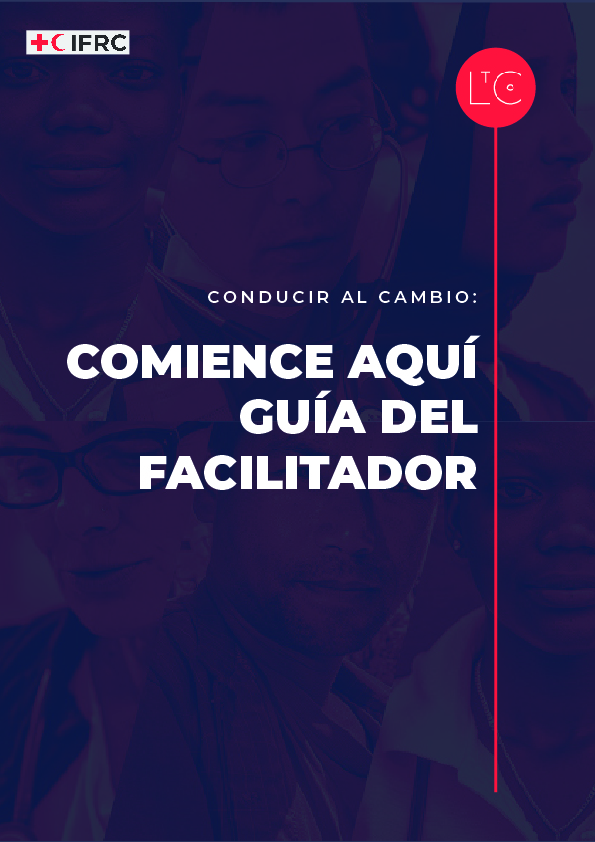
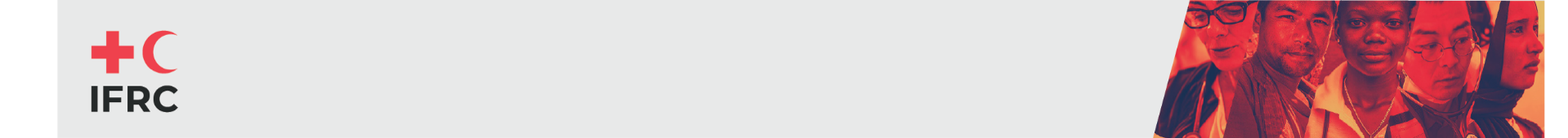
****

****

[Bienvenido 1](#_Toc125397781)

[¿Por qué Conducir al Cambio? 1](#_Toc125397782)

[Los fundamentos de Conducir al Cambio 2](#_Toc125397783)

[Diseñar un itinerario de aprendizaje 4](#_Toc125397784)

[Materiales accesibles y adaptables 4](#_Toc125397785)

[Planificar un viaje de aprendizaje 5](#_Toc125397786)

[Dirigir un viaje de aprendizaje 7](#_Toc125397787)

[Seguimiento y evaluación del proceso de aprendizaje 10](#_Toc125397788)

## **Bienvenido**

Para los facilitadores que lean esto, ¡bienvenidos a esta gratificante función! Gracias por aportar sus habilidades, experiencia y conocimientos a Conducir al Cambio (em inglés LtC).

A través de la facilitación, transmitirá su pasión por Conducir al Cambio. Hará posible la reflexión personal y el diálogo en grupo, provocando el cambio a nivel personal, de equipo y de organización. Esto permitirá que se escuchen más voces de las habituales. A través de todo ello, ustedes, como facilitadores, son la fuente de fuerza que mantiene unido el proceso.

La facilitación es una habilidad que crece con la práctica. Incluso si tienes poca experiencia en facilitación o eres nuevo en Conducir al Cambio, desarrollarás cualidades esenciales a través de este trabajo:

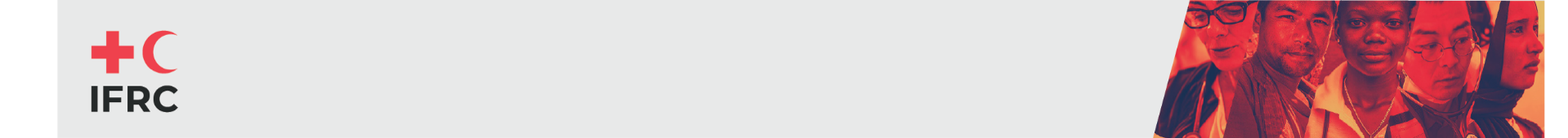
* Un gran comunicador que hable con claridad y respeto
* Un buen oyente cuyo interés genuino anima a los demás a hablar
* Una persona sensible que responde adecuadamente a las emociones
* Un observador agudo que resume y consolida las ideas instintivamente.
* Organizador y cronometrador

Facilitar los Viajes de Aprendizaje " Conducir al Cambio" le fortalecerá personal y profesionalmente. Le ayudará a cultivar un lugar de trabajo más inclusivo y reflexivo. Profundizarás en tu comprensión de "Conducir al Cambio " reflexionando sobre cada tema, antes de pedir a los demás que hagan lo mismo.

## **¿Por qué conducir al cambio?**

Conducir al Cambio (en inglés LtC) es un programa de aprendizaje para todos los empleados y voluntarios de la Red de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (CRMLR) destinado a desarrollar sus capacidades de liderazgo y aprendizaje.

