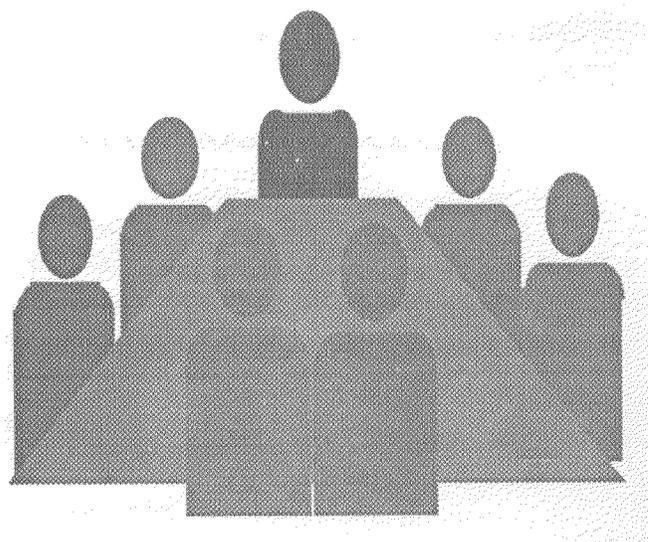




Módulo de Consulta
y Aprendizaje
para Participantes

Aptitudes Básicas de Capacitación



Programa de Capacitación en Preparación para Desastres



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Índice

ANTECEDENTES Y USO DE LOS MÓDULOS.....	3
LOS NUEVE MÓDULOS DE PREPARACIÓN PARA DESASTRES Y LAS NOTAS PARA INSTRUCTORES	4
OBJETIVO Y DESTINATARIOS	5
PUNTOS PRINCIPALES	5
PARTE I: ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS	5
1. INTRODUCCIÓN	5
2. SEMINARIOS PARTICIPATIVOS	6
3. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN/APRENDIZAJE.....	7
PARTE II: DIRECTRICES PARA MEJORAR LAS APTITUDES DE CAPACITACIÓN.....	8
4. EXPONER PRESENTACIONES EFICACES	8
4.1 INTRODUCCIÓN	8
4.2 C = COMUNICACIÓN EFICAZ	9
4.3 A = APERTURA EXITOSA.....	10
4.4 P = PLANIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y PRÁCTICA.....	11
4.5 I = INVOLUCRAR A LA AUDIENCIA	11
4.6 S = SEÑALES Y RESÚMENES	12
5. ORGANIZACIÓN Y REALIZACIÓN DE DEMOSTRACIONES.....	13
5.1 PREPARACIÓN	13
5.2 DURANTE LA DEMOSTRACIÓN.....	13
5.3 DESPUÉS DE LA DEMOSTRACIÓN	13
5.4 PRÁCTICAS DE LOS PARTICIPANTES.....	14
5.5 COMENTARIOS (FEEDBACK).....	14
5.6 LAS DEMOSTRACIONES SON DE MÁXIMA EFICACIA CUANDO:	15
6. FACILITAR DISCUSIONES DE GRUPO	15
6.1 RESPONSABILIDADES DE QUIEN FACILITA LA DISCUSIÓN.....	15
ANEXO 1: AYUDA PARA LA PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DEL SEMINARIO	19
ANEXO 2: REVISIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	22

Antecedentes y uso de los módulos

Este módulo forma parte de un total de nueve módulos, preparados por InterWorks para el departamento de Preparación para Desastres de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, con sede en Ginebra. Cada módulo puede estudiarse independientemente, usarse como material de consulta, o servir de material para los participantes en un seminario de capacitación sobre el tema. En este último caso, está complementado por notas sobre el mismo asunto para uso de los instructores. Los módulos han sido diseñados para ser usados en cualquier parte del mundo y están destinados a generalistas, planificadores y profesionales con responsabilidades relativas a la preparación para desastres y/o las intervenciones en situaciones de emergencia, tanto dentro de la Federación como en las Sociedades Nacionales. Además, los módulos pueden ser útiles a las organizaciones no gubernamentales involucradas en la preparación para desastres y en la planificación de la preparación para desastres, así como a comisiones gubernamentales para situaciones de emergencia, comités locales de intervención en casos de desastre y unidades de capacitación en materia de protección civil.

Resumiendo, este material puede utilizarse como:

- material de consulta de carácter general sobre preparación para desastres,
- módulos de capacitación y para seminarios, y como guía para instructores,
- orientación para la preparación para desastres para Delegados y funcionarios de las Sociedades Nacionales,
- guía para evaluar o planificar las capacidades de preparación para desastres.

Los nueve módulos representan versiones revisadas y actualizadas de módulos originalmente desarrollados en 1998 para el proyecto de Preparación para Desastres (PpD) de la Delegación Regional en Asia Central de la Federación Internacional. Este proyecto nació de las recomendaciones y necesidades de capacitación expresadas por personal de las Sociedades Nacionales y del Comité de Emergencia en Asia Central que había participado en una conferencia sobre preparación para desastres a nivel regional, celebrada en Tashkent, Uzbekistán, del 24-26 de junio de 1996.

