



# Guía de Moderación de Procesos Grupales

## **Datos de Publicación**

### **Editor**

Regina Bauerochse Barbosa  
Agencia de la GTZ en San Salvador  
Directora

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH  
Apto. Postal 755  
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito  
San Salvador  
El Salvador  
Tel.: +503 2243-7734/35/36  
Fax: +503 2243-0410  
E-Mail: [gtz-el-salvador@sv.gtz.de](mailto:gtz-el-salvador@sv.gtz.de)  
Internet: <http://www.gtz.de/elsalvador>

### **Autor**

Maritza Vieytes Suquilvide

### **Asistente de Redacción**

Claudia Zaldaña

### **Agradecimientos:**

Agradecemos a los participantes de los Talleres de Guía de Moderación de Procesos Grupales realizados del 16 al 17 de agosto de 2007 en El Salvador. Sus preguntas, inquietudes y observaciones fueron la base para la preparación del presente manual.

Esta guía es la quinta de una serie de guías metodológicas que la GTZ en El Salvador ha publicado entre los años 2006 y 2007 en el marco del Ciclo de Capacitación.  
Guía de Sistematización / 2006  
Guía de Gestión de Conocimiento / 2007  
Guía de Monitoreo de Impacto / 2007  
Guía de Transformación de Conflictos / 2007

© 2007 Derechos Reservados

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH

## Introducción

La facilitación y moderación de grupos, es una habilidad fundamental requerida por profesionales de diferentes ramas y una competencia indispensable para aquellos que trabajan en el desarrollo de talentos humanos.

Los moderadores de grupos requieren capacitación, para desarrollar habilidades que les permitan responder a las demandas de un grupo o utilizar adecuadamente lo que puede dar un "paquete de ejercicios estructurados", así como en dinámica grupal, moderación, comunicación y técnicas, que les habiliten a desempeñarse adecuadamente.

El Método de Moderación es un aspecto importante en el desarrollo profesional de un facilitador de procesos grupales participativos y de alto impacto, ya que el mismo, favorece el proceso comunicacional.

La presente guía está dirigida a personas que desde diferentes disciplinas, enfrentan la tarea de moderar procesos grupales orientados al cambio, y tiene como objetivo aportar a la implementación del método.

Un primer apartado busca contribuir a la comprensión básica del mismo, como instrumento facilitador del aprendizaje y su relación con los procesos comunicacionales. En un segundo apartado, se presentan y desarrollan algunas pautas que orientan en la preparación y diseño de la moderación, con la finalidad de garantizar el éxito de un evento. Finalmente, un tercer apartado, describe herramientas útiles para este tipo de procesos.

# I. Moderación

## ¿Qué es la moderación?

La moderación es un método,<sup>1</sup> que nace en Alemania a principios de los años 70, conjugando tres grandes disciplinas: desarrollo social, gestión y comunicación. Su finalidad radica en favorecer la construcción democrática de procesos comunicacionales, formativos y de toma de decisiones. El propósito: favorecer flujos comunicacionales generadores de procesos de cambio.

## La comunicación: elemento central en la moderación

En todo proceso de moderación, la comunicación, es uno de los elementos centrales. Si relacionamos esta última con los procesos sociales, podemos entenderla como el intercambio de mensajes entre personas. No se trata de un intercambio mecánico sino de un intercambio intencional de símbolos, con el fin de crear un contexto de sentido y de acción común.

Debemos por tanto saber que, cuando nos comunicamos, cada mensaje tiene cuatro aspectos que tendrán que ser reconocidos y tomados en cuenta para optimizarla, tanto en el rol de emisor como en el de receptor; los mismos son:



### Contenido

Todo mensaje contiene información objetiva; es decir, una exposición de conductas o hechos objetivos según el punto de vista del emisor. Las informaciones objetivas deberían ser comprensibles y claras.

### Autorevelación

Cada mensaje guarda, no sólo información sobre conductas objetivas transmitidas, sino también información sobre el emisor. A través del

mensaje es posible deducir como se ve el emisor y como quisiera ser visto por otros. Pero también es posible identificar en el mensaje características esenciales del emisor que pueden ser inconscientes. La autorevelación se vincula por tanto con las necesidades de presentarse y de mostrarse del individuo.

### Relación

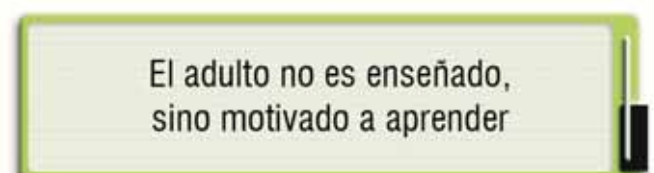
Un mensaje puede también revelar en que posición se encuentra el emisor en relación al receptor y que piensa de éste. El mensaje contiene, por tanto, información sobre la relación entre el emisor y el receptor. Ésto se manifiesta a través del tono de la voz, gestos, signos y señales no verbales, así como en la formulación elegida. Enviar un mensaje significa siempre establecer una forma de relación.

### Apelación

En la mayoría de los casos un mensaje no es “simplemente” transmitido; frecuentemente va unido a la intención de influir sobre los demás. El emisor quiere que su mensaje sea comprendido y lograr un resultado. Por tanto éste sirve para lograr que el receptor haga o deje de hacer, piense o sienta de determinada forma. Esa necesidad de influir sobre los demás puede ser explícita o implícita.

## La Moderación facilita el Aprendizaje

La moderación facilita procesos de aprendizaje fomentando las interrelaciones humanas. Es posible decir entonces que:



1. La palabra “Método” deriva de las voces griegas “metá” y “odos”. Metá es una preposición que da idea de movimiento y odos, significa camino, por lo que etimológicamente método significa “camino hacia algo”. De ahí que es posible definirlo como el camino para alcanzar un fin, mediante una serie de reglas, operaciones y procedimientos fijados de antemano, de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un fin material o conceptual.

