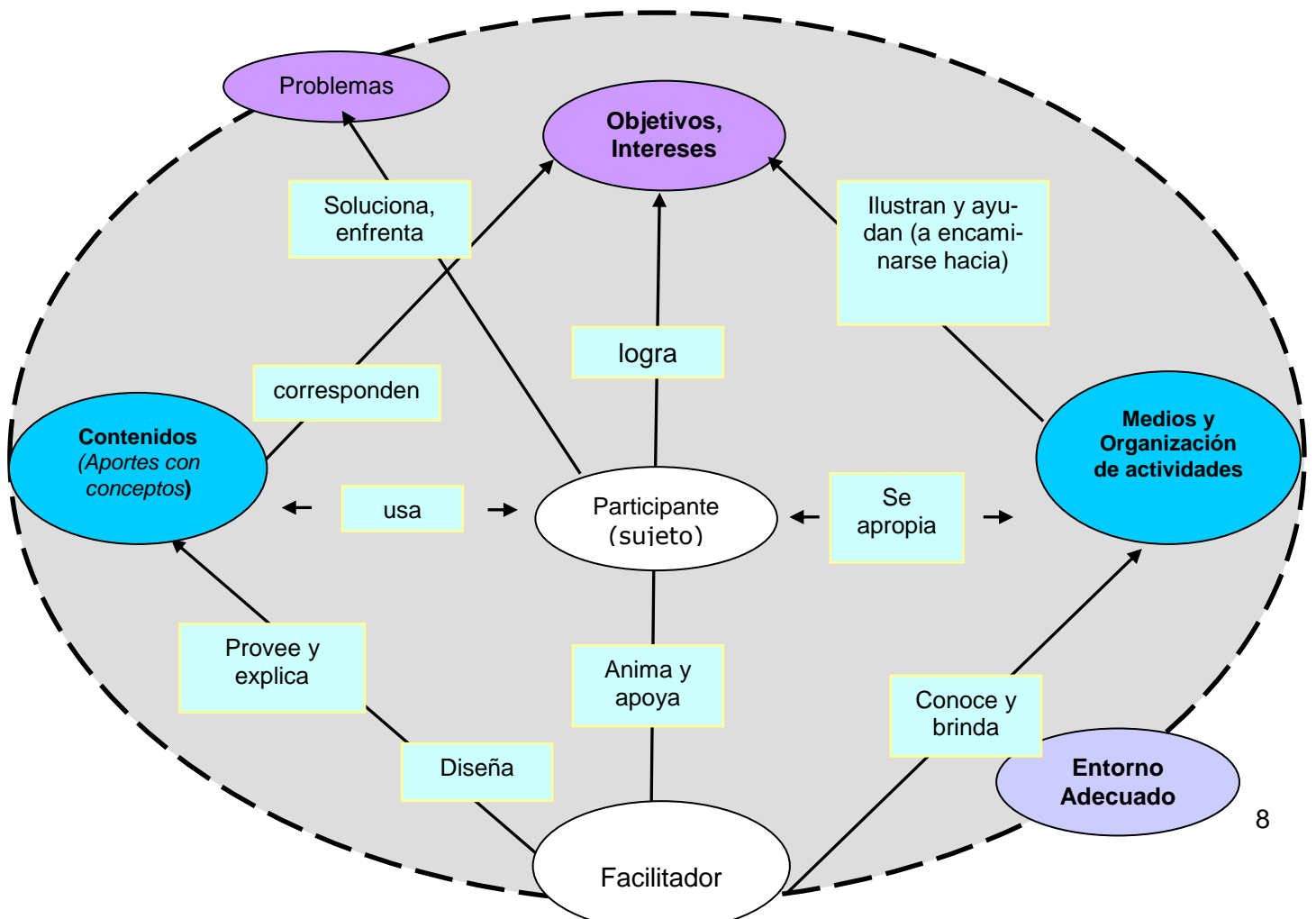
### 1.3 Enfoque participativo

Cuando miramos el gráfico del enfoque participativo de aprendizaje, nos damos cuenta inmediatamente que el escenario se complica. Hay muchas más interacciones que en el modelo anterior. El participante ahora es considerado como el sujeto que recibe apoyo del facilitador para solucionar sus problemas. El participante ya no es un actor pasivo que recibe la información del que sabe, sino se apropia de los medios, contenidos y métodos que el facilitador le brinda. El facilitador tiene principalmente la tarea de “facilitar” las cosas, organizando las actividades del taller y ayuda al participante a encaminarse hacia su objetivo e intereses. Esta actividad de aprendizaje se debe realizar en un entorno favorable. En el aprendizaje de adultos se ha mostrado que el enfoque participativo tiene buen éxito porque transfiere la responsabilidad del aprendizaje al participante. Sin embargo, en algunos momentos del taller, el enfoque directivo también tiene su valor y es complementario al enfoque participativo. Para un insumo conceptual, se puede hacer por ejemplo, uso del enfoque directivo. El enfoque participativo a su vez sigue al principio del “aprender haciendo”, porque se ha comprobado que los participantes internalizan los contenidos mucho mejor cuando están involucrados en la construcción del saber. De lo que se escucha, se aprende solamente una pequeña parte, de lo que se lee, se memoriza un poco más, pero la mejor forma de aprender es hacer las cosas, “aprender haciendo” [citado en: (Kaulard & Valdivia, 2008)].

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