El objetivo general del proyecto de capacitación en PpD en Asia Central era apoyar a las Sociedades Nacionales en el posterior desarrollo de sus propias estructuras para la preparación, teniendo en cuenta las de los Comités de Emergencia, ministerios y organizaciones de protección civil en cada uno de los cinco países de la región. Hasta la fecha, la preparación para desastres en la región está caracterizada por la coexistencia de organizaciones de protección civil bien mantenidas y cualificadas y muy orientadas a la intervención, por un lado, y poblaciones y organizaciones no gubernamentales locales generalmente mal preparadas y sin formación, por otro. Tradicionalmente, la gestión de desastres se ha entendido en el sentido de prepararse para intervenir de manera eficiente y centralizada en situaciones de emergencia, y no de desarrollar la capacidad de preparación comunitaria o local. El programa de capacitación en PpD en Asia Central representó un intento de cambiar este enfoque y fue propuesto como punto de partida para considerar y acoger revisiones y modificaciones enfocadas según las necesidades de cada país.

Los módulos están basados en un enfoque que toma en cuenta los más diversos peligros; son, por lo tanto, aplicables de manera general a la preparación para cualquier situación de peligro. Sin embargo, en el contexto específico del país de los lectores/de los participantes en los seminarios se deberá centrar la atención en particular en los tipos de peligros propios de

la situación respectiva. Aunque los módulos y las Notas para Instructores que los complementan están escritos para ser utilizados en seminarios a nivel nacional, alentamos a los responsables de la capacitación a utilizar y adaptar el material para aplicarlo a regiones más circunscriptas e incluso a ciudades.

Los nueve módulos de preparación para desastres y las Notas para Instructores

Introducción a la Preparación para Desastres	Planificación de la Preparación para Desastres	Reducción de Riesgos
Sensibilización de la Comunidad frente a Desastres	Evaluación de las Necesidades de Emergencia en Casos de Desastre	Información para casos de Desastre
Coordinación	Aptitudes Básicas de Capacitación	Planificación de Proyectos

Agradecimientos

Los nueve módulos y las Notas para instructores que los acompañan han sido confeccionados para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja por InterWorks, un grupo consultor con experiencia en capacitación y consultoría en materia de gestión de desastres en más de 60 países de todo el mundo. Los módulos han sido revisados y validados por un equipo de especialistas en gestión de desastres de Asia Central, por responsables de la preparación para desastres de cinco Sociedades Nacionales de Asia Central, por el personal encargado de la preparación para desastres de la Federación en Ginebra y por Delegados de la Federación en Asia Central, el Caribe y África Oriental.

Para la compilación y redacción del presente módulo han servido como referencia los siguientes documentos:

1. **Instructor Training Manual**, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Oficina Regional para Asia Central, Programa de Preparación para Desastres (usado en Almaty, seminario en Kazajstán, Diciembre de 1997).
2. **InterWorks Training-of-Trainers Workshop**, (notas del instructor C. Dufresne), 1999.
3. **Organising and Designing a Training Workshop**, Servicio de Apoyo a la Formación de la FICR, Ginebra, Abril de 1997.
4. **Effective Presentations**, Servicio de Apoyo a la Formación de la FICR, Ginebra, Mayo de 2000.

Aptitudes Básicas de Capacitación

Objetivo y destinatarios

El personal de la Federación Internacional y de las Sociedades Nacionales con responsabilidades en el ámbito de la preparación para desastres con frecuencia está involucrado en el diseño y realización de seminarios, así como en la realización de presentaciones relacionadas con la temática de la preparación para desastres y la intervención en casos de desastre. Este módulo es un documento de referencia para el personal con responsabilidad ocasional como instructores en seminarios participativos que utilizan métodos interactivos. También puede servir como documento para los participantes que toman parte en un seminario sobre formación de instructores.

Este módulo parte de la hipótesis de que la capacitación en preparación para desastres e intervención en casos de desastre alcanza un máximo de eficacia cuando se aplican métodos de capacitación variados y cuando se involucra a los participantes para que aprendan activamente, en lugar de ser simples oyentes pasivos. Existen numerosos métodos para llevar a cabo este tipo de capacitación y para involucrar a los participantes. En este módulo se muestran algunos de ellos. Confiamos en que los instructores actuales y futuros examinen, amplíen y mejoren sus propios enfoques.

Puntos principales

- Base para el diseño de seminarios de carácter marcadamente interactivo y participativo sobre preparación para desastres.
- Visión general de diferentes tipos de métodos y técnicas de capacitación, incluidas sus ventajas y desventajas.
- Directrices y procedimientos específicos para:
 - exponer presentaciones/mini-conferencias,
 - realizar demostraciones prácticas,
 - facilitar discusiones de grupo.

Parte I: Aspectos generales de la capacitación y métodos participativos

1. Introducción

La capacitación en preparación para desastres y la intervención en situaciones de emergencia alcanza su mayor grado de eficacia cuando se involucra a los participantes como estudiantes activos, no simplemente como oyentes pasivos. Por ello, los instructores deben aplicar un enfoque según el cual los participantes intervengan en la discusión de cuestiones, la resolución de problemas, la aplicación práctica de sus capacidades, el análisis de situaciones y la aplicación de enfoques de capacitación. Se debe enfrentar a los participantes al desafío de pensar críticamente, aplicar y desarrollar los conocimientos de planificación, y resolver problemas de manera creativa.