## Variables que determinan el aprendizaje:

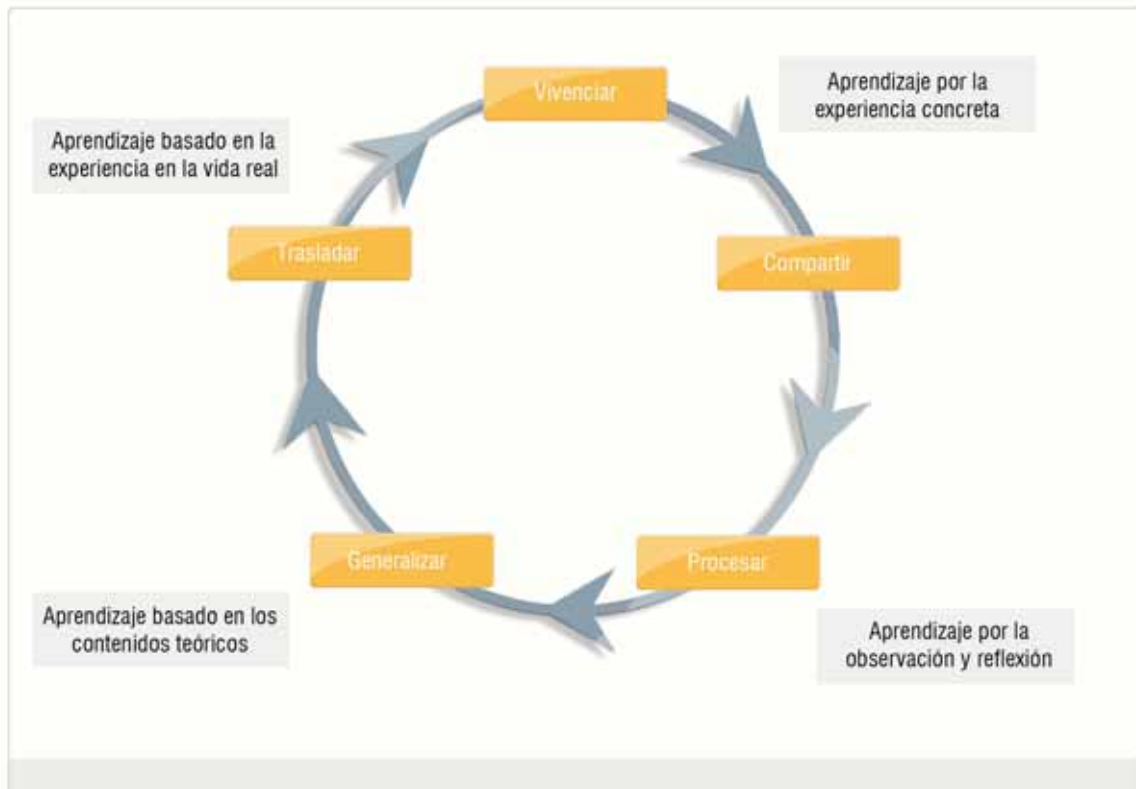
- La capacidad de aprender: relacionada con el coeficiente de inteligencia y la inteligencia emocional.
- El método de enseñanza - aprendizaje.
- El nivel de motivación interna del aprendiz.
- El ambiente existente en el proceso.

El aprendizaje en el ser humano está regido por preferencias naturales, desarrolladas en los primeros años de la vida de la persona y que condicionan la forma de ver y entender la realidad que nos rodea:

Todo grupo se conforma por individuos con diferentes preferencias naturales en el aprendizaje, lo que deberá ser considerado por el moderador al planificar un evento grupal

- Las personas aprenden por:
- Experiencia concreta.
  - Observación y reflexión.
  - Marcos teóricos
  - Aplicación de la experiencia real.

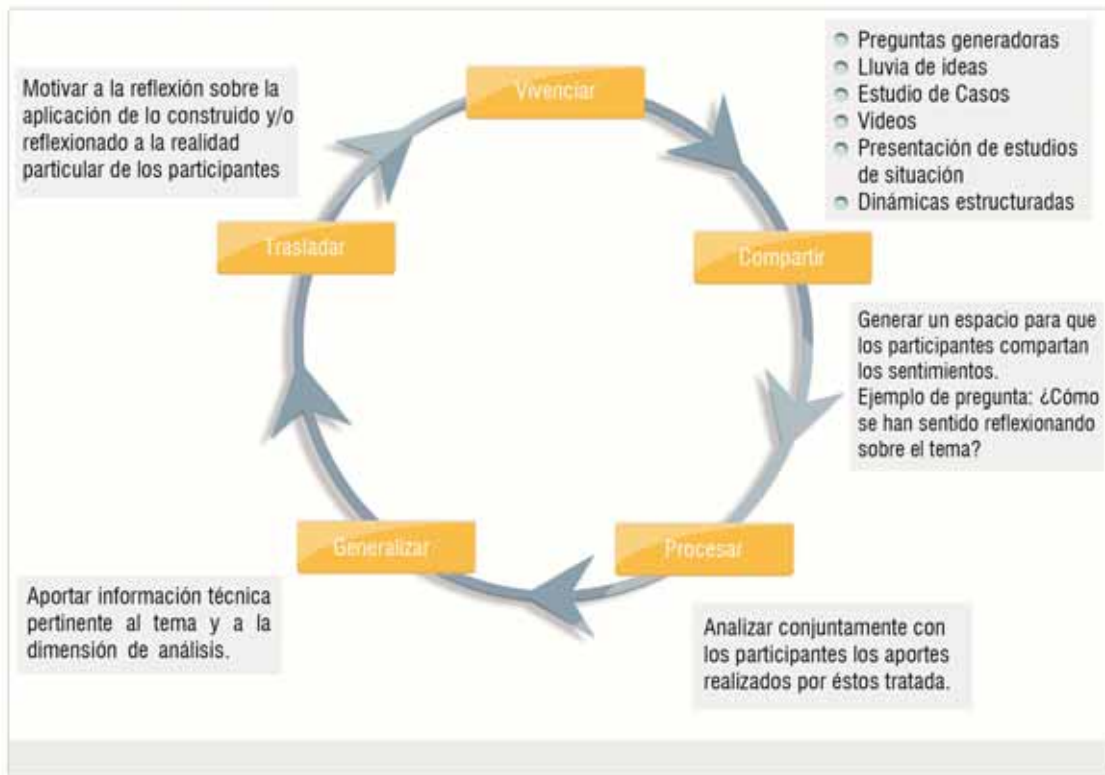
Dando respuesta a las preferencias naturales del aprendizaje: El Ciclo de Aprendizaje Vivencial



Las etapas del Ciclo de Aprendizaje Vivencial (CAV) permiten estructurar el proceso de moderación teniendo en cuenta las diferentes tipologías de aprendizaje, lo que favorece la comunicación, al proponer momentos distintos que

contemplan las individualidades. Por otra parte el CAV preve en la etapa de “compartir” un espacio para la socialización de los sentimientos y emociones generados durante las diferentes actividades, lo que coopera con la integración grupal.

Aplicando el CAV en la moderación:



La memoria, el aspecto sutil en el que queremos impactar:

- Memoria de corto plazo.
- Memoria de mediano plazo.
- Memoria de largo plazo.

Impactamos en la memoria de largo plazo cuando diseñamos la moderación, tomando en cuenta las características del grupo meta, el tema a tratar y las técnicas a utilizar

El proceso comunicacional, el relacionamiento afectivo y el aprendizaje:

- Se aceleran, cuando el contenido se vincula con información almacenada.
- Se atrasa, cuando damos demasiada información.
- Se bloquea, cuando provocamos miedo y tensión.

Suposiciones básicas sobre el aprendizaje en el adulto:

- El autoconcepto: En contraste a la dependencia de los niños, los adultos tienen una necesidad profunda de autodirigirse.
- La experiencia: Los adultos han acumulado experiencia que facilita o dificulta el aprendizaje.
- La presteza a aprender: Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber.
- La orientación en el aprendizaje: Los adultos buscan habilidades o conocimientos que necesitan aplicar en los problemas de la vida real.

Lo escucho y lo olvido,  
lo veo y lo recuerdo,  
lo hago y lo entiendo.  
Confucio

## II. PREPARANDO LA MODERACION.

La preparación de una moderación requiere que previo a la actividad, el moderador y los organizadores del evento, se hagan preguntas que ayuden a conocer al grupo objetivo.

¿Quiénes integrarán el grupo meta y de dónde proceden?