Está comprobado que las personas memorizamos contenidos en un 10 % cuando leemos, en un 20 % cuando escuchamos, en un 30 % cuando lo vemos. Si combinamos el escuchar y el ver, llegamos a un 50 %. Sin embargo, cuando hacemos cosas y descubrimos aprendizajes por nuestro propio hacer, memorizamos el 90 %. (<http://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-schnelles-und-effizientes-lernen>).

**Cuadro 4: Enfoque participativo**





**Ejercicio:** Para aprender la diferencia entre el enfoque directivo y el enfoque participativo del aprendizaje, los participantes forman dos grupos y el facilitador entrega tarjetas con ideas sueltas de cada enfoque. Cada grupo tiene 10 minutos para organizar las tarjetas en un “rompecabezas”. Existen varias formas distintas de organizar las ideas. Cada grupo debe acordar una respuesta en común.

Este ejercicio ayuda a visibilizar el enfoque directivo y participativo: mientras que no hay una solución “correcta” para el rompecabezas del enfoque participativo, el facilitador muestra la solución correcta para al grupo que trabaja el enfoque directivo.



## 1.4 Principio del “aprender haciendo”

El principio del “aprender haciendo” es importante, porque se ha comprobado que los participantes internalizan los contenidos mucho mejor cuando están involucrados en la construcción del saber. Como hemos mencionado arriba, de lo que se escucha, se aprende solamente una pequeña parte, de lo que se lee, se memoriza un poco más, pero la mejor forma de aprender es hacer las cosas, “aprender haciendo”.

El principio del “aprender haciendo” permite que los participantes primero vivan una experiencia y después la procesen conjuntamente con el facilitador (a nivel de sentimientos y racionalmente) para llegar conjuntamente a conclusiones y aprendizajes.

En este sentido, las competencias que se formaron en el taller abarcan tres dimensiones, a saber el nivel de “cabeza” (racionalidad), “corazón” (sentimientos) y “mano” (técnicas, herramientas).

