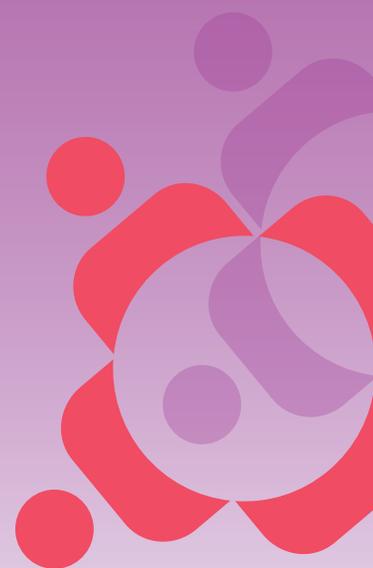


Guía para la moderación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de la Energía



Guía para la moderación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de la Energía



Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

“Programa de Energía Sustentable”

Agencia de la GIZ en México Torre Hemicor, PH Av. Insurgentes Sur No. 826 Col. Del Valle
C.P. 03100, México D.F.
T +52 55 5536 2344 F + 52 55 5536 2344 E giz-mexiko@giz.de www.giz.de/mexico

Versión

Junio 2017

Impresión

Impreso en México

Diseño

Talia Xochitlanezi Salazar Guerrero, Ciudad de México, México

Créditos fotográficos

GIZ: página 45, 89 y 91.

Texto

Autora: Ana Mariela Skwierinski Durán
Edición y Supervisión: Noé Villegas Alcántar, Stephanie Ruiz López, Israel Jáuregui Nares,
Odón de Buen Rodríguez (Conuee) / Jorge Eduardo Atala Palacios, Daniela Méndez Bellamy,
Ana Delia Córdova Pérez, Ernesto Feilbogen (GIZ)

La GIZ es responsable del contenido de la presente publicación.

Por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania



Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	9
I. Introducción	13
1.1 Introducción a la guía	14
1.2 Introducción a las Redes de Aprendizaje	15
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
2.1 Perfil de el/la Moderador/a	22
2.2 Responsabilidades del moderador	23
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
3.1 Definición de canales de comunicación	26
3.2 Elaboración y mantenimiento de un directorio de actores	26
3.3 Registro de participación	27
3.4 Mapeo de conocimientos	30
3.5 Definición y control del calendario de actividades	30
3.6 Planeación de los talleres presenciales y las visitas técnicas	32
3.6.1 Agenda y Plan de Moderación	33
3.6.2 Logística	34
3.6.3 Comunicación con los participantes entre talleres	36
3.6.4 Monitoreo de avances	38
3.6.5 Gestionar el repositorio de información de la Red de Aprendizaje	38
3.6.6 Documentación	39
4. Facilitación de los talleres	43
4.1 ¿En qué consisten los talleres presenciales?	44
4.2 El Metaplan	45
4.3 Principios para la facilitación efectiva de los talleres	46
4.3.1 Prepárate para el éxito	47
4.3.2 Arrancar la reunión	48
4.3.3 Enfocar al grupo	49
4.3.4 Poder del marcador	50
4.3.5 Acopio de información	50
4.3.6 Manejar las disfunciones	52
4.3.7 Construir consensos	53
4.3.8 Mantener alta la energía del grupo	57
4.3.9 Cerrar la sesión	57
4.3.10 Definición de la agenda	57
5. Motivación	59
5.1 Generar vínculos de confianza entre los y las participantes	60
5.2 Gestión de las expectativas	60
5.3 Superar las barreras	60

Tabla de Contenido

6. Comunicación con actores relevantes	63
6.1 Comunicación con el Grupo Coordinador	65
6.2 Comunicación con figuras de soporte o autoridades involucradas	65
6.3 Comunicación con el experto técnico	65
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
7.1 Fase 1. Creación de la Red de Aprendizaje	68
7.2 Fase 2. Diagnóstico	69
7.3 Fase 3. Desarrollo de la Red de Aprendizaje	70
7.4 Fase 4. Cierre	71
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
8.1 Dinámicas para generar vínculos de confianza entre los y las participantes	74
8.1.1 Las Canoas	74
8.1.2 ¿Qué animal te gustaría ser y por qué?	75
8.1.3 Completar la cartilla	75
8.1.4 Compartir algo nuevo	76
8.1.5 Dos verdades y una mentira	76
8.1.6 Identidades confundidas	77
8.1.7 Entrevista mutua	77
8.1.8 La telaraña	78
8.1.9 Palo de escoba	78
8.2 Dinámicas para energizar al grupo	79
8.2.1 Venado, cazador, muro	79
8.2.2 Los botes salvavidas	79
8.2.3 El correo	80
8.2.4 El mago	80
8.2.5 Confía en mí	81
8.3 Dinámicas para la evaluación de talleres presenciales	81
8.3.1 Qué funcionó y qué puede mejorar	81
8.3.2 Evaluar aspectos específicos	82
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexo 1. Agenda y plan de moderación	90
Anexo 2. Avisos oportunos y comunicados	99
Anexo 3. Matriz de avances	103
Anexo 4. Tabla de contenidos para un documento memoria	104
Anexo 5. Técnica de votación múltiple	105
Anexo 6. Lista de verificación para la realización de eventos sustentables	106
Anexo 7. Reglas para los procesos participativos	108

Lista de Tablas

Tabla 1: Ejemplo de directorio de participantes	27
Tabla 2: Ejemplo de registro de participación	28
Tabla 3: Ejemplo de matriz de participación	29
Tabla 4: Ejemplo de repositorio de información	39
Tabla 5: Tipos de preguntas	51
Tabla 6: Comportamientos positivos y negativos para la toma de decisiones	53
Tabla 7: Comportamientos que contribuyen a la efectividad del grupo para la toma de decisiones	54
Tabla 8: Comportamientos contraproducentes para la toma de decisiones	54
Tabla 9: Alternativas al consenso para la toma de decisiones	56
Tabla 10: Barreras y estrategias para superarlas	61
Tabla 11: Ejemplo de cartilla	75
Tabla 12: Matriz de avances	103

Lista de Figuras

Figura 1: Rol de moderación en una Red de Aprendizaje	10
Figura 2: Pilares de una Red de Aprendizaje	16
Figura 3: Fases de una Red de Aprendizaje	16
Figura 4: Roles en una Red de Aprendizaje	19
Figura 5: Ejemplo de calendario de actividades	31
Figura 6: Planeación de talleres presenciales y visitas técnicas	33
Figura 7: Ejemplo del uso del Metaplan	46
Figura 8: Planeación de talleres presenciales	46
Figura 9: Representación esquemática de la fase 1 – Creación de la Red	68
Figura 10: Representación esquemática de la fase 2 – Diagnóstico	69
Figura 11: Representación esquemática de la fase 3 – Desarrollo de la Red	70
Figura 12: Representación esquemática de la fase 4 – Cierre	71
Figura 13: Las Canoas	74
Figura 14: ¿Qué animal serías y por qué?	75
Figura 15: Compartir algo nuevo	76
Figura 16: Dos verdades y una mentira	76
Figura 17: Entrevista mutua	78
Figura 18: Ejemplo de evaluación	82
Figura 19: Ejemplo de evaluación	83

LISTADO DE ABREVIATURAS

Conuee	Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía
CEAS-Coahuila	Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del estado de Coahuila
CEAGUA	Comisión Estatal del Agua del estado de Morelos
COCEF	Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza
EE	Eficiencia Energética
EE Coah	Red de Aprendizaje sobre Eficiencia Energética en el estado de Coahuila
EE Mor	Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética en Bombeo de Agua Potable en el estado de Morelos
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México
MdE	Memorándum de Entendimiento
RdA - EE	Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética
RdA - SGen	Red de Aprendizaje en Sistemas de Gestión de la Energía
SGEn	Sistema de Gestión de la Energía
SGEn-UPAC	Red de Aprendizaje de Sistemas de Gestión Energética de Usuarios de Alto Consumo.
SGEn-APF	Red de Aprendizaje de Sistemas de Gestión Energética de la Administración Pública Federal.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

Una Red de Aprendizaje es una metodología de colaboración que reúne diferentes actores que persiguen un objetivo común, valiéndose para lograrlo del intercambio de experiencias, facilitado por un(a) moderador(a) profesional, así como del acompañamiento técnico brindado por expertos(as) en la materia. Las Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética o de Sistemas de Gestión de la Energía (RdA -EE o RdA-SGEn) tienen por objetivo mejorar el desempeño energético de las organizaciones participantes. Están conformadas por 10 a 15 organizaciones que analizan su desempeño energético al momento de iniciar la Red, fijan una meta individual y conjunta con base en los potenciales de mejora identificados, y se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias encaminadas a la capitalización de los ahorros producidos por la eficiencia energética.

El Moderador juega un rol fundamental al servir, entre otras funciones, como punto focal de comunicación, propiciando el intercambio de información y la formación de vínculos entre los participantes. Sus responsabilidades incluyen la organización, facilitación y documentación de los talleres de trabajo presenciales, así como tareas relacionadas con la administración de la red, con la motivación de los participantes y con el adecuado monitoreo de los avances para lograr las metas planteadas. En la figura 1 se muestran de forma esquemática las responsabilidades del/la moderador/a.

Para tener éxito en su rol, es recomendable que la persona encargada de la moderación de una Red de Aprendizaje cuente con al menos dos años de experiencia en facilitación. Idealmente, se trata de una persona certificada por la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF por sus siglas en inglés) o alguna otra organización reconocida en el ámbito de la facilitación, aunque dicha certificación no es indispensable.

Adicionalmente, es conveniente que el/la moderador/a cuente con al menos un año de experiencia en gestión de proyectos, en particular que tenga experiencia planificando y ejecutando de forma efectiva actividades que involucran a un gran número de actores, teniendo en cuenta restricciones como tiempo y presupuesto, y sin descuidar la calidad.

Figura 1: Rol de moderación en una Red de Aprendizaje



No es indispensable que el moderador sea un experto en eficiencia energética o en la implementación de sistemas de gestión de la energía. Sin embargo, tener conocimientos en alguna de estas áreas le resultará muy ventajoso, ya que le permitirá comprender mejor los temas que se discuten en la red y, por lo tanto, apoyar al grupo de una forma más efectiva.

La experiencia de las redes piloto en México ha demostrado que este es un rol exigente, que requiere excelentes habilidades de comunicación y una gran capacidad de organización, pero también es sumamente gratificante: a medida que la red avanza, el moderador puede ver los frutos de su esfuerzo reflejados en el aprendizaje de los participantes derivados de los distintos intercambios, en la creación de relaciones mutuamente benéficas y en el logro de las metas de la red.

Las Redes de Aprendizaje son una metodología pionera en América Latina con un gran potencial de crecimiento. El objetivo que persigue la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee) y el Programa de Energía Sustentable de la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ) mediante la elaboración de esta guía es brindar las técnicas y herramientas adecuadas para que las personas interesadas en moderar Redes de Aprendizaje puedan encontrar nuevas oportunidades laborales y contribuyan a la diseminación de este esfuerzo en la región.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

1.1 Introducción a la guía

Desde el año 2015, la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ por sus siglas en alemán) ha trabajado para introducir en el país la metodología de Redes de Aprendizaje. A la fecha GIZ junto con sus contrapartes implementó cuatro Redes de Aprendizaje piloto con el objetivo de probar y adaptar la metodología al contexto latinoamericano; en todos los casos, la metodología probó ser muy útil y con potencial para replicarse ampliamente en distintos ámbitos. A saber, éstas redes fueron:

- Una Red de Aprendizaje para la Implementación de Sistemas de Gestión de la Energía en la Industria, en conjunto con la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee)
- Una Red de Aprendizaje para la implementación de Sistemas de Gestión de la Energía en Edificios de la Administración Pública Federal y Estatal, también junto con la Conuee
- Una Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética en Bombeo de Agua Potable en el estado de Morelos, en estrecha colaboración con la Comisión Estatal del Agua (CEAGUA) de dicha entidad, y
- Una Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética en Bombeo de Agua Potable en el estado de Coahuila, junto con la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del estado de Coahuila (CEAS) como contraparte y la Comisión de Cooperación Ecológica Fronteriza (COCEF) como socio de implementación.

El éxito de estos proyectos piloto ha dado pie no solo a la formación de nuevas Redes de Aprendizaje en México, sino también a la implementación de redes piloto acompañadas por el equipo de GIZ en El Salvador y Nicaragua, en conjunto con la Conuee. Las experiencias obtenidas en distintos países y sectores han demostrado que las Redes de Aprendizaje son un mecanismo eficiente y sostenible para la mejora del desempeño energético tanto de empresas industriales como de organizaciones del sector público.

El moderador o moderadora está a cargo de la organización, facilitación y documentación de los talleres presenciales. Adicionalmente, tiene la función de propiciar una comunicación fluida entre los distintos actores a lo largo de la red.

Como se verá a lo largo de este documento, el éxito de esta metodología deriva en gran parte de las dinámicas de grupo positivas que pueden generarse en el seno de la red. En este sentido, la persona encargada de la moderación de una Red de Aprendizaje tiene una responsabilidad fundamental: propiciar el intercambio de experiencias e información, y facilitar la formación de vínculos entre los participantes.

El moderador o moderadora está a cargo de la organización, facilitación y documentación de los talleres presenciales. Adicionalmente, tiene la función de propiciar una comunicación fluida entre los distintos actores a lo largo de la red.

Esta guía va dirigida a aquellas personas que desean desempeñarse como moderadores y/o moderadoras de Redes de Aprendizaje. Se trata de personas que disfrutan al trabajar con personas y tienen un deseo genuino de apoyarlos en el logro de sus objetivos institucionales. Si bien esta Guía incluye técnicas de facilitación que han demostrado ser exitosas en el contexto de las Redes de Aprendizaje, es importante reconocer la importancia de la experiencia práctica para lograr una facilitación efectiva.

Es por ello que se recomienda que los moderadores de Redes de Aprendizaje sean facilitadores profesionales con experiencia en gestión de proyectos y planeación de eventos.

Este documento también puede ser aprovechado por aquellos profesionales que ya estén moderando una Red de Aprendizaje y deseen contar con un manual de referencia para el desempeño de sus actividades. Asimismo, la guía resultará útil para aquellas organizaciones que estén considerando conformar una Red de Aprendizaje y deseen conocer a detalle el perfil que deben buscar en una persona experta en moderación.

En la primera parte de la Guía se incluye una breve introducción a las Redes de Aprendizaje. Sin embargo, para conocer a detalle la metodología se recomienda consultar la *Guía para la implementación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de la Energía en el contexto latinoamericano*¹ elaborada por GIZ (2016b).

En la segunda parte se describen a detalle el rol y las responsabilidades de las y los moderadores de las Redes de Aprendizaje. Adicionalmente se presentan técnicas y herramientas para la moderación de redes, las cuales se han seleccionado con base en las lecciones aprendidas en los proyectos pilotos en México.

El objetivo que se persigue es capacitar a potenciales moderadores y brindarles las herramientas necesarias para que tengan éxito en su rol, para así apoyar la implementación de Redes de Aprendizaje en la región.

1.2 Introducción a las Redes de Aprendizaje

¿Qué son las Redes de Aprendizaje?

Una Red de Aprendizaje es una metodología que implica un espacio de colaboración donde se reúnen diferentes actores que persiguen un objetivo común, valiéndose para lograrlo del intercambio de experiencias, así como del acompañamiento técnico brindado por expertos/as en la materia.

Las Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética o de Sistemas de Gestión de la Energía (RdA- EE o RdA -SGEn) tienen por objetivo mejorar el desempeño energético de las organizaciones participantes. Están conformadas por 10 a 15 organizaciones que analizan su desempeño energético al momento de iniciar la Red, fijan una meta conjunta con base en los potenciales de mejora identificados, y se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y avances en talleres moderados por un/a profesional.

Una Red de Aprendizaje es una metodología que implica un espacio de colaboración donde se reúnen diferentes actores que persiguen un objetivo común, valiéndose para lograrlo del intercambio de experiencias, así como del acompañamiento técnico brindado por expertos/as en la materia.

¹ Disponible en https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-es-Guia_para_la_implementacion_de_Redde_Aprendizaje_de_Eficiencia_Energetica.pdf

El trabajo de una Red se apoya sobre 5 pilares fundamentales:

Figura 2: Pilares de una Red de Aprendizaje



Fuente: GIZ, 2016b

Las Redes de Aprendizaje cuentan con una estructura temporal claramente definida. El trabajo está estructurado en cuatro fases, las cuales se muestran de forma esquemática en la figura 2.

Figura 3: Fases de una Red de Aprendizaje



Fuente: GIZ, 2016b

¿Por qué hacer Redes de Aprendizaje?

Las Redes de Aprendizaje son una forma eficiente de mejorar el desempeño energético de las organizaciones participantes.

La experiencia alemana y la mexicana han demostrado que las empresas que forman parte una Red obtienen mejores resultados que empresas que implementan medidas de eficiencia energética por su cuenta.

Esto se debe, por una parte a que las Redes permiten reducir los costos asociados a la implementación de mejoras gracias a las economías de escala que se generan, por ejemplo, al contratar una capacitación para el grupo en lugar de hacerlo de forma individual.

Por otra parte, el conjunto de relaciones personales, interacciones y conexiones entre los participantes de una Red de Aprendizaje son sumamente valiosos. En la medida en que se desarrollan y multiplican los vínculos e interacciones entre los miembros, las Redes se consolidan y fortalecen, favoreciéndose así la obtención de resultados y el cumplimiento de los objetivos. También es importante destacar que las dinámicas grupales de sana competencia juegan un rol fundamental en la efectividad de esta metodología: la presión de grupo para alcanzar las metas planteadas hace que el progreso sea más rápido y los resultados sean de mejor calidad.

Los resultados de las Redes de Aprendizaje son sostenibles, ya que están basados en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

Las Redes de Aprendizaje permiten desarrollar conexiones y flujos donde no los había. Sus fuentes de intercambio son la información, las experiencias y el conocimiento que contribuyen al desarrollo de capacidades tanto al nivel individual como al nivel organizacional y al nivel de la Red.

A nivel de los individuos, las Redes permiten:

- Desarrollar capacidades y habilidades técnicas, generando confianza para resolver problemas y mejorando sus contribuciones dentro de la organización a la que pertenecen.
- Generar sentido de pertenencia dentro de un foro que les permite expandir sus habilidades y adquirir experiencias valiosas.
- Desarrollar una red de contactos sobre un campo de conocimiento.
- Mejorar su reputación profesional, incrementando su empleabilidad.

La creación de conocimiento en las Redes de Aprendizaje es colectiva: el conocimiento no es transmitido exclusivamente de forma “vertical” desde los(as) expertos(as) a los(as) participantes, sino que una gran parte de los aprendizajes se dan de forma “horizontal” entre los(as) participantes.

Por otra parte, a nivel de las organizaciones:

- Se reducen los costos asociados a la implementación de un SGen o de medidas de EE.
- Se enriquecen las acciones y propuestas con base en la experiencia de los actores, aumentando la calidad de las decisiones, logrando la implementación de mejores prácticas de forma más eficiente, y obteniendo mejores resultados.
- Se incrementan las capacidades técnicas del personal, desarrollando incluso capacidades que no se tenían contempladas o visualizadas.

- Se generan procesos que hacen que los aprendizajes obtenidos permanezcan en las organizaciones.
- En algunos casos, las Redes de Aprendizaje facilitan la obtención de recursos para implementar mejoras.
- Se cuenta con un espacio para resolver problemas y preguntas rápidamente.
- Se ve favorecida la coordinación, estandarización y creación de sinergias entre unidades o áreas.
- Se incrementa su habilidad para prever desarrollo tecnológicos e identificar oportunidades de mercado.

Es importante destacar que la creación de conocimiento en las Redes de Aprendizaje es colectiva: el conocimiento no es transmitido exclusivamente de forma “vertical” desde los(as) expertos(as) a los(as) participantes, sino que una gran parte de los aprendizajes se dan de forma “horizontal” entre los(as) participantes.

Roles y responsabilidades en una Red de Aprendizaje

Los actores de una Red de Aprendizaje tienen roles claramente definidos:

A la cabeza se encuentra la **Organización Iniciadora**, liderando la Red y motivando al resto de las partes para alcanzar una visión conjunta. Si existen otras organizaciones brindando apoyo económico (Patrocinio) y/o técnico (Acompañamiento) a la Red, compartirán con la Organización Iniciadora un rol de liderazgo.

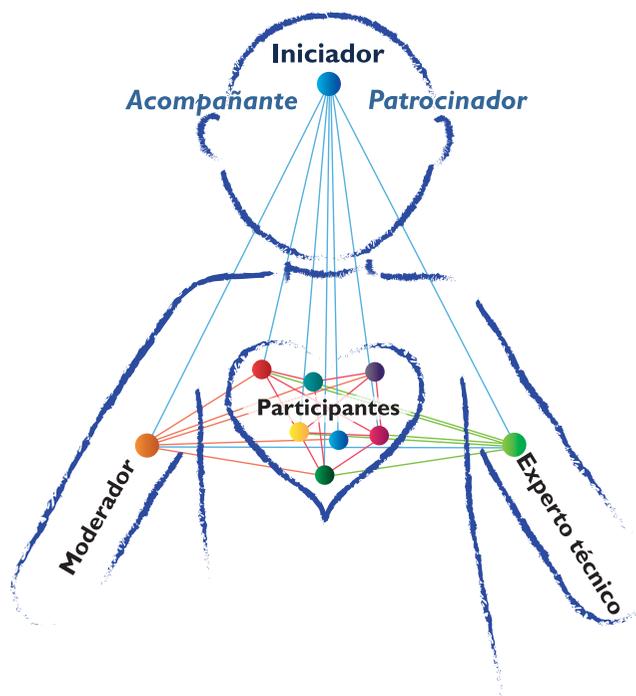
Existen dos brazos encargados de ejecutar la visión de la Red y apoyar a los participantes en el cumplimiento de sus objetivos. Estos son los roles de moderación y acompañamiento técnico.