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es el grupo objetivo?
- ¿De dónde provienen sus integrantes?.....
- ¿A qué se dedican sus participantes?
- ¿Cómo se ha integrado el grupo?
  - Jerárquicamente
  - Funcionalmente
  - Por tipo de actividades
  - Por intereses
- ¿Qué quiere cada uno de los participantes?
  - Objetivos
  - Intenciones
  - Expectativas
- ¿Qué saben los participantes?
  - Conocimientos previos sobre el tema
  - Conocimiento especializado
- ¿Qué conflictos pueden aparecer?
  - Personales
  - Institucionales
  - Sobre el contenido o el enfoque
  - Intensidad del conflicto
- ¿Qué experiencias tienen los participantes con el método de moderación?
  - ¿Son principiantes?
  - ¿Han experimentado antes otras moderaciones?

¿Quiénes son nuestros participantes?

Al inicio del evento es necesario seguir profundizando en el conocimiento del grupo meta. En este momento, serán de gran utilidad la aplicación de técnicas que permitan un mayor conocimiento de los participantes.

**La observación del grupo, su comportamiento e interrelaciones, permiten responder adecuadamente a las demandas de éste.**

### Cuatro Rincones

- Objetivo: Presentación personal más profunda de los participantes y los facilitadores.
- Preparación del lugar: Sillas puestas en semi círculo para todos los participantes.
- Requerimiento y preparación de materiales:
  - 1 hoja de carta o A4 para cada participante
  - Plumones de color negro
  - 1 rotafolio
  - Hojas de rotafolio
  - Plumones para el rotafolio
  - Crayones y lápices de color
- Estructura del ejercicio:
  - Explicación de la actividad 5 minutos .....
  - Escribir y dibujar, tiempo máximo para el grupo 10 minutos
  - Presentación personal, tiempo promedio por participante 2 minutos
- Descripción: Todos los participantes del evento y moderadores forman un semi círculo con las sillas, de modo que se puedan sentar confortablemente, pero no muy separados entre sí. Cada integrante del grupo recibe una hoja y un plumón, quedarán a disposición los crayones y lápices de color. El moderador explica como preparar la presentación. Se sugiere ilustrar la tarea en una hoja de rotafolio.

Se les solicita a los participantes que:

- Indiquen en la esquina superior izquierda algunos datos personales que deseen hacernos conocer. Ejemplo: profesión, edad, estado civil, hijos, etc.
- Escriban en la esquina superior derecha la actividad a la que se dedican.
- En la esquina inferior izquierda, escribirán aquello que más les gusta hacer, relacionado con el tema del evento.
- Escriban en la esquina inferior derecha lo que menos les gusta hacer. Realicen un dibujo en el centro de la hoja, que represente algo de ellos como persona.

## Conociendo a los participantes:



Terminada la tarea se les pide socializar la presentación.

### ● Advertencias:

- Preferiblemente no se da un ejemplo del símbolo para evitar el condicionamiento de los participantes en la creación del mismo.
- Estimular a los participantes, para que en la presentación compartan la mayor cantidad de información personal.

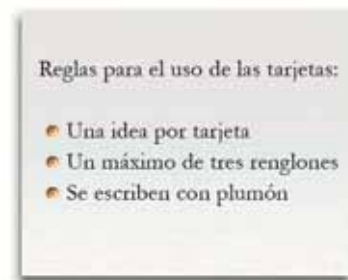
### ● Comentarios: Todos los moderadores y personal que interviene en el evento deben participar en este ejercicio para compartir el proceso de integración grupal.

## Nivelando Expectativas:

- Objetivo: Conocer y nivelar las expectativas de los participantes del evento.
- Requerimiento y preparación de materiales:
  - Tarjetas rectangulares para cada participante
  - Plumones de color negro
  - Paneles
  - Pinchos para los paneles
- Estructura del ejercicio:
  - Explicación de la actividad 5 minutos
  - Reflexionar y preparar las tarjetas individualmente, tiempo máximo 10 minutos
  - Presentación personal, tiempo promedio por participante 2 minutos
- Descripción: Todos los participantes del evento y moderadores escriben en tarjetas de diferentes colores, sus expectativas en relación a las variables que se consideren importantes para el evento.



Si se sigue el ejemplo anterior cada integrante del grupo recibe 3 tarjetas, cada una del color correspondiente a la categoría que se pretende nivelar y un plumón de color negro. El moderador explica como preparar la presentación.



### ● Advertencias:

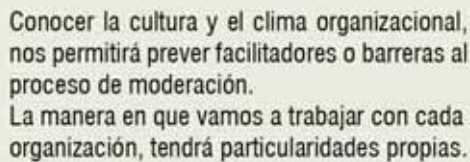
Preferiblemente no se dan ejemplos para evitar condicionar el proceso de reflexión de los participantes.

### ● Comentarios: Todos los moderadores y personal que interviene en el evento deben participar en este ejercicio para compartir el proceso de integración grupal.



## La Moderación de Grupos Organizacionales

Cuando el proceso de moderación, involucra a grupos organizacionales o institucionales, es necesario además de caracterizar al grupo meta, en cuanto a conformación etárea, género y nivel educativo entre otros, analizar aspectos de cultura y clima organizacional.



Conocer la cultura y el clima organizacional, nos permitirá prever facilitadores o barreras al proceso de moderación. La manera en que vamos a trabajar con cada organización, tendrá particularidades propias.

### Toda organización posee una cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos que poseen los integrantes de una organización. Refiere a un sistema de significados compartidos por sus miembros, que les identifican y les diferencian de otras organizaciones. La cultura nace con ésta y se refleja a lo largo de toda su vida.

### Existen varios tipos de cultura organizacional

Se han desarrollado distintas clasificaciones de cultura organizacional; ejemplo de ello, es la propuesta por Handy (1978 - 1986), quien clasifica a las mismas en cuatro tipos y las relaciona con dioses de la mitología griega: Apolo, Atenea, Zeus y Dionisio.

#### ● Cultura de Zeus:

En este tipo de organizaciones se siguen esquemas de cultura verbal e intuitiva con figuras de fuerte liderazgo, estando el poder centralizado. Este tipo de organizaciones tiene como ventaja, el hecho de que enfrentadas a situaciones de crisis las resuelven con rapidez. La principal restricción está en el hecho de que crecen hasta donde alcanzan los brazos de Zeus, ya que todo aquello que no pueda ser controlado por quienes ejercen el poder, es difícil de implementar. Se representan con la imagen de una telaraña.

#### ● Cultura de Apolo:

Las organizaciones con cultura de Apolo, son altamente formalizadas y reglamentadas. Su mayor

restricción aparece cuando se pretende implementar algo que no está contenido dentro de la normativa organizacional, surgiendo, en estos momentos, el temor a asumir la innovación. Se representan con el templo de Apolo.

#### ● Cultura de Dionisio:

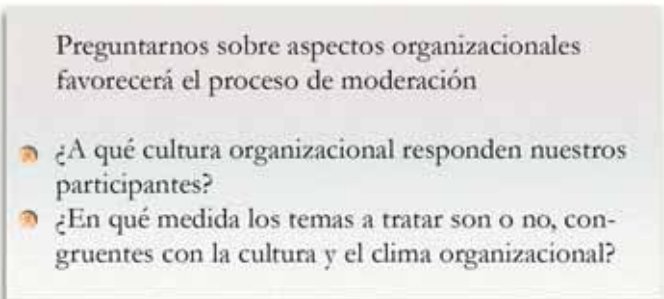
Este tipo de organizaciones se caracteriza por la presencia de grupos integrados por expertos, reunidos por conveniencia mutua y estímulo profesional e intelectual. Son organizaciones al servicio de sus integrantes. Se identifican con la paleta del pintor.