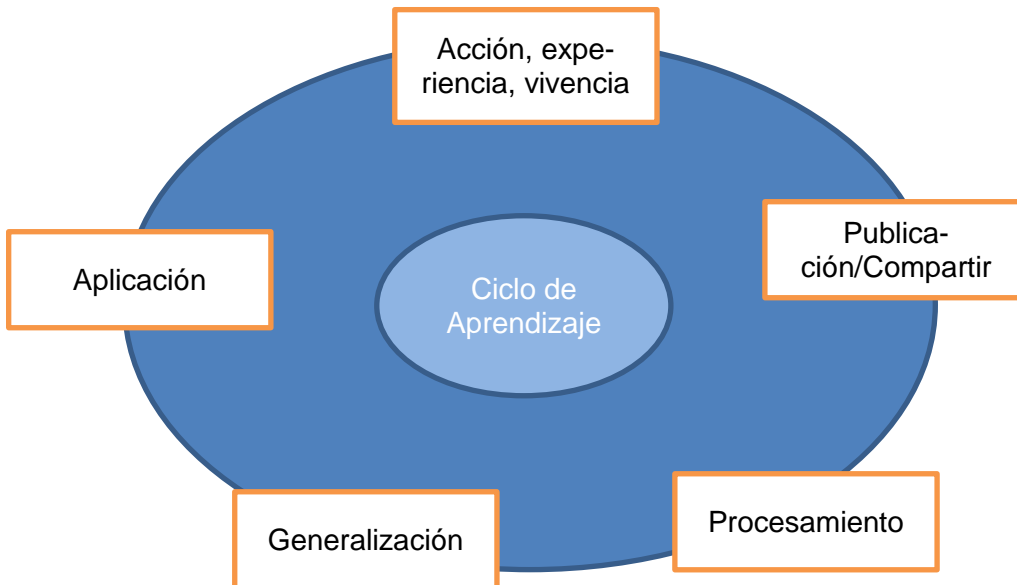
## 1.5 Ciclo de aprendizaje

La metodología CEFE (CEFE-International, 1998) utiliza en los diferentes ejercicios que ofrece para la creación de la mentalidad emprendedora el ciclo de aprendizaje. Como se resalta en el Manual CEFE el/la facilitador/a “inicia el ciclo conscientemente después de una planificación didáctica previa. De este modo, el ciclo se convierte en una situación de aprendizaje deliberada”. (CEFE-International, 1998, pág. 105) Esta forma de aprendizaje es inductiva y cabe subrayar que generalmente los resultados que se obtienen de este modo, son aceptados por los y las participantes porque han participado de su propia generación.

Muchas personas están acostumbradas “a un procesamiento totalmente diferente desde sus días de colegio. Por ejemplo, en la clases de matemáticas se le presentaban primero las reglas generales y después un ejemplo explicativo.”(CEFE-International, 1998, pág. 105) Este proceso sería un aprendizaje deductivo.

A continuación presentamos el ciclo de aprendizaje y visualizamos sus diferentes fases con un ejemplo que a la vez es una dinámica que se puede utilizar en un taller. Para mayor información sobre las fases del ciclo de aprendizaje consulte el Manual-CEFE.

## Cuadro 5: Ciclo de aprendizaje



**Ejercicio:** Un ejercicio que ayuda a visualizar el ciclo de aprendizaje es el siguiente. A la vez sirve como dinámica de un taller (véase capítulo 4).

El ejercicio tiene como finalidad aclarar que las personas tienen diferentes “mapas mentales” dependiendo de su socialización y cultura.

La dinámica consiste en dividir dos grupos, cada uno con un papel y plumón por persona. A continuación, se muestra un dibujo para reproducir individualmente en cada grupo [cada dibujo es diferente: una cara y un ratón]. Luego cada uno esconde su dibujo para que nadie lo vea. Esta significa la fase de **la vivencia** en el ciclo de aprendizaje.

Dibujo para el grupo 1:



Dibujo para el grupo 2:



Luego se integran ambos grupos y se forman parejas. Cada pareja debe dibujar, entre ambos, y sin hablar, el dibujo. [Sale cualquier cosa]. Al final, se exhiben los dibujos.

Los resultados son divertidos. Pero aunque resulte sorprendente, entre un ratón y una cara, es posible integrar ambos dibujos en algo coherente e integrado, como se muestra en la siguiente foto:



Después de la **fase de publicar y compartir** los dibujos y sentimientos de los participantes, se reflexiona sobre la siguiente pregunta para **procesar y generalizar** la experiencia vivida.

¿Qué relación tiene el ejercicio con el tema del aprendizaje de adultos?

Posibles respuestas son:

- La comunicación es muy importante para conocer las diferentes imágenes que están en la cabeza de diferentes personas.
- Cada uno tenía una imagen y queríamos cooperar con un mismo producto. Aunque también resultaba sorprendente.
- Acuerdo no verbal de que salga algo coherente.
- En la capacitación hay integración entre saberes previos y conocimientos externos, el resultado debe tener forma. Cada uno tenía un mapa mental, y ambos aportaron.
- Sobre los enfoques directivos y participativos, en el participativo se requiere la comunicación. Además, en el directivo lo que importa es el resultado. En el participativo lo importante es el proceso.
- No existe un mapa mental bueno y uno malo. Cada uno, al aportar su propio mapa mental (ratón, cara), puede dar lugar a una versión integrada que reúnen ambos mapas mentales en un solo resultado comprensible para ambos (la cara-ratón).

La siguiente foto muestra los resultados de una aplicación del ejercicio del ratón-cara en un seminario-taller.

**Figura 1: Resultados ejercicio del ratón-cara**



Las fases del ciclo de aprendizaje por experiencias se explican resaltando que el ciclo se debe cerrar con la **aplicación** de lo aprendido, en este caso por ejemplo podría llevar a una sensibilidad mayor a las diferencias culturales en las zonas de trabajo por parte de los facilitadores/as que realizan un taller ya que han vivido el ejercicio del ratón-cara. Otra aplicación sería que las personas utilicen el mismo ejercicio en una de sus capacitaciones.