El/la **Moderador/a** juega un rol fundamental al servir como punto focal de comunicación, propiciando el intercambio de información y la formación de vínculos entre los participantes. Sus responsabilidades incluyen la organización, facilitación y documentación de los talleres de trabajo presenciales, así como tareas relacionadas con la administración de la Red, con la motivación de los participantes y con el adecuado monitoreo de los avances para lograr las metas planteadas.

Los/las **Expertos/as Técnicos/as** aportan el conocimiento especializado en el dominio de la Red, ya sea en forma de capacitaciones, retroalimentación o asesoría orientada a que los participantes logren cumplir las metas planteadas al inicio de la Red. También suelen estar a cargo de la elaboración de los diagnósticos iniciales.

Y finalmente, aunque no menos importante, el corazón de la Red lo constituyen los y las **participantes**. Para que la Red sea exitosa es indispensable que los/las participantes sean proactivos para alcanzar las metas que definan en el marco de la Red. También tienen gran importancia los lazos que se formen entre los participantes, ya que serán estos vínculos basados en la confianza mutua los que permitirán el intercambio de información y experiencias.

Figura 4: Roles en una Red de Aprendizaje



Fuente: GIZ, 2016b

La coordinación de la Red es vital para el éxito de la misma, por esta razón es necesario conformar un **Grupo Coordinador** liderado por la organización iniciadora y en el que participan también la organización patrocinadora, la organización acompañante y las personas encargadas del acompañamiento técnico y la moderación. Este grupo es quien define y coordina las actividades a lo largo de la Red, las cuales deben tener en cuenta las necesidades de los participantes.

Como se ha mencionado anteriormente, la moderación es de vital importancia para el logro de los objetivos de una Red de Aprendizaje. Esta Guía está enfocada en describir a detalle el rol del moderador, y en brindar técnicas y herramientas para desempeñar dicho rol de forma exitosa.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

2.1 Perfil de el/la Moderador/a

Quien se encarga de la moderación de una Red de Aprendizaje debe poseer, como mínimo, las siguientes aptitudes, habilidades, experiencias y conocimientos:

Aptitudes y habilidades:

- Disfruta al trabajar con la gente y tiene un deseo genuino en apoyarles en el logro de sus resultados y un auténtico interés en que el trabajo para lograrlos sea agradable y positivo.
- Analiza rápido y lógicamente los comentarios de alguien, identifica los posibles vínculos de esos comentarios con el tema de discusión y desarrolla una respuesta apropiada.
- En reuniones sus comentarios son claros y específicos, puede matizar la energía o el entusiasmo que requiere para despertar el entusiasmo e involucramiento de los participantes.
- Practica la escucha activa, puede concentrarse en el discurso de un participante y hacerle preguntas para comprender mejor su planteamiento.
- Puede expresar calidez hacia otros mediante su lenguaje corporal y verbal, es decir mediante sonrisas, gestos o cumplidos puede apoyar a que alguien se integre a una conversación.
- Tiene confianza y expresa su liderazgo cuando trabaja con otras personas. Es percibido por el resto como alguien que puede orientarles o aconsejarles.
- Le interesa encontrar nuevas o mejores formas de hacer las cosas.
- Toma la iniciativa y es capaz de resolver problemas.
- Es una persona organizada y meticulosa.
- Tiene excelentes habilidades de comunicación, tanto escrita como oral.
- Actúa de forma calmada y efectiva para ayudar a la resolución de conflictos.

Experiencias y conocimientos:

- Cuenta con al menos dos años de experiencia en facilitación, teniendo las siguientes competencias²:
 - Crea relaciones colaborativas con sus clientes.
 - Planifica procesos grupales apropiados.
 - Crea y estimula un entorno de participación.
 - Guía al grupo hacia resultados útiles y apropiados.
 - Actualiza y mantiene sus conocimientos profesionales de facilitación.
 - Modela una actitud profesional positiva.
- Idealmente, se trata de una persona certificada por la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF por sus siglas en inglés) o alguna otra organización reconocida en el ámbito de la facilitación, pero la certificación no es indispensable.
- Tiene al menos un año de experiencia en gestión de proyectos. En particular, tiene experiencia planificando y ejecutando de forma efectiva actividades que involucran a un gran número de actores, teniendo en cuenta restricciones como tiempo y presupuesto, y sin descuidar la calidad.
- Tiene experiencia organizando eventos con más de 30 participantes.

No es indispensable que quien modera tenga a su vez expertise en eficiencia energética o en la implementación de sistemas de gestión de la energía. Sin embargo, tener conocimientos en alguna de estas áreas le resultará muy ventajoso, ya que le permitirá comprender mejor los temas que se discuten en la Red y, por lo tanto, apoyar al grupo de una forma más efectiva.

² Adaptado de www.iaf-world.org

2.2 Responsabilidades del moderador

En términos generales, la moderación, o facilitación, consiste en apoyar a un grupo a lograr sus objetivos. En las Redes de Aprendizaje, el grupo de participantes trabajan con el apoyo de dos figuras: la persona que modera y la persona que acompaña técnicamente a lo largo de por lo menos un año el trabajo de la Red. Es por ello que el rol de moderación en las Redes va mucho más allá de la facilitación de los talleres, como veremos en esta sección.

Las actividades de quien modera la Red se pueden resumir en cuatro rubros:

- Administración de la Red.
- Facilitación de los talleres.
- Comunicación.
- Motivación.



El rol de moderación en las Redes va mucho más allá de la facilitación de los talleres.

La **administración de la Red de Aprendizaje** se refiere a las actividades de planeación, logística, gestión de la información, documentación, coordinación, monitoreo de avances y seguimiento de acuerdos, entre otras.

La **facilitación de los talleres** incluye todas aquellas actividades relacionadas con la planeación, ejecución y documentación de los talleres de la Red.

Garantizar una **comunicación** fluida no solo implica planear y ejecutar talleres efectivos utilizando técnicas adecuadas. También tiene que ver con lograr que la información fluya de forma apropiada y oportuna para la planeación de actividades, la toma de decisiones, el seguimiento de los acuerdos y el monitoreo de los avances de los participantes, entre otros.

Es importante que se propicie la creación de una “cultura de red”, en la que existan vínculos de confianza entre todos los actores y, en consecuencia, la información fluya entre los miembros del grupo. Esta cultura de red es uno de los factores que hacen que trabajar en red sea mejor que trabajar de forma individual: Cuando alguna de las personas participantes se enfrenta a un obstáculo para el cumplimiento de sus metas tendrá el apoyo del grupo y podrá aprovechar el conocimiento y las experiencias de los demás para superarlo – muchas veces de forma más rápida y efectiva que si lo hiciera solo.

Adicionalmente, el moderador debe ser capaz de **motivar** a las y los participantes, manteniendo la energía del grupo y ayudándoles a superar las barreras que encuentren para el logro de sus metas.

En la práctica, estos no son temas independientes, sino que, por el contrario, se sobreponen. Sin embargo, resulta útil separar las actividades para entender la moderación de las Redes de Aprendizaje de una forma más estructurada.

En el capítulo 3 se describen a detalle las actividades, técnicas y mejores prácticas relacionadas con la administración de la Red de Aprendizaje. El capítulo 4 se centra en el detalle de la facilitación de los talleres y en los capítulos 5 y 6 se han incluido consideraciones acerca de la comunicación, la motivación de los y las participantes y la creación de una cultura de red.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

3.1 Definición de canales de comunicación

Para lograr un flujo oportuno de información es importante acordar de antemano qué tipo de comunicaciones existirán, con qué frecuencia y a través de qué medios.

En esta Guía hemos insistido en el rol de quien modera como punto focal de comunicación en la Red. Para lograr un flujo oportuno de información es importante acordar de antemano qué tipo de comunicaciones existirán, con qué frecuencia y a través de qué medios. Este acuerdo puede lograrse mediante una consulta a los y las participantes en el taller de arranque, y debe revisarse en la medida que resulte necesario a lo largo del tiempo de implementación de la Red.

Esta persona debe adaptarse a las necesidades particulares del grupo. Algunos grupos deciden que lo más práctico es tener una lista de distribución de correo electrónico. Este medio tiene la ventaja adicional de servir como mecanismo de documentación de las comunicaciones oficiales de la Red de Aprendizaje. Es posible sin embargo que sea necesario complementar este tipo de comunicaciones con llamadas telefónicas, por ejemplo, para hacer confirmaciones o dar seguimiento a temas puntuales.

Por otra parte, puede darse el caso de que los participantes no tengan acceso regular a internet en su lugar de trabajo, por lo que la comunicación vía correo electrónico no resulta efectiva. En este caso es posible que lo más efectivo sea comunicarse por teléfono o mediante servicios de mensajería móvil.

Con frecuencia la Organización Iniciadora tiene experiencia trabajando con las organizaciones participantes y podrá asesorar a quien modera respecto al mejor medio para realizar la comunicación. En cualquier caso, lo importante es definir los canales y frecuencia de la comunicación junto con las personas participantes, monitorear constantemente su efectividad y realizar ajustes en la medida que sea necesario.

Adicionalmente, quien modera debe fungir como punto de contacto para el Grupo Coordinador de la Red, por lo tanto deberán acordar también en conjunto la forma y frecuencia de las comunicaciones.

3.2 Elaboración y mantenimiento de un directorio de actores

Es fundamental conocer a todas las personas involucradas en la Red de Aprendizaje y saber cuál es la mejor forma de contactarlas. Es indispensable contar con una base de datos de todos los participantes y otros actores involucrados en la Red.

Para el moderador o la moderadora es fundamental conocer a todas las personas involucradas en la Red de Aprendizaje y saber cuál es la mejor forma de contactarlas. En este sentido, es indispensable contar con una base de datos que incluya, como mínimo, el nombre, organización a la que pertenece, cargo e información de contacto de todos los participantes y otros actores involucrados en la Red.

Esta es una actividad relativamente simple, pero de gran importancia. La tabla I es un ejemplo de cómo puede estructurarse un directorio de participantes. Es muy recomendable que el directorio incluya observaciones acerca de la forma más efectiva de contactar a cada participante, o cualquier otro detalle relevante que ayude al moderador a siempre poder comunicarse de forma oportuna con todos y todas.

También es recomendable que el directorio contenga la información de contacto de las personas que firmaron el Memorándum de Entendimiento (MdE), u otras personas en posiciones de toma de decisión de las organizaciones participantes. Esto puede resultar particularmente útil en casos de inasistencia en los que no se logre contactar a los participantes.

Tabla 1: Ejemplo de directorio de participantes

ORGANIZACIÓN	NOMBRE	CARGO	CORREO @	TEL. OFICINA	TEL. CELULAR	OBSERVACIONES
Empresa 1	Ana Pérez	Líder de mantenimiento	Perez.a@ejemplo.com	555-55-55-55 ext. 555	111-11-11-11	Llamar al tel. de su oficina solo a partir de las 3:00pm Para asuntos urgentes enviar mensajes de texto a su celular.
	Juan Sánchez	Gerente de competitividad	Sanchez.j@ejemplo.com	555-55-55-55 ext. 500	222-22-22-22	Prefiere comunicarse por email Pasa mucho tiempo fuera de la oficina, para asuntos urgentes llamarle directamente al celular.
Empresa 2	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

El directorio es una de las principales herramientas del moderador, por lo tanto, debe actualizarse constantemente. En principio, para que la Red funcione de forma adecuada, al menos dos personas de cada organización deben participar de forma constante desde el inicio hasta el cierre. En la práctica, puede haber circunstancias que resulten en nuevas personas integrándose a la Red y en personas que dejan de participar. Todos estos cambios deben estar reflejados en el directorio a medida que ocurren para que el moderador cuente con la información correcta.

Es importante que los y las participantes también tengan acceso al directorio de la Red de Aprendizaje, ya que esto facilitará el intercambio de información. El moderador deberá acordar con todos y todas qué porción de sus datos de contacto desean compartir con el grupo y preparar una versión del directorio que respete estos acuerdos.

3.3 Registro de participación

Una forma efectiva de mantener actualizado el directorio es asegurarse de que los y las participantes completen un registro de asistencia en todos los talleres presenciales. Es recomendable que la planilla del registro esté ordenada por organización participante. Esto permite al moderador visualizar rápidamente al inicio del taller si hay alguna organización que no está presente y dar el seguimiento correspondiente. También es recomendable dejar espacios en blanco por si hubiera personas nuevas, invitados especiales u otros.

Tabla 2: Ejemplo de registro de participación

ORGANIZACIÓN	NOMBRE	CARGO	CORREO @	TELÉFONOS	FIRMAS
Empresa 1					
Empresa 2					
Organización iniciadora					
Otros					

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente, la participación constante es de gran importancia para la construcción de conocimiento en una Red de Aprendizaje. Para evitar niveles dispares de avance hacia el logro de las metas, es vital que los participantes sean constantes y, sobre todo, que siempre sean las mismas personas. Los trabajos y compromisos requeridos abarcan el tiempo que dure la Red y por lo general van concatenados, es decir, siguen una secuencia lógica enfocada al cumplimiento de las metas de la Red.

Para garantizar la continuidad de la Red, en el memorándum de entendimiento se designa un mínimo de dos personas combinando personal técnico con personal con poder de toma de decisión.

Para garantizar la continuidad de la Red, en el memorándum de entendimiento se designa un mínimo de dos personas para representar a cada organización en los talleres presenciales, combinando personal técnico con personal con poder de toma de decisión. De este modo, si una de las dos personas tiene un problema para asistir, y ésta no pudiera ser sustituida, la otra puede ponerla al tanto. También es necesario que se estipule desde un inicio la asistencia a todos los talleres como una condición para permanecer en la Red de Aprendizaje.

Es por ello que el moderador debe prestar mucha atención al monitoreo de la participación en los talleres y demás actividades de la Red. Además de contar con un registro físico de la asistencia a cada taller, es importante digitalizar y analizar esta información. Cuando existan

inasistencias, el moderador deberá dar seguimiento para identificar las razones y tomar acciones correctivas en la medida que sea necesario. En la tabla 3 se muestra un ejemplo de matriz de participación.

Tabla 3: Ejemplo de matriz de participación

ORGANIZACIÓN	NOMBRE	CARGO	TALLER 1	TALLER 2	TALLER 3	WEBINAR I	TALLER 4	OBSERVACIONES
Empresa 1	Ana Pérez	Líder de mantenimiento	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Presente	
	Juan Sánchez	Gerente de competitividad	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	
Empresa 2	María Gómez	Supervisora de planta	Presente	Presente	Ausente	Presente	Presente	No pudieron asistir al 3er taller por auditoría interna, pero se han puesto al corriente
	Carlos Godínez	Líder de proyectos	Presente	Presente	Ausente	Presente	Presente	
Empresa 3	Paula Díaz	Ingeniera de proyectos	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	
	Alberto Rodríguez	Gerente de mantenimiento	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Alberto fue transferido a otro departamento y ya no participará en la Red, Lo sustituyen Pedro y Lorena.
	Pedro García	Gerente de planta	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	
	Lorena Dugarte	Ingeniera S.H.A.	Presente	Presente	Presente	Ausente	Ausente	
Empresa 4	Juana López	Subdirectora de sistemas de gestión	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	No han comunicado la razón de su ausencia
	Pablo Fernández	Supervisor de planta	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	
Etc.	(..)	(..)	(..)	(..)	(..)	(..)	(..)	(..)

Fuente: Elaboración propia

3.4 Mapeo de conocimientos

El mapeo de conocimientos permite identificar las experiencias y competencias de los miembros de la Red de Aprendizaje. Su principal finalidad es identificar a los actores que pueden fungir como referentes o puntos focales para ciertos temas y favorecer el intercambio entre los/as participantes. El mapeo de conocimientos también puede permitir identificar actores o agentes externos que contribuyan al logro de los objetivos de la Red. Ejemplos de esto pueden ser: personas o empresas que tengan experiencia en temas afines a los objetivos de la Red, proveedores, suministradores de servicios, o bien recursos como manuales, guías, hojas de cálculo, entre otros.

El mapeo de conocimientos permite identificar las experiencias y competencias de los miembros de la Red de Aprendizaje.

Para iniciar el mapeo, resulta conveniente repartir un cuestionario o formulario a los/as participantes que permita recolectar la información relevante, por ejemplo:

- Nombre
- Institución a la que pertenece
- Posición
- Años de experiencia
- Temas en los que posee experiencia
- Proyectos relevantes para la Red de Aprendizaje en los que ha participado
- Necesidades e intereses de aprendizaje

Esta información puede a su vez ser aprovechada para realizar dinámicas grupales.

Si bien el mapeo de conocimientos puede verse como una actividad puntual en el taller de arranque, lo recomendable es que sea un documento dinámico que se actualice con regularidad, que incluya la información de contacto de todos(as) y que esté al alcance de los(as) participantes. Puede resultar práctico incluir el mapeo de conocimientos como una sección adicional del directorio de participantes.

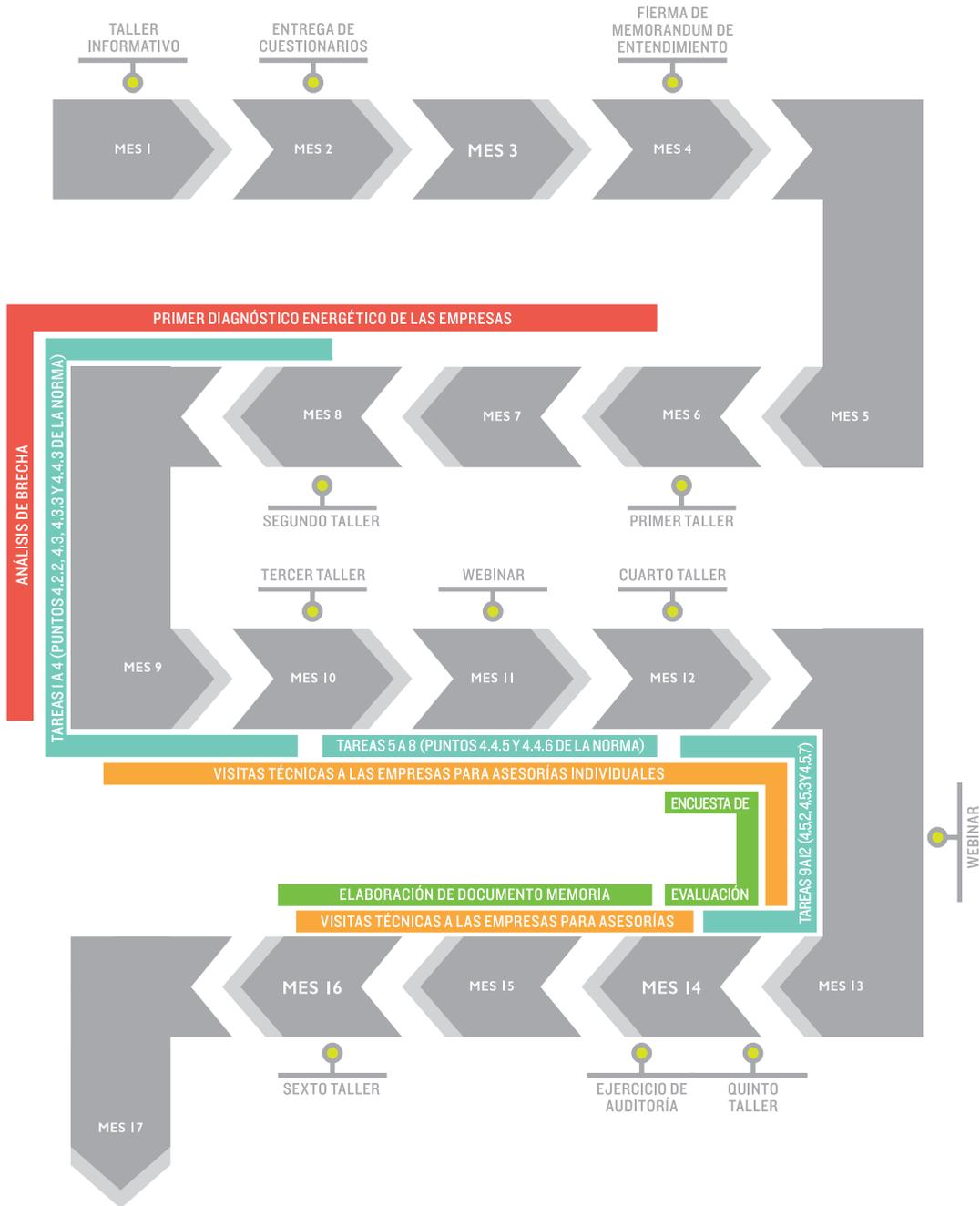
3.5 Definición y control del calendario de actividades

Al inicio de la Red se define un calendario de actividades para todo el periodo de implementación de la misma. Este calendario es elaborado en conjunto con los participantes, con la guía del Grupo Coordinador.