#### ● Cultura de Atenea:

Son organizaciones pendientes de los cambios del mercado, pudiendo ajustarse con facilidad a la realidad que les rodea. Son adecuadas para entornos o actividades.

El clima organizacional es la expresión organizacional de la motivación individual.

Refiere al medio ambiente organizacional el que influye y es influido por sus miembros.



Preguntarnos sobre aspectos organizacionales favorecerá el proceso de moderación

- ¿A qué cultura organizacional responden nuestros participantes?
- ¿En qué medida los temas a tratar son o no, congruentes con la cultura y el clima organizacional?

### Identificando el Perfil Motivacional de los participantes

La motivación refiere al conjunto de elementos o factores que están activamente presentes en un momento dado en la conciencia del ser humano y que configuran la fuerza síquica y los mecanismos de estímulos que conducen a la acción. La motivación comprende móviles conscientes e inconscientes; estos últimos, no siempre reconocidos, algunas veces se justifican por medio de racionalizaciones. Subyacente al concepto de motivación está el de necesidad, entendiendo a esta última como el estado de carencia que siente un individuo o grupo.

La motivación orienta la actividad en un determinado sentido, establece la intensidad de la misma y determina la selección de alternativas en la elaboración de una intensión.

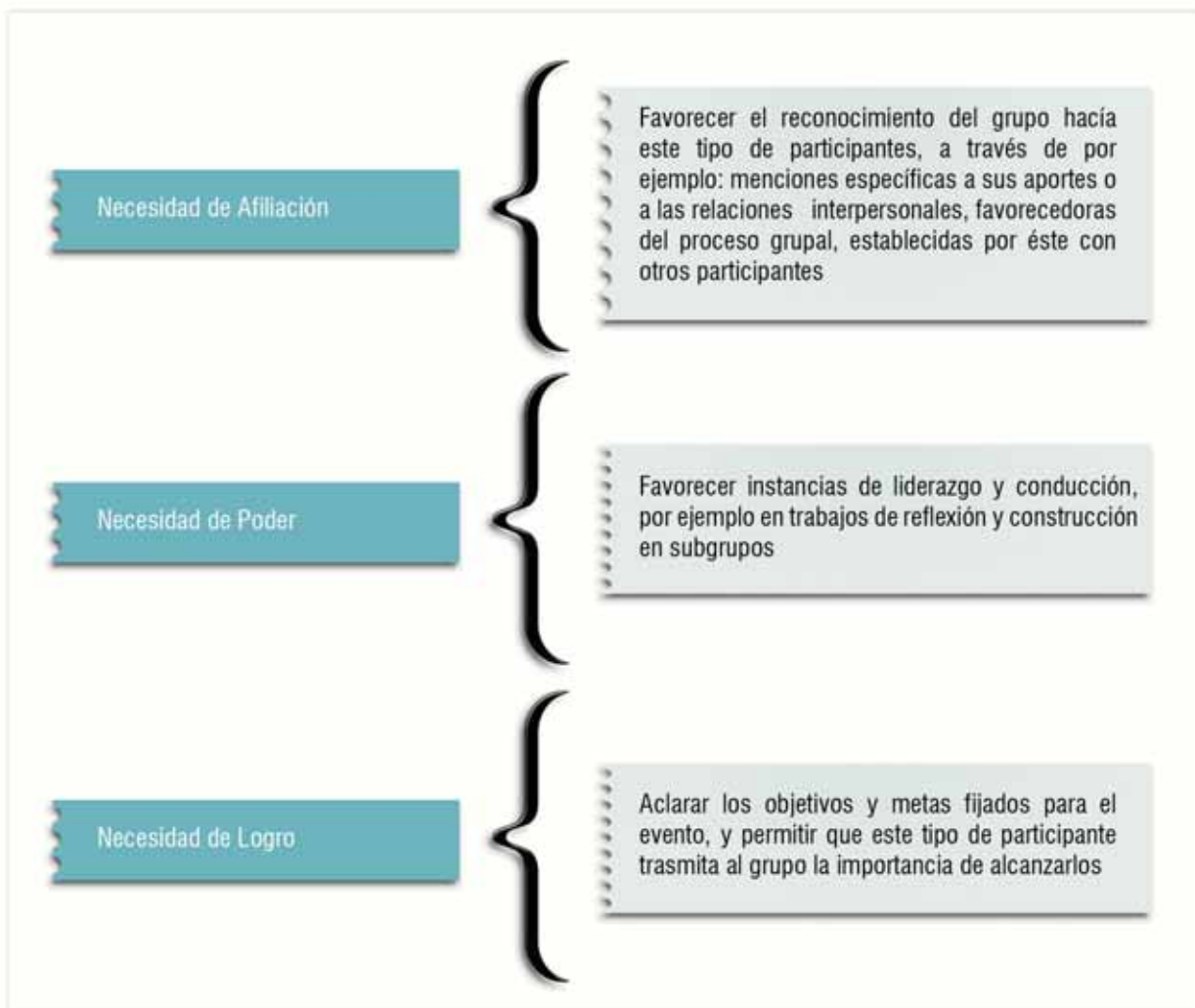
- Necesidad de Afiliación; este tipo de personas se motivan primordialmente por la necesidad que poseen de establecer relaciones amistosas y cercanas.
- Necesidad de Poder; este tipo de personas requieren influir en las decisiones de otros.
- Necesidad de Logro; las personas con este tipo de necesidad demandan objetivos y fines claros.

De acuerdo con Mc Clelland existen en el individuo tres tipos de necesidades, que al manifestarse, generan un desequilibrio en la persona, produciendo la motivación para satisfacerlas:

Conocer aspectos de motivación humana, contribuye a la definición de las estrategias y tácticas a implementarse durante el desarrollo de un evento de moderación.

Favoreciendo el proceso de moderación con base en los perfiles motivacionales

Una adecuada identificación de los perfiles motivacionales de los participantes enmarcada en una estrategia de moderación, favorece el proceso grupal, la comunicación y el logro de los objetivos planteados.



## Los Grupos y la Moderación

Un grupo puede definirse como un conjunto de personas, que interactúan mutuamente, de modo tal que cada persona influye en todas las demás y es influida.

**Un grupo es un sistema social abierto, formado por un entramado y una envoltura:**

**Entramado:** refiere a los vínculos e interrelaciones que se generan al interior del grupo.

**Envoltura:** membrana permeable que permite el ingreso y egreso de información y conocimientos, en un estrecho vínculo entre el entorno y la vida interior del grupo.

Todo grupo posee una serie de características que lo particularizan. Ejemplo de ello son:

- Número de individuos
- Interacciones
- Sentimientos y emociones
- Normas
- Historia compartida
- Identidad grupal
- Objetivos y metas comunes
- Funciones y roles

## Las fases en la vida de un grupo

Todo grupo nace, crece, se desarrolla y tiende a la muerte. Cada uno de estos estadios de la vida grupal posee características particulares. A continuación se menciona cada uno de ellos:

**Ciclo de vida de un grupo:**

- Orientación y seguridad
- Posiciones y normas
- Intimidad, cercanía y unión
- Diferenciación e integración
- Disolución, separación y despedida

## Orientación y seguridad

El inicio de un evento implica para los participantes: inseguridad y falta de orientación. Éstos se preguntan: "¿quién soy en este grupo?", "¿quiénes son los otros?", "¿encontraré mi lugar en el grupo?", "¿cómo me relaciono con el moderador?"