La Estrategia 2030 tiene que ver con el cambio. Se trata de cambiar no solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos, para que seamos aún más capaces de salvar vidas, acompañar a las personas y apoyar su resiliencia... Para ello debemos escuchar, pensar y estar dispuestos a actuar de forma diferente, y estar abiertos a aprender y adaptarnos a lo largo del camino.

LtC ayuda a las personas que trabajan en nombre de la CRMLR a lograr la transformación prevista en la Estrategia 2030. Sólo podemos cambiar nuestros sistemas y servicios si cambiamos nosotros ****mismos. Los participantes de LtC trabajan en diferentes puestos y en todos los niveles de poder del sistema. LtC beneficia tanto a empleados como a voluntarios, tanto a directivos como a compañeros de equipo. Todo el mundo en la CRMLR es un líder en el programa de aprendizaje de LtC.

Las capacidades básicas del programa de aprendizaje LtC son:

* habilidades de liderazgo personal, incluidas la escucha y la reflexión
* trabajo en equipo eficaz e integrador, fomento de la cultura del aprendizaje
* desarrollar mentalidades de crecimiento para prácticas adaptativas y ágiles.

Los participantes de los LtC adquieren habilidades de liderazgo y hábitos de aprendizaje fundamentales para una cultura de aprendizaje organizativo saludable. Honran y respetan la diversidad de las personas que trabajan para la CRMLR escuchando y creando espacios seguros en sus equipos. Los participantes de la CRML desarrollan una mentalidad de crecimiento, asumiendo riesgos, cometiendo errores, hablando abiertamente del fracaso y celebrando el éxito. Abordan la resolución de problemas como pensadores sistémicos, observando el mundo que les rodea y reflexionando sobre cómo ellos y sus equipos contribuyen al cambio.

El enfoque de formación de LtC invita a los participantes a un **viaje de aprendizaje** dirigido por un facilitador en un entorno en línea o presencial. Como facilitador, se le anima a adaptar la formación a las necesidades de sus participantes y el plan de estudios utiliza un enfoque modular para permitirle hacerlo. El plan de estudios también está disponible en formatos que puede editar fácilmente para intercambiar las herramientas utilizadas durante las sesiones, traducir los materiales a su idioma local e incluso desarrollar módulos adicionales.

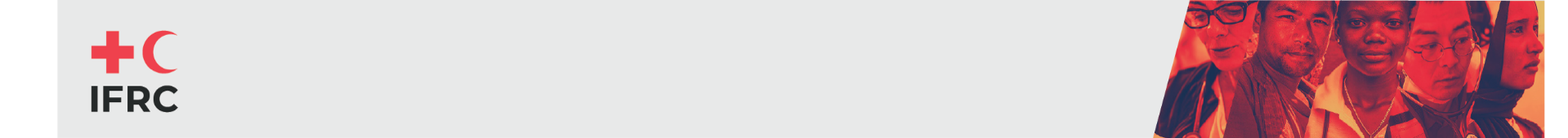
El **Viaje de Aprendizaje de LtC** incluye tres componentes:

1. **Guías del facilitador: Las** guías de facilitación le ayudarán a dirigir las jornadas de aprendizaje en su propia sociedad o contextos nacionales. Esta guía "empieza aquí" ofrece consejos aplicables a todos los módulos, mientras que las guías modulares incluyen los resultados de aprendizaje de las sesiones, los temas de debate de los grupos de trabajo y de las sesiones plenarias, sugerencias sobre cómo utilizar las herramientas y mucho más.
2. **Herramientas:** Las herramientas LtC incluyen actividades que apoyan el desarrollo de las capacidades básicas (por ejemplo, ejercicios para practicar la reflexión mediante el diario o el debriefing en equipo). Como facilitador, ayudará a los participantes a probar las herramientas durante los itinerarios de aprendizaje y, a continuación, les animará a utilizarlas en su práctica de liderazgo personal tras el itinerario de aprendizaje.
3. **Comunidad de práctica:** Facilitadores y participantes pueden conectar con compañeros que también defienden una cultura de aprendizaje y transformación.

En el programa del viaje de aprendizaje de LtC, el liderazgo tiene que ver con cómo trabajas y con el cambio que realizas, no con quién eres ni con el cargo que ocupas. Con el apoyo de facilitadores, compañeros y herramientas prácticas, podemos avanzar en los retos individuales y de equipo. Podemos llevar la misión al futuro como líderes y aprendices adaptables. Colectivamente, podemos crear las condiciones para que el cambio positivo florezca en nuestra cultura de la CRMLR y en las comunidades a las que servimos.

## **Los fundamentos de Conducir al Cambio**

Conducir al Cambio se ha construido a partir de la investigación y se basa en pruebas. Como facilitador, ayudarás a las personas a ampliar sus capacidades de diferentes maneras:

**Pensamiento sistémico:** Ver la dinámica y las interrelaciones dentro de un sistema. Utilizar herramientas y prácticas para hablar de lo que hay bajo la superficie y que influirá en el cambio.

**Liderazgo del aprendizaje:** Crear entornos de aprendizaje desarrollando las capacidades individuales y de equipo de escucha, observación y diálogo abierto. Esto incluye escucharse a uno mismo, escuchar lo que es posible y ser más conscientes de por qué hacemos las cosas centrándose en la comprensión de los valores y la toma de decisiones.