Al inicio de la Red se define un calendario de actividades para todo el periodo de implementación de la misma. Este calendario es elaborado en conjunto con los participantes, con la guía del Grupo Coordinador. Una primera versión puede incluir simplemente las actividades que deben ejecutarse en el marco de la Red de Aprendizaje, sin especificar, por ejemplo, las fechas y sedes de los distintos eventos, o viceversa, establecer las fechas y sedes de los siguientes talleres sin especificar exactamente el tema que será tratado en cada ocasión (partiendo de la base de que se definieron previamente los temas generales a tratar dentro de la Red).

En la figura 5 se muestra un ejemplo de calendario de actividades.

Figura 5: Ejemplo de calendario de actividades



Fuente: GIZ, 2016a.

En las Redes de Aprendizaje, la sede de los talleres se va rotando entre las organizaciones participantes. Esto cumple una doble finalidad: por una parte, permite repartir los costos, ya que es común que los anfitriones proporcionen tanto las instalaciones como los alimentos para el taller. En segundo término, facilita la realización de visitas técnicas en las instalaciones de cada organización participante. Sin embargo, esta rotación añade complejidad a la planificación de las actividades presenciales de la Red. Quien modera tiene la responsabilidad de validar el calendario con los participantes y definir las fechas y sedes de las actividades. Una forma práctica de hacerlo es dedicar algunos minutos al final de cada taller para acordar los objetivos, la fecha y la sede del próximo taller, y de otras actividades que se hayan previsto (webinars o capacitaciones, por ejemplo). Otra forma de gestionarlo es fijar las fechas de todos los talleres desde un inicio en conjunto con los participantes y el Grupo Coordinador.

El moderador o la moderadora debe asegurarse de que todos los actores de la Red conozcan las fechas de las actividades con suficiente anticipación, confirmar su participación y notificar oportunamente cualquier cambio.

3.6 Planeación de los talleres presenciales y las visitas técnicas

La planeación de los talleres se describe a detalle en el capítulo 4., sin embargo, existen aspectos administrativos relacionados con la planeación de los talleres y las visitas que son abordados en esta sección. En la figura 4 se describen de forma esquemática las tareas que debe llevar a cabo el moderador para planear los talleres presenciales y las visitas técnicas.


La planeación de los talleres es responsabilidad del Grupo Coordinador. Sin embargo, el moderador juega un rol fundamental.

Es importante tener en cuenta las necesidades del grupo para definir los temas a tratar. La planeación de los talleres es responsabilidad del Grupo Coordinador. Sin embargo, el moderador juega un rol fundamental: Por una parte, es la persona encargada de coordinar la logística de los mismos, enviar invitaciones y dar seguimiento a la confirmación de los participantes, dar sugerencias acerca del alojamiento y transporte en caso de ser necesario, entre otras actividades.

Por otra parte, el moderador prepara la **agenda** y el **plan de moderación** (descrito más adelante), contando con la colaboración del resto del Grupo Coordinador.

En la figura 6 se muestran de forma esquemática las actividades que debe llevar a cabo quien modera para planear los talleres y visitas.

Figura 6: Planeación de talleres presenciales y visitas técnicas



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que este flujograma no es prescriptivo y se pueden organizar las actividades de forma distinta, dependiendo de las actividades del grupo. Por ejemplo, puede darse el caso de que el Grupo Coordinador solicite al moderador hacerse cargo de todas las actividades relacionadas con la logística, en lugar de pedir el apoyo de los participantes.

3.6.1 Agenda y Plan de Moderación

La agenda resume de manera general las actividades que se incluirán a lo largo de la sesión y sus horarios, y se comparte con los participantes con antelación. Por su parte, el plan de moderación es el guion que seguirá el Grupo Coordinador para la conducción del taller. En él se describen a detalle todas las actividades a realizar a lo largo del taller incluyendo como mínimo:

- Objetivos / resultado esperado
- Actividad, horario y duración
- Responsables
- Materiales necesarios
- Metodología
- Puntos clave a considerar

Si bien el/la moderadora es responsable de la elaboración de este documento, es importante resaltar que la planeación del taller debe ser una labor en equipo del Grupo Coordinador.

La agenda resume de manera general las actividades que se incluirán a lo largo de la sesión y sus horarios. el plan de moderación es el guion que seguirá el Grupo Coordinador para la conducción del taller.

Este grupo debe identificar desde el taller de arranque los temas prioritarios y de interés de los participantes y enfocarlos al cumplimiento de los objetivos de la Red. Asimismo, puede buscar el fortalecimiento de las capacidades técnicas en temas específicos que permitan a los participantes avanzar en el cumplimiento de sus metas.

Generalmente, el grupo coordinador se reúne para acordar los objetivos y los puntos de la agenda. Posteriormente, las personas a cargo de la moderación y el acompañamiento técnico trabajan en conjunto para definir las actividades que se llevarán a cabo en el taller; y quien modera se encargará de plasmarlas con un gran nivel de detalle en el plan de moderación. Finalmente, el plan de moderación debe ser revisado y aprobado por el resto del Grupo Coordinador.

Una vez que se cuenta con una versión final del plan de moderación, el/la moderador/a y el/la experto/a técnico/a deben trabajar para preparar todos los materiales que necesitarán durante el taller; por ejemplo: formatos impresos para los participantes, presentaciones, tarjetas para la facilitación utilizando el Metaplan³, entre otros.

En el anexo I se incluyen ejemplos de agenda y plan de moderación.

3.6.2 Logística

La logística de los talleres y las visitas técnicas incluye varios aspectos:

Invitaciones

El moderador debe preparar y enviar con suficiente antelación⁴ las invitaciones para los talleres presenciales. Como mínimo estas deben contener la dirección exacta, hora de inicio y duración del evento, para que los participantes puedan apartar la fecha en sus calendarios. Asimismo, debe dar seguimiento – generalmente por teléfono – para asegurar que todos(as) confirmen su asistencia.

Coordinación con la organización anfitriona

El moderador deberá trabajar en conjunto con los anfitriones para garantizar el éxito del taller. Para ello, es importante que les pueda transmitir de forma clara y concisa qué se espera de ellos como anfitriones.

Una buena práctica es compartir con la organización anfitriona por escrito los requerimientos para ser sede de un taller.

Una buena práctica que se ha identificado en las Redes de Aprendizaje implementadas en México es compartir con la organización anfitriona por escrito los requerimientos para ser sede de un taller. A continuación, se incluye, a manera de ejemplo, una lista de requerimientos:

³ Esta metodología se describe en la sección 4.2.

⁴ Generalmente un mes, aunque esto puede variar dependiendo de los traslados y la logística necesaria para participar en el taller.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA SER SEDE DE UN TALLER DE LA RED:

- Contar con un espacio para realizar el taller los días programados, preferentemente con espacio para recibir entre 20 y 40 personas para trabajar en equipos y realizar proyecciones.
- Contar con cañón proyector y extensiones para las computadoras de los participantes.
- Nombrar a una persona de contacto dentro de la empresa o planta para coordinar la logística del taller con el moderador y servir de enlace operativo.
- Apoyo con el servicio de cafetería y comida para los asistentes durante los dos días del taller.
- Permitir y guiar un recorrido de las instalaciones de la empresa (visita técnica).
- Apoyo con la localización y recomendación de hoteles cercanos a la ubicación de la sede del taller (en caso de contar con convenios o precios preferenciales también sería de gran ayuda).
- Enviar a la persona encargada de la moderación de la Red de Aprendizaje los requerimientos especiales para el ingreso a la planta (por ejemplo: código de vestimenta, requisitos de seguridad, identificaciones, información de los vehículos, etc.).
- La empresa sede tiene derecho a recibir auditorías cruzadas (documentales y/o presenciales) para que la Red haga sugerencias y recomendaciones.

Otras aportaciones con carácter voluntario pueden ser: impresión de materiales promocionales (plumas, tazas, folders), lonas y banners, contacto con medios de comunicación o con autoridades locales, entre otros.

Dado que las Redes de Aprendizaje buscan mejorar la sustentabilidad de las empresas participantes, el moderador puede recomendar la Guía para la Realización de Eventos

Verificar y asegurar que el espacio sea apropiado

El/la moderador/a debe verificar y asegurar que el espacio en el que se realizará el taller sea adecuado para las actividades previstas. Para ello, lo más recomendable siempre es visitar las instalaciones personalmente. Dado que esto no siempre es posible, como mínimo, quien modera puede solicitar a los anfitriones que le envíen fotografías del lugar.

Transporte y alojamiento

Se recomienda que las organizaciones que participan en una Red de Aprendizaje estén cerca las unas de las otras y minimizar así los costos asociados con transporte y alojamiento para participar en los talleres. Sin embargo, este no siempre es el caso y es posible que una o más personas se vean obligadas a pernoctar en otra ciudad para participar en los talleres.

Generalmente se espera que la organización anfitriona, al conocer mejor la zona, pueda brindar sugerencias a los participantes para organizar sus traslados y alojamiento. Esto implica recomendar rutas o medios de transporte, negociar tarifas grupales con hoteles y recomendar sitios para cenar, entre otros. Cuando los anfitriones no están en capacidad de asumir estas tareas (puede ser el caso, por ejemplo, de instituciones públicas pequeñas con recursos limitados), el moderador debe tomar la responsabilidad para asegurar que el evento sea exitoso y agradable para todos(as).

Alimentos y bebidas

Es responsabilidad del anfitrión proveer refrigerios y alimentos para los participantes. Para ello quien modera deberá notificarle con suficiente anticipación el número de personas confirmadas para que pueda realizar ajustes si es necesario.

Si los participantes requieren desplazarse para comer, es importante que el moderador lo tenga en cuenta en la planeación y destine suficiente tiempo para ello.

Preparación de materiales

La persona que modera tiene la responsabilidad de asegurarse que todos los materiales básicos para la facilitación del taller estén listos a tiempo. Esto puede incluir imprimir formatos de asistencia, preparar gafetes, asegurar un maletín de moderación completo en caso de utilizar Metaplan (con suficientes marcadores, tachuelas y tarjetas) y cinta adhesiva, entre otros.



La persona que modera tiene la responsabilidad de asegurarse que todos los materiales básicos para la facilitación del taller estén listos a tiempo.

Comunicación con los invitados especiales

Existen actores que intervienen de forma puntual. Este puede ser el caso de un experto que solo participe para brindar una capacitación acerca de un tema específico, o de una autoridad estatal que participará en un taller para aclarar dudas acerca de una regulación relevante. Es posible que el moderador sea responsable de contactarlos para invitarlos al taller con suficiente antelación, de confirmar su participación y de asegurarse de que estas personas sepan en todo momento qué se espera de ellas, por ejemplo: con cuánto tiempo cuentan para su intervención, dónde deben estar y a qué hora, entre otros. Cabe destacar que estas comunicaciones pueden ser reforzadas institucionalmente con apoyo de la institución Iniciadora o bien a través de contactos que los propios participantes posean; de ser el caso, el moderador podrá, o no, realizar estas actividades directamente.

Es importante que el tono de las comunicaciones se adecúe al perfil de los invitados. Por ejemplo, si se trata de funcionarios de alto nivel las comunicaciones deberán ser formales y respetar los protocolos que correspondan.

3.6.3 Comunicación con los participantes entre talleres

Para mantener un flujo de información adecuado con los participantes, el moderador debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Seguimiento de los acuerdos

En los talleres presenciales se definen las actividades que los participantes deberán realizar en los dos meses siguientes para avanzar en el cumplimiento de sus metas. El moderador debe asegurarse no solo de que los acuerdos sean documentados de forma apropiada, sino también de que todos los participantes estén al tanto. Para ello es necesario elaborar y compartir un informe de cada taller (en la sección de documentación se incluyen más detalles al respecto), y enviar recordatorios según sea necesario.

Resolución de dudas

Es posible que los participantes tengan dudas a medida que desarrollan las actividades propuestas. Es responsabilidad del moderador asegurar que los participantes entiendan su rol como punto focal de comunicaciones para atender sus dudas y canalizarlas de la forma más apropiada. Por ejemplo, si se trata de dudas respecto a las instrucciones de las actividades propuestas es posible que el moderador pueda aclararlas directamente. Por otra parte, si se trata de dificultades con la actividad en sí, el moderador puede dirigir a los participantes con el experto técnico. Si varias personas tienen la misma duda es probable que las instrucciones no hayan sido lo suficientemente claras, o que algunos conceptos básicos no hayan sido comprendidos. En este caso puede resultar conveniente organizar una sesión remota (como un webinar o una teleconferencia) para aclarar las dudas.

La efectividad de una Red de Aprendizaje deriva en gran medida de las relaciones colaborativas entre los participantes.

Dicho esto, la efectividad de una Red de Aprendizaje deriva en gran medida de las relaciones colaborativas entre los participantes. Es por ello que, si los participantes se consultan entre sí y logran encontrar las soluciones a sus dudas dentro del grupo, esto es una señal de que la Red está logrando su propósito de lograr aprendizajes, intercambiar experiencias y generar sinergias.

Además de las dudas con respecto a las actividades propuestas o temas técnicos, es posible que los participantes tengan dudas relacionadas con aspectos logísticos, seguimiento de acuerdos, u otros. El moderador tiene la responsabilidad de aclarar estas dudas en la medida de lo posible, o canalizarlas hacia el grupo coordinador para su resolución.

Comunicación de próximas actividades

Además de los talleres, pueden existir otras actividades en el marco de la Red, tal es el caso de los webinars, capacitaciones puntuales, o visitas técnicas para la realización de diagnósticos energéticos. El moderador debe asegurarse de que todos(as) los(as) participantes cuenten con la información relacionada con estos eventos de forma oportuna. Esto puede ser: calendarios e itinerarios, requerimientos de información, datos sobre los visitantes, equipos y herramientas necesarias, entre otros

Avisos oportunos

Pueden existir temas puntuales de interés para los/as participantes de la Red que el Grupo Coordinador o alguno de los participantes quiera compartir con el grupo. Ejemplos de esto son información acerca de eventos de interés o capacitaciones relevantes. En este caso, el moderador puede encargarse de elaborar (con insumos del experto/a técnico/a u otros integrantes del Grupo Coordinador) y distribuir entre los participantes un texto conciso para hacerles llegar la información. En el anexo 2 se incluye un ejemplo de aviso oportuno y de un comunicado

3.6.4 Monitoreo de avances.

Junto con la figura de experto técnico, quien modera está encargado de monitorear el avance de los participantes de la Red de Aprendizaje para el cumplimiento de las metas individuales y colectivas que se hayan fijado en la fase inicial; para ello resulta de gran utilidad contar con una matriz de avances. Este es un documento en el que se listan los objetivos planteados por cada organización, los logros o avances a lo largo de la vida de la Red, y se actualiza en los talleres con la información que proporcionan los participantes.

Este documento es de gran importancia ya que permite identificar problemáticas – como retrasos u obstáculos no contemplados – que permitan el análisis para tomar acciones correctivas a tiempo en busca del cumplimiento de los objetivos. En el anexo 3 se incluye un ejemplo de matriz de avances.

Junto con la figura de experto técnico, quien modera está encargado de monitorear el avance de los participantes de la Red de Aprendizaje para el cumplimiento de las metas individuales y colectivas.

3.6.5 Gestionar el repositorio de información de la Red de Aprendizaje

Uno de los propósitos centrales de las Redes de Aprendizaje es el intercambio de conocimientos. Por esta razón es importante mantener una base de datos compartida donde los participantes puedan consultar toda la información producida en el marco de la Red.

Uno de los propósitos centrales de las Redes de Aprendizaje es el intercambio de conocimientos.

La creación de este repositorio de información es responsabilidad del moderador. Es recomendable hacer uso de alguna plataforma de almacenamiento de datos en línea que resulte accesible para todos/as los/as participantes. Si alguna de las instituciones involucradas (por ejemplo, la organización iniciadora /patrocinadora) proporciona este recurso, generalmente designará a una persona para su administración y mantenimiento. Sin embargo es posible que estas actividades también recaigan en el moderador.

Además del repositorio compartido con los participantes, es importante contar con un repositorio de acceso restringido para el Grupo Coordinador en el que se puedan compartir documentos de trabajo como los planes de moderación o la matriz de seguimiento de avances. En la tabla 4 se incluye a manera de ejemplo la lista de los documentos que se incluyeron en los repositorios de información de la Red SGEEn-Industria implementada en México.

Tabla 4: Ejemplo de repositorio de información

REPOSITORIO PARA EL GRUPO COORDINADOR	REPOSITORIO PARA PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de seguimiento de tareas. • Matriz de seguimientos de metas personales y por institución. • Mapeo de conocimientos e información de cada participante de la Red de Aprendizaje. • Comunicados semanales. • Documento memoria. • Encuestas de evaluación de la Red. • Formatos de documentos y presentaciones. • Herramientas (hojas de cálculo para temas específicos). • Logotipos. • Publicaciones. • Webinars (videos). • Una carpeta para cada uno de los talleres de la Red que incluyen subcarpetas: Materiales, minutas, presentaciones, agenda, ejercicios, listas de asistencia y fotos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una carpeta por taller (con las presentaciones usadas en los talleres, hojas de Excel y formatos propuestos como ayudas). • Ayudas para Tareas (con documentos que explican por separado, cada una de las tareas para ir implementando sus SGEEn, formatos, etc.). • Documentos compartidos por las empresas (donde suben archivos que nos quieren compartir, libros, presentaciones, publicaciones, etc.). • Directorio de participantes. • Control de visitas a las plantas (para que organicen sus agendas). • Tabla de seguimiento de tareas. • Boletines periódicos: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicados semanales, quincenales o mensuales, que muestran las actividades que vienen o que sucedieron, es una especie de documentación de actividades. - Avisos oportunos informativos muy cortos sobre algún tema en específico. - Informes de los talleres.

Fuente: GIZ, 2016c

3.6.6 Documentación

En los proyectos, puede ocurrir que las actividades relacionadas con la documentación queden relegadas a un segundo plano, o se acumulen y sean realizadas de forma apresurada cuando se aproxima el cierre. Dada la cantidad de actividades que implica la implementación de una Red de Aprendizaje, y la complejidad inherente a la cantidad de actores involucrados, es muy importante que el Grupo Coordinador, y en particular quien modera, tenga una gran disciplina para la documentación y la gestión de la información.

En esta sección se describen los principales documentos que deben generarse en el marco de una Red de Aprendizaje.

Documentación de los talleres

Después de cada sesión de trabajo, el moderador debe elaborar un informe donde se documenten todos los temas tratados, resultados y acuerdos a los que se haya llegado durante la sesión. Este informe deberá ser distribuido a los/as participantes y se sugiere que contenga como mínimo los siguientes elementos:

- Número consecutivo de la sesión de trabajo, fecha y lugar donde se llevó a cabo.
- Lista de asistentes.
- Agenda y objetivos del día.
- Resumen de las actividades realizadas durante el taller; resaltando los principales acuerdos y las actividades que deben ser realizadas hasta la siguiente sesión. Es importante que el resumen sea lo más conciso y completo posible, de forma que los/as participantes puedan consultarlo a modo de lista de pendientes.
- Descripción y resultados clave de todas las actividades realizadas, incluyendo en cada caso una memoria fotográfica.
- Avances respecto a las metas.
- Acuerdos a los que el grupo haya llegado.
- Compromisos establecidos para las siguientes sesiones y a lo largo de la Red, incluyendo fechas y responsables.
- Fecha y lugar de la siguiente sesión de trabajo.
- Evaluación del taller y reflexiones finales.

Es importante que el moderador reciba retroalimentación por parte del Grupo Coordinador antes de compartir el informe con los/as participantes.

Memoria audiovisual

Los esfuerzos de documentación deben incluir también material visual que de evidencia de todas las actividades realizadas en el marco de la Red. Estos insumos serán de gran utilidad para elaborar materiales de difusión y pueden incluir, entre otros:

- Memoria fotográfica de todos los talleres.
- Memoria fotográfica de las visitas técnicas y otras actividades.
- Videos mostrando las actividades de la Red y/o las instalaciones de las organizaciones participantes.



Los esfuerzos de documentación deben incluir también material visual que de evidencia de todas las actividades realizadas en el marco de la Red.

Es conveniente que la persona que modera guarde una galería de materiales por evento, para poder ubicarlos con mayor facilidad. Estos elementos también pueden ser de utilidad para los participantes en caso de requerirlos, por ejemplo, como evidencia de la participación del personal al interior de la organización o bien con fines de promoción / difusión.

Elaboración de un documento memoria de la Red de Aprendizaje

Si bien este puede considerarse un documento de cierre, es importante prever su elaboración desde el inicio de la Red. Es recomendable elaborar desde el principio una tabla de contenidos y alimentar el documento en la medida de lo posible durante todo el proyecto.