Una clara explicación del objetivo del encuentro, del programa, de los aspectos logísticos y la presentación del moderador y de los participantes contribuirá a orientar y proporcionar seguridad.

Del mismo modo, los ejercicios de deshielo y dinámicas para conocerse apuntan a disminuir la desorientación e inseguridad. Omitir este paso y entrar directamente a lo temático puede constituirse en una desventaja para el proceso grupal.

## Posiciones y normas

Cualquier acción durante la conformación de un grupo significa posicionarse en un espacio social. Cada persona ocupará un espacio y tratará de entender cuáles son las reglas de funcionamiento. En esta fase, hay una fuerte demanda de liderazgo, pero también existen resistencias. Deberán acordarse reglas y normas para el evento, aún cuando éstas existan informal o implícitamente. Debido a que las reglas informales se basan en supuestos no aclarados pueden resultar insuficientes para el buen funcionamiento grupal.

## Intimidad, cercanía, unión

Cuando todos han encontrado su propia posición en el grupo, empieza a desarrollarse un sentimiento de pertenencia e identificación con el mismo. Los participantes se relacionan entre sí, encuentran similitudes, las diferencias no juegan un papel importante y el individuo entra en un segundo plano. Desde el rol de la moderación se deberá lograr un balance entre: individuo y grupo, ya que el grupo se puede desarrollar a través de los individuos y los individuos a través del grupo.

## Diferenciación e integración

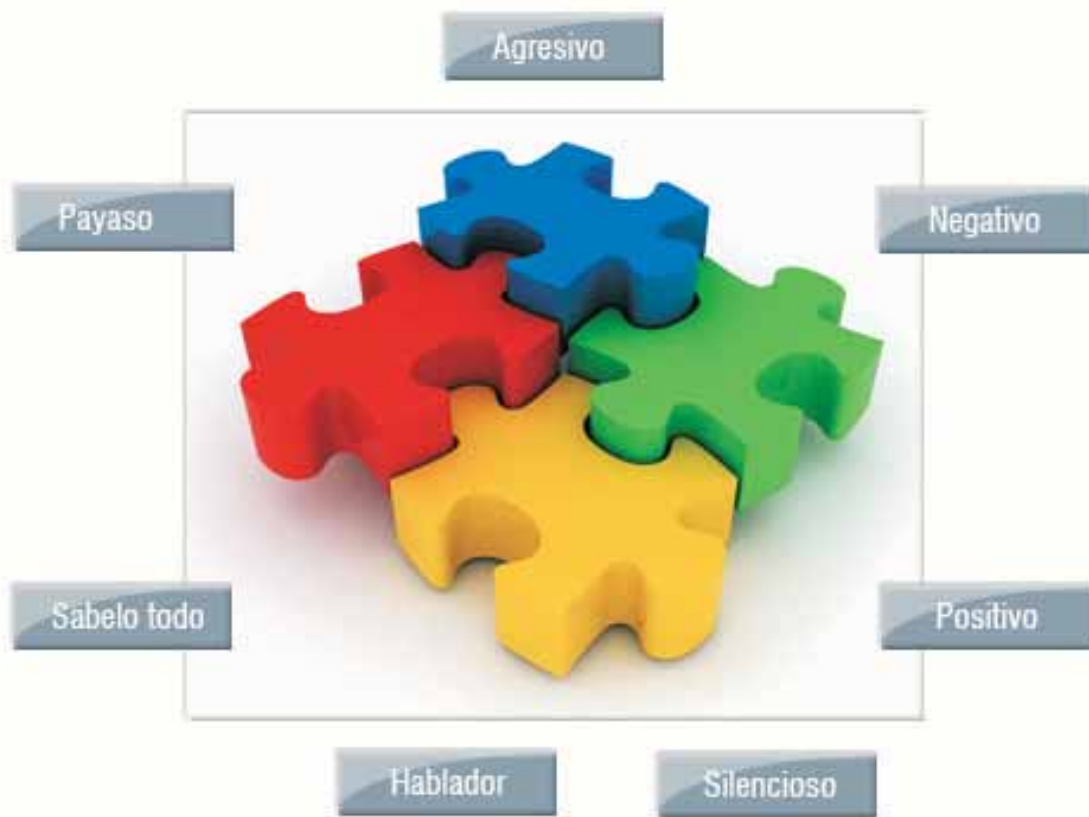
Un pleno desarrollo del grupo requiere diferenciación e integración. Ésta es la base de un intercambio creativo, donde los impulsos convergen en una dirección común. En esta fase, los individuos ya no temen por su posición en el grupo. El grupo comienza a auto - organizarse, lo que lleva a una moderación menos presente. Esta etapa durará hasta que, por cambios internos o externos, como el cambio de objetivos o la fluctuación de participantes, se retorna en una fase anterior o se pasa a la siguiente.

## Disolución, separación, despedida

La disolución de un grupo es la muerte de una construcción social. Hay que abandonar un mundo que anteriormente ha sido creado con mucha energía, donde se han formado relaciones que ahora hay que disolver. Este proceso suele ser doloroso, especialmente cuando el grupo ha trabajado durante largo tiempo. La moderación tiene que facilitar el proceso de disolución, ofreciendo estructuras e instrumentos y comprendiendo que los individuos deberán afrontar el duelo propio de la despedida.

## El Comportamiento Humano dentro de un Grupo

El comportamiento de una persona, en un evento grupal, depende de varios factores. La estructura de personalidad favorece ciertos comportamientos, pero el contexto también los puede determinar. Para la moderación es importante ver el comportamiento en un momento específico e intervenir para canalizar las energías en pro del objetivo del evento. A continuación se describen algunos comportamientos y posibles maneras de enfrentarlos:



### ● Participante agresivo

Los participantes agresivos se caracterizan por dejar el nivel objetivo, para atacar los argumentos, procedimientos y personas.

#### ¿Qué hacer?

- Mantener la calma y la firmeza
- Mostrar que se reconoció lo emocional de la discusión
- Demostrar interés: "Su argumento me parece interesante y me gustaría saber más al respecto"
- Aceptar deficiencias: "Puede ser que realmente no tomamos suficientemente en cuenta este aspecto"
- Recordar o establecer las reglas de la comunicación
- Dejar que el grupo opine

### ● Participante negativo

Su interés con frecuencia es su propio status y no les molesta poner en ridículo a otras personas. Características de este tipo de participantes son por ejemplo: manifestaciones de hostilidad y el intento de dominación.

#### ¿Qué hacer?

- Retomar el aporte y preguntar si también puede ver algo positivo.
- Hacer una retroalimentación de lo observado y señalar alternativas de comunicación
- Recordar y/o establecer reglas de comunicación
- Asignar roles que implican responsabilidades frente al grupo

### ● Participante positivo

No es un comportamiento problemático, pero es importante observar el efecto en el grupo. Es trabajador, colaborador, abierto a lo nuevo, dispuesto a probar cosas.

#### ¿Qué hacer?

- No debe colocársele con demasiada frecuencia en primer plano
- Darle un papel adecuado en el trabajo de grupos, por ejemplo como guía de discusiones.
- Darle primero la palabra en rondas de retroalimentación porque destacará lo positivo
- Pedirle su opinión en situaciones difíciles y frente a aportes agresivos

### ● Participante silencios

Es participante que llama tan poco la atención que puede existir una tendencia a no tenerlo en cuenta.