Cuando se lleva a cabo un evento de capacitación, es importante tener en cuenta que los estudiantes adultos traen consigo conocimientos especializados, experiencia y percepciones que, si se aprovechan, pueden incrementar la calidad de la sesión de capacitación. Para aprender una temática, los adultos deben estar interesados en ella y dedicarse a ella. Si no sienten que hay un motivo para adquirir determinados conocimientos o aprender una temática en particular, va a resultar extremadamente difícil que se interesen. Una forma de conseguir que los adultos se tomen parte es realizar seminarios participativos. Involucrando activamente a los adultos en su propio aprendizaje (recurriendo a experiencias del pasado y dándoles la oportunidad de aprender a través de la acción), los instructores van a favorecer el proceso de aprendizaje. En general, los participantes aprenden mejor y se muestran más interesados cuando los métodos aplicados son variados y si los participantes tienen oportunidades de intervenir activamente a través de ejercicios prácticos, trabajo en grupos pequeños y discusiones de grupo.

2. Seminarios participativos

Los métodos participativos utilizados en los seminarios de preparación para desastres se diferencian de los enfoques de enseñanza y aprendizaje más centrados en el instructor. En el caso ideal, el enfoque centrado en los participantes concede un mayor valor a la percepción y experiencia de los participantes y, así, se basa en una mayor implicación de los participantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En seminarios participativos, los instructores exponen presentaciones, pero no se basan principalmente en este método. También planifican, diseñan y facilitan discusiones de grupo, el estudio por cuenta propia y ejercicios de grupo para solucionar problemas. El cuadro expuesto a continuación presenta otras diferencias entre los enfoques centrados en el instructor y los participativos.

Comparación	Seminarios centrados en el instructor	Seminarios participativos
Experiencia/conocimientos	El instructor es el único experto y la única autoridad. El instructor es el único que posee los conocimientos "correctos".	Tanto el instructor como los participantes aportan experiencia, competencia y conocimientos relevantes para la temática tratada.
Rol y responsabilidad del instructor	Conferenciante; especialista, erudito.	Planifica y organiza el seminario; proporciona una estructura para involucrar a los participantes, resume las discusiones de grupo y conclusiones, ofrece mini-presentaciones.
Rol del participante	Oyente pasivo; escucha y hace preguntas al instructor	Estudiantes activos, implicados en las discusiones y en la resolución de problemas.
Métodos principales	<ul style="list-style-type: none"> • conferencia o presentación por el instructor seguida de una sesión de preguntas y respuestas con los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • discusión y análisis de grupo • ejercicios y actividades prácticas • mini-presentaciones para presentar una temática o para destacar puntos

Comparación	Seminarios centrados en el instructor	Seminarios participativos
	<ul style="list-style-type: none"> los participantes dirigen sus preguntas al instructor 	importantes <ul style="list-style-type: none"> los participantes dirigen sus preguntas al instructor y a los demás participantes
Aprendizaje	Los participantes deben memorizar teoría, información y hechos. Es poco frecuente que se consideren las impresiones, opiniones y experiencia de los participantes.	Los participantes aprenden unos de otros, y del instructor, a través de discusiones, reflexiones críticas y actividades prácticas. Una meta principal de los seminarios participativos es desarrollar la capacidad de los participantes para pensar críticamente, solucionar problemas y planificar.
Soluciones/acción	El instructor propone un conjunto de "soluciones correctas" o soluciones técnicas basadas en ciertos conocimientos que los participantes deben aprender y seguir.	Los participantes intervienen en la identificación y generación de soluciones, y proponen acciones, según información técnica, así como según su propia experiencia, recursos y capacidades.

Existen numerosos tipos y variantes diferentes en los métodos de capacitación. Los instructores deben seleccionar los más adecuados para cada situación de capacitación. Para seleccionar métodos de capacitación adecuados y eficaces es necesario tener en cuenta numerosos factores, incluyendo las necesidades y características de los participantes, la situación en que se lleva a cabo la capacitación, los conocimientos especializados y aptitudes del instructor, la cantidad y el contenido de la información, la fecha y lugar del evento y los equipos disponibles.

3. Desarrollo de los objetivos de capacitación/aprendizaje

Siempre que realice un evento de capacitación, ya sea una presentación, un seminario, una demostración o una actividad similar, debe pensar con antelación qué es lo que quiere que aprendan los participantes en ese evento. El establecimiento de los objetivos de capacitación/aprendizaje le va a proporcionar una estructura para comenzar a desarrollar el resto de su estrategia de capacitación.

Puede resultarle útil tomar en cuenta dos tipos principales de objetivos para su evento. Primero, ¿cuáles son los motivos generales para llevar a cabo el evento de capacitación?, ¿qué objetivos espera alcanzar?. Sus respuestas pueden estar relacionadas únicamente con el aprendizaje, pero también pueden aludir al establecimiento de redes, creación de equipos y la promoción de programas.

Una vez determinados los objetivos generales de su evento, centre su atención en el desarrollo de los objetivos específicos de capacitación. Plantéese las siguientes preguntas:

1. Cuando finalice la capacitación, ¿qué deberán saber los participantes con respecto a esa temática, que no conozcan ya?.

2. Tras la capacitación, ¿qué deberían hacer de diferente manera los participantes?.

Para responder a las dos preguntas anteriores, usted debe tener una noción de la experiencia de los participantes respecto a la temática tratada y de los conocimientos que poseen. Para ello tendrá que determinar cómo va a averiguar qué conocimientos poseen los participantes y, posteriormente, tomar medidas para evaluar sus conocimientos y experiencia.

Según las respuestas a las dos preguntas anteriores, y los conocimientos y la experiencia de los participantes, desarrolle objetivos específicos de capacitación relativos al aprendizaje, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades. Por ejemplo, uno de los objetivos específicos de capacitación de este curso es: “Los estudiantes van a entender los principios básicos del aprendizaje de los adultos, y van a ser capaces de aplicarlos desarrollando estrategias de capacitación para múltiples formas de aprendizaje”.