**Aprendizaje iterativo:** Romper con los bucles de aprendizaje habituales y reactivos que suelen saltar de un problema a una solución. En su lugar, se hace hincapié en fomentar el aprendizaje práctico y crear una práctica y una cultura de aprendizaje y mejora continuos.

**Aprendizaje en equipo:** Los equipos aprenden a construir una visión compartida, a conectar con un propósito y a entablar un diálogo genuino, o a "pensar juntos". El Viaje de Aprendizaje es un modelo de lo que puede ser el aprendizaje en equipo, ya que los participantes de toda la red de la CRMLR se conectan en un viaje común.

## **Diseñar un itinerario de aprendizaje**

**Los itinerarios de aprendizaje son modulares**

El aprendizaje modular es un enfoque de aprendizaje de adultos centrado en el alumno, en el que el contenido se construye en función de **los resultados del aprendizaje. Las personas necesitan** saber por qué están aprendiendo algo antes de aprenderlo y ver cómo es relevante para sus necesidades dentro de su contexto. Esto, a su vez, aumenta su motivación para aprender y su sentido del compromiso, la rendición de cuentas y la responsabilidad en el proceso de aprendizaje.

El éxito de un enfoque modular para Conducir al Cambio depende de:

* Entornos de aprendizaje en los que el pensamiento creativo, la colaboración y la toma de decisiones se ponen en práctica e imparten
* Contenidos para estudiantes adultos que se adaptan a sus estilos y ritmos de aprendizaje
* Interacción sostenida a lo largo de un periodo, con el contenido y con otros participantes.
* Sesiones interactivas que ofrecen una combinación de conceptos y herramientas, grupos reducidos y debate, y reflexión y puesta en común individuales.
* Los conocimientos y la experiencia previos se valoran como fuentes de aprendizaje
* Explicaciones claras y una base de conocimientos clara que permita a la gente seguir y entender el material por sí mismos.

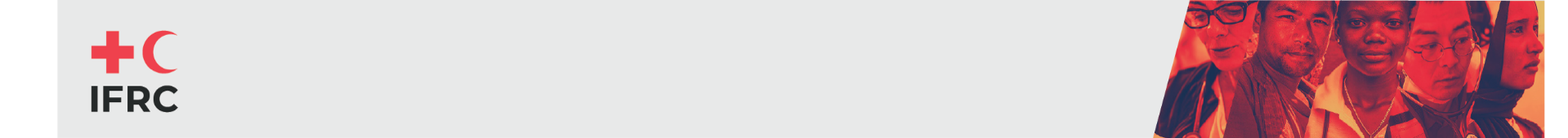
**Personalizar el itinerario de aprendizaje**

Tanto la duración como el enfoque del itinerario de aprendizaje pueden modificarse fácilmente, lo que significa que puede adaptar los módulos para que los equipos aprendan en función de sus prioridades.

El plan de estudios del itinerario de aprendizaje de LtC ofrece seis módulos básicos que puede utilizar y adaptar a sus itinerarios de aprendizaje. Los facilitadores experimentados pueden trabajar con su sociedad u organización nacional para desarrollar módulos adicionales que amplíen el itinerario de aprendizaje. Si sus participantes disponen de poco tiempo o si la organización está interesada en centrarse en un aspecto específico del plan de estudios, tal vez desee acortar el itinerario de aprendizaje y utilizar menos de los seis módulos previstos. También puede adaptar el contenido de los propios módulos a las necesidades de sus participantes, lo que puede incluir la integración de los módulos deseados en la formación y los talleres temáticos y programáticos preexistentes.

Por ejemplo:

* Un equipo recién formado de empleados y voluntarios podría utilizar un recorrido de 4 módulos para establecer una cultura de equipo saludable en la que todos se valoren y reciban apoyo.
* Un equipo de liderazgo podría explorar el pensamiento sistémico y cómo éste puede ayudarles a abordar los obstáculos resistentes a través de un itinerario de aprendizaje ampliado de 8 módulos
* Un equipo de voluntarios podría realizar un breve viaje de 4 módulos para desarrollar formas creativas de adaptar su proyecto o servicios para responder a los efectos del cambio climático con una comunidad.

Las herramientas LtC también pueden utilizarse para ayudarle a personalizar su itinerario de aprendizaje. Las guías de facilitación modulares incorporan algunas de las herramientas clave en las sesiones, pero hay otras herramientas a su disposición para que las integre en el itinerario de aprendizaje como desee, o para que las sugiera a los participantes como ejercicios "para llevar" que pueden practicar entre sesiones o después del itinerario de aprendizaje. Una vez que haya adquirido ****cierta experiencia en la facilitación de los itinerarios de aprendizaje de LtC debería sentirse seguro para sustituir algunos de los ejercicios incluidos en las guías de facilitación por sus ejercicios favoritos de las herramientas de LtC.

## **Materiales accesibles y adaptables**

**Materiales flexibles**

Una vez que se haya familiarizado con la estructura de los módulos y el núcleo del Viaje de Aprendizaje, podrá personalizarlo aún más para adaptarlo a un grupo. Por ejemplo:

* Adaptar las preguntas de reflexión al contexto específico
* Cambiar una herramienta por otra más adecuada para el equipo
* Añadir módulos para profundizar en los temas
* Elegir actividades específicas para que los grupos las realicen entre las sesiones
* Incluir algunos ejercicios del contexto local
* Establezca un sistema de compañeros: pequeños grupos de 2-3 participantes que se registran entre módulos.