#### ¿Qué hacer?

- Fomentar la autoconfianza cooperando en la producción de momentos de éxito
- Incluirles a través de preguntas sencillas, confirmar especialmente sus aportes.
- Proponer trabajos de pareja o de grupo donde generalmente participan más activamente.
- Darles un rol específico dentro del grupo.

### ● Participante hablador

El problema aquí radica en que a menudo no sabe escuchar y poco le interesa si a los demás les interesa lo que tiene que decir.

#### ¿Qué hacer?

- Solicitarle que concrete y precise su aporte.
- Recordarle las reglas de comunicación y el tiempo de la exposición
- Pedirle que permita a las demás hablar y que les escuche
- Dejarle que repita y resuma los aportes del grupo

### ● Participante sabelotodo

El rasgo del hablador a veces es combinado con el comportamiento de un sabelotodo, sabelotodo mejor. El tiene el deseo de llevar al grupo en una dirección específica y hacer prevalecer su opinión como la única correcta.

#### ¿Qué hacer?

- Afirmar las exposiciones, tomadas en cuenta y anotarlas
- Resumir su aporte para señalar que se lo ha entendido, pero poner en claro que pueden existir otras opiniones sobre el asunto
- Dejar que el grupo tome posición con respecto a los argumentos y que formule planteamientos propios
- No aceptar decisiones antes de un intercambio de argumentos
- Evitar discusiones individuales bilaterales.

### ● Participante payaso

Este tipo de persona llama la atención del grupo con chistes y aportes fuera de lugar. Por momentos pueden volverse agresivos.

#### ¿Qué hacer?

- Reconocer el rol del payaso y utilizarlo de manera positiva para el relajamiento del grupo.
- En ocasiones convenientes impulsar al grupo a regresar al trabajo serio
- No tomar en cuenta chistes poco adecuados pero inofensivos
- Permitir que el grupo le de retroalimentación.

## Técnica de Preguntas

### Las preguntas

- estimulan la reflexión
- estimulan el pensamiento
- estimulan la búsqueda de opciones
- facilitan e impulsan el trabajo grupal

### La pregunta es de buena calidad si:

- provoca
- despierta el interés
- estimula la reflexión
- suficientemente abierta
- todos pueden aportar algo con relación a ella
- orienta el proceso hacia el objetivo

Las preguntas son, junto con el método de visualización, los medios de intervención más eficaces en la moderación y/o facilitación.

El arte de preguntar es fundamental, por lo que deberán planificarse las preguntas, tomando en cuenta las diferentes categorías:

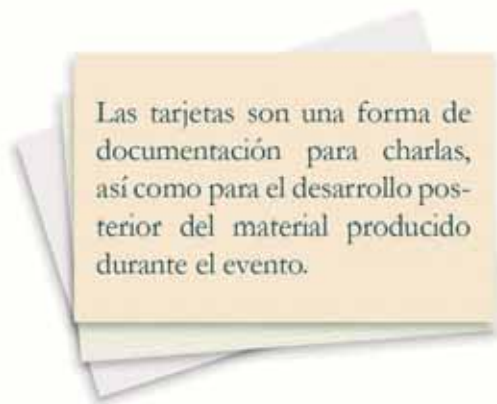
- Preguntas de concreción: cuando el aporte es muy general o muy abstracto. La pregunta ayuda a puntualizar, concretizar y hacer más comprensible el aporte.  
Ejemplo: "¿Qué sucede cuando aparece este problema?"
- Preguntas de diferenciación: cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de lo mismo, este tipo de pregunta pretende agregar nuevos elementos.  
Ejemplo: "¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?"
- Preguntas hipotéticas: permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos.  
Ejemplo: "Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?"
- Preguntas circulares: Este tipo de pregunta coloca a los participantes en la situación de otros y contribuye a ampliar la perspectiva individual.  
Ejemplo: "Si sus colegas escucharan esta discusión, ¿qué dirían?"
- Preguntas de contexto: cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto, es importante conocer y tener en cuenta los factores del entorno.  
Ejemplo: "¿Cuáles son los factores del contexto que influyen en esta situación?"
- Preguntas de mapa interno: cada persona tiene sus propias justificaciones internas, con relación a determinado comportamiento o posición; socializar estas interpretaciones personales, sobre determinadas situaciones o hechos, ayuda a ampliar el horizonte y promover la reflexión.  
Ejemplo: "¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta?"

## Visualización con Tarjetas<sup>2</sup>

Desde hace mucho tiempo se ha establecido la técnica de las tarjetas, como una técnica de visualización importante para los métodos modernos de presentación y capacitación.

La técnica de las tarjetas se distingue por el hecho de que las personas participantes anotan sus contribuciones, ideas, o sugerencias en tarjetas. Estas tarjetas son luego prendidas con alfileres en paneles.

De este modo, la conclusión a la que se ha llegado también está disponible para una visualización posterior.



Trabajar con tarjetas es por lo general particularmente apropiado cuando:

- Los resultados de un proceso de discusión tienen que ser elaborados conjuntamente en el grupo.
- Es importante que todas las personas expresen su opinión.
- Se tienen que lograr acuerdos a través de los resultados de grupo.



## Uso de las tarjetas

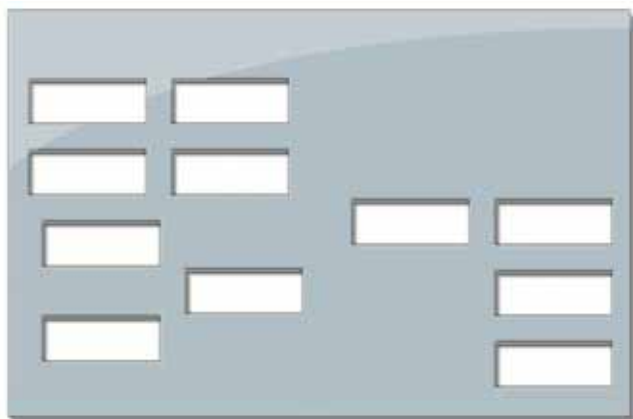
- Los paneles para el uso de tarjetas deberán cubrirse con papel, facilitando así el escribir sobre ellos y al final pegar las tarjetas.
- Se deberá contar con un panel cada 8 participantes aproximadamente.
- Un tercio de las tarjetas deben ser blancas, las demás en por lo menos cuatro colores diferentes. Procure tener tarjetas de otras formas: rectángulos largos para títulos, círculos, óvalos para marcas y estructuras, etc.
- Cada participante necesitará por lo menos un marcador de grosor medio ya sea de tinta azul o negra. Otros colores de marcadores (rojo, verde) deberían utilizarse solamente para títulos y subtítulos
- Requerirá un número suficiente de alfileres, los que colocará en las esquinas del panel, así podrá alcanzarlos fácilmente sin tener que interrumpir la discusión para buscarlos
- Podrá utilizar puntos de colores brillantes o fluorescentes, le permitirá determinar los aspectos a enfatizar y seleccionar los temas prioritarios
- Trabajar con tarjetas es válido cuando hay seguridad de que se podrá crear una estructura útil, a partir de los aportes, sin invertir excesivo tiempo
- Se deberán leer todas las tarjetas antes de pegarlas en el panel
- Nunca excluya una tarjeta espontáneamente, siempre tome una decisión de grupo
- Coloque las contribuciones de acuerdo con principios estructurales claros que deberán explicarse previamente