El documento memoria debe incluir como mínimo los siguientes rubros:

- Antecedentes: Cómo surgió la iniciativa de conformar una Red de Aprendizaje y qué motivó a los distintos actores.
- Descripción de las actividades de la Red de Aprendizaje.
- Resultados obtenidos: Describir hasta qué punto se alcanzaron las metas planteadas, analizar e identificar las causas raíz en caso que no se hayan logrado, y describir los logros de la Red tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
- Lecciones aprendidas y recomendaciones.

La elaboración del documento memoria es responsabilidad del Grupo Coordinador, y el rol del moderador en su elaboración podrá variar dependiendo de los acuerdos a los que se llegue dentro de dicho grupo. En términos generales, la expectativa es que quien modera se encargue de coordinar la obtención de insumos y que redacte el documento. Sin embargo, el control de calidad y aprobación final del informe suele ser responsabilidad de la organización iniciadora y de las organizaciones acompañantes y patrocinadoras. En el anexo 4 se incluye una tabla de contenidos para un documento memoria a modo de ejemplo.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

4.1 ¿En qué consisten los talleres presenciales?

Los talleres presenciales son sesiones intensas de trabajo y cada una debe contribuir gradualmente al logro de las metas de la red. Una sesión típica podría incluir las siguientes actividades:

- Dinámica en la que los/as participantes presenten sus avances y reciban retroalimentación del grupo.
- Capacitación dictada por el/la experto/a técnico en un tema relacionado con las metas de la red.
- Capacitación o plática impartida por un/a participante o un/a experto/a externo/a.
- Instrucciones para las actividades que los/as participantes deben llevar a cabo en sus organizaciones hasta el siguiente taller.



Los talleres presenciales son sesiones intensas de trabajo y cada una debe contribuir gradualmente al logro de las metas de la red.

- Visita a las instalaciones de la organización anfitriona, en la que puedan mostrar sus avances.
- Actividades de construcción de equipos (*team-building*).

Es importante conseguir un buen balance entre las actividades de capacitación, las oportunidades de intercambio entre los/as participantes y el resto de las secciones del taller. Asimismo, es necesario que en cada taller se definan las actividades orientadas al cumplimiento de las metas que los/as participantes deberán llevar a cabo en sus organizaciones en el periodo entre actividades / talleres de la Red. La idea es que los participantes aprovechen los talleres al máximo para obtener guía y retroalimentación tanto del/la experto/a técnico/a como de sus colegas.

En la experiencia de GIZ y Conuee las visitas de campo han resultado ser sumamente provechosas y muchos/as participantes han manifestado que es uno de los elementos más beneficiosos de las Redes de Aprendizaje. Es importante que estas visitas tengan objetivos claros y fines didácticos. Más allá de simplemente observar las instalaciones, las visitas pueden aprovecharse, por ejemplo, para que los/as participantes realicen auditorías estructuradas, guiadas por el/la experto/a técnico/a, y den retroalimentación a la organización anfitriona. Adicionalmente, las visitas técnicas pueden aprovecharse para poner en práctica los temas de capacitación vistos durante las sesiones en aula, para compartir la experiencia del anfitrión o para contrastar avances contra el estado inicial de sus instalaciones.

Usualmente en las visitas de campo se generan muy buenas discusiones entre los participantes. El observar los equipos y su operación de forma directa suele resultar muy enriquecedor, ya que provoca preguntas y observaciones que podrían no surgir en otras circunstancias. Por todas estas razones, se recomienda programar una visita de campo como parte de cada uno de los talleres de la Red ya que resulta un excelente foro de intercambio y discusión entre los participantes y con el/la experto/a técnico/a.



La duración de los talleres puede variar dependiendo de la cantidad de temas a tratar, pero como mínimo es de un día completo.

En las redes implementadas por GIZ y la Conuee, la duración usual de los talleres ha sido de un día completo, pero se han efectuado también talleres de un día y medio, de dos días, e incluso se llevó a cabo un taller de tres días consecutivos.

4.2 El Metaplan⁵

En las Redes de Aprendizaje piloto de México ha resultado muy beneficioso el uso del Metaplan como metodología de facilitación de los talleres presenciales. El Metaplan agrupa diversas técnicas para fomentar el intercambio entre los participantes. Este método genera una situación interactiva donde, a partir de una pregunta o de una tesis (escenario) lanzada por el/la moderador/a, se provocan respuestas simultáneas, a través de tarjetas visibles por parte de todos. Así, se mantiene fácilmente un tono de curiosidad y tensión positiva durante el proceso, inducido por la intención de comprobar si las otras respuestas confirman la propia, si se oponen a ella o si la complementan.

El Metaplan permite involucrar a la participación a personas con canales distintos de aprendizaje, para los visuales les permitirá visualizar las ideas, propuestas o resultados, los auditivos escucharán los puntos de la discusión y a los kinestésicos les permitirá hacer, ya que todos los participantes registran sus ideas en tarjetas y algunos o todos pueden colaborar en clasificar las ideas o propuestas en las mamparas.

Para utilizar el Metaplan se recomienda contar con los siguientes materiales:



El Metaplan permite involucrar a la participación a personas con canales distintos de aprendizaje.

- Mamparas, pared o pizarrón.
- Pliegos de papel estraza.
- Tarjetas de cartulina o papel (20 x 10 cm y 10 x 10 cm) de diferentes colores.
- Plumones.
- Tachuelas, chinchas, cinta adhesiva o similar.

El Metaplan consta de tres grandes etapas:

1. Lluvia de ideas: La principal regla de la lluvia de ideas es aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para la resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables desaparecen ante un “juicio” sobre su inutilidad o carácter disparatado. Así, se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas y además se inhibe la creatividad de los participantes. En una lluvia de ideas se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole, pertinente para el caso específico. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda.

En el Metaplan se utilizan tarjetas para la lluvia de ideas. Cada persona recibe un número limitado de tarjetas y un rotulador. Para el uso de las tarjetas hay cinco principios:

- Una idea por tarjeta.
- Tres líneas por tarjeta como máximo.
- Escribir con rotulador negro o azul.
- Emplear letras mayúsculas y minúsculas.
- Evitar intercambios verbales con otros participantes mientras dura esta fase.

Cada participante o el/la moderador/a colocan las tarjetas en la mampara, pared o pizarrón presentando brevemente su contenido.

2. Agrupación: Las tarjetas de contenidos similares se agrupan en nubes, lo que ayuda a organizar la información. La selección de los títulos de las nubes depende de las metas del taller.

⁵ Adaptado de GIZ 2016c.

4.3.1 Prepárate para el éxito

La preparación de una sesión es un factor clave para los resultados de la facilitación. Se debe destinar el tiempo adecuado para esta actividad de modo que se logren los resultados deseados; hay moderadores y moderadoras que consideran que es una actividad en la que se debe invertir entre el doble o el mismo tiempo que tomará la sesión.

La preparación de una sesión es un factor clave para los resultados de la facilitación.

En esta etapa deberíamos tener en cuenta cinco aspectos clave que podemos recordar fácilmente como las 5 P:

a. Propósitos de la sesión

Para preparar una sesión de trabajo efectiva es fundamental que los objetivos estén claros. En el caso de las Redes de Aprendizaje el propósito de cada sesión se define de forma general cuando se elabora el calendario de actividades de la red. Sin embargo, es necesario afinar estos objetivos teniendo en cuenta las necesidades específicas del grupo, el ritmo de sus avances y otras circunstancias que puedan presentarse a lo largo de la implementación de la red. Para ello, como se ha mencionado anteriormente, es importante obtener retroalimentación de los participantes.

b. Productos esperados

Todos los talleres de la Red de Aprendizaje conducen a la elaboración de al menos un producto. Algunas veces los productos son elaborados durante la sesión de trabajo, pero, generalmente, se dan instrucciones y herramientas a los participantes para que elaboren algún producto específico durante el periodo entre taller y taller.

Estos productos deben ser definidos claramente por el Grupo Coordinador (del cual forma parte quien modera) y particularmente por el/la experto/a técnico/a. Lo mejor es contar con un ejemplo del producto terminado, de esta forma se puede explicar a los participantes con mayor exactitud lo que se desea obtener.

La persona que modera debe asegurarse de que las instrucciones sean claras y de que los y las participantes comprendan exactamente en qué consisten los productos que deberán elaborar.

c. Participantes

Para facilitar cualquier reunión de trabajo es indispensable saber quiénes participarán, cuál es la relación entre ellos y cuál es su posición hacia el tema o temas de la sesión. En el caso de las Redes de Aprendizaje se trabaja con el mismo grupo a lo largo de por lo menos un año. Es por ello que debe colocarse el énfasis en la creación de vínculos de confianza entre los y las participantes. Durante la preparación de cada sesión el/la moderador/a debe planear al menos una actividad que contribuya específicamente a este fin (team-building). En el capítulo 8, se han incluido algunos ejemplos de dinámicas diseñadas para ayudar a los participantes a integrarse como Red / equipo.

Es importante mencionar que en los talleres de las Redes de Aprendizaje suele haber un número de personas que están participando por primera vez, por ejemplo, invitados especiales o personal de alguna de las organizaciones participantes que se incorpora eventualmente para intercambiar acerca de un tema particular. Cualquiera que sea la razón, es importante que quien modera tenga en cuenta la inclusión de estas personas en las dinámicas de trabajo.

d. Problemas potenciales

La persona que modera debe tratar de anticipar problemas o tensiones que puedan surgir durante los talleres para manejarlos de forma adecuada. Estos problemas pueden deberse, por ejemplo, a diferencias personales, rivalidades institucionales o historia pasada. Sea cual sea la causa, el/la moderador/a debe intentar entenderla. Dependiendo de la naturaleza de las dificultades el moderador debe decidir junto con el Grupo Coordinador si es necesario tomar tiempo durante el taller para trabajar en la resolución de los conflictos. Este puede ser el caso si se trata de temas que afecten directamente las actividades de la Red.

e. Programa

Es necesario planear a detalle la sesión. Esta planeación se ve reflejada en la agenda y el plan de moderación, descritos en la sección 3.6.1.

4.3.2 Arrancar la reunión

El inicio de una sesión de trabajo marca la pauta para el resto del día. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para iniciar una sesión de trabajo de forma exitosa.

- Informar a los y las participantes del propósito de la sesión y lo que va a pasar en ella. Es importante presentar la agenda y ofrecerles una imagen clara de los pasos y momentos que se seguirán a lo largo del taller.
- Emocionar, brindando una idea del resultado general a alcanzar y los beneficios que generaría alcanzarlo.
- Empoderar, resaltando la importancia que tiene su participación en el proceso y la oportunidad que tienen para incidir en el asunto a tratarse.
- Involucrar, invitar a los participantes a expresar sus expectativas para la sesión o sus preocupaciones.
- Presentar la metodología, si es la primera vez que se utilizará el Metaplan con el grupo, comenta brevemente cómo funciona y cómo se usan las mamparas.
- Recordar las reglas o principios de convivencia y que el grupo decida si quita, agrega o edita algunos de ellos, aprobarlos colectivamente es el primer acuerdo del día y puede sentar las bases de un ánimo colaborativo.



Los principios de convivencia sientan las bases para un ambiente de colaboración y cooperación.

Principios de convivencia Los principios de convivencia en una sesión pueden ser de los primeros acuerdos que un grupo construya juntos, sientan las bases para un ambiente de colaboración y cooperación. Por otro lado, pueden verse como principios de efectividad grupal.

Si bien hay principios que pueden usarse en cualquier sesión o taller, conviene tomar un tiempo para evaluar cuáles serían los más efectivos para un grupo determinado, tanto para mejorar su desempeño como para evitar o disminuir las conductas disfuncionales.

Para el caso de las Redes de Aprendizaje, éstos pueden acordarse en el primer taller y revisarse en cada uno de los encuentros y ajustarse si las condiciones de la relación han cambiado o cuando el grupo, conociéndose mejor, identifica otros principios que al agregarlos pueden hacer su interacción más efectiva.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de principios de convivencia que pueden usarse en las Redes de Aprendizaje

- Todas y todos participan.
- Escucha atentamente.
- En la reunión, sólo trabajo de la reunión.
- Los títulos los dejamos fuera del salón.
- Una sola conversación a la vez.
- Utiliza un lenguaje verbal y corporal respetuoso.
- Comentarios propositivos y constructivos.
- Celulares en modo de vibración, contesta fuera del salón.
- Evita diálogos paralelos.
- Respeta a quien habla.
- Levanta la mano para solicitar la palabra.
- Comparte el aire.
- Juega al abogado ángel.
- Buscamos las mejores ideas, no tener la razón.
- Activa tu capacidad de visualizar futuros deseados.
- Activa tu generosidad.
- Apoya a tus compañeros y compañeras.
- Respeta y honra las diferencias de opinión.
- Respeta los horarios y el tiempo de los demás, se puntual.

La lista podría continuar con muchos más ejemplos, pero la clave es invertir tiempo en pensar en cuáles podrían ser los principios más adecuados a proponer en una reunión considerando tanto la naturaleza de la reunión como las características del grupo. El/la moderador/a propone los principios, pero el grupo los acepta, rechaza algunos de ellos, edita o agrega los que ellos consideren convenientes para incrementar la efectividad del grupo y estimular conductas de participación y colaboración.

4.3.3 Enfocar al grupo

Quien modera debe establecer el rumbo de la sesión de trabajo y evitar desviaciones. A continuación, se presentan algunas técnicas para enfocar al grupo durante una sesión de trabajo.



Quien modera debe establecer el rumbo de la sesión de trabajo y evitar desviaciones.

Punto de revisión

Al inicio de cada nueva etapa o actividad de la sesión:

- Revisa brevemente lo que han hecho hasta el momento.
- Ofrece un vistazo de lo que el grupo va a hacer en ese punto de la sesión.
- Explica cómo esta actividad o etapa contribuye al propósito general de la sesión.

Preparar al grupo para la participación

Antes de iniciar con la etapa, el/la moderador/a puede lanzar una o dos preguntas que requieran una respuesta no verbal.

PIP para instrucciones de la dinámica a seguir en una etapa de la sesión

Para recordar la forma idónea de dar instrucciones a los participantes, quien modera puede recordar el acrónimo PIP:

- **Propósito:** Indica el propósito del ejercicio.
- **Instrucciones:** Señala las instrucciones para realizarlo, específica las excepciones si las hubiera.
- **Preguntas:** Aclara preguntas sobre el ejercicio o dinámica y, una vez que se han respondido las dudas, lanza la pregunta detonadora o guía.

4.3.4 Poder del marcador

La forma en que se registran las ideas discutidas en una sesión de trabajo es importante. La persona que modera debe permitir que los participantes expresen sus opiniones con sus propias palabras. Este principio aplica principalmente cuando quien modera actúa como relator/a de una discusión grupal. Cuando se utiliza el Metaplan y los participantes registran sus propias ideas en tarjetas, el principio aplica en el sentido de no dejar de lado las tarjetas o reescribirlas sin consultarles. A continuación, se listan algunas ideas clave que se deben tener en cuenta en relación a este principio:

- Primero escribir, después discutir.
- Escribe lo que dicen, no lo que tú “escuchas”. Para esto puede revisar o verificar lo que registró con el participante.
- Escribe de tal forma que el grupo pueda leerlo.
- Edita agregando, usa un color diferente para hacerlo.
- Ordena a los que opinan, si más de una persona quiere participar organiza sus turnos.

Estos son algunos de los errores graves de la moderación relacionados con este principio, los cuales puede tener como consecuencia que el moderador pierda la confianza o el respeto de los/as participantes:

- Seleccionar los comentarios que merecen ser registrados.
- Registrar nuestra interpretación de lo que un/a participante dijo.
- Permitir que los principios de convivencia no se respeten.
- Perder neutralidad.
- Hablar con palabras cargadas emocionalmente.

4.3.5 Acopio de información



Una herramienta clave en este sentido son las preguntas. La manera de formularlas puede dar lugar a buenas discusiones o a confusiones sin fin

Con frecuencia en los talleres el/la moderador/a y el/la experto/a técnico/a buscarán obtener información de los participantes. Una herramienta clave en este sentido son las preguntas.

La manera de formularlas puede dar lugar a buenas discusiones o a confusiones sin fin, por lo que hay que trabajar en la identificación de las preguntas guías para cada etapa del taller:

Las buenas preguntas guía o iniciadoras de una conversación pueden presentarse en distintos momentos de un taller o de un foro en línea para mantener el intercambio de ideas entre los miembros de la Red. Las características de estas preguntas son las siguientes:

1. Comienzan con una frase que construye una imagen. Por ejemplo: Piensa acerca de..., imagina..., Considera...
2. Extiende la imagen para que los participantes puedan imaginar posibles respuestas. Esto implica dos o tres enunciados.
3. Cierran el planteamiento con una pregunta específica.

Ejemplo

A partir de los resultados del diagnóstico energético, piense por un momento en las medidas que podrían implementarse para incrementar la eficiencia energética de su unidad (elemento 1), imagina qué tan fácil o complicado sería hacerlo, o cuáles serían las posibilidades de conseguir su financiamiento (elemento 2). ¿Cuáles serían las medidas que tienen más factibilidad de implementarse en el próximo año?

Posteriormente se pueden aplicar los siguientes pasos para acopiar la información:

- Enlistar: Para coleccionar detalles sobre un asunto o tema.
- Lluvia de ideas: Para generar nuevas ideas.
- Agrupar: para categorizar.
- Priorizar: para identificar importancia.

Las preguntas son las herramientas más versátiles de la moderación y pueden generar mejores condiciones para el aprendizaje y favorecer las condiciones para el dialogo. Además de las preguntas guía, existen otros tipos de preguntas que pueden servir para distintos propósitos dependiendo de la situación y de cómo son usadas.

Tabla 5: Tipos de preguntas

TIPOS	PROPÓSITO	EJEMPLO
Guía o detonadoras	Iniciar una discusión, análisis o evaluación de un asunto o tema.	Si tuvieras la tarea de desarrollar la política energética de tu empresa, ¿Qué información necesitarías para elaborarla?
Prueba directa	Desafiar o probar una idea o comentario.	¿Por qué es importante ese factor? ¿Cuáles son las causas de esto?
Prueba indirecta	Regresar al curso u objetivo de la discusión.	¿Esto es importante porque...?
Re-direccionar	Regresar al curso u objetivo de la discusión.	Esto es un buen punto, pero ¿Podríamos colocarlo en los asuntos por discutir en el futuro?
Clarificadoras	Confirmar que entendimos lo que alguien comentó.	Esto significa que lo que estás diciendo es que... ¿Es correcto?, ¿Lo entendí bien?
Dirigidas	Dirigir la discusión o el análisis a explorar o revisar otros aspectos o soluciones.	¿Hay soluciones en el área de la forma de operación de los responsables del bombeo?
Estimular más ideas	Mantener o reactivar el flujo de ideas.	¿Qué más podríamos considerar? Tenemos X, Y y Z, ¿Qué otros factores podríamos considerar?



TIPOS	PROPÓSITO	EJEMPLO
Preguntas cerradas	Ganar involucramiento o alentar la participación. Pueden usarse en el inicio o cuando queremos verificar que el grupo está atento.	¿Están de acuerdo con estos principios? ¿Es así? ¿Esto es importante? ¿O acaso no lo es?
Para lanzar una idea	Brindar una posible solución. Cuando una opción ha sido desapercibida.	¿Qué hay acerca de...? ¿Cuáles serían los beneficios de...?

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Manejar las disfunciones

La conducta disfuncional es cualquier actividad que lleva a cabo un participante consciente o inconscientemente para expresar insatisfacción con el contenido o el proceso usado en la sesión. El moderador debe esforzarse por distinguir el síntoma, la disfunción en sí, de la causa raíz. Asimismo, debe tratar en la medida de lo posible de prevenir las disfunciones, detectarlas tempranamente y resolverlas.

Estrategias de prevención de disfunciones

- Asignar asientos para mejorar relaciones, evitar confrontaciones o disminuir facciones.
- Agregar principios o reglas de convivencia de acuerdo a los problemas potenciales identificados.
- Asegurarse de interactuar con algunas personas antes y durante la sesión, en particular con aquellos que pueden tener una posición de confrontación.
- Prestar atención cuidadosa a reacciones particulares.
- Convocar reuniones informales durante los recesos de ser necesario.

Estrategias de detección de disfunciones

Activamente busca signos de disfunción, por ejemplo:

- Llegar tarde o irse temprano.
- Dominadores/as de la discusión.
- Contadores/as de historias.
- “Discos rayados” (personas repetitivas).
- Fuera de la discusión.
- Susurrar (conversaciones paralelas).
- Workaholic o adicto/a al trabajo (trabaja en otros temas durante la sesión).
- Personas negativas.
- Personas que agreden verbalmente.
- Azota puertas.
- Agresiones físicas

Para cada una de estas conductas disfuncionales pueden haber causas raíz ajenas a la sesión o al grupo, así que vale la pena distinguirlas y atenderlas oportunamente, para evitar que lleguen a su expresión más violenta. Para eso antes conviene, en algunos casos, parar la sesión y hablar con los y las participantes. Por otro lado, es importante distinguir las buenas conductas que favorecen la efectividad grupal y reconocerlas públicamente.