También hay en Internet muchos ejercicios breves excelentes de atención plena y bienestar que puedes introducir en cualquier momento de los módulos, según las necesidades de tu grupo.

**Imprimir**

Los materiales se diseñaron para que se pudieran imprimir a partir de la página 2 de cada documento de Word para las guías de facilitación del módulo básico y del archivo de presentación de PowerPoint para las herramientas de LtC.

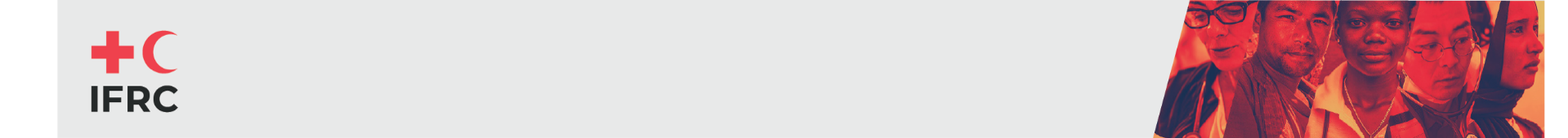
**El formato del archivo es adecuado para los programas de traducción**

Las guías de facilitación del módulo central y las herramientas LtC también se diseñaron para que se pudieran traducir. Puedes subirlas fácilmente a google translate en <https://translate.google.com/> y seleccionar la pestaña "documentos" para subir los archivos Word o PPT. A continuación, puede editar los documentos traducidos para validar y contextualizar la traducción. Algunos facilitadores y sociedades nacionales pueden preferir utilizar una suscripción a DeepL o un traductor experimentado. El método de traducción dependerá de sus preferencias y de las herramientas disponibles en su sociedad nacional. Los materiales se diseñaron con el objetivo de garantizar que los facilitadores puedan asumir la responsabilidad de traducirlos y adaptarlos. Se le anima a utilizar los documentos de forma que le beneficien a usted como facilitador y a las necesidades de sus participantes y de su sociedad nacional.

## **Planificación de un viaje de aprendizaje**

Antes del viaje de aprendizaje

En primer lugar, reúnase con las personas de su Sociedad Nacional o con la dirección de su equipo para decidir a quién se invitará a formar parte de su Viaje de Aprendizaje y cuál será la mejor manera de que esas personas participen. Lo ideal sería que los altos dirigentes/gerentes presentaran el Viaje de Aprendizaje " Conducir al Cambio" al personal como una oportunidad apasionante. Los altos directivos deben explicar la importancia del proceso, cómo puede beneficiarse la organización y sus expectativas. Los facilitadores deben ofrecer un breve resumen del proceso y compartir una copia del programa con los participantes. Esta reunión es importante para garantizar la aceptación y el entusiasmo del personal por el viaje colectivo que les espera.

****Comuníquese con los participantes y los jefes de equipo y averigüe qué cuestiones desean abordar especialmente. Asegúrese especialmente de que disponen de tiempo para realizar el aprendizaje previo que usted ha establecido, y de que comprenden el compromiso necesario para completar el Viaje de Aprendizaje. Deje claro cómo demostrarán que están preparados.

Pasos hacia un viaje de aprendizaje

* Acordar con el equipo y la alta dirección la realización de un Viaje de Aprendizaje
* Debatir con el equipo y los futuros participantes en qué deben centrarse especialmente en el itinerario de aprendizaje.
* Decide la logística: ¿En línea o cara a cara? ¿Cuándo y con qué frecuencia? ¿Dónde y cuánto tiempo? ¿Qué información hay que compartir antes, durante y después de los módulos?
* Acuerde cuántas personas participarán juntas en el viaje de aprendizaje y quién será su co-facilitador, si lo necesita.
* Pregunte a los participantes qué debe hacer para garantizar que cada persona pueda aprender y participar plenamente. Por ejemplo, en entornos presenciales, una persona con pérdida de audición puede necesitar que utilices un micrófono, o en línea valdría la pena saber con qué plataformas de reunión y colaboración están familiarizadas las personas.
* Revisar los materiales para asegurarse de que son pertinentes y apropiados para el contexto. Adáptelos cuando sea necesario. Compruebe que las sesiones tienen la duración adecuada para los materiales que está utilizando.
* Confirmar con el equipo y la alta dirección que se dispone del tiempo necesario para asistir a todo el Viaje de Aprendizaje y realizar las actividades, incluidas las reuniones entre módulos.
* Reúna las herramientas y los recursos que necesita. Esto incluye descargar e imprimir recursos, bolígrafos, rotafolios y notas adhesivas para la formación presencial, o preparar pizarras en línea, documentos de Google y enlaces para la formación a distancia.
* Preparar certificados para el final del viaje de aprendizaje.

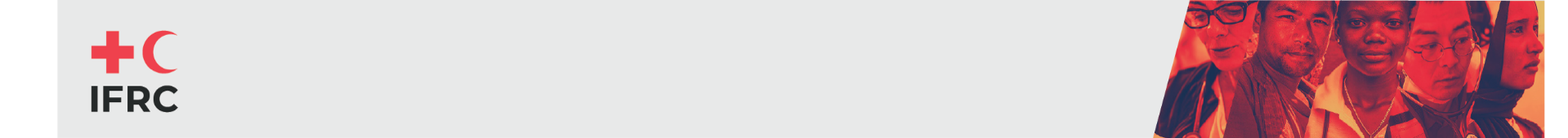
Consejos para los viajes de aprendizaje presenciales

Si el Viaje de Aprendizaje va a ser presencial, utilice las buenas prácticas habituales a la hora de seleccionar un lugar adecuado, como acceso a la luz del día, lejos de las distracciones de la oficina, fácil y seguro para viajar de ida y vuelta. Tal vez desee imprimir algunos de los materiales que desee utilizar o compartirlos de antemano con los participantes.