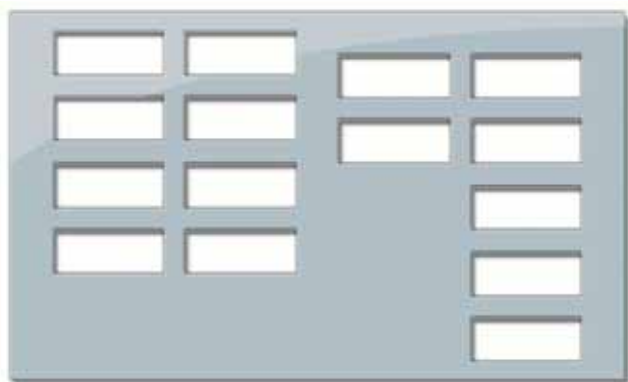


## La agrupación

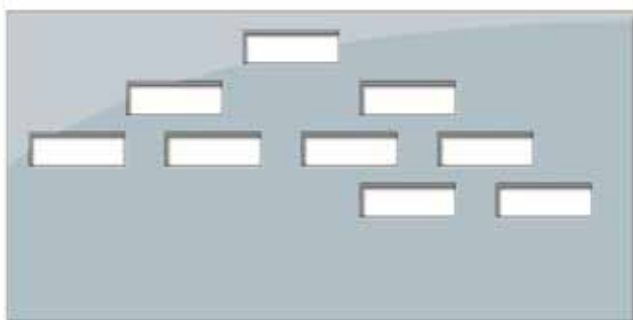
La “agrupación” es probablemente el modo más importante de estructurar los abordajes basados en tarjetas. Usted coloca las tarjetas de acuerdo con el contenido específico; ésto siempre es necesario cuando hay demasiadas tarjetas o cuando el abordaje mismo fue realizado con el fin de derivar una estructura, por ejemplo, como con la lluvia de ideas.



Puede estructurar las contribuciones en forma de listas y aún colocarlas de manera opuesta, una con otra cuando sea apropiado, por ejemplo: ideas, problemas, asociaciones, expectativas y temores, pro y contras o fortalezas y debilidades.



Puede enfatizar las relaciones interdependientes, entre los diversos niveles, formando árboles.



### III HERRAMIENTAS QUE APOYAN EL PROCESO DE MODERACIÓN

#### Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una técnica que puede ser aplicada para:

- Analizar una situación dada en relación a un problema
- Identificar los principales problemas en un contexto determinado
- Definir el problema central de una situación dada

En su diseño permite visualizar las relaciones entre el problema, sus causas y efectos. Para elaborarlo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1 Identificar los principales problemas de la situación que se está analizando
- 2 Formular en pocas palabras el problema central, el que debe ser expresado como estado negativo
- 3 Anotar las causas del problema
- 4 Anotar los efectos provocados por el problema central
- 5 Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa a efecto en forma de un árbol de problemas
- 6 Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad

Para identificar el problema se deberá:

- Formular el problema como un estado negativo
- Escribir un solo problema por tarjeta
- Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
- Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado existente negativo.



#### Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos puede elaborarse a partir del Árbol de Problemas

- 1 Se reformula el problema convirtiéndolo en un objetivo. El problema que estaba formulado como una condición negativa es reformulado en forma de condición positiva para el futuro
- 2 Las relaciones causa/efecto del Árbol de Problemas, se transforman en relaciones medios/fines, en el Árbol de Objetivos
- 3 El Árbol de Objetivos se elabora con una visión de conjunto separada e independiente del Árbol de Problemas
- 4 Esta técnica permite identificar categorías de medios y de fines y en la intersección de medios y fines se pueden encontrar soluciones alternativas
- 5 Los criterios principales para la evaluación y selección de las alternativas son la eficacia y la racionalidad

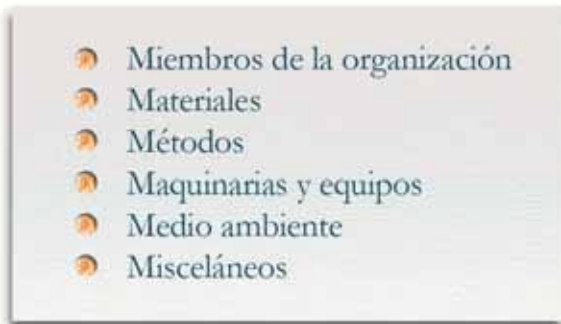
#### Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta permite identificar las variables o causas que intervienen en un proceso, pudiendo visualizarse el posible efecto resultante de modificar algunas de éstas.

El diagrama tiene dos secciones:

- En la primera sección se ordenan todos los factores causales que influyen en un determinado efecto. Está constituida por una flecha horizontal hacia la que convergen otras flechas en forma diagonal, como ramas del tronco principal. Sobre estas convergen otras más pequeñas, o sub-ramas. Para agrupar en ciertas categorías los grupos de causas o factores principales, se identifican con el nombre las flechas diagonales que llegan a la flecha central

- Estas categorías, en la propuesta original respondía a las “6 Ms”:



Para comenzar a identificar los factores causales y formar el diagrama, hay que tener claro el problema. Frecuentemente se inicia el ejercicio de reflexión y construcción colectiva con una lluvia de ideas, pasando luego a la identificación de las causas. Una vez identificadas éstas, se agrupan por categorías, empleando por ejemplo las 6 M's ( 5, 4 u otras), las que pueden ampliarse o modificarse, respondiendo a las necesidades de cada caso.

### Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt consiste en una matriz de doble entrada en la que se registran en la primera columna las actividades que componen la planificación y posteriormente el tiempo de ejecución.

Proceso de construcción del Diagrama de Gantt

- Listado y ordenamiento de actividades
- Estimación del tiempo de duración de cada actividad
- Construcción del gráfico

La mínima unidad de tiempo en este gráfico es la semana.

Actividades	Mes		
	Semanas	Semanas	Semanas

### Phillips 66

En esta técnica se subdivide la plenaria en subgrupos de 6 personas.

Cada grupo nombrará un representante que organizará la discusión.

Se plantea una pregunta o un tema de discusión sobre el que cada subgrupo deberá discutir y llegar a una conclusión en 6 minutos.

Pasado el tiempo un representante del grupo informa a la plenaria el resultado de su discusión.

### Variantes:

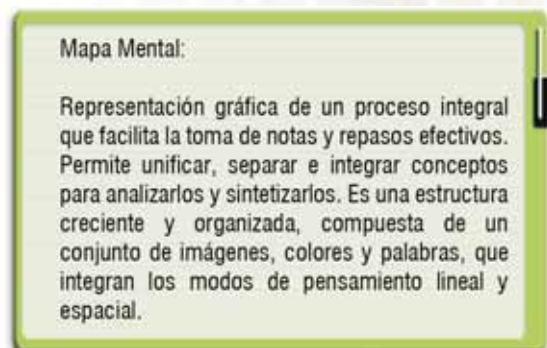
Puede modificarse el número de personas por grupo y el tiempo, pero teniendo como máximo grupos de ocho personas y un tiempo de diez minutos.

Puede también entregarse una hoja a cada grupo para que escriba su conclusión, lo que permitirá agruparlas y ordenarlas.