Estrategias de resolución de conductas disfuncionales

- Aproximarse a la persona o personas que incurren en la conducta disfuncionales de manera privada o de forma general, ya sea recordando algún principio de convivencia relacionado con la conducta o reconociendo abiertamente a alguien que tiene una conducta positiva contraria a la disfunción.

- Empatizar con el síntoma de la conducta disfuncional.
- Atender la causa raíz.
- Llegar a un acuerdo de solución, ya sea en una conversación privada en algún receso o previamente a una sesión.

4.3.7 Construir consensos

Construir consensos es uno de los procesos fundamentales de las Redes de Aprendizaje y, en particular, de los talleres presenciales.

En los talleres presenciales, la construcción del consenso inicia desde el primer minuto de la sesión, con la presentación y acuerdo sobre los principios de convivencia, y las revisiones de consenso a lo largo de la sesión.

Asimismo, el/la moderador/a debe asegurarse de compartir la definición de consenso con los y las participantes. Una definición operativa que puede resultar de gran utilidad es: “Aquello con lo que puedo vivir y estoy dispuesto a apoyar”. Quien modera debe recalcar que la primera parte de esta definición, aquello con lo que puedo vivir, no es suficiente. Para que se generen acciones es necesario que los distintos actores estén dispuestos a apoyar los pasos acordados.

A continuación, se presentan comportamientos positivos y negativos para la toma de decisiones. El moderador puede revisarlas con el grupo antes de tomar decisiones importantes o al inicio de sus trabajos conjuntos.

Tabla 6: Comportamientos positivos y negativos para la toma de decisiones

COMPOR TAMIEN TOS POSITIVOS	COMPOR TAMIEN TOS NEGATIVOS
Escuchar las ideas de los demás, aun cuando no coincidan con las tuyas.	Interrumpir
Resumir los puntos principales; más aún cuando se tenga la intención de contradecir.	No reconocer las ideas que los demás han puesto sobre la mesa para debatir.
Dar a saber cuándo las ideas han sido buenas.	Criticar y no ser objetivo.
Construir a partir de las buenas ideas.	Empujar las propias ideas e ignorar las contribuciones de los demás.
Permitir que los demás critiquen tus ideas y estar abierto al proceso de retroalimentación.	Asumir una postura de defensa
Estar abierto a otras posibilidades; a otras alternativas.	Apegarse a los puntos de vista personales y bloquear las sugerencias de otros
Manejar apropiadamente los hechos.	Basar argumentos en sentimientos
Permanecer tranquilo y tener buena actitud para con las demás personas (en todo momento).	Comportarse emocionalmente; mostrar hostilidad cuando se está en desacuerdo.

Fuente: Adaptado de Bens, 2005

También en este sentido, el moderador puede sugerir a los participantes los siguientes comportamientos que contribuyen a la efectividad del grupo para la toma de decisiones.

Tabla 7: Comportamientos que contribuyen a la efectividad del grupo para la toma de decisiones

COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Escuchar atentamente	Ve a la persona, asiente, pregunta, haz un resumen de lo que se ha dicho.
Ayuda	Motiva a los demás para que desarrollen ideas y sugerencias.
Pone a prueba	Va más allá de lo que se plantea en la superficie y cuestiona para revelar más información.
Clarifica	Cuestiona a los miembros para obtener más información. Evita confusiones.
Ofrece ideas	Comparte sugerencias, ideas, soluciones y propuestas.
Incluye	Integra a los miembros más callados; garantiza que todos den su opinión.
Reconcilia	Busca integrar los distintos puntos de vista.
Maneja conflictos	Escucha lo que se tiene que decir; resume los puntos importantes y busca soluciones

Fuente: Adaptado de Bens, 2005

Finalmente, puede resultar útil discutir con los participantes los comportamientos que resultan contraproducentes para la toma de decisiones, y solicitarles su compromiso para evitarlos.

Tabla 8: Comportamientos contraproducentes para la toma de decisiones

COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
“Pero, por, sin embargo, etc.”	Desacredita las ideas de los demás.
Bloquea	No se compromete e insiste en implementar únicamente sus ideas; se interpone en el camino del equipo.
Egoísta	Presume de sus habilidades; desvía la atención hacia su persona.
Domina	Trata de manejar el grupo, dictando qué es lo que se tiene que hacer.



COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Retraído	No participa ni ofrece su ayuda.
Abogado del diablo	Se enorgullece de siempre llevar la contraria.
Crítica	Hace comentarios negativos acerca de las personas y sus ideas y/o comentarios.
Insulta	Ofender a alguien provocándolo o irritándolo con palabras o acciones.

Fuente: Adaptado de Bens, 2005

Los desacuerdos son parte de la naturaleza humana, y en un grupo de trabajo pueden resultar productivos. Si bien en una Red de Aprendizaje en general se busca el consenso y el apoyo mutuo entre los participantes, también es importante evitar el pensamiento de grupo. El desacuerdo es fundamental para que el grupo genere las mejores ideas y soluciones posibles.

Dicho esto, también puede haber desacuerdos contra-productivos. Generalmente, estos ocurren cuando las personas no se escuchan los unos a los otros, cuando tienen valores diferentes, o cuando su historia y conflictos pasados dificultan la comunicación.

Cuando el/la moderador/a esté intentado guiar al grupo hacia el consenso acerca de una decisión y observe desacuerdos en el grupo, debe:

- Evaluar si el acuerdo es necesario. Si no es necesario entonces redirigir la discusión.
- Si el acuerdo es necesario, dale la oportunidad al grupo de alcanzarlo, para ello puede considerar las siguientes opciones:
 - Delinear colectivamente las alternativas.
 - Identificar fortalezas y debilidades de las distintas opciones.
 - Mezclar opciones para generar nuevas propuestas.
 - Usar técnicas de priorización como criterios de evaluación o indicadores ponderados. Es decir, identificar un conjunto de variables o criterios bajo los cuales evaluar una opción, asignando un peso específico a cada variable.

Es posible que quien modera necesite seguir avanzando si no es posible llegar a un acuerdo en un momento determinado, este puede ser el caso cuando:

- Llegar al acuerdo está tomando más tiempo de lo esperado.
- La discusión ha perdido foco.
- Sólo dos o tres están involucrados con la discusión.
- La discusión está emocionalmente cargada.

En estos casos, el moderador puede proponer al grupo dejar la discusión para otro momento, buscar otra vía para la toma de decisión, ya sea por la asignación a una persona o a un grupo.

Es importante recordar que el consenso no es la única forma de tomar decisiones. En la tabla siguiente se presentan algunas alternativas para llegar a una decisión.

Tabla 9: Alternativas al consenso para la toma de decisiones⁶

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN	CONTRAS	USOS
Acuerdos espontáneos	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Fácil 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar demasiado rápido • Debate insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando una discusión profunda no es necesaria • Cuestiones triviales
Delegar decisión a una persona	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser rápido • Reportes claros 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participación • No existen sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trata de un experto • Individuo que quiera asumir toda la responsabilidad
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión • Creación de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar rivalidades • Pueden surgir situaciones del tipo ganar/perder 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las posiciones se encuentran polarizadas
Votación múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático • Objetivo • Participativo • Se percibe como una situación en donde todos ganan 	<ul style="list-style-type: none"> • Limita el diálogo • Decisiones influenciadas • Las verdaderas prioridades quizá no afloren 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar asuntos
Votación	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido • Alta calidad de diálogo • Resultados claros 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede resultar demasiado rápido • Divide entre ganadores y perdedores • Puede limitar el diálogo • Decisiones influenciadas • Decisiones influenciadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos triviales • Cuando existen oportunidades claramente definidas • Si se acepta la división dentro de un grupo
Construir consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Proceso Sistemático • Proceso Participativo • Orientado a la discusión • Fomenta el compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de tiempo • Requiere de información y de las habilidades de los miembros 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones de importancia • Cuando el asunto necesita la completa aceptación

Fuente: GIZ 2016c

⁶ La técnica de Votación múltiple se describe en el anexo 8.

4.3.8 Mantener alta la energía del grupo

Desde las palabras de inicio, quien modera debe enfocarse en animar al grupo y mantener su nivel de energía a lo largo de cada sesión. Para ello, es recomendable organizar la agenda de tal forma que los tiempos de menor nivel de energía (por ejemplo, inmediatamente después de la comida, o al concluir una actividad complicada) tengan actividades más dinámicas como ejercicios de consolidación de equipos, trabajo en grupos pequeños o procesos facilitados que demanden movimientos físicos (como pararse, desplazarse, entre otros).

Es importante prever suficientes recesos durante la sesión. Después de cada receso, el moderador debe evaluar el nivel de energía del grupo y – de ser necesario – realizar alguna actividad que ayude a las personas a enfocarse nuevamente.

En el capítulo 8 se describen algunas dinámicas que pueden utilizarse para energizar al grupo.

4.3.9 Cerrar la sesión

El cierre de los talleres presenciales incluye varios aspectos:

- **Revisión:** El/la moderador/a debe revisar junto con los participantes si se realizaron las actividades previstas en la agenda, si se tomaron las decisiones necesarias, y si existen asuntos a tratar posteriormente y siguientes pasos.
- **Evaluación:** Como parte del cierre de la sesión es necesario evaluar:
 - a. El proceso usado.
 - b. Resultados obtenidos.
 - c. Desempeño contra objetivos.

Es recomendable destinar tiempo al final de la sesión para realizar la evaluación, para ello, el moderador puede servirse del Metaplan. En el capítulo 8 se incluyen algunas técnicas para la evaluación de talleres presenciales.

- **Cierre:** Al dar por terminada la sesión el/la moderador/a debe:
 - a. Agradecer.
 - b. Recordar próximos pasos.
 - c. Formalmente cerrar la sesión.
- **Evaluación de la sesión con el Grupo Coordinador:** Es importante que el Grupo Coordinador tome unos minutos después del cierre de la sesión para hacer una evaluación interna de la misma. Algunas preguntas guía para esta discusión pueden ser:
 - a. ¿Qué tan bien fueron cubiertos los objetivos de la sesión?
 - b. ¿Qué tan bien respondieron los participantes durante la sesión?
 - c. ¿Qué tan satisfactorios son los resultados de la sesión?
 - d. ¿Qué actividades de seguimiento son necesarias?
- **Documentación de los resultados:** Como se mencionó en el capítulo 3, es importante que el/la moderador/a se asegure de tener todos los materiales suficientes para la documentación de la sesión. Esto puede incluir fotografías del Metaplan, de rotafolios y pizarrones si estos fueron utilizados, de las actividades realizadas como tal, así como de los apuntes de la sesión que haya recolectado el Grupo Coordinador.

4.3.10 Definición de la agenda

El ciclo de la moderación efectiva se completa con la preparación de la agenda y el plan de moderación para la siguiente sesión. Estos documentos se han descrito en la sección 3.6.1.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

La persona a cargo de la moderación debe ser capaz de mantener la motivación del grupo para que la Red logre alcanzar las metas trazadas. Para ello, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

5.1 Generar vínculos de confianza entre los y las participantes

Para propiciar la creación de lazos entre los y las participantes, quien modera puede utilizar las siguientes estrategias:



Es importante propiciar la creación de lazos entre los y las participantes ya que solo cuando existen estos vínculos puede decirse que se están aprovechando al máximo las ventajas de trabajar en Red.

- Planear junto con el experto técnico actividades en equipo para los talleres presenciales.
- Crear espacios de intercambio durante los talleres para que los participantes puedan compartir sus dudas e inquietudes, y reciban sugerencias del resto de los colegas.
- Propiciar los intercambios informales, por ejemplo, planear comidas o cenas con el grupo.
- Establecer mecanismos de comunicación que permitan el intercambio en el periodo entre los talleres. Estos mecanismos pueden ser una lista de distribución de correo electrónico, grupos de mensajería instantánea, foros en línea, u otros que resulten adecuados para las necesidades del grupo.

5.2 Gestión de las expectativas

Frecuentemente, cuando se observa una baja en la motivación de un grupo se debe a que las expectativas no se han establecido con claridad. Es importante que en todo momento los/as participantes sepan:

- **Cuáles son los objetivos:** Los participantes deben entender por qué están participando en cada una de las actividades.
- **Qué se espera de ellos:** Es importante que en todo momento las instrucciones se brinden de forma clara, de ser posible incluyendo ejemplos de los productos que se espera obtener y evitando ambigüedades.
- **Qué pueden esperar obtener:** En todo momento deben estar claros los beneficios para los participantes de las actividades que están realizando. Si una actividad no genera beneficios relevantes para los participantes, el/la moderador/a deberá cuestionar junto con el Grupo Coordinador la necesidad de proseguir con la actividad durante la sesión en curso o bien el seguir incluyéndola en futuras sesiones de la Red.

5.3 Superar las barreras

Los participantes enfrentarán distintas barreras para el logro de sus metas dentro de la Red de Aprendizaje. En la tabla 10 se presentan algunas de las barreras que pueden enfrentar los y las participantes, así como sugerencias para que el/la moderador/a pueda ayudarles a superarlas. En cualquier caso, lo más importante es que quien modera tenga una comunicación efectiva con todos y todas, que trabaje proactivamente para detectar las dificultades que estén atravesando los individuos o el grupo, y que tome acciones dirigidas a mitigar dichas dificultades.

Tabla 10: Barreras y estrategias para superarlas

BARRERA	ESTRATEGIAS
<p>Responsabilidades que tienen prioridad sobre las actividades de la Red</p> <p>Para la mayoría de los participantes, la Red de Aprendizaje es una actividad adicional a las responsabilidades regulares de su puesto de trabajo. El tiempo es un recurso limitado y puede ocurrir que los participantes se vean forzados a dejar de lado las actividades de la Red para cumplir con tareas más urgentes o importantes en sus sitios de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esto puede ser una señal de que la Red no cuenta con el apoyo necesario en niveles directivos. En este caso el moderador puede buscar ayuda del Grupo Coordinador para intentar conseguir apoyo con los líderes de la organización participante. • Si el participante no tiene claros los beneficios de una actividad, es posible que no le dé la importancia necesaria. Las personas a cargo de la moderación y el acompañamiento técnico deben trabajar para asegurar que los beneficios de las actividades de la Red estén claros para los y las participantes.
<p>Dificultad para entender las actividades</p> <p>Esto puede ocurrir por varias razones. Es posible que los/as participantes no cuenten con los conocimientos de base necesarios para comprender un tema específico, o bien, que las instrucciones no sean lo suficientemente claras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El/la moderador/a y el/la experto/a técnico/a deben trabajar en equipo para asegurarse de que las instrucciones han sido comprendidas por los/as participantes. • Cuando detectan que hay dudas, deben trabajar para resolverlas. • Es importante mantener canales de comunicación abiertos tanto dentro como fuera de los talleres presenciales para que los participantes puedan aclarar sus dudas. • Cuando se detecta que los participantes requieren conocimientos adicionales para llevar a cabo las actividades propuestas puede ser necesario llevar a cabo capacitaciones enfocadas en esos temas.
<p>Falta de recursos</p> <p>Es posible que las organizaciones participantes no cuenten con recursos financieros, humanos, o de otro tipo para realizar las actividades propuestas</p>	<p>El grupo coordinador puede contribuir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindando a los participantes información acerca de fuentes de financiamiento accesibles. • Promoviendo el intercambio de información acerca de este tema entre todos y todas. • Buscando formas de combinar proyectos para hacerlos más atractivos a entes financiadores. • Ayudando a los participantes a identificar acciones de baja o nula inversión.
<p>Cambios organizacionales</p> <p>Cuando hay cambios importantes dentro de las organizaciones participantes como, por ejemplo, cambios en la dirección o reorganización de un departamento, el nivel de motivación y compromiso para seguir participando en la Red puede verse afectado.</p>	<p>El moderador debe esforzarse por estar al tanto de este tipo de cambios en todo momento, y brindar el apoyo adecuado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se trata de cambios en la dirección, el moderador debe buscar el apoyo del Grupo Coordinador para obtener el compromiso de la nueva dirección. • Cuando reorganizaciones o despidos hagan que se pierda continuidad en la Red, el grupo coordinador deberá evaluar si a pesar de estos cambios es factible que la organización siga participando. De ser así, quien modera deberá hacer un esfuerzo por poner al corriente a los/as nuevos/as participantes que se incorporen.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89



La comunicación es el tema central del rol del moderador. A lo largo de esta guía se han descrito las distintas actividades que la persona que modera debe llevar a cabo para tener una comunicación adecuada con los/as participantes de la Red y, al mismo tiempo, propiciar la comunicación entre todos y todas.

La comunicación es el tema central del rol del moderador.

En esta sección se describen las actividades que quien modera debe seguir para mantener una comunicación adecuada con el resto de los actores de la Red.

6.1 Comunicación con el Grupo Coordinador

La persona que modera forma parte del Grupo Coordinador y funge como puente de comunicación entre dicho grupo y los/as participantes de la Red, asegurándose de que los mensajes se transmitan de forma adecuada y efectiva, y garantizando que el Grupo Coordinador esté al tanto de los avances, de las barreras que puedan estar enfrentando los participantes y de las necesidades del grupo.

6.2 Comunicación con figuras de soporte o autoridades involucradas

Existen actores que solo participan en la Red de forma puntual, por ejemplo: expertos/as que solo brindarán una capacitación específica, autoridades que tienen interés en el avance de la Red, representantes de entes regulatorios que pueden brindar apoyo a los participantes, entre otros. Es responsabilidad del Grupo Coordinador asegurar que en todo momento estas personas sepan qué se espera de ellas, sepan qué pueden esperar de la Red como tal y/o de su participación, y cuenten con el apoyo logístico que se requiera para su participación (transporte, información de dónde tienen que estar y a qué hora, duración esperada de sus intervenciones, materiales de apoyo como proyector, materiales impresos, etc.). Es posible que esta actividad recaiga en el/la moderador/a, pero también puede suceder que sea la figura del experto técnico, algún participante, u otra persona involucrada en la Red quien tome esta responsabilidad.

6.3 Comunicación con el experto técnico

Es importante que las personas a cargo de la moderación y el acompañamiento técnico se complementen mutuamente. El/la moderador/a debe ayudar a el/la experto/a técnico/a a comunicarse de forma efectiva con los/as participantes, y debe colaborar para el diseño de actividades didácticas que aseguren que los temas técnicos sean comprendidos por todos y todas.

La naturaleza exacta de la relación entre estas dos figuras podrá variar dependiendo de los conocimientos y habilidades de cada quien. Por ejemplo, un/a moderador/a que tenga amplios conocimientos técnicos podría brindar parte de las capacitaciones, o dictar un webinar. Por su parte, un/a experto/a técnico/a con excelentes habilidades de comunicación y pedagogía puede requerir menos apoyo para diseñar y ejecutar las actividades didácticas de los talleres presenciales.

En cualquier caso, para que la colaboración sea efectiva, quien modera y quien brinda el acompañamiento técnico deben trabajar en equipo para brindar a los participantes un mensaje coherente y actividades adecuadas a las necesidades del grupo.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

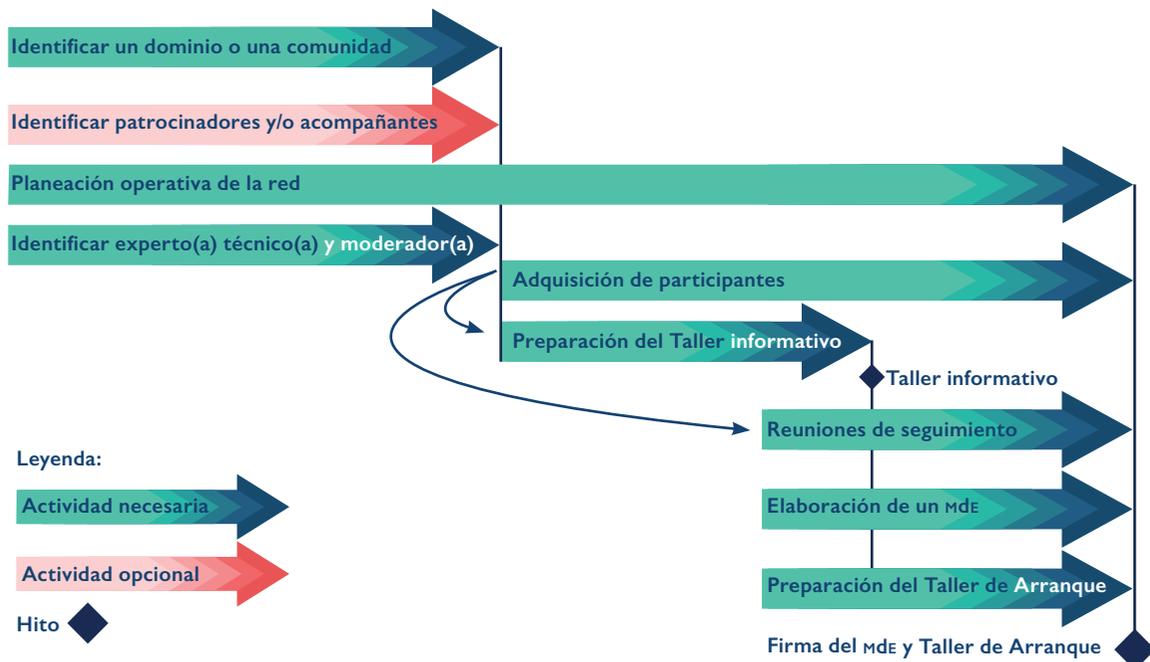
Las fases de una Red de Aprendizaje se definen en la Guía para la Implementación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de la Energía en el contexto latinoamericano. En este capítulo se explica el rol de la persona encargada de la moderación en cada una de estas fases.