Consejos para el aprendizaje en línea

Decide qué plataforma de colaboración utilizarás, por ejemplo, Zoom o Microsoft Teams. El horario de las sesiones en línea o a distancia es muy importante. Ten en cuenta las diferentes zonas horarias a la hora de programar las sesiones. Averigüe con los participantes a qué horas del día hay más ancho de banda, o el suministro eléctrico es más fiable, y programe el Viaje de Aprendizaje para esas horas. Considere la posibilidad de grabar las sesiones para que los participantes puedan ponerse al día si interrumpen la llamada inesperadamente.

Es una buena idea trabajar con un co-facilitador, especialmente para las sesiones en línea. Conviene tener a una persona como "productor" para que se encargue de las cuestiones técnicas, como ayudar a los participantes a conectarse, crear salas de descanso, poner instrucciones y preguntas para el debate en el chat, etc. Puedes turnarte en el papel de "facilitador" y "productor". Programa una sesión de práctica en línea con tu co-facilitador para crear salas de descanso, probar las actividades y decidir cómo utilizar los materiales. En el caso de los ejercicios que incluyan un debate plenario, puedes ofrecer una combinación de opciones, desde animar a los participantes a compartir sus respuestas en el chat hasta levantar las manos virtuales para mantener un debate abierto en el plenario.

****Recuerde que cada persona aprende de una manera distinta, por lo que ofrecer diversas formas de expresarse en grupo e individualmente, así como verbal y visualmente, contribuirá en gran medida a que sea una experiencia de aprendizaje satisfactoria. El número de participantes en el viaje de aprendizaje y la cultura del equipo también influirán en la forma de diseñar la experiencia de aprendizaje a distancia.

Haz las adaptaciones que creas necesarias para que la formación sea accesible para todos tus participantes. Hay videotutoriales gratuitos y blogs de orientación disponibles para todas las plataformas en línea, así que si quieres utilizar algo con lo que no estás familiarizado, date tiempo para probarlo y asegurarte de que funcionará para tu grupo.

Cronología

Los itinerarios de aprendizaje son flexibles, por lo que puede transcurrir desde una semana entre módulos hasta un mes. Debe dejar tiempo suficiente para que los participantes practiquen nuevos comportamientos, se reúnan para sesiones de aprendizaje activo y reflexionen sobre lo aprendido entre módulos. Esto significa que un Viaje de Aprendizaje intensivo, por ejemplo, a tiempo completo durante una semana, **no es** apropiado, y los intervalos entre módulos de más de un mes pueden hacer que el grupo pierda impulso.

La duración recomendada para cada módulo es de 1,5 a 2 horas, pero debe comprobar si es adecuada para su grupo. Puede que sea mejor celebrar sesiones más largas e incluir un descanso en medio, por ejemplo.

Después del viaje de aprendizaje

Como parte del módulo final, animará a equipos e individuos a planificar cómo integrar nuevas prácticas y hábitos en su trabajo y su vida. Los equipos y grupos se beneficiarán de tus sugerencias sobre cómo identificar sus próximos pasos.

Es posible que desee convocar una comunidad de práctica de participantes en un canal de MS Teams, grupo de WhatsApp o plataforma de su elección para que los participantes puedan mantenerse en contacto entre sí siguiendo el itinerario de aprendizaje. Si decide hacerlo, establezca expectativas sobre el tiempo que podrá moderar dicha comunidad y lo que los participantes pueden esperar obtener de ella.

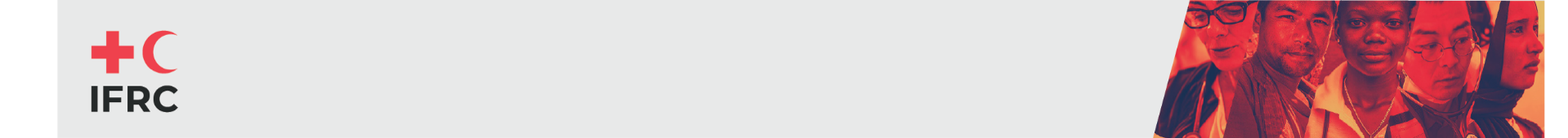
Algunos participantes pueden beneficiarse de un "sistema de amigos" para conectarse con una o dos personas más y mantenerse en contacto con compañeros que puedan ofrecerles apoyo en su práctica continuada del liderazgo.

Puede pedir a sus participantes que sugieran opciones sobre cómo o si les gustaría seguir conectados después del itinerario de aprendizaje e invitarles a que aporten ideas sobre lo que podría motivarles a seguir utilizando las herramientas del itinerario de aprendizaje después de la última sesión del módulo.

## **Guiar un viaje de aprendizaje**

Su papel como facilitador

Los facilitadores no son profesores o instructores con más conocimientos que las personas del grupo. Adoptará el papel de un entrenador que ayuda a las personas a aprender, motivándolas positivamente para que sigan comprometidas y facilitándoles la creación de vínculos entre su aprendizaje y su contexto del mundo real.