### Mapa Mental

El Mindmapping o Mapa Mental, es una técnica desarrollada por el psicólogo británico Tony Buzan, a principio de los años 70. Esta técnica nos permite entrar a los dominios de nuestra mente de una manera más creativa. Su efecto es inmediato: ayuda a organizar proyectos, estimula la creatividad, supera los obstáculos de la expresión escrita y ofrece un método eficaz para la producción e intercambio de ideas.

El Mapa Mental toma en cuenta la manera como el cerebro recolecta, procesa y almacena información. Su estructura registra una imagen visual que facilita extraer información, anotarla y memorizar los detalles con facilidad.

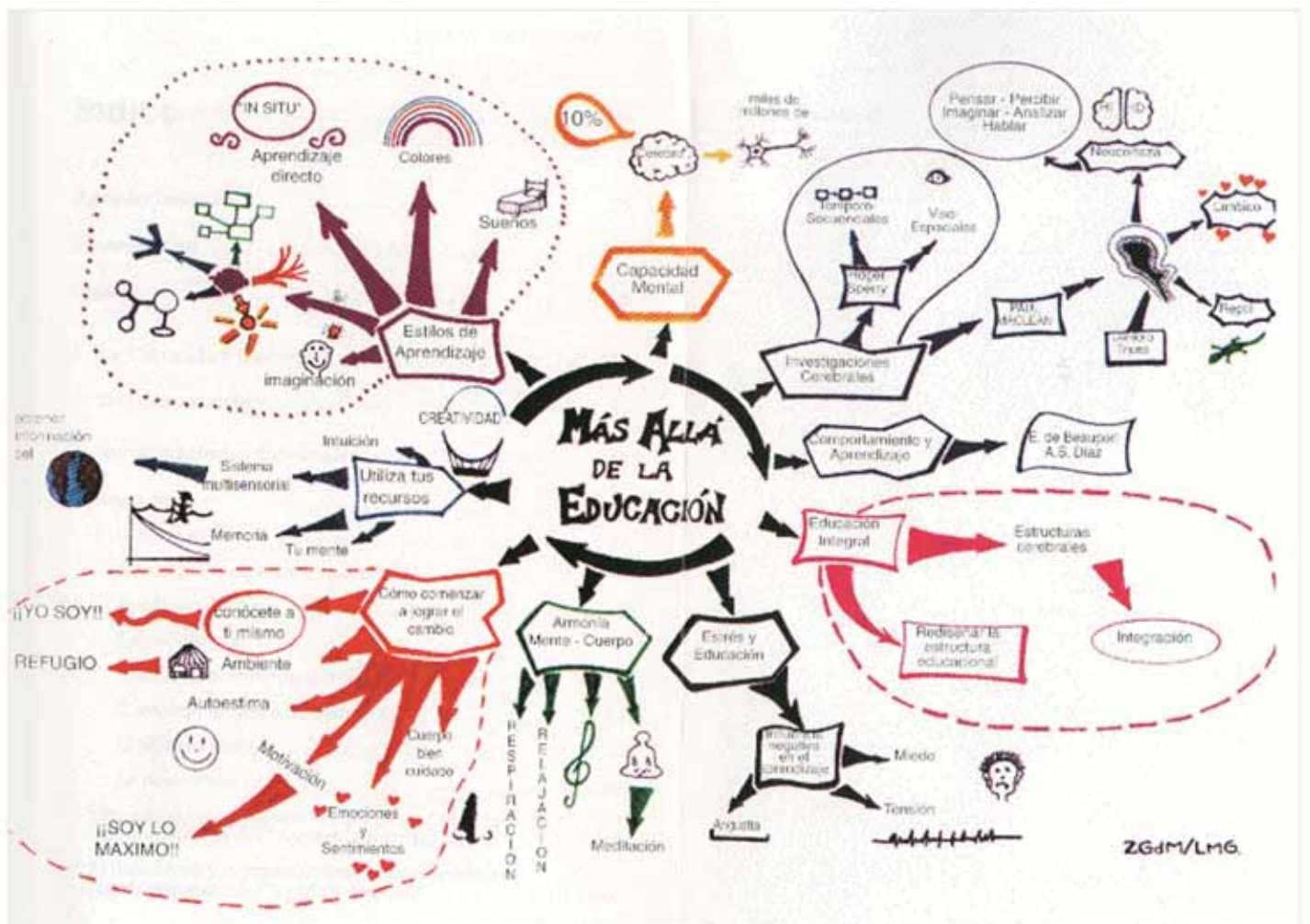


## Características:

- El asunto o motivo de atención, se cristaliza en una imagen central
- Los principales temas del asunto irradian de la imagen central en forma ramificada
- Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia también están representados como ramas adheridas a las ramas de nivel superior
- Las ramas forman una estructura nodal conectada

Aunado a estas características, los Mapas Mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añadan interés, belleza e individualidad, fomentándose la creatividad, la memoria y la evocación de la información.

## Modelo de Mapa Mental



## Comentarios Finales

Todo grupo humano es una construcción colectiva, integrada por, subgrupos e individuos, luchando por el poder. La moderación es un instrumento de intervención eficaz para la construcción y socialización democrática de opiniones. El moderador profesional es por sobre todo un agente de cambio, que motiva, colabora, contribuye y organiza a grupos e individuos para el logro de los objetivos planteados.

Un grupo con una adecuada moderación logra: comunicación, motivación, organización, integración y confianza.

Un grupo sin una adecuada moderación pierde: oportunidades de organización, participación, confianza, interacción, y por sobre todas las cosas eficiencia y calidad en la construcción colectiva.

La moderación, como método democratizador de participaciones individuales en un colectivo grupal, debe estructurarse a partir del saber de los participantes para generar y construir, a partir de esa línea de base, conocimientos reconocidos como propios; única forma para favorecer cambios y apropiaciones colectivas de amplio impacto.

## **Bibliografía**

Armstrong T.

Las Inteligencias Múltiples en el Aula

Bateson G., Ruesch J.

Comunicación

Birkenbihl Michael

Formación de Formadores

Brendel Christine / GTZ

Análisis de Grupos Meta con perspectiva de género:  
un instrumento de gran importancia y utilidad en  
el trabajo de proyectos orientados hacia los pobres

Buzan Tony y Barry

El libro de los Mapas Mentales

Goleman Daniel

Inteligencia Emocional

Kastika Eduardo

Desorganización Creativa Organización Innovadora

Kolshorn Rainer

Manual para facilitadores CEFE en CD - ROM

Lopera Oscar y Vieytes Maritza

Calidad en CEFE (Competencia Económica  
Formación de Emprendedores)

O'Connors J., Seymour J.

PNL para Formadores

Vieytes Maritza Consultora Internacional

Desarrollo del Comportamiento Emprendedor –  
Formación de Facilitadores CEFE – Manual en  
CD – ROM

Vieytes Maritza Consultora Internacional

Consultoría Organizacional

Manual en CD – ROM





**Deutsche Gesellschaft  
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
- cooperación técnica alemana -**

Apto. Postal 755  
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito,  
San Salvador.  
Tel.: +503 2243-7734/35/36  
Fax: +503 2243-0410  
Email: [gtz-el-salvador@sv.gtz.de](mailto:gtz-el-salvador@sv.gtz.de)  
Internet: [http:// www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)