## **1.6 Nuevas tendencias: CYNEFIN Framework**

En seguida se presenta el marco “CYNEFIN” sobre diferentes tipos de sistemas, elaborado por Dave Snowden (Snowden, 2000).

CYNEFIN es una palabra en galés que significa “lugar” o “habitat”, i.e. como ubicar los elementos de un conjunto en un sistema. Sin embargo, se ha debatido si esta traducción capta e término en su plenitud. Este modelo nos permite por ejemplo diferenciar una intervención en un sistema complejo de una intervención en un sistema complicado. Además señala que existe un punto que no pertenece a ninguno (entre los cuatro). Es un estado de desorden en el que no se puede actuar.

El marco provee una tipología de contextos que guían qué tipo de explicaciones o soluciones podrían aplicar. Propone nuevos enfoques para la comunicación, la toma de decisiones, la política y la gestión del conocimiento en contextos sociales complejos. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin#cite\\_note-6](http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin#cite_note-6))

“Snowden y Boone han creado una nueva perspectiva sobre el liderazgo y la toma de decisiones, que se basa en la ciencia de la complejidad. El resultado es el marco Cynefin, que ayuda a los ejecutivos a abordar los problemas según cinco contextos.

Los contextos simples se caracterizan por la estabilidad y relaciones de causa y efecto claras para cualquiera. A menudo la respuesta correcta es autoevidente. En este reino donde “se sabe lo que se sabe”, los líderes deben percibir los hechos de una situación, categorizar y responder.

Los contextos complicados pueden contener muchas respuestas correctas, y aunque hay una clara relación entre causa y efecto, no todos pueden verla. Es el reino donde “se sabe lo que no se sabe”. Acá los líderes deben percibir, analizar y responder.

En los contextos complejos, es imposible hallar respuestas correctas; más bien, los patrones instructivos emergen si el líder realiza experimentos donde se puede fallar sin riesgo. Es el reino donde “no se sabe lo que no se sabe”, donde hoy operan muchas de las empresas. En este contexto los líderes deben sondear, percibir y responder.

En un contexto caótico, buscar respuestas correctas es inútil. Las relaciones entre causa y efecto no se pueden determinar debido a que cambian constantemente y no existen patrones claros. Es el reino de “lo que no se puede saber” (los eventos de 11/9 son un ejemplo). En este territorio, un líder debe actuar para establecer el orden, percibir dónde hay estabilidad y trabajar para cambiar la situación de caos a complejidad.

El quinto contexto, el desorden, ocurre cuando no está claro cuál de los otros contextos es el predominante. La salida es dividir la situación en sus partes constitutivas y asignar cada una a los otros reinos. Entonces los líderes pueden tomar decisiones en forma adecuada a su contexto.” (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469818>)

Autores como Marcus Jenal (<http://systemicinsight.de>) y (<http://marcusjenal.wordpress.com/>) aplican los principios de Snowden et al. en el trabajo de monitoreo, evaluación y gestión de conocimiento en la cooperación al desarrollo.

El modelo se encuentra principalmente en lengua inglesa en la literatura y por lo visto no ha sido utilizado de con mayor énfasis en el mundo de lengua española, sobre todo en el contexto de instituciones públicas y procesos de desarrollo. En seguida, se muestra una visualización del modelo.

**Figura 2: CYNEFIN Framework**



## Cuadro 6: Resumen del CYNEFIN Framework

<p><b>COMPLEJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es imprevisible.</li> <li>• Las causas son múltiples y los efectos son múltiples. El resultado es que resulta muy difícil desentrañar estas relaciones.</li> <li>• No hay antecedentes aplicables. Se requiere una práctica emergente.</li> <li>• Probar – Percibir – Responder.</li> <li>• Gestión basada en patrones.</li> <li>• Unkown unknowns</li> </ul>	<p><b>COMPLICADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es previsible.</li> <li>• La relación de causa-efecto es directa, pero no es obvia. Requiere una explicación.</li> <li>• Es posible desarrollar "Buenas prácticas"</li> <li>• Percibir – Analizar – Responder.</li> <li>• La gestión está basada en hechos. La legitimidad procede del éxito.</li> <li>• Known unknowns</li> </ul>
<p><b>CAÓTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es imprevisible.</li> <li>• Las causas y los efectos cambian constantemente. No es posible desentrañarlos, porque cuando lo estás logrando, cambian las relaciones.</li> <li>• Se requiere una práctica innovadora.</li> <li>• Actuar – Percibir – Responder. Se requiere romper el caos con una acción fuerte.</li> <li>• No existe una respuesta correcta.</li> <li>• Unkownwable unknowns</li> </ul>	<p><b>SIMPLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es previsible.</li> <li>• La relación de causa-efecto directo y simple.</li> <li>• Es posible desarrollar "mejores prácticas".</li> <li>• Percibir – categorizar – responder.</li> <li>• Las soluciones son autoexplicativas.</li> <li>• Known knows</li> </ul>