****

Como facilitador de Lidera el Cambio, también eres un modelo inspirador para los participantes. Es importante que tú mismo practiques los hábitos que has aprendido a través de Liderar para cambiar, como la atención plena, el autocuidado y la escritura de un diario.

En cada módulo

En la parte superior de cada guía de facilitación encontrará una descripción general y la información necesaria para preparar el módulo. Los materiales están redactados de forma que puedan utilizarse en línea o cara a cara.

Hay instrucciones completas para el desarrollo de cada módulo que siguen un patrón similar para que la gente se sienta cómoda rápidamente y sepa qué esperar de la sesión.

**LANZAMIENTO**: Da la bienvenida a los asistentes y organiza una breve actividad de registro para que todos puedan instalarse en el espacio de aprendizaje. Explica el tema central de la sesión y ofrece la oportunidad de reflexionar individualmente y debatir en grupo sobre el tema.

El lanzamiento de cada módulo sigue un patrón similar:

**Regístrese** (en parejas o de 3 en 3) con una pregunta relacionada con las indicaciones del diario del módulo anterior.

**Check in** (todo el grupo) para retroalimentar las actividades entre módulos.

**HERRAMIENTA**: Una actividad o práctica con una serie de etapas. Los participantes utilizan la herramienta en ejercicios o actividades en grupos reducidos para profundizar en un tema.

La sección de herramientas de los módulos varía en función de la actividad o el ejercicio que elija.

Siempre incluye debates y actividades en pequeños grupos.

**ATERRIZAR**: Guíe a los participantes para que relacionen la actividad con el objetivo del módulo. Captar los cambios de pensamiento mediante la elaboración de un producto compartido.

Cada módulo de aterrizaje sigue un patrón similar:

**Reflexión Tiempo** para la reflexión individual y la redacción de un diario

**Actividades para llevar a casa,** que ayuden a llevar un diario y a poner en práctica lo aprendido.

**Actividades para que los equipos y grupos** las utilicen en una reunión de aprendizaje activo, para profundizar y ampliar el aprendizaje entre sesiones.

**Salida** para registrar el recorrido hasta el momento y cerrar cada módulo.

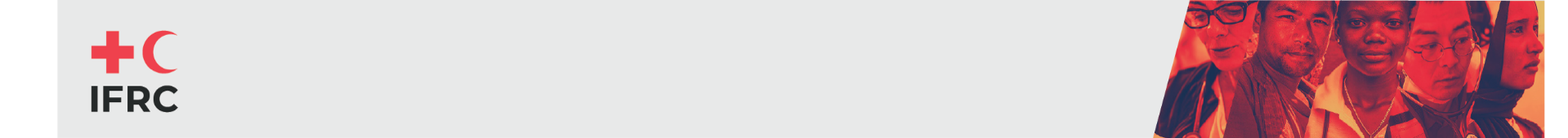
Mantener un registro del aprendizaje

En cada módulo, las personas tienen la oportunidad de registrar lo que están aprendiendo juntas. La elaboración de estos resultados compartidos es una parte importante del modelo utilizado para diseñar los itinerarios de aprendizaje.

Una salida compartida da el grupo:

* Resumen del trabajo conjunto
* Un disco que recuerda cada una de las etapas del viaje
* Un punto de partida para la reflexión
* Un estímulo para aplicar los nuevos comportamientos o enfoques elegidos.

A lo largo de todo el itinerario de aprendizaje, harás referencia a los resultados compartidos que los grupos realicen en cada módulo. Asegúrate de guardarlos para que los grupos puedan revisarlos.

****El resultado compartido puede presentarse como un póster de palabras, dibujos, imágenes recortadas de revistas/periódicos, etc. A menudo se expone en el lugar de trabajo como recordatorio del aprendizaje. Otras formas eficaces de crear un resultado compartido son las grabaciones de audio, como las notas de voz o los vídeos.

Pizarras blancas en Zoom o MS Teams, documentos compartidos de google slidedecks o google docs, o aplicaciones de pizarra blanca más avanzadas a través de suscripciones de pago como Mural o Miro son todas opciones para crear salidas visuales compartidas en línea. Para un ancho de banda bajo y acceso gratuito, sugerimos una diapositiva de google. Deberías pensar qué medio incluiría a todas las personas del grupo. Por ejemplo, los grupos con niveles mixtos de alfabetización o idiomas pueden encontrar más accesible un collage de imágenes, y para los grupos que incluyen participantes ciegos, las grabaciones de audio permiten que todos participen por igual.

La creación del resultado compartido en una sesión de acción después del módulo podría ser una opción para los equipos que completen juntos un Viaje de Aprendizaje. Independientemente de cómo decida crear el resultado compartido, asegúrese de que todo el mundo tenga acceso a él después, de una forma adecuada, por ejemplo, un póster en un espacio compartido, una grabación de audio en formato .mp4 enviada por correo electrónico a todo el mundo. Anima a los participantes a utilizar el resultado compartido para compartir " Conducir al Cambio" con sus colegas.

Si le ayuda a crear un lenguaje común con los participantes del viaje de aprendizaje llamar al resultado compartido por un nombre específico, algunos facilitadores de Conducir al Cambio han descrito el resultado del viaje de aprendizaje como un "artefacto", que es un término utilizado en la metodología de aprendizaje "constructivista social". También puede ser una forma divertida de hablar de algo que el grupo ha creado conjuntamente y que ahora forma parte de una historia compartida. Imagina que una expedición de arqueólogos descubre el "artefacto" de tu viaje de aprendizaje dentro de muchos años.