Tras desarrollar sus objetivos de capacitación, enumere cómo piensa lograr cada uno de ellos, incluyendo los métodos de capacitación que va a aplicar y el material que va a necesitar. Tras haber elaborado una lista completa de objetivos e identificado los métodos, determine el material específico de capacitación. El Anexo 1 es una útil herramienta para diseñar objetivos de capacitación/aprendizaje y para pensar cómo se piensan alcanzar.

Parte II: Directrices para mejorar las aptitudes de capacitación

Este módulo centra su atención en tres métodos específicos de capacitación: exponer presentaciones, realizar demostraciones y facilitar discusiones de grupo. Los instructores pueden aplicar otros muchos métodos y técnicas de capacitación para el desarrollo y dirección de seminarios, muchos de los cuales se enumeran en el Anexo 2. Los instructores deben estar familiarizados con todos ellos y recordar que las personas adultas aprenden mejor cuando se varían las técnicas de instrucción.

4. Exponer presentaciones eficaces

4.1 Introducción

Sus presentaciones serán fructíferas cuando estén limitadas temporalmente, cuando la audiencia sea numerosa y cuando la mayoría del contenido, si no todo, sea nuevo para los participantes. Las presentaciones pueden utilizarse para transferir información o, aún mejor, para motivar e inspirar a su audiencia hacia un rumbo de acción determinado, o para convencerla respecto a un punto de vista concreto. A través de este capítulo usted va a conocer sugerencias y directrices útiles dirigidas a mejorar su aptitud de presentación.

Las presentaciones eficaces se caracterizan por cinco elementos básicos, fáciles de recordar haciendo uso del acrónimo *CAPIS*:

- C = Comunicación eficaz
- A = Apertura exitosa
- P = Planificación, preparación y práctica
- I = Involucrar a la audiencia
- S = (Utilizar) Señales y resumir

El resto de este capítulo analiza cada uno de estos elementos y propone directrices prácticas para aplicarlos correctamente

4.2 C = Comunicación eficaz

Las presentaciones se realizan para comunicar una idea importante, una estrategia, concepto o visión. Sin embargo, la comunicación eficaz es mucho más que la mera presentación verbal de un contenido. También significa involucrar a la audiencia, identificarse con ella, saber qué contenido debe enfatizarse y elegir qué decir.

4.2.1 Comunicar un contenido

Las presentaciones deben comunicar unas pocas ideas, metas o conceptos importantes; inducir a los oyentes a actuar; o llamar la atención sobre los elementos más críticos de una estrategia, proceso o procedimiento. Las presentaciones se usan pocas veces, o nunca, para transmitir información compleja y detallada, pues ello con frecuencia confunde, cansa y aburre a la audiencia. Deje la complejidad y los detalles para la sesión de discusión posterior a su presentación o inclúyalos en un informe, que puede distribuir tras su conferencia. En una presentación de 20 minutos no deben incluirse más de tres o cuatro ideas principales. Haga uso de relatos y anécdotas para ilustrar y destacar los puntos principales. También es una buena práctica familiarizarse con la terminología local y aplicarla, y hacer referencia a ejemplos locales. Las ideas deben expresarse tan concisamente como sea posible.

Sea flexible. Es fácil equivocarse, especialmente en el caso de grupos pequeños, al juzgar el nivel de conocimientos o experiencia del grupo antes de la sesión. Si descubre que los participantes tienen conocimientos avanzados en la temática tratada, no les haga perder el tiempo contándoles cosas que ya saben. Más bien, déjeles que expongan sus conocimientos y discuta únicamente áreas o aspectos problemáticos en los que están interesados.

4.2.2 Comunicación no verbal

Para lograr una comunicación eficaz debe prestarse atención también a las formas de comunicación no verbal. Durante la presentación, debe transmitir entusiasmo o pasión por la temática tratada. Establezca y mantenga contacto visual con su audiencia. Algunos presentadores lo hacen “sosteniendo la vista” brevemente (2 segundos) con todos los participantes de la sala de reunión. Otros lo hacen mediante la técnica de “*light-house*”, oteando lentamente a la audiencia de un extremo al otro. Mantener contacto visual con las personas de un lado de la sala y, a continuación, dirigir los ojos lentamente al otro lado de la sala. Muchos presentadores utilizan una combinación de ambas técnicas. La clave está en mantener la vista dirigida a la audiencia, no a las propias notas o transparencias. Con ese comportamiento usted está comunicando que presta atención a su audiencia y que tiene interés por ella.

Pero también se comunican mensajes a la audiencia con el cuerpo. Permanezca en pie en una postura abierta y relajada. Esto transmite confianza y soltura con respecto a la temática. También es importante estar siempre de cara a la audiencia. En determinados momentos puede ser adecuado avanzar en dirección a los participantes, para enfatizar un aspecto o para recuperar su atención. Evite zigzaguear o dar pasos nerviosamente de adelante para atrás, pues sólo conseguirá que su audiencia esté más atenta a sus movimientos que a su mensaje. Tampoco debe tener en las manos papeles y bolígrafos o similares, pues pueden distraer a los participantes si usted juega con ellos o los mueve de un lado a otro.