7.1 Fase 1. Creación de la Red de Aprendizaje

Generalmente el/la moderador/a no participa en esta fase. De hacerlo, podrá brindar apoyo a la Organización Iniciadora para la realización de las siguientes actividades:

- Definición de roles y responsabilidades de las organizaciones participantes, los cuales se verán reflejados en el Memorándum de Entendimiento (MdE).
- Planeación y facilitación del taller informativo.
- Coordinación y participación en reuniones de seguimiento.
- Preparación de factsheets y formatos de interés.
- Elaboración de un directorio de participantes.
- Logística para ejecución del taller informativo y el taller de arranque.

Figura 9: Representación esquemática de la fase 1 – Creación de la Red



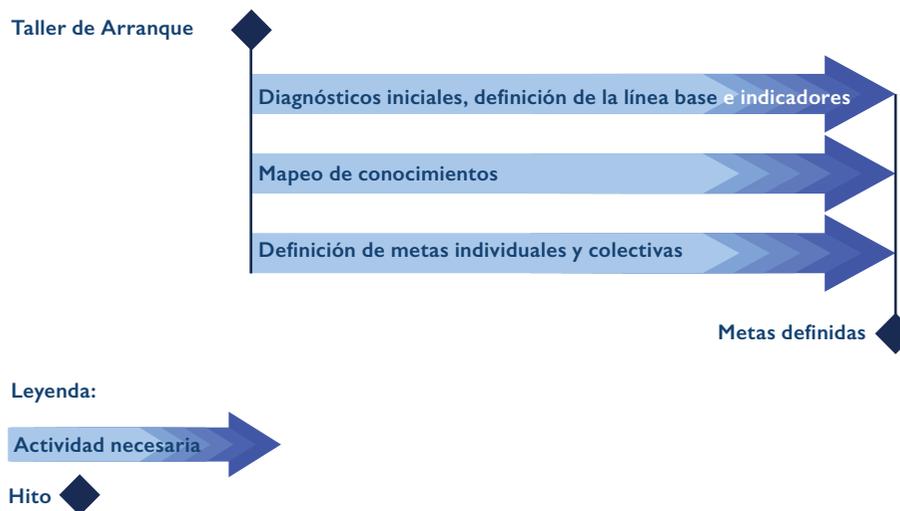
Fuente: GIZ 2016b

7.2 Fase 2. Diagnóstico

Las responsabilidades de quien modera durante esta fase incluyen:

- Coordinar la programación y los aspectos logísticos de la realización de los Diagnósticos iniciales.
- Elaborar un mapeo de conocimientos.
- Coordinar y documentar la definición de metas en conjunto con el experto técnico y la institución iniciadora. Este proceso generalmente incluye planear y facilitar un taller de definición de las mismas.
- Definir junto con el Grupo Coordinador cómo será monitoreado y evaluado el cumplimiento de las metas.

Figura 10: Representación esquemática de la fase 2 – Diagnóstico



Fuente: GIZ 2016b

7.3 Fase 3. Desarrollo de la Red de Aprendizaje

La tercera fase es el ciclo de operación regular de una Red de Aprendizaje. Esta es la fase en la que el rol de moderación adquiere un mayor peso, y sus responsabilidades incluyen:

- Planear y coordinar los aspectos logísticos de los talleres, capacitaciones, visitas técnicas y webinars.
- Facilitar y documentar los talleres presenciales, capacitaciones y webinars.
- Dar seguimiento a los acuerdos.
- Servir como punto focal de comunicación.
- Administrar la información.
- Crear espacios presenciales y virtuales para la comunicación y el intercambio.

Figura 11: Representación esquemática de la fase 3 – Desarrollo de la Red



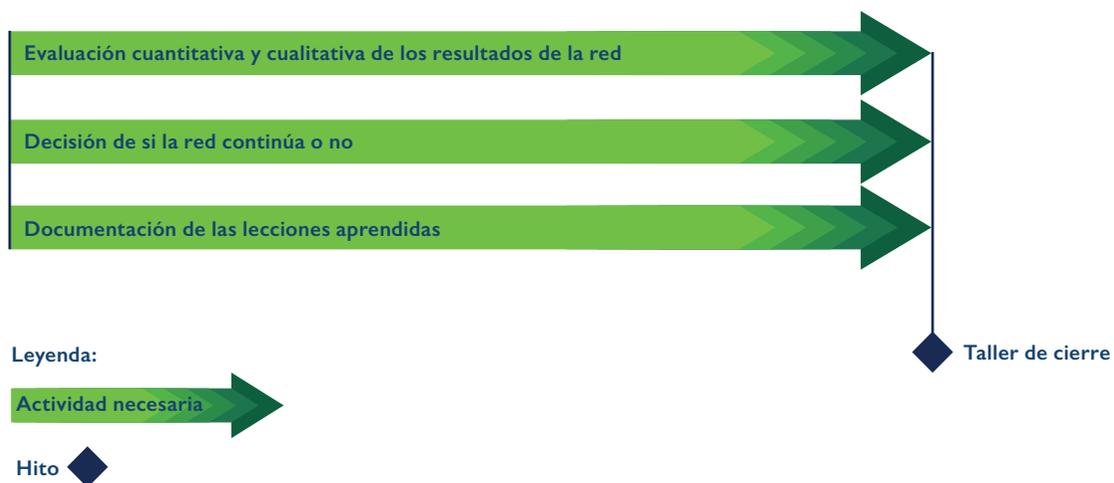
Fuente: GIZ 2016b

7.4 Fase 4. Cierre

Durante el cierre de la Red, la persona que modera debe:

- Llevar a cabo una evaluación de los resultados logrados por los participantes.
- Ejecutar la evaluación integral de la Red por parte de los participantes.
- Facilitar el proceso de toma de decisión sobre si la Red continuará o no.
- Documentar las lecciones aprendidas y participar en la elaboración de un documento memoria.
- Planear y facilitar el taller de cierre.

Figura 12: Representación esquemática de la fase 4 – Cierre



Fuente: GIZ 2016b

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

8.1 Dinámicas para generar vínculos de confianza entre los y las participantes

8.1.1 Las Canoas

Materiales:

Dos sillas

Tiempo requerido:

30 min (varía dependiendo del número de preguntas que plantee el/la moderador/a).

Descripción:

Esta es una técnica muy sencilla que puede utilizarse en el primer taller de la Red de Aprendizaje, el objetivo es que los participantes comiencen a conocerse mejor.

Quien modera toma una silla y dice a los/as participantes que en esa silla esta la proa de una canoa. Pide a los/as participantes que se suban a la canoa ordenándose desde aquel o aquella que tenga más años de experiencia profesional hasta el que tenga menos experiencia.

A los/as participantes les tomará un par de minutos ordenarse, porque deberán preguntarse los unos a los otros cuantos años de experiencia tienen para ubicarse en la “canoa”.

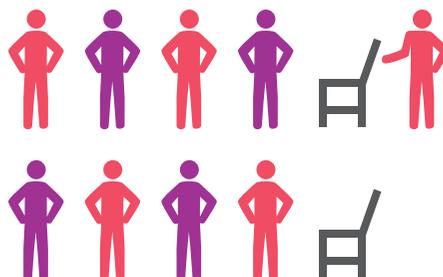
Una vez que estén ubicados en una fila ordenada, la persona que modera puede pedirle a cada uno que diga cuantos años de experiencia profesional tiene. Una variante puede ser pedir a los y las participantes que se ordenen por edad o por antigüedad en sus respectivas organizaciones.

Luego el/la moderadora puede hacer dos canoas, iniciando cada una con una silla para que las personas se ubiquen más fácilmente, y puede pedir a los participantes que se suban en una u otra canoa si:

- Son originarios/as de la ciudad donde se celebra el evento o si vienen de otra ciudad.
- Son ingenieros/as o tienen otra área de especialización (por ejemplo, cargos administrativos).
- Prefieren la playa o la montaña
- Tienen más de 20 años de experiencia o menos de 20 años de experiencia (si no se hizo esta parte de la actividad al principio).
- Prefieren los perros o los gatos.
- Tienen experiencia previa en la implementación de sistemas de gestión de mejora continua o no.
- Otras categorías relevantes para el grupo.

Cada vez que las personas se separen en las dos canoas quien modera puede hacer preguntas de seguimiento (por ejemplo, preguntar de donde vienen a los que vienen de otra ciudad u otro país).

Figura 13: Las Canoas



Fuente: Elaboración propia

8.1.2 ¿Qué animal te gustaría ser y por qué?

Materiales:

Ninguno

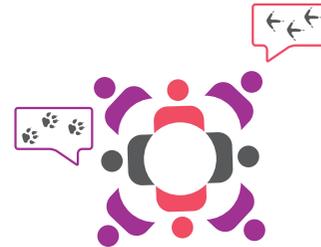
Tiempo requerido:

15 a 30 min

Descripción:

El/la moderador/a organizará a los y las participantes en un gran círculo, y les pedirá que piensen por un momento en que animal (distinto de un ser humano) les gustaría ser si pudieran transformarse, y por qué. Luego se pedirá a cada persona que diga su animal y explique su elección. Una variante puede ser pedir a los y las participantes que escojan su nombre de luchador o luchadora en la lucha libre mexicana.

Figura 14: ¿Qué animal serías y por qué?



Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Completar la cartilla

Materiales:

- Cartillas impresas, una por participante (incluyendo al moderador, experto técnico y demás asistentes al taller).
- Un premio simbólico (por ejemplo, un pequeño chocolate).

Tiempo requerido:

30 a 45 min

Descripción:

El/a moderadora deberá preparar con antelación cartillas siguiendo el formato propuesto en la tabla X. Las premisas de la tabla X son solo sugerencias, el moderador puede preparar cartillas mejor adaptadas al grupo. Pueden ser todas iguales o se pueden incluir campos distintos para hacer varios juegos de cartillas diferentes.

Quien modera entregará una cartilla a cada participante y les pedirá que llenen cada casilla con la firma de una persona del grupo que cumpla con la premisa correspondiente. Se pueden dar 20 a 30 min a los participantes para que conversen y consigan la información necesaria para llenar sus cartillas. La primera persona en completar la cartilla recibirá un premio simbólico.

Al final de la actividad se puede dar unos minutos a los participantes para que voluntariamente digan que les sorprendió de sus compañeros, o si descubrieron cosas que tienen en común, pero esto no es indispensable, se puede pasar de inmediato a la siguiente actividad.

Una variante de esta actividad es hacerla a la hora de la comida o en algún momento de esparcimiento, para motivar a los participantes a hablar con personas que aún no conocen.

Tabla 11: Ejemplo de cartilla

ESTA PERSONA...			
Ha subido a una montaña de más de 3000 m de altura	Ha leído más de 5 libros este año	No le gusta el chocolate	Tiene un perro
Ha ganado una medalla en una competencia deportiva	Sabe tocar un instrumento musical	Sabe hablar otro idioma	Le gusta correr
Es excelente cocinero / cocinera	Le gusta jugar videojuegos	No le gusta el picante	Hizo una maestría

Fuente: Elaboración propia

8.1.4 Compartir algo nuevo

Materiales:

Ninguno

Tiempo requerido:

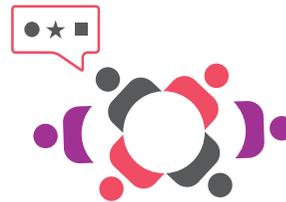
30 min (varía dependiendo de la cantidad de participantes)

Descripción:

Esta es una dinámica muy sencilla que se puede utilizar cuando los participantes de la Red llevan un tiempo trabajando juntos. Con los/as participantes sentados/as en círculo, el moderador les pide que compartan con el grupo algo que ninguno de los presentes sepa. Para animarles a participar, puede dar el ejemplo y compartir algo que nadie del grupo sepa todavía, por ejemplo:

- Una vez gané un campeonato de natación en mi escuela.
- En mi tiempo libre me gusta pintar.
- Etc.

Figura 15: Compartir algo nuevo



Fuente: Elaboración propia

8.1.5 Dos verdades y una mentira

Materiales:

Ninguno

Tiempo requerido:

60 min (varía dependiendo de la cantidad de participantes)

Descripción:

Se pedirá a los participantes que formen un círculo. Durante algunos minutos, cada participante deberá pensar en dos datos acerca de sí mismo/a que quiera compartir con el grupo, e inventar un tercer “dato” que sea falso.

Cada persona tendrá la oportunidad de compartir sus tres datos, y el grupo tratará de adivinar cuál es el dato falso.

Figura 16: Dos verdades y una mentira



Fuente: Elaboración propia

8.1.6 Identidades confundidas⁷

Materiales:

Gafetes, marcadores.

Tiempo requerido:

10 a 20 min

Descripción:

Esta es una forma amigable de que los participantes se conozcan al inicio de la Red. Si los participantes ya cuentan con gafetes con sus nombres pueden utilizarlos para esta actividad, a condición de que las letras sean grandes y se puedan leer desde lejos.

1. Pedir a los y las participantes que escriban sus nombres con letras grandes en un gafete o tarjeta rectangular, y que lo peguen en su ropa con cinta adhesiva.
2. Formar un círculo.
3. En un tiempo prudencial, cada persona memorizará los nombres de todos y todas (si esta actividad no se lleva a cabo en el primer taller se puede obviar este paso, o dar poco tiempo para memorizar).
4. El facilitador pedirá a los participantes que se quiten los nombres y los pasen por la derecha por unos segundos, y a la voz de ALTO cada participante se queda con un nombre en las manos que no es el suyo.
5. Cada participante tiene 10 segundos para encontrar al dueño del nombre.
6. Los participantes que no encuentran al dueño del nombre van al centro del círculo. Con la ayuda del grupo se encontrará a la persona a quien le corresponde el nombre.
7. Repetir el ejercicio hasta que todos sepan los nombres de memoria.

Una variante de este ejercicio consiste en repartir los gafetes al azar al inicio de un taller de la Red de Aprendizaje, y dar unos minutos a los participantes para que encuentren al dueño del gafete que recibieron.

8.1.7 Entrevista mutua⁸

Materiales:

Pliegos de papel para rotafolio, marcadores.

Tiempo requerido:

40 a 60 min

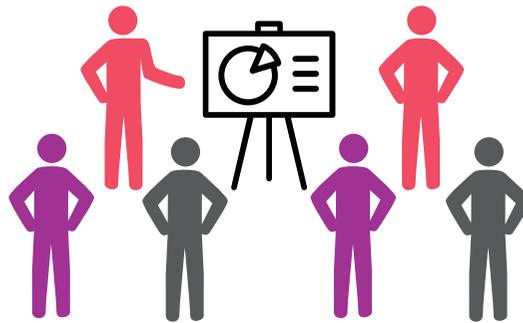
Descripción:

Se divide la plenaria en parejas de personas que no se conocen bien. Cada persona toma una hoja de papel del rotafolio y un marcador. Cada una entrevista a la otra durante unos diez minutos, haciendo preguntas espontáneas y anotando la información. Al final de la entrevista se les solicita dibujar un símbolo que corresponda a su pareja. Cuando todas las personas hayan sido entrevistadas tiene lugar una presentación en plenaria y cada quien presenta a la otra persona, describiendo lo que han aprendido acerca de su pareja y explicando que por qué dibujaron un símbolo específico. La presentación no debe durar más de tres minutos por persona. Los dibujos se dejan en exhibición durante el resto del evento. Si los participantes se conocen bien, el moderador les puede pedir que busquen respuestas frente a aspectos desconocidos, tales como aficiones, visiones de futuro o experiencias durante la niñez.

⁷ Dinámica adaptada del Manual VIPP.

⁸ Ibid.

Figura 17: Entrevista mutua



Fuente: Elaboración propia

8.1.8 La telaraña⁹

Materiales:

Una bola de hilo, lana o cuerda.

Tiempo requerido:

15 a 30 min

Descripción:

Esta dinámica puede realizarse al inicio de la Red. Los y las participantes forman un círculo. A uno se le da la bola de cuerda y se le pide dar su nombre, función que desempeña, expectativas con respecto a la Red u otros datos que el moderador considere relevantes. Cuando termine, sostiene el extremo de la cuerda y lanza o pasa la bola a otro participante. Quien recibe la cuerda se presenta, y el proceso sigue hasta que todos y todas estén entrelazados con una telaraña.

Una variante que puede realizarse cuando los participantes ya se conocen bien es que en lugar de presentarse cada quien diga cómo está relacionado con la persona a la cual pasa la bola de cuerda.

Quien modera tiene la oportunidad de decir algo del papel importante que desempeña cada uno en la Red, y que el desempeño de la misma depende de las tensiones positivas o negativas mostradas por cada persona.

Otra variante del ejercicio consiste en destejer la telaraña en el orden inverso a como fue creada. Cada quien antes de devolver la bola a quien se la pasó puede explicar su motivación para participar en el taller.

8.1.9. Palo de escoba

Materiales:

Un palo de escoba por cada 6 o 7 participantes

Tiempo requerido:

30 min (aproximadamente 20 minutos para la actividad y 10 para la reflexión final)

Descripción:

- I. Solicitar al grupo que se divida en equipos de no más de 7 personas, y una de ellas fungirá como juez.

⁹ Dinámica adaptada del Manual VIPP.

2. Las 6 personas se pondrán al lado del palo de escoba (tres de cada lado viéndose frente a frente), y colocarán el palo de escoba a la altura de sus cabezas sosteniéndolo solamente con el dedo índice de una mano de forma horizontal. Es muy importante que todos coloquen los dedos por debajo de palo, soportándolo, no por encima.
3. Cada grupo intentará colocar el palo en el suelo en primer lugar, con la condición de que nadie deje de tocar el palo en ningún momento. El juez deberá verificar que esta condición se cumpla. Si alguno de los participantes separa su dedo del palo deben volver a empezar.
4. Gana el equipo que logre colocar el palo en el suelo en primer lugar.

Al finalizar la actividad quien modera facilitará una reflexión entre los participantes, discutiendo como el esfuerzo individual no es suficiente y hace falta que todos y todas colaboren para lograr la meta.

8.2 Dinámicas para energizar al grupo

8.2.1 Venado, cazador, muro¹⁰

Materiales:

Una hoja de papel o pizarrón para escribir los resultados

Tiempo requerido:

Dos minutos por cada ronda

Descripción:

La plenaria se divide en dos grupos que se colocan frente a frente. El facilitador indica con sus manos en la cabeza que el venado tiene cachos y chilla “iiiijjjj”. Haciendo el gesto correspondiente, el cazador tiene dos pistolas que cuando las disparan suenan “pang”. En cuanto al muro, dirá que es muy alto, que pasa la altura de las manos extendidas hacia arriba, y que cuando el cazador dispara al venado que se ha saltado el muro para salvarse, las balas zumban “fgho, fgho, fgho”. El facilitador hará que los participantes practiquen estos gestos y sonidos un par de veces.

El juego consiste en que cada grupo decida por unanimidad representar al venado, el cazador o muro sin que los contrincantes del otro grupo se enteren. El facilitador da al orden de “¡ya!” y los dos grupos se enfrentan con los gestos y sonidos acordados. Para saber quién gana se explica: “El muro detiene las balas, las balas matan al venado y el venado salta encima del muro”.

Después de que se haya jugado tres o cuatro veces, puede ser que alguien todavía tenga aliento para evaluar el sentido del ejercicio. Si no, no importa, porque el cometido principal se cumple de todas maneras, todos se ponen atentos, coordinan una acción y se divierten.

8.2.2 Los botes salvavidas¹¹

Materiales:

Ninguno

Tiempo requerido:

20 min

Descripción:

A los participantes se les dice que están en un barco que se hunde. Tienen que entrar en los botes salvavidas, que son de capacidad limitada. Según el tamaño del grupo, el facilitador anuncia que los botes salvavidas son solo para dos, tres o cinco personas, por ejemplo. Para subirse a

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

los botes salvavidas, los participantes tienen cinco segundos para formar grupos de dos, tres o cinco. El facilitador elimina a los que se han ahogado, es decir, los grupos mayores o menores que el tamaño anunciado. Luego el facilitador anuncia un nuevo tamaño, de manera que sea necesario modificar los grupos, siguiendo hasta que solo quede un grupo.

Este ejercicio es un energizante rápido que permite a las personas moverse rápidamente, interactuar con otros, tomar decisiones rápidas y desinhibirse. Para usarlo en la formación de grupos, el facilitador pide a los participantes que se salven en grupos para cuatro, cinco o seis personas, quedando formado en cada "bote" un grupo de trabajo

8.2.3 El correo¹²

Materiales:

Sillas

Tiempo requerido:

15 a 20 min

Descripción:

Los participantes y facilitadores se sientan en círculo con el número exacto de asientos, menos uno. Una persona (al principio puede ser el facilitador) se para en el centro y anuncia: "Tengo una carta para aquellos que llevan zapatos negros (o tienen reloj, o tienen el cabello corto, etc.)" Los participantes que llevan zapatos negros, por ejemplo, tienen que cambiar de asiento. La persona en el centro aprovecha el movimiento de las personas para tomar uno de los asientos vacíos. Entonces el que se quedó sin asiento se para en el centro y entrega otra carta. Este ejercicio hace que las personas circulen y les obliga a observar y descubrir características de los demás participantes.