## 2 ROL Y ACTITUD DEL FACILITADOR Y CAPACITADOR

### 2.1 Variedad de roles

Este capítulo también se refiere a lo descrito en el capítulo conceptual anterior: Nuestro rol y nuestra actitud depende fuertemente del concepto que está debajo de nuestro actuar, es decir nuestro “mapa mental”.

En el trabajo con diferentes actores y en diferentes contextos puede requerir una variedad de roles de la persona que está dirigiendo o facilitando el proceso.

Cabe resaltar que no siempre estamos necesariamente en el mismo rol y que es posible que incluso en un evento tengamos varios “sombreros”, por ejemplo el del facilitador y del capacitador.



Sin embargo es necesario explicitar el rol que uno asume. Por ejemplo, si quiero opinar sobre un tema, salgo del rol de facilitadora, lo digo al público y también salgo físicamente de mi posición al frente, y me pongo al lado de los participantes para visualizar el cambio de roles por mi ubicación.



**Ejercicio:** Se coloca en el suelo varias tarjetas de formato grande: Facilitador/a, Moderador/a, Capacitador/a, Mediador/a, Experto/a.

Cada uno se ubica en la tarjeta con el rol con el que más se identifica en su ejercicio laboral. Si una persona siente que tiene varios roles, debe hacer malabares para colocar un pie en una tarjeta y el otro pie en la otra, lo cual le da un efecto divertido al ejercicio.

Luego, en grupo, todos los de cada categoría escriben respuestas a la pregunta motivadora: “¿Qué debe saber un/una....?”.

Las respuestas que se obtuvieron en la aplicación del ejercicio en un seminario-taller son las siguientes:

#### 1. Facilitador/a

- Apertura a las ideas
- Integrador
- Trabajo en equipo
- Debe conducir e inducir;
- Democrático
- Tolerante
- Manejo del tiempo
- Flexible
- Capacidad de síntesis
- Estructura mental adecuada
- Identificar resultados esperados
- Paciencia

#### 2. Experto/a temático

- Capacidad de análisis en el tema que dirige
- Capacidad para transmitir lo que sabe
- Conocimiento teórico
- Actualización continua
- Experiencia para resolver problemas reales



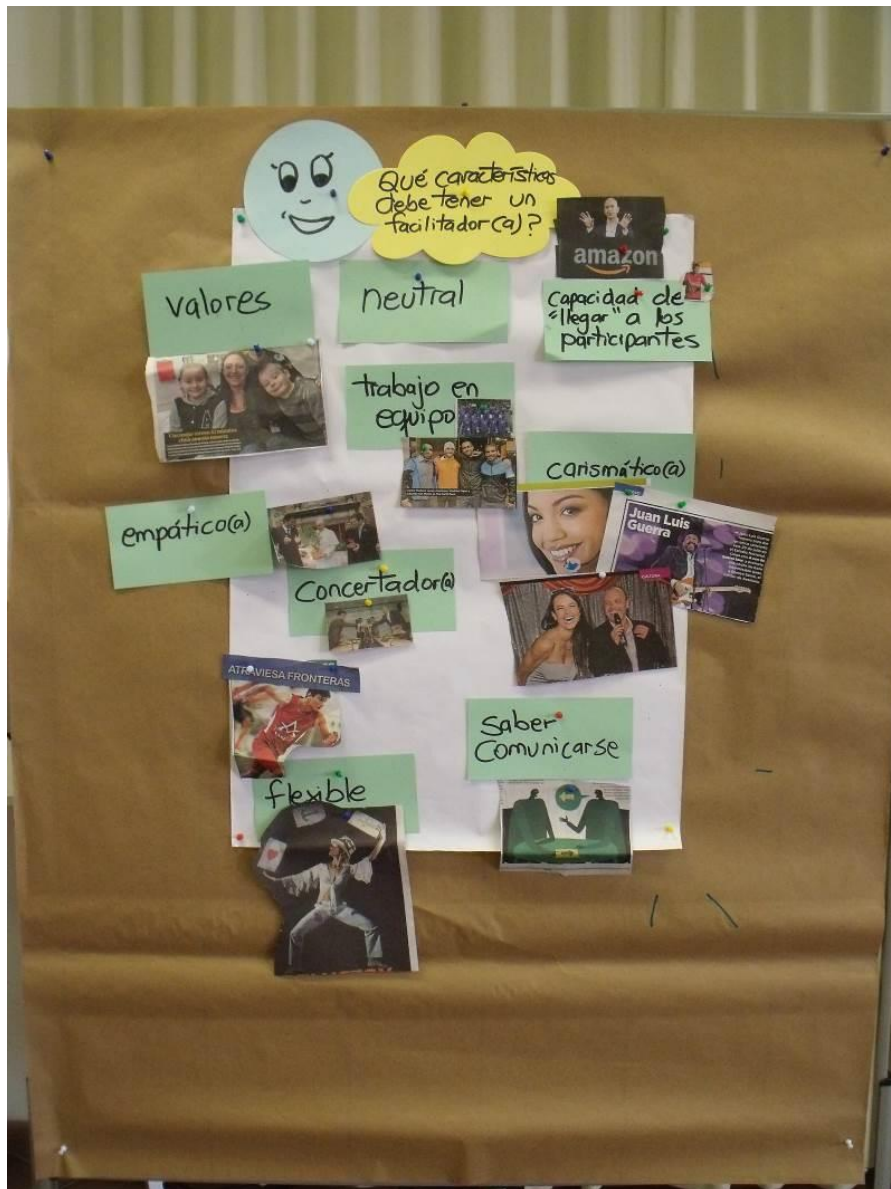
**Cuadro 8: Capacitación vs. Facilitación**