Crear un espacio de aprendizaje

La creación de sentido se produce cuando se reúnen comunidades de participantes. En este contexto social compartido, cada miembro aporta su propia perspectiva e interpretación, sus conocimientos y su experiencia, y juntos encuentran el sentido.

El aprendizaje se produce cuando esas experiencias y los nuevos datos se reflexionan conjuntamente y se crean nuevas formas de escuchar e intercambiar puntos de vista. Las comunidades de aprendizaje construidas en torno al diálogo, la puesta en común y la reflexión nos hacen más eficaces de lo que jamás podremos serlo solos.

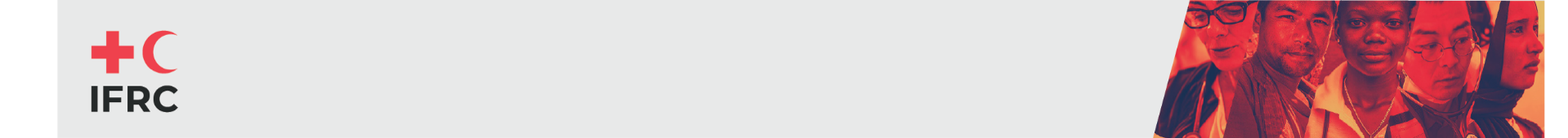
La importancia de la reflexión

La reflexión es algo para lo que nuestra ajetreada vida laboral no suele dejar espacio.

Reflexión:

* crea un contexto para el aprendizaje y hace que las lecciones "calen" ayudando a los participantes a extraer significado de una experiencia de aprendizaje y a encontrar relevancia en un debate.
* crea estructura y profundidad de comprensión.
* prepara a los participantes para situaciones futuras cultivando la capacidad de aplicar la información a la vida real y al aprendizaje futuro.
* Es una "práctica" continua que iniciamos con nuestros grupos desde el momento en que comienza un acto de aprendizaje.

La reflexión significativa es algo que puede y debe entretejerse a lo largo de toda la experiencia de aprendizaje a través de una variedad de métodos que pueden incluir el uso del arte, el movimiento, el juego, los objetos metafóricos y las imágenes, así como el diálogo.

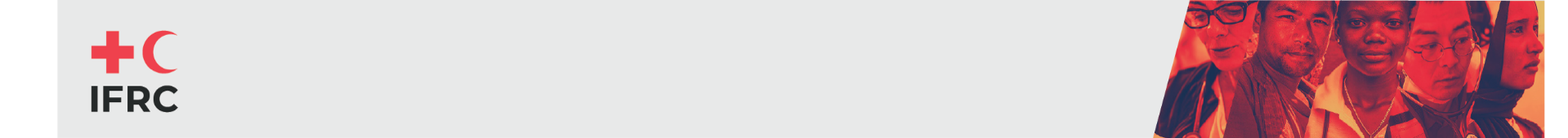
****La reflexión hace que las personas se apropien del aprendizaje al permitirles interiorizar una lección. Esto aumenta su capacidad para crecer y cambiar a través de sus experiencias y desarrollar la perspicacia. En " Conducir al Cambio", se anima encarecidamente a los participantes a que empiecen a llevar un diario de reflexión.

La práctica regular de la reflexión y la elaboración de diarios refuerza la capacidad de las personas para aprender por sí mismas y ser más reflexivas en sus experiencias cotidianas. Este tipo de capacidad introspectiva les ayuda a reconocer sus puntos fuertes y a gestionar las experiencias mucho más allá de la duración de un viaje de aprendizaje.

Desarrollar su práctica de facilitación

Crear un espacio para el aprendizaje y la reflexión marca una gran diferencia en la motivación y la eficacia de las personas. Como facilitador, una de tus funciones clave es asegurarte de que la gente pueda aprovechar al máximo la experiencia y contribuir de forma relajada. Piense en las cosas que le han funcionado cuando ha participado en actividades de aprendizaje y en las que le han hecho perder la concentración o sentirse aburrido o poco participativo. Cada persona desarrolla su propio estilo, así que aquí tienes algunos consejos prácticos sobre los que puedes reflexionar como facilitador. Este cuadro se ha adaptado a partir de las herramientas de facilitación de Estructuras de Liberación para destacar los comportamientos que deben incorporarse y reforzarse durante una Jornada de Aprendizaje, a fin de fomentar la inclusión y la confianza.