8.2.4 El mago¹³

Materiales:

Ninguno

Tiempo requerido:

15 a 20 min

Descripción:

- El facilitador selecciona secretamente a un participante para que asuma el rol de mago que tiene el poder de hacer dormir a otros.
- Los participantes forman un círculo, estando el mago entre ellos. El mago hace un guiño a una persona sin que el resto del grupo lo note, y ésta caerá en un profundo sueño al centro del círculo.
- Los otros participantes se pondrán atentos para ver quién es el mago. Si alguien se equivoca en identificar al mago, sale del juego.

¹² Dinámica adaptada del Manual VIPP.

¹³ Ibid.

8.2.5 Confía en mí¹⁴

Materiales:

Clntas para cubrir los ojos.

Tiempo requerido:

30 min.

Descripción:

- Solicite al grupo que se divida en equipos de tres o cuatro personas. La participación deberá ser voluntaria.
- Cada equipo elige a una persona que deberá cubrirse los ojos y a otra que será el líder; quien instruirá a la primera persona para ir del punto A hasta el punto B dentro del salón o un área adyacente. Solamente se permite dar instrucciones orales.
- Los otros miembros del equipo solo podrán ayudar al que tiene cubiertos los ojos asegurándose de que el o ella no se tropiece o golpee con algo.
- Luego de dos o tres minutos, deben cambiar de roles y repetir el ejercicio tomando rutas diferentes.
- Motive la siguiente discusión al interior del grupo:
 - ¿Cómo se sentían con los ojos cubiertos?
 - ¿Confiaban en su líder?
 - ¿Confiaban en sus compañeros de equipo?
 - ¿Cómo se aplica esta actividad a los roles que cumplen dentro de su organización?
 - ¿Cómo se aplica a la Red?

8.3 Dinámicas para la evaluación de talleres presenciales

Es importante que el moderador obtenga retroalimentación del grupo al final de cada taller presencial, ya que esto le permitirá asegurar que los talleres sean efectivos, y mejorar continuamente su desempeño.

A continuación se describen algunas de las técnicas que puede utilizar para obtener retroalimentación del grupo.

8.3.1 Qué funcionó y qué puede mejorar

Materiales:

Mampara, marcadores y tarjetas de dos colores.

Descripción:

El/la moderador/a puede tener preparadas tarjetas de tres colores distintos con los títulos:

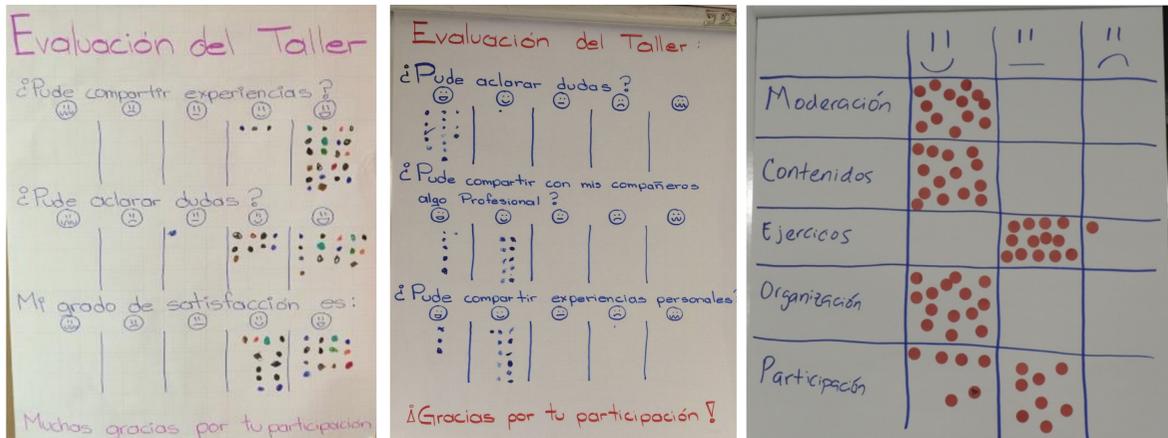
- Qué funcionó (o una carita feliz, o un signo de +).
- Qué podemos mejorar (o una carita neutra, o la letra griega delta: Δ).
- Cómo te sientes.

¹⁴ Ibid.

Asimismo, definirá una escala para la evaluación, la cual puede ser de tres o cuatro puntos, dependiendo de si desea dar a los participantes la opción de una respuesta neutra o no. No se recomiendan escalas de 6 puntos o más para que la evaluación no resulte demasiado compleja.

Al final del taller se repartirán marcadores o calcomanías de colores a los y las participantes, y se les pedirá que la ubiquen en la columna correspondiente a su opinión.

Figura 19: Ejemplo de evaluación



Fuente: Archivo fotográfico de GIZ



9. Conclusiones

Moderar una Red de Aprendizaje requiere un conjunto de habilidades particulares. El trabajar con el mismo grupo durante un periodo de un año o más presenta retos y oportunidades específicos, distintos a los que pueden presentar actividades de facilitación ocasionales con grupos distintos.

La persona a cargo de la moderación tiene un efecto directo sobre el desarrollo de las capacidades de las y los participantes, y sobre la generación de dinámicas de grupo positivas y duraderas.

La persona a cargo de la moderación tiene un efecto directo sobre el desarrollo de las capacidades de las y los participantes, y sobre la generación de dinámicas de grupo positivas y duraderas. Las moderadoras y los moderadores de las primeras Redes de Aprendizaje en México han reportado experiencias positivas, y un sentimiento de satisfacción al constatar los logros del grupo, a los cuales han contribuido en gran medida.

La metodología de Redes de Aprendizaje no está restringida a la Eficiencia Energética y la implementación de Sistemas de Gestión de la Energía. Por el contrario, esta metodología puede ser aplicada a distintos dominios de conocimiento. De la misma forma, las principales habilidades que el/la moderador/a fortalece mediante su participación en la Red son habilidades transversales, es decir, pueden ser aplicadas a distintas temáticas, ampliando así sus perspectivas de desarrollo profesional.

Las Redes de Aprendizaje son una metodología pionera en América Latina con un gran potencial de crecimiento. El objetivo que persigue el Programa de Energía Sustentable de la GIZ México mediante la elaboración de esta Guía es brindar las herramientas adecuadas para que las personas interesadas en moderar Redes de Aprendizaje puedan encontrar nuevas oportunidades laborales y contribuyan a la diseminación de este esfuerzo en la región.



Bibliografía

- Bens, I. 2005. *Advanced Facilitation Strategies: Tools and Techniques to Master Difficult Situations*, Jossey-Bass, 272 p.
- GIZ GmbH, Conuee, 2016a. Documento Memoria de la Red de Aprendizaje para la implementación de Sistemas de Gestión de la Energía en la Industria en México.
- GIZ GmbH, 2016b. "Guía para la implementación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética y Sistemas de Gestión de la Energía en el contexto latinoamericano". Disponible en: https://www.giz.de/en/downloads/giz2016-es-Guia_para_la_implementacion_de_Red_de_Aprendizaje_de_Eficiencia_Energetica.pdf
- GIZ GmbH, 2016c. Manual de Técnicas, Herramientas y Materiales de Moderación / Facilitación.
- GIZ GmbH, 2017. Guía técnica para la implementación de Sistemas de Gestión de la Energía en el marco de una Red de Aprendizaje. Rohde, Clemens et al. 2015. *Learning Energy Efficiency Networks – Evidence based experiences from Germany. ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Industry*.
- Salas, Tillmann et al. 2007. *VIPP Visualización en Programas Participativos*. Unicef Bangladesh y Southbound, Penang.
- Wilkinson, M. 2004. *The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R.T. Guide to Getting Results With Groups*, Jossey-Bass, 320 p.

Resumen Ejecutivo	9
1. Introducción	13
2. Introducción a la moderación de Redes de Aprendizaje	21
3. Administración de la Red de Aprendizaje	25
4. Facilitación de los talleres	43
5. Motivación	59
6. Comunicación con actores relevantes	63
7. Responsabilidades del moderador a lo largo de las 4 fases de la Red de Aprendizaje	67
8. Dinámicas para Redes de Aprendizaje	73
9. Conclusiones	85
Bibliografía	87
Anexos	89

Anexo 1.

Agenda y plan de moderación

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de agendas y planes de moderación tomados de las Redes de Aprendizaje piloto.

1. Ejemplo de agenda

Agenda del 4^{to} Taller de la Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética en bombeo de Agua en Organismos Operadores de Agua y Saneamiento en el Estado de Morelos

INICIO	FIN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
9:00	9:30	Registro de participantes	Todos
9:30	9:40	Palabras de bienvenida por parte de la CEAGUA y de la GIZ	Beatriz Cabrera (CEAGUA) Ana Skwierinski (GIZ)
9:40	10:05	Introducción del taller y presentación de nuevos participantes de la Red	Ana Skwierinski Sebastian Erhardt (GIZ)
10:05	10:25	Presentación y discusión de la primera parte de la tarea (Indicadores de Eficiencia Energética)	Rita Cavaleiro (Coordinadora de Eficiencia Energética de ANEAS-CONAGUA)
10:25	10:55	Ejercicio: Cálculo de la eficiencia energética	Todos
10:55	11:05	Presentación sobre la evaluación de la confiabilidad de la EE	Rita Cavaleiro (Coordinadora de Eficiencia Energética de ANEAS-CONAGUA)
11:05	11:20	Receso	
11:20	12:00	Ejercicios: Confiabilidad de los cálculos de la EE	Todos
12:00	12:20	Presentación: Niveles de referencia en la eficiencia electromecánica	Rita Cavaleiro
12:20	12:50	Ejercicio: Cálculo del potencial de ahorro y periodo de retorno de una eventual inversión	Todos
12:50	14:20	Comida	
14:20	15:30	Ejercicio 5: Preparación de presentación para directivos	Todos
15:30	15:40	Presentación y discusión de la segunda parte de la tarea (tarifas eléctricas)	Se escogerán al azar los O.O. para que presenten sus resultados



INICIO	FIN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
15:40	15:55	Receso	
15:55	16:55	Ejercicio: Determinación del horario de operación más conveniente	Todos
16:55	17:05	Trabajos a desarrollar para la próxima reunión	Ana Skwierinski
17:05	18:00	Evaluación del taller y cierre	Sebastian Erhardt, Beatriz Cabrera, Ana Skwierinski

Fecha: Martes 12 de enero 2016 **Horario:** 9:00 a 18:00 horas **Lugar:**

Fuente: Archivos de GIZ

2. Ejemplo de agenda

SENER
SECRETARÍA DE ENERGÍA



CONUEE
COMISIÓN NACIONAL PARA EL
USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AGENDA



Quinto Taller de la Red de Aprendizaje para la Implementación de Sistemas de Gestión de Energía (SGEn)

DETALLES DEL EVENTO

Fecha:		
Horario:		
Lugar:		
Contacto:		



AGENDA DÍA 1

Hora	Tema	Responsable
8:30 - 9:00	Registro	
9:00 - 9:15	Bienvenida	Pablo / CONUEE
9:15 - 10:00	Breve presentación de la empresa	Empresa I
10:00 - 10:30	Plan de seguimiento, medición y análisis (verificación) (4.6.1)	Philipp
10:30 - 11:30	Ejercicio práctico: diseño de un plan de seguimiento	Pablo (apoyo de CONUEE, Philipp, Nadège, Johannes)
11:30 - 12:00	Coffee Break	
12:00 - 13:00	Presentación de resultados y cierre del ejercicio	Participantes
13:00 - 14:00	Mejores prácticas	Participantes
14:00 - 15:30	Comida	
15:30 - 17:00	Recorrido por la planta de la empresa I	Empresa I
17:00 - 18:00	Seguimiento de la Red	CONUEE / Johannes
18:00	Cierre del día	
19:00	Cena opcional	

AGENDA DÍA 2

Hora	Tema	Responsable
9:00 - 9:35	Información necesaria para el documento memoria	CONUEE
9:30 - 10:00	Teoría sobre Auditoría interna (4.6.3)	Philipp
10:00 - 11:00	Presentación del ejercicio: Auditoría interna, resultados y lecciones aprendidas	Philipp / participantes
11:00 - 11:30	Coffee Break	
11:30 - 12:30	Dinámica: no-conformidades, acciones correctivas/preventivas (4.6.4)	Todos por equipos
12:30 - 13:30	Ejercicio de Auditoría interna en empresa I	Nadège / Pablo
13:30 - 14:00	Presentación de resultados del ejercicio	Participantes
14:00 - 15:30	Comida	
15:30 - 16:00	Acuerdos sobre el seguimiento de la Red	Participantes (Johannes, CONUEE)
16:00 - 16:30	Aclaración de dudas sobre temas generales	Philipp
16:30 - 17:15	Coffee Break	



AGENDA DÍA 2		
17:15 - 17:40	Ejercicio de la Matriz de evaluación de avance de tareas	Pablo
17:40 - 18:00	Próximos pasos y evaluación del Taller	CONUEE, Pablo, Johannes
18:00	Cierre del Taller	CONUEE

Fuente: Archivos de GIZ

3. Ejemplo de plan de moderación

Programa de Energía Sustentable en México Componente de Eficiencia Energética Segunda Reunión de la Red de Aprendizaje de Eficiencia Energética del estado de Coahuila

15 de marzo Monclova, Coahuila

Plan de Moderación

REUNIÓN- ÚNICO DÍA

PRIMERA PARTE

Duración: 180 min

Objetivos:

- Registro
- Bienvenida
- Presentación de la agenda
- Recapitulación de los trabajos de la Red
- Objetivos de la reunión
- Recordatorio de los principios de convivencia del taller
- Actividad de integración (mapeo de expertise)
- Presentación de los diagnósticos de eficiencia energética

Materiales:

- Lista de asistencia, plumas
- Gafetes
- Marcadores
- Mampara con la agenda
- Mampara y tarjetas de principios de convivencia
- Computadora y proyector
- Presentaciones digitales

Inicio	Duración	Actividad	Responsable / Materiales
8:30	30 min	Registro	Claudia/ Leticia - Lista de asistentes - Plumaz - Gafetes
9:00	15 min	Bienvenida/ Presentación - SIMAS Monclova - CEAS - GIZ - COCEF	SIMAS Monclova Rogelio Montemayor o Lic. Ayup Ana Skwierinski Fernando Ortiz - Mampara - Tarjetas con agenda
9:15	10 min	Recapitulación de los trabajos de la Red	Ana Skwierinski



REUNIÓN- ÚNICO DÍA

9:25	15 min	<p>Objetivos de la reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer las áreas de mayor experiencia y casos de éxito en implementación de mejores prácticas de los operadores participantes, para ir integrando la red de apoyo. - Presentar los resultados de los diagnósticos de eficiencia energética realizados y destacar los hallazgos más importantes. - Analizar en equipos y presentar a los demás los hallazgos de los diagnósticos. - Presentar los avances de las auditorías de agua. - Solicitar la información requerida para continuar con los estudios. Recordar el beneficio de proporcionarla para concluir los estudios y avanzar hacia el planteamiento de metas de ahorro. - Capacitarnos en el tema de "Cálculo y corrección del factor de potencia". - Visita de campo a pozos para ver la aplicación del tema. 	<p>Ana Skwierinski</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mampara - Tarjetas o diapositiva
9:40	5 min	<p>Recordar principios de convivencia establecidos durante la primera reunión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación activa y constante. - Respetar el tiempo de los demás mediante la puntualidad. - Los títulos quedan fuera del salón, las ideas son valiosas en sí mismas no por quien las emite. - Todas las preguntas son pertinentes. - Comparte tus conocimientos. - Cumple oportunamente con tus tareas. - Celulares en modo de vibración, contesta fuera. 	<p>Claudia Valdez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mampara - Tarjetas preparadas
9:45	30 min	<p>Actividad de integración: Mapeo de expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentar archivo de Excel con áreas de experiencia e información que ha ofrecido compartir cada Operador - Llamado a explorar medio de comunicación preferido para tener contacto entre reuniones. Proponer whatsapp o correo electrónico. - Preguntar a los participantes si ha habido comunicación entre ellos y establecer que este ejercicio será el piloto en el sector hídrico, se pretende documentar, y queremos saber para qué les está sirviendo. 	<p>Claudia Valdez</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excel con directorio
10:15	60 min	<p>Presentación de los diagnósticos de eficiencia energética</p> <p>Recapitulación de metodología, presentación de resultados individuales, presentación de resultados globales y comparativos, principales hallazgos e información dudosa.</p>	<p>Ramón Rosas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación digital



REUNIÓN- ÚNICO DÍA

11:15	15 min	Receso
-------	--------	--------

SEGUNDA PARTE**Duración:** 95 min**Objetivos**

- Revisión de la información de los resultados del diagnóstico de Eficiencia Energética en mesas de trabajo por equipos.
- Presentación de los resultados más relevantes por los O.O. participantes.
- Exhortación a los operadores a plantearse metas de ahorro. Encargar la tarea para la próxima reunión.

Materiales

- Proyector
- Computadora
- Reportes de los diagnósticos de eficiencia energética.
- Hojas de rotafolio y marcadores

11:30	5 min	Explicación de la actividad por equipos. Distribuir a los participantes en mesas de trabajo. Repartir material: reportes para su revisión, hojas de rotafolio, marcadores, hojas para apuntes. Se formarán los equipos agrupando a Organismos Operadores que tengan sus diagnósticos de eficiencia energética completos con aquellos que los tengan incompletos o no los tengan.	Ramón Rosas/ Ana/ Claudia/ Leticia Listado de los participantes en cada equipo Hojas de rotafolio o tarjetas/ marcadores/ hojas para apuntes/ plumas
11:35	20 min	Revisión de la información en las mesas de trabajo	Participantes de los O.O.
11:55	40 min	Presentación de información analizada por parte de los O.O. Cada equipo dispondrá de cinco minutos para pasar al frente a presentar ante la plenaria los principales hallazgos y los principales puntos de confusión o dudas del caso analizado	Participantes de los O.O.
12:35	20 min	Exhortación a los O.O. a plantear metas de ahorro. <ul style="list-style-type: none"> - Hablar sobre la información faltante - Información no confiable - Establecimiento de metas segura y condicionada 	Ramón Rosas/ Ana Skwierinski Diapositiva o tarjetas
12:55	10 min	Receso	

TERCERA PARTE**Duración:** 85 min**Objetivos**

- Presentación de avances de auditorías de agua.
- Retomar formatos de información que los O.O. deben recopilar.
- Capacitación. "Cálculo y corrección del factor de potencia".
- Exhortación a los O.O. a proporcionar la información faltante.
- Retomar el objetivo de la Red de manera integral.

Materiales

- Computadora
- Proyector
- Hojas y plumas

14:30	15 min	Cierre y resumen del día. Resumir el taller; temas cubiertos, temas para el próximo taller; invitación a la visita de campo.	Claudia Valdez
-------	--------	---	----------------



REUNIÓN- ÚNICO DÍA

14:45	5 min	Evaluación del taller. Preguntar a algunos participantes sus experiencias positivas durante el taller, así como las áreas de oportunidad.	Claudia Valdez Tarjetas en blanco
14:50	10 min	Palabras de agradecimiento. Fotos grupales.	Ana Skwierinski/ Fernando Ortiz/ CEAS
15:00	45 min	Comida. En el mismo salón del hotel Fiesta Inn, a cargo de SIMAS Monclova.	