4.2.3 Voz y velocidad de habla

El volumen, entonación y velocidad con los que se habla también transmiten varios mensajes. Generalmente, en una presentación usted debe hablar más lentamente y en voz más alta que en una situación normal. Una regla sencilla es que se debe hablar a la persona sentada en la parte del fondo de la sala. Así, es seguro que todas las personas pueden entenderle. Hable dinámicamente, variando el tono de su voz y la velocidad de habla. Varíe el tono, desde tonos más suaves, a más fuertes para enfatizar algo y llamar la atención. De manera similar, varíe la velocidad de sus palabras: más rapidez para animar, y más lentitud para enfatizar aspectos importantes. Más que de una forma rígida y mecánica, lo ideal es hablar en un tono de conversación, como si usted estuviese hablando a un grupo de compañeros o amigos de confianza.

4.2.4 Comunicación multimedial

Si usted comunica su mensaje de varios modos, su audiencia va a retener una mayor parte de lo que dice. Las personas aprenden escuchando, viendo, reflexionando sobre su experiencia y actuando. Esto significa, que usted debe presentar la información verbalmente (invitar a escuchar), utilizar gráficas (atraer la vista) y proporcionar oportunidades a sus alumnos para discutir y aplicar lo escuchado (reflexionar y actuar). Cuando los participantes intervienen activamente en su propio aprendizaje, es más probable que recuerden detalles de la experiencia.

4.3 A = Apertura exitosa

Los primeros 30-60 segundos de su presentación son clave para comunicar con éxito su mensaje. Mientras usted se acerca a la parte de delante de la sala, todos los ojos están puestos sobre usted, y su audiencia está determinando si usted es, o no, una persona a la que deben escuchar. Algunos participantes pueden estar pensando en ese momento en la última clase, el trabajo en la oficina, o en un hijo enfermo. Si no logra llamar la atención de su audiencia y ganarse su respeto inmediatamente, puede haberlos perdido para el resto de su presentación. Una apertura exitosa se convierte, por lo tanto, en un factor crítico para el éxito de toda su presentación.

Una apertura exitosa requiere, en primer lugar, que usted muestre entusiasmo por la temática tratada. En tal caso, es probable que contagie su entusiasmo a los demás. También es cierto el proceso inverso. Si usted no está entusiasmado con la temática, ¿por qué debería estarlo su audiencia?

Durante la apertura, presente sus objetivos y los beneficios que va conseguir su audiencia por escuchar. Debe hacer saber a su audiencia de qué está hablando y por qué deben escuchar. Para ello es necesario que usted aprenda algo sobre su audiencia antes de exponer la presentación. Sitúese en el lugar de la audiencia y pregúntese: “¿por qué debo escuchar?”, “¿qué puedo aprender de esta presentación?”. Las respuestas a esas preguntas deben quedar reflejadas en sus declaraciones introductorias y de apertura.

Desde el primer momento, debe intentar establecer confianza y una buena relación con su audiencia. Una de las formas más eficaces de apertura es hacer una declaración que reconozca la situación de su audiencia. planteo una pregunta retórica, o pida a la audiencia que responda a una pregunta con una votación a mano alzada. Por ejemplo, si usted está hablando de la planificación para emergencias, podría comenzar como sigue:

Buenas tardes, es un placer para mí participar en este seminario de gestión de emergencias. Gracias por invitarme a Xenostán, donde actué como responsable sobre el terreno hace seis años. Yo mismo he participado en este seminario, y sé lo mucho que han estado trabajando, y espero que se beneficien de él tanto como lo hice yo. Me han pedido que les explique hoy las cinco etapas principales del proceso de planificación para emergencias.

Pero antes de comenzar, me gustaría plantearles una serie de preguntas, a las que les pido que respondan con una rápida votación a mano alzada. ¿Quiénes de ustedes están implicados en cualquier tipo de actividades de planificación estratégica o de programas en su trabajo actual? ¿A cuántos de ustedes les es familiar el concepto de la planificación para emergencias? ¿Cuántos de ustedes han planificado para emergencias?

Con esta apertura, usted ha logrado varios objetivos importantes. En primer lugar, se ha establecido usted mismo como parte del grupo, como alguien en quien pueden confiar. Esto lo ha conseguido haciendo saber a los participantes que usted ha estado en su mismo lugar (usted también ha sido participante de este seminario) y que usted también ha trabajado en este país (Xenostán). Dándoles las gracias e involucrándolos en la presentación a través de las preguntas, también les ha transmitido que ellos son importantes. Ha dado a entender brevemente la temática (planificación para emergencias) y los objetivos (“cinco etapas”), y ha llamado su atención planteándoles preguntas.

4.4 P = Planificación, preparación y práctica

Usted ya es consciente de que exponer presentaciones eficaces requiere mucho más que la mera exposición de contenidos. Son necesarias otras muchas estrategias de comunicación verbal y no verbal, así como la planificación de una apertura eficaz, la exposición de tres o cuatro ideas clave, y una conclusión sólida. En cierto modo, su presentación es como un corto viaje. Debe tener un comienzo, una ruta eficaz, y una llegada exitosa al punto final o principal. Sea flexible y visite los puntos de interés sin desviarse excesivamente de la ruta planificada. Para ello es necesario que usted planifique su presentación, prepare su material y practique la exposición antes de la presentación real. Las etapas principales de planificación son:

- Determinar los temas o ideas principales y cómo los va a secuenciar para lograr un impacto máximo.
- Determinar los puntos principales de que consta cada idea, los métodos para transmitir esos puntos (habla, transparencias, hojas de ejercicios, etc) y el tiempo asignado a cada idea o tema principal.
- Escribir un borrador o perfil de su presentación.
- Indagar y preparar su material (transparencias, *flip-charts*, hojas de ejercicios)
- Practicar y ensayar su presentación (p. ej. puede grabarse a sí mismo en una cinta magnetofónica y escuchar la presentación, y/o imaginarse su presentación y su audiencia)

4.5 I = Involucrar a la audiencia

La atención de la audiencia no solamente debe captarla al principio de su presentación, también es importante concebir estrategias para involucrar a los participantes en el transcurso de la presentación, para que no se distraigan. Existen numerosos modos de hacerlo. Uno de los mejores es mantener un nivel elevado de entusiasmo y pasión durante su presentación. Historias, anécdotas y ejemplos relevantes e interesantes también son formas persuasivas

para mantener la atención de su audiencia y para exponer puntos importantes que los participantes puedan entender intuitivamente. También puede involucrarlos pidiéndoles que respondan a preguntas serias o provocativas, pidiendo a uno o dos de los participantes que compartan su experiencia o una anécdota, manteniendo el contacto visual, utilizando buenas ayudas visuales, y programando algo de tiempo para una discusión o un ejercicio interactivo (p. ej. rellenar un cuestionario). Deben evitarse los chistes, especialmente los de carácter étnico, racista o sexista, o chistes vulgares, pues no son apropiados y es seguro que van a ofender, al menos, a una persona de su audiencia.

4.6 S = Señales y resúmenes

A lo largo de su presentación usted debe procurar que su audiencia siga y retenga lo que usted está diciendo. Un modo de hacerlo es usar reglas mnemotécnicas, como el acrónimo "CAPIS" que hemos mencionado para presentar el contenido de este capítulo. Otra posibilidad es ir dando "señales" a lo largo de la presentación. En presentaciones más largas, debe hacer resúmenes ocasionales durante su presentación, además de al final de la misma. Este capítulo ofrece directrices sobre cómo usar señales y cómo resumir.

4.6.1 Señales

Las "señales" de las presentaciones orales son palabras o frases que reflejan lo que se está haciendo y qué dirección está tomando la presentación. Son frases de transición o frases cuyo fin es enfatizar o recordar algo, que le ayudan a uno a estructurar las fases de la presentación y orientarla. Especialmente en las situaciones en las que los participantes tienen un dominio desigual del idioma utilizado, las señales pueden serles útiles para situarse. Las señales frecuentemente utilizadas incluyen:

- *Esta presentación se divide en tres partes.*
- *En primer lugar,... Segundo,...*
- *Resumiendo,... o Se puede concluir...*
- *Hasta este momento he presentado. .*
- *A continuación quiero referirme al segundo punto...*
- *Permítanme comenzar indicando ..*
- *Así llegamos al tercer punto ..*
- *Van a poder observar en el flip-chart...*
- *Permítanme dedicar un momento a esta idea...*
- *Antes de pasar al siguiente aspecto.*
- *En mi opinión, la respuesta a su pregunta es ..*
- *Su comentario nos conduce a la temática de...*

4.6.2 Resúmenes

Cuando se trata de presentaciones relativamente largas (p. ej. de más de 10 minutos), haga resúmenes ocasionalmente, además de ofrecer las conclusiones al final de su presentación. En las mejores presentaciones siempre se ofrece un resumen o conclusión sólidos. Es una buena práctica preparar y ensayar sus comentarios finales con tiempo, para garantizar que sus

conclusiones sean claras y contundentes.

5. Organización y realización de demostraciones

Las demostraciones, seguidas por prácticas de los participantes, son un método eficaz para ayudar a los participantes a desarrollar y llegar a dominar nuevos conocimientos. En este capítulo se revisan las etapas y procedimientos para organizar y realizar demostraciones eficaces.

5.1 Preparación

Las demostraciones deben prepararse de manera adecuada. En la preparación deben seguirse, como mínimo, las siguientes etapas:

1. Determinar los objetivos de la demostración: ¿Qué conocimientos y experiencia deben adquirir los participantes?.
2. Preparar y estudiar información sobre los aspectos que se van a demostrar.
3. Elaborar instrucciones que detallen cada una de las etapas.
4. Preparar previamente todo el material necesario y comprobar todos los equipos que se piensan usar.
5. Practicar la demostración para ganar confianza en sí mismo y lograr fluidez en la misma.

5.2 Durante la demostración

1. Preséntese a los participantes y pregúnteles qué saben sobre el tema en concreto.
2. Pregúnteles si alguna vez han visto una demostración sobre este tema: ¿dónde y en conexión con qué?.
3. Utilice sus respuestas para ampliar la descripción de lo que piensa hacer, y de por qué la demostración que va a dar es importante.
4. Explique y muestre los nuevos conocimientos o la nueva técnica (despacio, a conciencia y consecuentemente), pero mantenga breves sus explicaciones.
5. Deténgase para responder a preguntas y para interrogar al grupo de manera informal.
6. Repita los procedimientos más complicados.
7. Pida a los miembros del grupo que le ayuden a demostrar una nueva técnica.
8. Cuando termine con la demostración, pida a los estudiantes que demuestren uno o más componentes de la nueva técnica, para comprobar hasta qué punto la han comprendido y con qué pericia la aplican. Ofrezca diversas oportunidades para practicar la nueva técnica.
9. Finalice la demostración planteando preguntas a la audiencia, para determinar qué han aprendido a dominar como resultado de la demostración.
10. Resuma la sesión exponiendo los puntos clave y conclusiones.