	<b>Capacitación</b>	<b>Facilitación</b>
<b>Rol de la persona</b>	Promover el insumo o conocimiento correcto	Enfoque en el proceso
<b>Rol de la persona al frente</b>	Experta temática	Guiar el proceso para desencadenar potencial del grupo para lograr objetivos
<b>Rol del grupo</b>	Aprender y absorber conocimiento	Contribuir contenido, ideas y resultados Explorar y pensar conjuntamente (opiniones diversas)
<b>Cuándo es apropiado</b>	Si existe necesidad de conocimiento nuevo o diferente	Excavar más profundamente ( <i>"digging deeper"</i> )
<b>Limitaciones</b>	Capacidad de integrar y aplicar en un contexto	Si no existe un mandato para explorar Si no existe experiencia o conocimiento del contenido

### **2.3 Características de un/a facilitador/a y lo que no debe hacer**

Un rol importante para varias personas del público objetivo de este manual, es el del facilitador/a. El/la facilitador/a debe "facilitar" el evento o taller, no complicarlo. No se debe convertir en un "facipulador", es decir manipular las personas que participan del taller. Los/las facilitadores son también agentes del cambio.

Los siguientes "collages" resumen cómo debe ser un agente de cambio o facilitador/a:



Tomando en cuenta los resultados de muchos de estos collages que se realizaron en diferentes regiones del país, se resaltan las siguientes características de un/a facilitador/a:

**Capacidades personales:**

- Perseverancia
- Buscar la oportunidad
- Compromiso con el contrato de trabajo
- Persuasión y creación de redes de apoyo
- Autoconfianza
- Capaz de trabajar en equipo
- Liderazgo
- Imparcialidad
- Creatividad
- Cooperación
- Competitividad
- Empatía

**Capacidades técnicas/metodológicas**

- Manejo de herramientas y metodologías
- Buscar información
- Planificación y monitoreo sistemático
- Calidad y eficiencia
- Experiencia



El conocimiento está en el grupo, solamente hay que ayudar a que la información salga de las personas y ordenar sus ideas.

En seguida, también aprenderemos, lo que no debe hacer un/a facilitador/a:



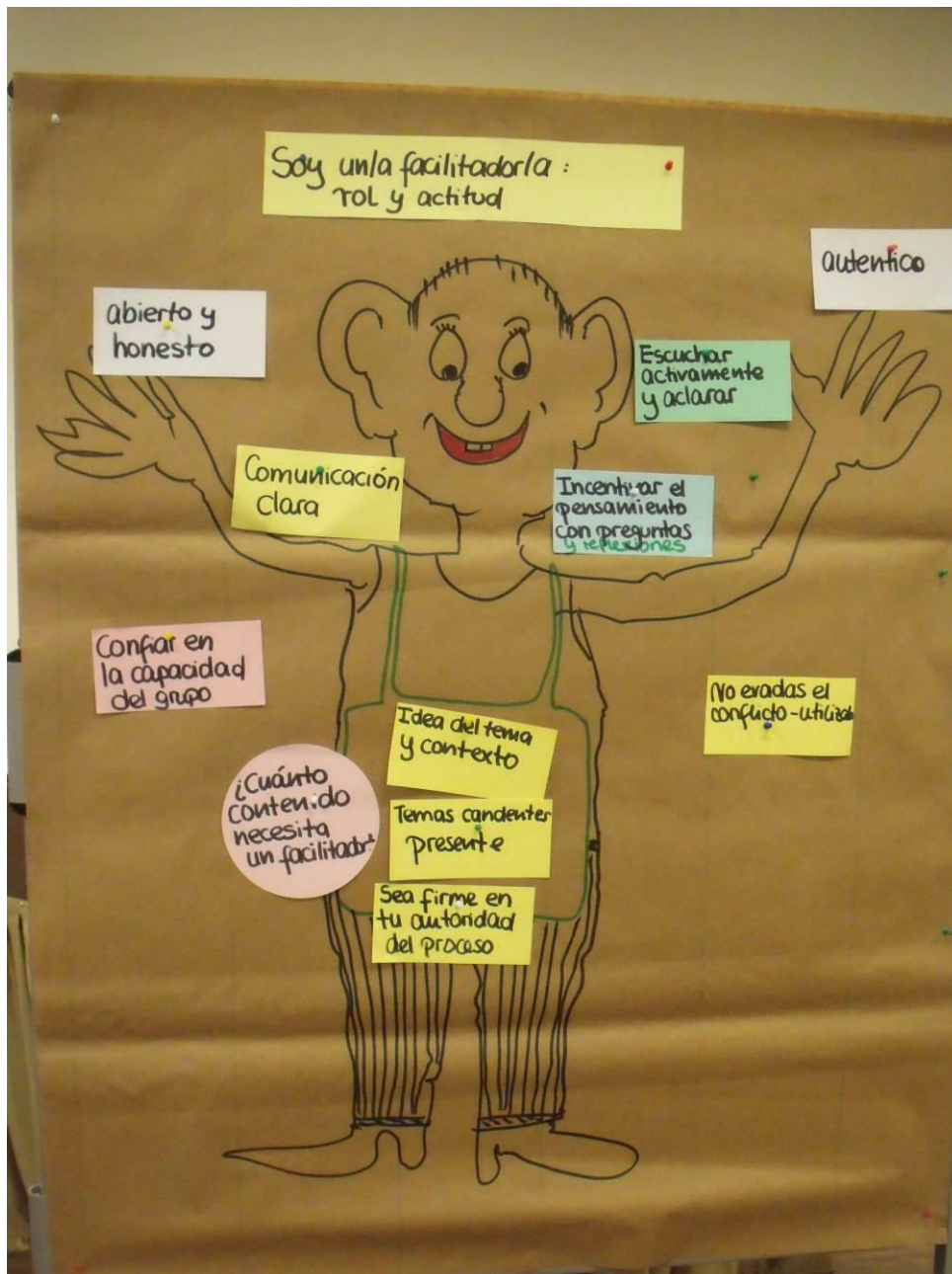
Es importante resaltar lo que no debe hacer un/a facilitador/a, a fin de evitar errores y malestar en el grupo de participantes.

El/la facilitador/ no debe:

- Llegar tarde
- Deshacer ideas de los participantes
- No saber escuchar
- Tener actitudes autoritarias
- Ser aburrido
- Manipular a los participantes
- Estar mal preparado/a
- Hacer monólogos
- Dar la espalda a los participantes

Para reforzar el tema del rol del/de la facilitador/a, sirve el siguiente gráfico:

Figura 3: Rol y actitud del facilitador/a



### Función de la persona facilitadora

Dos autores que han marcado el mundo de la cooperación al desarrollo con un manual muy leído y apreciado (Grundmann & Stahl, 2003) resaltan que “La persona [...] [facilitadora] no necesariamente debe ser un experto en la temática a tratar. Más bien tendrá que ser capaz de manejar todos los aspectos metodológicos de la discusión, como son la dinámica grupal, los aspectos organizativos, el manejo de las herramientas de trabajo y la estructura del evento.” (Grundmann & Stahl, 2003, pág. 102f)

Para cumplir su función de la manera óptima, el/la facilitador/a debe considerar lo siguiente:

**Cuadro 9: Manejo de la dinámica grupal**

<b>Manejo de la dinámica Grupal</b>	<b>Aspectos organizativos</b>	<b>Técnicas y herramientas de trabajo</b>	<b>Estructura del Proceso</b>
Motivar la participación de todos	Preparar el lugar del evento	Explicar las herramientas que se van a utilizar durante el trabajo, p.ej. la técnica de la visualización	Visualizar el proceso del debate, resumiéndolo con palabras claves
Apoyar a los tímidos y frenar los habladores	Manejar los horarios de trabajo	Buscar consenso sobre la metodología de trabajo	Mantener el hilo conductor durante el debate y evitar desvíos en el tema
Prestar atención a tensiones y conflictos	Determinar quién hace la documentación	Apoyar en la aplicación de las herramientas acordadas	Aclarar puntos confusos a través de preguntas
Permanecer imparcial y neutral	Establecer reglas de comunicación y aplicarlas	Si es necesario: ajustar metodología	Asegurar la elaboración de un plan de acción y su seguimiento.
No dejar monopolizar la Palabra	Distribuir los roles del equipo de facilitación		No interpretar las Contribuciones
“Leer” el lenguaje no Verbal			Cerrar cuando se agotó el tema

Fuente: elaboración propia en base a Grundmann, Gesa/Stahl, Joachim, “Como la sal en la sopa”, Cochabamba, Bolivia, 2003, p. 102 – 103 y experiencias en el campo

El éxito de un taller no solo depende del facilitador/a o capacitador/a, sino también de los participantes. A continuación presentamos una tipología de los participantes difíciles y las maneras de abordar estos tipos de personajes.

En la vida real, los participantes no son estáticos y no siempre tienen las mismas actitudes. Obviamente una persona se puede comportar de manera agresiva un día cuando se toque un tema que le emociona mucho, y poder asumir un rol de callado en otros momentos del seminario.

**Cuadro 10: Tipología de participantes difíciles**

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

Fuente: Grundmann, Gesa/Stahl, Joachim, "Como la sal en la sopa", Cochabamba, Bolivia, 2003, p. 103

Figura 4: Foto participantes difíciles



## BIBLIOGRAFÍA

- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores*. Colombia.
- CEFE-International. (1998). *Manual-CEFE para Facilitadores. Adaptación Perú*.
- Franco, L. A. (15 de Junio de 2012). Herramientas de comunicación asincrónicas. Slideshare.
- Grundmann, G., & Stahl, J. (2003). *Como la sal en la sopa*. Cochabamba.
- Harmes-Liedtke, U., & Kaulard, Anke. (2009). *La Brújula de la Competitividad*. Duisburg/Buenos Aires.
- Harmes-Liedtke, U., & Kaulard, Anke et al. (2007). *La Energía de Grupos Grandes para el Desarrollo Económico Local. Espacio abierto y Café DEL*. Lima: InWEnt.
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469818>. (s.f.).
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin#cite\\_note-6](http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin#cite_note-6). (s.f.).
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Netiqueta>. (2013). *Wikipedia*.
- <http://marcusjenal.wordpress.com/>. (s.f.).
- <http://systemicinsight.de>. (s.f.). Recuperado el 19 de 9 de 2013
- <http://www.business-wissen.de/artikel/tipps-fuer-schnelles-und-effizientes-lernen>. (s.f.).
- <http://www.virtual-formac.com/manuales-gratis/habilidades-para-solucionar-conflictos-tecnicas-de-negociacion-m12.html>. (s.f.).
- Hummelbrunner, R., & Jones, H. (2013). *A guide for planning and strategy development in the face of complexity*. ODI Background Note.
- Kaulard, A., & Valdivia, Guisela. (2008). *Manual de Diseño de Políticas Públicas Locales con Enfoque de Género. Técnicas de facilitación y proceso metodológico*. Lima: REMURPE.
- Kaulard, A.(2010): *Manual de facilitación: Estrategias de Metodologías para Capacitar y Sensibilizar a Usuarios del SENASA*, Lima: SENASA
- Quique. (2012). *La Netiqueta*. Obtenido de Sindominio: <http://sindominio.net/quique/Textos/netiquette.pdf>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- Snowden, D. (2000). *Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management". Knowledge Horizons : The Present and the Promise of Knowledge Management* .
- Vargas, L., & Bustillos de Núñez, Graciela. (2000). *Técnicas participativas para la educación popular. Tomo I*. Lima: Tarea.
- Walker, N. (2006). *Facilitation and communication in LED*. GIZ.