| **Principio** | **Comportamientos** |
| --- | --- |
| Incluir y comprometer a todos | Casi todo el mundo afirma que lo más valioso de los talleres es la interacción individual. Pero a algunos les resulta más fácil que a otros iniciarla, y como hay poco tiempo y mucha gente a la que conocer, ayuda tener actividades para que la gente empiece. Los temas de debate, que permiten entablar conversaciones interesantes y motivadoras en las sesiones plenarias o de grupo, son fundamentales. |
| Respetar profundamente a las personas y las soluciones locales | Conseguir que la gente piense en sus propias experiencias personales y las cuente hace que pongan en juego todo su ser con confianza y crea un entorno generativo y seguro. Mejora la forma en que las personas contribuyen a las discusiones de grupo, de modo que dialogan en lugar de debatir.  Como facilitadores, dejemos de lado la compulsión de controlar. Honren las experiencias vividas y las perspectivas que no sean las suyas. |
| Nunca empieces sin un objetivo claro | Profundice en lo que es importante y significativo para sus participantes y responda a sus necesidades, equilibrando al mismo tiempo el programa general y los resultados. |
| Genere confianza sobre la marcha | Compartir ideas y tomar decisiones, dando cabida a muchas voces. Plantee preguntas abiertas y permita la indagación. Haz lo que dices que harás como facilitador y demuestra que te importa lo que consigan juntos. Mantén la confidencialidad de lo que debe mantenerse dentro del grupo y haz que esto sea un acuerdo claro dentro del grupo. |
| Aprenda sobre la marcha | Informar de cada paso, aterrizar en cada taller y honrar la sabiduría del grupo.  Cuando las cosas se calientan, baja el ritmo  Esté abierto a recibir comentarios sobre cómo el grupo puede trabajar más eficazmente unido. Se trata de una responsabilidad compartida. |
| Hacer hincapié en las posibilidades | Mostrar lo que funciona y construir una plataforma de agradecimiento y reconocimiento del camino recorrido juntos. |
| Atraer la curiosidad lúdica | Inicie una exploración profunda de las prácticas actuales y formule preguntas estimulantes para ayudar a los participantes a profundizar.  Anime a los participantes a que cambien las preguntas del diario para hacer las suyas propias. |
| Gestionar el tiempo y el espacio | Establece como principio (y anúncialo) que serás estricto en el cumplimiento del horario protegiendo los descansos, pero eso también significa empezar las sesiones a su hora. Encuentra formas amistosas pero firmes de animar a la gente a volver después de los descansos. El tiempo es un recurso compartido del grupo, así que ten cuidado con cómo lo utilizas.  Ajusta el ritmo y el calendario si percibes que las cosas no están funcionando según lo previsto o cuando es evidente que la gente no puede concentrarse. |

****Liberatingstructures.com

## Seguimiento y evaluación del proceso de aprendizaje

La pregunta central de seguimiento y evaluación de Conducir al Cambio es: ¿En *qué medida ha contribuido el Viaje de Aprendizaje a cambiar los comportamientos individuales, las prácticas de equipo y la cultura organizativa?*

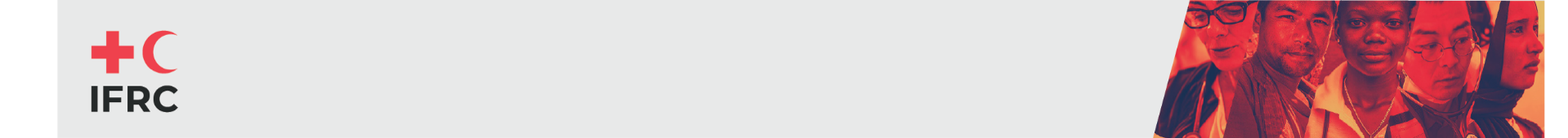
Para desarrollar un plan completo de seguimiento y evaluación de un viaje de aprendizaje, le sugerimos que consulte a los colegas de MERAP. También puede desarrollar usted mismo herramientas sencillas de seguimiento.

Lo importante es recabar la opinión de los participantes a lo largo del proceso de aprendizaje para asegurarse de que responde a sus necesidades y, a continuación, seguir el proceso de aprendizaje para asegurarse de que la experiencia ha logrado los resultados previstos. Si decides moderar una comunidad de práctica, podrás aplicar lo aprendido a la forma en que sigues formando e interactuando con el grupo. Es importante escuchar los comentarios, reflexionar y hacer ajustes en función de la experiencia del alumno.

Una sencilla encuesta anónima después de cada sesión y/o del itinerario de aprendizaje completo es un primer paso estupendo para el seguimiento y la evaluación. En las herramientas LtC encontrará un modelo de encuesta que puede utilizar o adaptar, aunque tenga en cuenta que el modelo es más adecuado al final del itinerario de aprendizaje completo.

En el caso de las encuestas de opinión entre sesiones, es mejor que sean breves y que sólo planteen preguntas sobre las que se pueda actuar. Por ejemplo, no será posible ajustar toda la guía de facilitación en medio de una jornada de aprendizaje, pero sí puede ajustar cómo se están implicando los participantes y el tipo de actividades en las que se está centrando. Incluso puede hacerlo durante la sesión con breves encuestas en línea para las sesiones en línea o con notas adhesivas en papel de rotafolio para las sesiones presenciales.

Un enfoque de seguimiento y evaluación más avanzado incluiría una encuesta de seguimiento de tres meses para comprobar con los participantes cómo Conducir al Cambio ha marcado la diferencia en su trabajo y en sus vidas, y si existen oportunidades de compromiso y apoyo continuos para que los participantes mantengan el cambio a lo largo del tiempo.

Lo principal que hay que tener en cuenta cuando se trabaja en el seguimiento y la evaluación del aprendizaje a lo largo de la vida es que las encuestas sobre el aprendizaje a lo largo de la vida y otras formas de recopilación de datos pueden utilizarse para captar y compartir los resultados positivos del ****aprendizaje a lo largo de la vida, lo que puede ser útil para comunicar a las partes interesadas clave el impacto de la actividad. Sin embargo, para que el seguimiento y la evaluación sean significativos, la información debe ser, ante todo, un motor para adaptar y mejorar los resultados para nuestros participantes, de modo que el LtC siga siendo relevante para los empleados y voluntarios que trabajan para la CRMLR, incluidos los participantes en el viaje de aprendizaje.