5.3 Después de la demostración

Durante la demostración, uno debe evitar extenderse en la explicaciones. Sin embargo, tras concluirla, el instructor puede proporcionar explicaciones adicionales o aclarar procedimientos potencialmente confusos o difíciles de entender. Si los participantes

continúan confundidos, es preferible repetir la demostración que dar explicaciones verbales largas y complicadas. Generalmente, las demostraciones se entienden mejor en la segunda vuelta. Mientras que los procedimientos o técnicas sencillos pueden aprenderse rápidamente, los más complicados pueden requerir varias demostraciones.

5.4 Prácticas de los participantes

Para la sesión de prácticas, siga las siguientes etapas:

1. Todos los participantes deben comenzar a trabajar simultáneamente, siguiendo consecuentemente las instrucciones. El instructor debe asistir a los participantes siempre que sea necesario. Debe darse suficiente tiempo a los participantes para realizar cada una de las actividades o etapas. Si cometen un error, el instructor debe corregir a los participantes y ayudarles a que logren dominar la acción correspondiente. Cada etapa debe estar clara antes de pasar a la siguiente etapa o técnica.
2. Los participantes repiten sus acciones etapa por etapa, pasando a la siguiente bajo supervisión del instructor. El número de repeticiones necesario dependerá de la habilidad de los participantes para dominar las diferentes técnicas. Al principio, los participantes trabajan bajo supervisión del instructor, a continuación de manera independiente.
3. La clase debe dividirse en diferentes grupos, y el instructor debe circular de grupo en grupo. No todos los participantes van a trabajar al mismo ritmo. Se puede pedir a los participantes que han concluido con éxito su tarea, que hagan una demostración o ayuden a quienes están teniendo dificultades.
4. Cuanto más tiempo tengan los participantes para practicar una técnica, tanto mayor será la probabilidad de que la retengan.
5. El instructor debe conceder suficiente tiempo para practicar independientemente y para formular preguntas.
6. El instructor debe hacer comentarios al respecto oportuna y continuamente.

5.5 Comentarios (feedback)

El *feedback* consiste en hacer comentarios tanto alentadores como críticos para ayudar a una persona a mejorar su actuación. En la capacitación, este tipo de comentarios puede provenir del instructor y dirigirse a los participantes. Pero los participantes también pueden dirigirse este tipo de comentarios mutuamente. Finalmente, los participantes pueden comentar los métodos del instructor, el contenido que se les está transmitiendo, etc. El *feedback* ayuda a las personas a darse cuenta de qué están haciendo bien y qué deben mejorar. El *feedback* de carácter crítico es eficaz y útil cuando:

- es preciso y concreto,
- es constructivo, sin llegar a juzgar,
- se orienta a lograr un comportamiento que resulte en los cambios deseados,
- es inmediato,
- se combina con sugerencias para corregir los errores.

Proporcione constantemente este tipo de comentarios a los oyentes, alabándoles por los esfuerzos que acaban de realizar y animándoles para lo que les queda por realizar. Los

participantes que reciben un *feedback* positivo por parte del instructor toman conciencia de sus progresos y, así, están motivados para seguir aprendiendo. El éxito genera éxito.

5.6 Las demostraciones son de máxima eficacia cuando:

- El bagaje intelectual y las características del instructor se ajustan a los de los participantes. Los participantes deben poder establecer una relación a nivel personal con el instructor.
- A las presentaciones teóricas les siguen inmediatamente unas prácticas.
- Los participantes la oportunidad de aplicar de inmediato los conocimientos que se les han transmitido. En este caso, la probabilidad de que sean capaces de aprender y retener lo que han escuchado u observado es mayor.
- Se pide a los participantes que repitan las etapas de la misma manera y en el mismo orden como han observado que las realiza el instructor.

6. Facilitar discusiones de grupo

6.1 Responsabilidades de quien facilita la discusión

Cuando dirige una discusión, el instructor de un seminario tiene numerosas responsabilidades, incluyendo:

- instar a una participación activa, coherente y plena,
- estimular la discusión,
- controlar el tiempo de discusión y orientarla correctamente,
- manejar conflictos que puedan surgir,
- permitir que se expresen opiniones minoritarias,
- resumir y sintetizar aspectos, opiniones y conclusiones claves,
- invitar a participantes menos locuaces o tímidos a que expongan sus opiniones o ideas.

Durante los seminarios participativos van a tener lugar, entre los participantes, y entre participantes e instructor, discusiones tanto estructuradas como improvisadas. Así, el instructor debe ser hábil en la gestión y dirección de discusiones de grupo. En este capítulo se consideran las siguientes aptitudes de facilitación:

1. plantear buenas preguntas,
2. manejar las preguntas de los participantes,
3. estimular la discusión,
4. escuchar

6.1.1 Plantear buenas preguntas

No todas las preguntas generan las respuestas que usted desea obtener. Plantear buenas

preguntas es una habilidad importante que deben dominar los instructores. Los instructores que hacen buenas preguntas logran que las discusiones sean interesantes, destacan aspectos críticos y mantienen interesados a los participantes. Las directrices para plantear buenas preguntas incluyen.