QUINTA PARTE

Duración: 120 min

Objetivos:

- Visita de campo para observación/ aplicación de teoría

15:45 a 17:45	120 min	Visita a 2 pozos urbanos	
------------------	---------	--------------------------	--

Fuente: Archivos de GIZ

4. Ejemplo de plan de moderación

Cuarto Taller de la Red de Aprendizaje para la Implementación de Sistemas de Gestión de Energía (SGEn)

DETALLES DEL EVENTO

Fecha:	Viernes 11 Marzo de 2016	
Horario:	09:00 – 18:00 hrs.	
Lugar:		
Contacto:		

AGENDA DÍA I

Hora		Ponente	
8:30 - 9:00	Registro		
9:00 - 9:15	Bienvenida, repaso del 3er taller	Pablo/ Johannes	
9:15-9:30	Breve presentación de empresa 2	Empresa 2	
9:30 - 9:40	Tarea 9. Presentación de los elementos que debe tener una estrategia de comunicación	Pablo (apoyado de una empresa ejemplo)	Pablo prepara presentación
9:40 - 10:00	Discusión sobre Tarea 9	Pablo	Por mesa, ellos desarrollan un plan de comunicación



AGENDA DÍA I			
10:00 - 10:30	Coffee Break		
10:30 - 11:00	Presentación: recordatorio de talleres anteriores. - Parte "Planificar" del ciclo PHVA - Parte "Hacer" del ciclo PHVA	Nadège	Slides
11:00 - 11:20	Borrador de procedimiento de planificación energética:	Nadège	Entregar a empresas impreso (1ra hoja) y en USB, Johannes, Imprimir 15, Nadège y Johannes deciden cuales se imprimen
11:40 - 13:00	Mesas de Trabajo. - Tarea 6: IDEn - Tarea 8: medición de resultados en planes de acción - Presentación de resultados de mesas de trabajo (10min/mesa)	Nadège	Empresas juegan al auditor, auditan la una a la otra, hasta 5 grupos por tarea (4 personas por grupo); Nadege lleva 2 ejemplos de cada tarea
13:00 - 14:30	Comida	Empresa 2	
14:30 - 15:30	Recorrido por Planta Empresa 2	Empresa 2	
15:30 - 15:40	Estatus de avance de Tarea 7: Borrador del Manual SGEEn	Nadège	Nadège actualiza Avances Manual Entrevistas SGEEn
15:40 - 16:10	Presentación en equipo de la Tarea 12. Controles operacionales	Pablo/ 2 Equipos de 2 Compañías	Tal como previsto: presentación en equipo de forma cruzada
16:10 - 16:40	Retroalimentación de la Tarea 12	Nadège/ Compañías/ CONUEE	
16:40 - 17:00	Pausa		
17:00 - 17:15	Retroalimentación 1er Webinar; definición del siguiente Webinar (tema y fecha)	Pablo	Premio para presentadores, Ponemos 4 opciones y priorizamos todos juntos: mercado eléctrico, controles operacionales, buenas practicas operativas, [toma de consciencia, formación, competencia]
17:15 - 17:30	Uso de la herramienta en línea Enerweb entre talleres: presentación de la dinámica propuesta	Pablo	Presentar lo que hay en Enerweb hasta la fecha
17:30 - 17:40	Reglas de la segunda vuelta de visitas	Johannes	Entregar avances por correo antes que vaya Nadège,



AGENDA DÍA I

17:40 - 18:00	Próximos pasos, lugar y fecha para 5º y 6º taller y para ejercicio de auditoría interna, documento memoria, evaluación y cierre del taller	Pablo/ Johannes	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de 2º nivel (50/50) - Johannes pregunta a Philipp que va a ser la dinámica del ejercicio de auditoría, quien participa? (Personas de la Red / auditores internos de las empresas de 9001/14001) -> con cuantas personas es gestionable - Documento memoria: preguntar a las empresas si están de acuerdo que publicamos informaciones sobre su desempeño en la Red
---------------	--	--------------------	---

MATERIALES A PREPARAR:

- Slides: Recordatorio de talleres anteriores (Nadège)
- Presentación Tarea 9: comunicación (Pablo)
- Procedimiento de planificación energética en español a distribuir (Johannes)
- Material para mesas de trabajo (IDEn y planes de acción) (Nadège)
- Slide Estatus de avances de tarea 7 (Nadège)
- Slides: Dinámica en Enerweb (Pablo)
- Slide: reglas de la segunda ronda de visitas (Johannes)
- Slides: Cierre (Johannes)

Fuente: Archivos de GIZ

Anexo 2.

Avisos oportunos y comunicados

1. Ejemplo de comunicado

6 de enero de 2016

Estimad@s, con nuestros mejores deseos para inicio de año, que todas sus metas se cumplan (incluida la implementación del SGen de sus empresas), y que además sea un año lleno de logros, previo a la Tercera reunión de la Red este comunicado incluye:

1. Entrevistas con ARQUM
2. Agenda del 3er Taller de la Red de Aprendizaje
3. Recordatorio de tareas y dinámica



1. Entrevistas con ARQUM

Aprovechando la visita de Philipp Leinfelder de ARQUM a México, el 14 de enero se estarán dando asesorías para realizar consultas específicas en el edificio de CONUEE (Piso 8, Av. Revolución No. 1877, Col. Loreto, Delegación Álvaro Obregón, Distrito Federal), con la siguiente agenda:

Agenda para entrevistas con ARQUM - 14 de enero

Horario	Empresa
9:00 a 10:50 hrs	Disponible
11:00 a 12:50 hrs	Empresa 1
14:00 a 15:50 hrs	Empresa 2
16:00 a 17:50 hrs	Empresa 3

Aún tenemos **un espacio disponible** a las 9:00 AM. Si alguna empresa está interesada favor de confirmar lo antes posible.

2. Recordatorio de tareas y dinámica para el próximo taller

- Tarea 5: Desarrollar los **objetivos y metas** energéticos de cada empresa.
- Tarea 6: Desarrollar los **indicadores de desempeño energético (IDEn)** de cada empresa.
- Tarea 7: Elaborar el borrador del **manual SGen**.
- Tarea 8: Establecer los **planes de acción** asociados a cada objetivo y meta del SGen.

Para que puedan trabajar un poco más en equipo entre las empresas de la Red, aquí les recordamos la **dinámica** en la cual se presentarán las tareas 5, 6 y 8 en el próximo taller:

- 1 Se formarán **equipos de dos empresas** para presentar las siguientes tareas: tarea 5, tarea 6 y tarea 8.
- 2 Cada equipo deberá elaborar una **presentación de 10 minutos** que contenga tres apartados:
 - a. **Logros y dificultades** para llevar a cabo la tarea, (es decir, que salió bien y que se pudo haber hecho mejor al momento de realizar la tarea).
 - b. **Similitudes y diferencias** en el logro de la tarea, (explicar que fue igual y que diferente al realizar la tarea entre ambas empresas).
 - c. **Ejemplos** concretos de la realización de la tarea, (presentar las evidencias de la realización de la tarea).
- 3 Posterior a la exposición se dará una **retroalimentación** al equipo expositor por parte del resto de la Red para profundizar, expresar otros puntos de vista y dar recomendaciones.
- 4 El día del taller se **sortearán los equipos** que presentarán sus tareas, de forma similar al taller anterior, (por lo que todos los equipos deberán tener preparadas las 3 presentaciones), expondrán dos equipos por tarea.

Relación de equipos	
Equipo	Empresas
Amarillo	1 y 2
Azul	3 y 4
Blanco	5 y 6
Naranja	7 y 8
Rojo	9 y 10
Verde	11 y 12

Nota: Les pedimos se pongan en contacto con sus respectivos integrantes de equipo para ir avanzando en la elaboración de las presentaciones.

3. Agenda del 3er Taller de la Red de Aprendizaje

Como todos están enterados el 3er Taller de la Red de Aprendizaje se realizará el **viernes 15 de enero de 2016**, en las instalaciones de Empresa 1 (Dirección), por lo que les estamos solicitando los nombres de las personas que estarán participando en dicho taller con la finalidad de organizar la logística de la comida y el espacio requerido, esperamos sus confirmaciones.

Participantes confirmados	
Empresa	Participantes
Empresa 1	Nombre
Empresa 2	...
Empresa 3	...
Etc.	...

*Les pedimos encarecidamente que nos **confirmen los nombres de los participantes a la tercera reunión de la Red** para el cálculo de comidas.*

AGENDA PROPUESTA PARA EL SEGUNDO TALLER	
Hora	Actividad / Tema
8:30 - 9:00	Registro
9:00 - 9:15	Bienvenida y breve presentación de Clariant
9:15 - 9:30	Repaso del Taller anterior
9:30 - 10:00	"Show & Tell" Revisión de Tarea 5, Objetivos y Metas del SGEN (Por equipos)
10:00 - 10:20	Retroalimentación de la Tarea 5
10:20 - 10:35	Receso
10:30 - 11:15	Presentación del Tema: Implementación y Operación
11:15 - 13:00	Mesas de Trabajo para "Implementación y Operación"
13:00 - 14:00	Comida
14:00 - 14:30	"Show & Tell" Revisión de Tarea 6, Indicadores de Desempeño Energético (Por equipos)
14:30 - 14:50	Retroalimentación de la Tarea 6
14:50 - 16:10	Recorrido por la planta de Empresa I
16:10 - 16:20	Estatus de avance de Tarea 7: Borrador del Manual SGEN
16:20 - 16:50	"Show & Tell" Revisión de Tarea 8, Planes de Acción (Por equipos)
16:50 - 17:05	Retroalimentación de la Tarea 8
17:05 - 17:15	Receso
17:15 - 17:30	Presentación de plataforma en línea Enerweb
17:30 - 18:00	Siguientes pasos, evaluación y cierre del taller

*Los horarios podrían variar de acuerdo al desarrollo del Taller

Fuente: Archivos de GIZ

2. Ejemplo de aviso oportuno

AVISO OPORTUNO

Esta es una nueva herramienta de la Red de Aprendizaje para Usuarios con Patrón de Alto Consumo de Energía, donde podrán ofrecer y solicitar apoyo o información relacionada con algún tema específico, en esta ocasión tocaremos el tema del Aire comprimido.

Nota importante: Les recomendamos siempre mantener en el asunto del correo el tema del cual se trata y NO mezclar temas para evitar confusiones. ¡Su participación es muy importante!

AVISO OPORTUNO: AIRE COMPRIMIDO

De acuerdo con sus solicitudes próximamente estaremos ofreciendo un Webinar sobre Aire comprimido, motivo por el cual les estamos pidiendo su ayuda de dos posibles formas:

1. ¿Qué temas te interesa que se traten sobre Aire Comprimido?

(tecnologías, proveedores, equipos, etc.) Para identificar los temas que les gustaría se tocaran en el Webinar, escribiendo dudas concretas o temáticas específicas sobre las que desean información.

2. ¿Qué nos puedes compartir sobre Aire Comprimido?

Buenas prácticas, recomendaciones, conocimientos o acciones implementadas que le puedan servir al resto de la Red para implementar sus proyectos: nos gustaría si 2 o 3 empresas que ya tienen proyectos implementados en el tema de eficiencia energética en aire comprimido podrían compartir sus experiencias en una presentación de 10 a 15 minutos.

Espero noticias tuyas antes del 12 de febrero para organizar la información y planear el Webinar. La realización del Webinar está prevista para fines de febrero, vamos a anunciar la fecha exacta lo más pronto posible.

Anexo 3

Matriz de avances

La matriz de avances es uno de los documentos claves de la Red de Aprendizaje, ya que permite monitorear el progreso de las organizaciones participantes.

La matriz de avances puede estructurarse como sigue:

Tabla 12: Matriz de avances

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA RED				
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	(...)
Objetivo 1	Completo	Completo	Completo	
Objetivo 2	Completo	Pendiente	Completo	
Objetivo 3	Incompleto	Pendiente	Completo	
Objetivo 4	Pendiente	Incompleto	Completo	
(...)				

Fuente: Elaboración propia

En el caso de una Red de para la implementación de Sistemas de Gestión de la Energía, los objetivos específicos listados corresponderán a los pasos especificados en la norma ISO 50001. En el caso de las Redes de Aprendizaje de Eficiencia Energética, los objetivos serán aquellos que se hayan acordado con el grupo coordinador y los participantes al inicio de la Red.

Anexo 4.

Tabla de contenidos para un documento memoria

Resumen Ejecutivo _____

1 **Introducción** _____

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Surgimiento de las Redes de Aprendizaje en el Contexto Internacional
- 1.3 Redes de Aprendizaje en México
- 1.4 Concepto de Redes de Aprendizaje
- 1.5 Estructura del Documento Memoria

2 **Evolución de la Red de Aprendizaje** _____

- 2.1 Descripción General y Objetivo de la Red de Aprendizaje
- 2.2 Fase 1. Creación de la Red
- 2.3 Fase 2. Diagnóstico del Estado Inicial
- 2.4 Fase 3. Desarrollo de la Red
- 2.5 Fase 4. Cierre de la Red

3 **Resultados e Impactos de la Red de Aprendizaje** _____

- 3.1 Ahorros e Impactos Económicos
- 3.2 Fortalecimiento de Capacidades
- 3.3 Cambio de Paradigma
- 3.4 Impactos Sociales
- 3.5 Impactos Ambientales

4 **Lecciones Aprendidas** _____

- 4.1 Para Maximizar los Resultados e Impactos
- 4.2 Sobre la Coordinación de la Red
- 4.3 Sobre la Metodología

5 **Conclusión General** _____

Referencias _____

Anexos _____

- Anexo I. Diagnósticos Energéticos Condensados
- Anexo II. Evaluación Individual de la Red de Aprendizaje
- Anexo III. Evaluación por organización participante
- Anexo IV. Evaluación Grupal: Puntos fuertes y áreas de oportunidad en los diferentes eventos de la Red de Aprendizaje

Anexo 5.

Técnica de votación múltiple

Materiales:

Mamparas y tarjetas, marcadores de colores o calcomanías.

Descripción:

El objetivo de la votación múltiple es ayudar al grupo a decidir entre múltiples opciones, o a priorizar aspectos del tema que se esté tratando.

Generalmente la votación múltiple se lleva a cabo después de una lluvia de idea, una vez que se han agrupado las aportaciones de los participantes en categorías relevantes, para priorizar dichas categorías.

El moderador debe decidir cuantos votos tiene cada participante. Si son pocas categorías o si se desea limitar los resultados a pocas opciones, un voto por participante puede ser suficiente, en caso contrario, puede que se requieran más votos por persona.

El moderador repartirá el número de calcomanías adecuados a cada participante (una por cada voto) o les instruirá para que marquen sus votos con un marcador, en cuyo caso es necesario hacer énfasis en que no pueden exceder el número de votos acordado.

Las opciones que reciban más votos serán consideradas prioritarias.

Anexo 6.

Lista de verificación para la realización de eventos sustentables¹⁵

PLANEACIÓN	
1. Selección de la sede	
	Lugar del evento cerca de hotel y/o oficina
	Cuenta con fácil acceso al transporte público
	Cuenta con salas y espacios con luz natural
	Cuenta con sistemas de separación de residuos sólidos
	Usa envases no desechables o de materiales fáciles de reciclar
	Provee artículos y alimentos en envases grandes, evitando el uso de porciones personales
	Cuenta con facilidad de acceso para personas con capacidades diferentes
2. Elección de proveedores	
	Se les informa en la planificación sobre los criterios de sustentabilidad que deben de tomar en cuenta al momento de enviar su cotización
	Para la selección del servicio se incluyen aspectos sociales y ambientales
	Se verifica con el proveedor la opción de diferentes opciones culinarias (tradicional, vegetariana, vegana)
	Solicita la elaboración de alimentos y bebidas con productos saludables y de temporada
	Ofrece transporte masivo para la llegada y partida de los participantes al evento
3. Invitación y materiales de comunicación	
	Informa a los participantes que se trata de un evento sustentable desde el envío de la invitación
	Comunica posibilidades de accesibilidad al evento en transporte público o no motorizado y sus detalles (ruta, horarios, tiempo, costo, etc.)
	Utiliza lenguaje neutral respecto al género en los documentos del evento
	Utiliza redes sociales e internet para la difusión masiva del evento, en caso requerido
	Prepara una hoja de retroalimentación dónde los participantes y asistentes puedan expresar su opinión sobre la gestión del evento, incluyendo un espacio de sugerencias para hacerlo más sustentable
	Compra y usa materiales impresos reciclables o provenientes de fuentes sustentables
	Reduce el material impreso (p.ej. imprimiendo a doble cara, facilitando documentos electrónicos, etc)
	Obsequia regalos que tengas poco impacto, sean de uso común, tratando se que sean objetos promocionales regionales, de la temporada, reutilizables y/o reciclables



¹⁵ Guía para la realización de eventos sustentables. GIZ- México.

IMPLEMENTACIÓN	
4. Ejecutar el evento	
	Promover continuamente la Guía y las acciones que estás realizando para concientizar y promover su uso en otros eventos
	No calientes o enfríes el lugar más de lo necesario. De preferencia usa ventilación natural
	Asegúrate de apagar dispositivos electrónicos cuando no estén en uso.
	No sirvas alimentos y bebidas en envases de un solo uso
	Revisa que la sede haya dispuesto diferentes botes de basura y que se estén separando los residuos
	Recolecta los materiales que no se hayan utilizado en la sede después del evento y aguárdalos para utilizarlos en un evento futuro
	Documento el evento de forma que después pueda ser enviado a todos los asistentes digitalmente.
5. Monitorear el evento	
	Evalúa la hoja de retroalimentación del evento para tener en cuenta quejas y sugerencias, y así mejorar la organización del próximo evento
	Comparte y difunde los resultados del evento en forma digital
	Realiza estimaciones de impactos ambientales a través de datos de información recolectadas (p.ej. viajes, transporte, agua, energía, minimización de residuos, etc.)

Anexo 7.

Reglas para los procesos participativos¹⁶

1. Reglas para la utilización de tarjetas

- Escribir únicamente una idea por tarjeta, para permitir la agrupación de tarjetas.
- Escribir un máximo de tres renglones por tarjeta.
- Utilizar palabras clave en lugar de oraciones.
- Utilizar letras minúsculas en tamaño grande (en lugar de todo en mayúsculas) para facilitar la lectura desde lejos.
- Aprender a escribir de manera legible, utilizando el lado ancho del marcador en lugar de la punta.
- Utilizar dos tamaños de letra, uno grande y más grueso para los títulos, y otro más pequeño (aproximadamente la mitad del grande) para el resto de las tarjetas.
- Utilizar tarjetas de distintos tamaños, formas y colores para estructurar creativamente los resultados de las discusiones.
- Cumplir con el código de colores establecido para las diferentes categorías de ideas.

2. Reglas para que los participantes trabajen en grupo

- Organice un lugar de trabajo apropiado, pensando que arreglo es más conveniente para la actividad (círculo o semicírculo, en mesas, etc.).
- Visualice la tarea y pregunte si requieren alguna aclaración. Cuando sea posible de ejemplos.
- Piense en que cantidad de tarjetas por participante es adecuada para la actividad. En los talleres de las Redes de Aprendizaje normalmente participan 30 personas o más, por lo que para la mayoría de las actividades una tarjeta por participante puede ser suficiente.
- Desglose la tarea y asigne tiempo suficiente para cada parte.
- Pida a los participantes que escriban las ideas en las tarjetas de forma individual, sin hablar.
- Agrupe y discuta las tarjetas, después rotule las agrupaciones.
- Repase las agrupaciones para determinar que falta.
- Prepare la presentación para la reunión plenaria, estableciendo la distribución de tareas en grupo.

3. Normas para integrar a los participantes

- Cada participante es una fuente de conocimientos.
- Todos y todas se ayudan entre sí.
- Todas las ideas se tienen en cuenta.
- Los conflictos y los puntos de vista controvertidos se visualizan y se tratan en el momento apropiado. Puede resultar conveniente tener un “estacionamiento” para ideas que se discutirán en otro momento.
- Las sensaciones de incomodidad tienen prioridad y se tratan con prontitud y pragmatismo.
- Para ayudar a que los participantes no se extiendan demasiado cuando comparten ideas con la plenaria, el moderador puede designar un “guardián del tiempo”. Esta persona puede

¹⁶ Adaptado del Manual VIPP.

mostrar una tarjeta amarilla cuando una persona está cerca del límite de tiempo acordado, y una tarjeta roja cuando el tiempo se termina.

- Los procesos participativos funcionarán mejor si los participantes han acordado dentro de los principios de convivencia que serán tolerantes y receptivos a las opiniones ajenas.

4. Reglas básicas para los moderadores

- Prepárese bien para cada sesión.
- Tenga consciencia del factor tiempo, pero no sea rígido. Termine satisfactoriamente cada sesión, aunque se adelante o se atrase un poco. Prevea espacios de tiempo libre para tener flexibilidad.
- No domine la actividad. El mejor facilitador es el que logra que el grupo gane autonomía.
- Formule una sola pregunta precisa en el momento correcto, y no trate de dar respuesta a todo.
- No obligue a los participantes a quedarse estancados, y devuélvalas las inquietudes y los estímulos.
- Facilite el proceso de grupo sin manipular.
- Utilice su conocimiento del tema para formular preguntas relevantes, no para enseñar.
- Al comienzo de una sesión presente el programa brevemente y de manera visual.
- Resuma la discusión con base en los logros de los participantes:
 - Al inicio de cada sesión y,
 - Cuando la discusión se desvíe del tema.
- Explique las tareas y preguntas con claridad y detalle, y preséntelas visualmente de forma atractiva.
- No reaccione a las preguntas / críticas dando largas explicaciones, devuelva las preguntas a los participantes para que ellos las contesten.
- Acepte las críticas o los puntos de vista controvertidos y regístrelos de manera visual para tratarlos más adelante en la sesión o el evento.
- La responsabilidad principal del facilitador es allanar el camino para el progreso y aprendizaje de los participantes. Existen varias maneras de hacerlo:
 - Ayúdelos a hallar recursos (compañeros, materiales, actividades o información) que aumenten su confianza y sus habilidades.
 - Cuando el avance sea lento, intervenga para sugerir caminos alternativos para seguir avanzando.
 - Ayúdeles a relacionar su experiencia con los intereses de los otros.
 - Invente medios para que los participantes ensayen nuevas habilidades en situaciones reales.
 - Anímeles a descubrir sus propias respuestas, aun cuando podría ser más fácil si usted proveyera una solución que le parece obvia.
 - Reaccione con sinceridad a los comentarios constructivos. Aprenda con ellos mediante el reconocimiento de sus propias deficiencias o errores.

**Guía para la moderación de Redes de Aprendizaje de Eficiencia
Energética y Sistemas de Gestión de la Energía
Ciudad de México, México
julio 2017**