- Al principio, plantee preguntas generales a todo el grupo.
- Haga preguntas complementarias precisas y directas.
- Plantee preguntas que puedan responderse con los conocimientos o experiencia de los participantes.
- Formule preguntas claras. Si los participantes no entienden su pregunta inicialmente, vuelva a formularla o divídala en varias preguntas.
- Prepare sus preguntas con antelación, previendo las respuestas que espera obtener. Esto le ayudará a volver a formular la pregunta en el caso de que la respuesta inicial dirija la discusión hacia un rumbo no deseado.
- Plantee cada vez una sola pregunta. Conceda suficiente tiempo a los participantes para responder. Si nadie responde, cuente hasta cinco antes de plantear la siguiente pregunta.
- Evite formular preguntas del tipo “¿No creen ustedes que...?”.
- Formule preguntas que estimulen la reflexión, o hipotéticas, como “¿Qué pasaría si...?”.
- Utilice preguntas que no impongan límites a las respuestas. Este tipo de preguntas no pueden responderse con un simple “sí” o “no”. Requieren una respuesta u opinión más complejas. Generalmente, las preguntas que comienzan con “qué”, “cómo” o “por qué” generan respuestas más completas.

Incluso aunque los instructores planteen buenas preguntas, no siempre obtienen respuestas profundas e informativas. Los instructores deben seguir a los participantes para ir más allá de las respuestas superficiales que a veces reciben. Por ejemplo, en una discusión acerca de cómo asegurar la participación local en proyectos, los instructores pueden plantear preguntas como: “¿hasta qué punto involucrarían a la población local?”, “¿en qué actividades específicas participaría la población?”, “¿a quién involucraría usted?”, “¿me pueden dar algún ejemplo específico de lo que han intentado en el pasado?”. Este tipo de preguntas va a sugerir respuestas más meditadas, que van a beneficiar a los demás participantes del curso.

6.1.2 Manejar las preguntas de los participantes

El instructor no solamente va a plantear preguntas, sino que con frecuencia va a ser él quien va a tener que responder a las preguntas formuladas por los participantes. Algunas directrices para manejar las preguntas de los participantes son:

- Prevea el tipo de preguntas que los participantes podrían plantear y prepare su respuesta o la estrategia para manejarlas.
- Desvíe la pregunta a otra persona: al participante que la ha planteado, a otros participantes u otros instructores.
- Si la pregunta es crítica, insultante o agresiva, mantenga la calma. Alguna de las formas de mantener la calma es contar hasta seis o respirar profundamente antes de responder. También puede suavizar una situación tensa concediendo un descanso o dividiendo el grupo en grupos más pequeños, y pidiendo a cada grupo que identifique cuatro o cinco

problemas principales o aspectos conflictivos, y que recomienden cómo solucionarlos. También puede preguntar si alguien podría exponer una perspectiva u opinión diferente respecto al tema. A veces, simplemente dar las gracias a una persona por su contribución, o sugerir que se puede conversar con ella durante el descanso, son otras estrategias para hacer frente a un comportamiento desafiante de este tipo.

- Resuma o vuelva a formular la pregunta antes de contestar
- Considere varias preguntas a la vez.
- Cuando la pregunta parezca de interés general para otros participantes, estimule una discusión general.
- Admita que no conoce la respuesta y plantee la pregunta a alguien capaz de contestar.

6.1.3 Estimular la discusión

Si pretende involucrar a los participantes en la discusión, el instructor debe encontrar una forma de estimular su interés y su participación. Existen varios modos de hacerlo

- Haga una breve presentación que plantee aspectos de interés para los participantes y que cree el marco adecuado para las preguntas consecuentes de la discusión.
- Pida a los participantes que lean un breve extracto de un artículo.
- Distribuya proposiciones para la discusión o informes por adelantado.
- Muestre una película de vídeo breve, que estimule la generación de ideas.
- Pida a los miembros del grupo que realicen un ejercicio rápido, que respondan a un cuestionario o solucionen un problema breve.
- Haga una declaración o una pregunta provocadoras.
- Escenifique una breve representación de roles o una escenificación

Tras aplicar cualquiera de estas técnicas, el instructor debe tener preparadas numerosas preguntas complementarias para la discusión: “¿qué han pensado sobre...?”, “¿qué siente acerca de lo que ha visto?”, “¿cuál es su opinión acerca de lo que ha leído?”.

Los instructores deben saber hacia dónde quieren dirigir la discusión, y qué tipo de discusión se va a llevar a cabo. Es útil prever de antemano cómo se quiere que transcurra la discusión. También puede imaginar qué tipos de preguntas o preocupaciones van a surgir durante la discusión y preparar respuestas para abordar estos aspectos.

6.1.4 Escuchar activamente

Si el instructor pretende animar a los participantes a que compartan sus opiniones y respondan sólidamente a las preguntas, deberá escuchar activamente. Un instructor que escucha activamente, está transmitiendo a sus participantes que le importa lo que están diciendo. Escuchar activamente ayuda al instructor a interpretar con exactitud el significado y propósito de las preguntas y comentarios de los participantes. Las técnicas para escuchar activamente incluyen:

- Permitir al participante que finalice su pregunta o comentario antes de responderle.
- Plantear preguntas para aclarar su propio entendimiento.

- Parafrasear.
- Resumir y volver a formular lo que se ha dicho.
- Plantear preguntas que posibilitan respuestas no limitadas.
- Incluir en la respuesta las palabras o conceptos empleados por el participante.
- Pedir a un participante que explique más detalladamente su pregunta: "Ali, ¿por qué no nos da algo más de información sobre...?".