

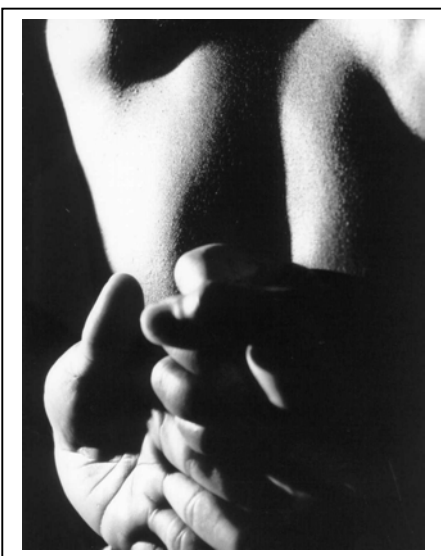
La Gestión CreACTiva

Instrumentos de capacitación en gestión de empresas para jóvenes dirigentes

Silke Weigang, Editor

El equipo dirigente dedicó las dos horas completas que duró la reunión sobre las actividades futuras del grupo a pronunciar un monólogo interminable..... Todos nos hemos encontrado en situaciones semejantes. A veces, como participantes, nos hemos sentido desalentados considerando que estábamos simplemente perdiendo nuestro tiempo. A veces, como moderadores, nos sentíamos desmotivados porque deseábamos hacer mejor las cosas y acabábamos haciéndolas igual.... Pero ¿cuáles son las técnicas creativas y activas que mueven a los participantes a proponer ideas individuales que se traducen en acuerdos colectivos? En este número de *YouthWorks* se examinan algunos métodos e instrumentos de capacitación que aportan creatividad a la gestión colectiva.

Ser creativo es no copiar ni aplicar modelos. “Crear” significa hacer nacer, dar vida a algo nuevo y diferente. Es más que “innovar”, es decir introducir novedades, realizar cambios en algo ya existente. La fuerza de la creatividad reside en inventar y aplicar soluciones específicas a los problemas de cada día. ¿Cómo se hace? Simplemente conectando dos circunstancias distintas de un modo diferente para resolver un problema: dos cosas que nunca se pensó tuvieran que ver la una con la otra.



“Crear” significa hacer nacer, dar vida a algo nuevo y diferente...
© foto: S. Weigang

Tomemos un ejemplo desde la perspectiva del desarrollo: Varios jóvenes de Dominica sufrían porque llevaban mucho tiempo desempleados. Una noche como muchas otras, habían estado discutiendo sobre su futuro hasta que se quedaron dormidos. Con las primeras luces del alba, uno de los jóvenes se despertó. Mientras observaba cómo al salir el sol se disipaba la oscuridad de su cabaña, tuvo una idea repentina. Emocionado, despertó a sus amigos. “¡Fabricaremos velas!”, les gritó. Sus amigos, todavía adormilados, no entendieron una palabra. “¡Claro!”, explicó. “Estaba pensando en todas nuestras noches a oscuras en casa cuando de repente vi la luz del sol que iluminaba la oscuridad. ¡Ya que no tenemos electricidad para encender una bombilla en nuestras cabañas, lo que necesitamos son velas!”

El sol naciente era sólo una imagen, una analogía con una vela encendida que

llevaba luz a las casas..... y la idea acabó por llevar nueva luz a las vidas de estos jóvenes. Todos ellos eran de origen campesino y ninguno sabía cómo se fabricaban velas. Tenían un largo camino por recorrer, pero recurriendo a ideas creativas terminaron por encontrar un espacio en el mercado y una solución a su problema de empleo (véase nuestra sección “Ideas que funcionan”).

El ejemplo de Dominica muestra que todos podemos ser creativos. No exige estudios superiores ni depende del cociente intelectual, la condición social o la cultura de una persona. Por supuesto, las ideas creativas suelen expresarse de diferentes modos, porque la creatividad es una parte importante de nuestra identidad cultural. Cuando hablamos de la solución creativa de problemas a escala mundial o dentro de una comunidad local, una gran empresa o un pequeño grupo, hemos de reconocer siempre la riqueza y la identidad de estas culturas diversas. (véase pág. 5 y página web de la UNESCO).

En este Número...

La gestión CreACTiva
Nuevos medios de aplicar viejos métodos de capacitación

La juventud y el espacio cibernético
Creatividad en la capacitación

Nueva iniciativa sobre la seguridad alimentaria
La Planificación estratégica de programas para la juventud rural

Ministros de 146 países aprueban
La Declaración sobre la Juventud

FAO - para la juventud rural
La radio en Malí

Ideas que funcionan
Empresa de la juventud rural en Dominica

Cada minuto, cinco personas.....
Costo del SIDA para la economía

Cartas de nuestros lectores

La creatividad no es un don, sino un modo de actuar. Pero, ¿cómo se puede aprender a ser creativos? “Ríete todo lo que quieras”, como dijo una vez el hombre de negocios John Cleese para subrayar la importancia del humor en un proceso creativo.

véase página 2 para técnicas creativas...

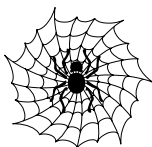
continuación de página 1:

“Además de humor en abundancia, necesitas espacio, tiempo y confianza”. Espacio y tiempo para estar solo, para calmarte y dar rienda suelta a tus pensamientos. Y también más tiempo para darle vueltas al problema mientras puedas. “¡Aguántate si te disgusta no hallar una solución inmediata!” Necesitarás confianza en tí mismo. No te cierres a una solución única ni tengas prisa por tomar una decisión! ¡Reacciona con humor! ¡Sé paciente: ya llegará la solución!

Para fomentar la creatividad, prueba estas técnicas para la solución de problemas:

Tormenta o Lluvia de ideas

Este proceso consiste en dejar que tus pensamientos vayan adonde quieran ir, asociando libremente todo lo que se te pase por la cabeza aunque parezca que no tiene nada que ver con tu primera idea. Situándote “en el centro de una tela de araña”, empieza por una palabra o frase clave, y luego construye, sin límites, toda la red entorno a ella. De este modo se puede obtener un cúmulo de imágenes que sirvan de punto de partida para las discusiones *in grupo*.



En una versión más compleja de este proceso, puede fomentarse la inspiración dando inicialmente a los participantes instrumentos como papel y lápiz, madera y cuchillas e incluso arcilla o material plástico de modelado para que jueguen con ellos. En el marco de una iniciativa de este tipo, planteamos a los instructores esta pregunta más bien abstracta: “¿Cómo os sentís con respecto al trabajo de este pequeño grupo?” Al cabo de tres minutos de modelado, los instructores describieron la labor del pequeño grupo hablando de tormentas y de sol, de figuras grandes y pequeñas que representaban diferentes personalidades.... En lugar de un resumen teórico de ventajas e inconvenientes, los participantes expresaron sus sentimientos y actitudes, compartieron experiencias. La forma de plantear la pregunta, inquiriendo cómo se sentían, sirvió de estímulo directo para esta participación personal. Hay que abstenerse de criticar y evaluar las ideas durante la “lluvia”, ya que de lo contrario se intimidaría a los participantes y se sofocaría su creatividad.... Para más información, véase: http://members.tripod.com/~hdo_zorrilla/creatividad/tormenta_de_ideas.htm.

¿Qué es el mapa mental (“mapa de pensamientos”)?

Es una técnica sencilla, basada en la lluvia de ideas pero más estructurada. En torno a un término o concepto central, asocia de 5 a 10 ideas principales relacionadas con él. Relaciona de nuevo con cada una de esas ideas clave de 5 a 10 nuevas ideas principales. Imagina que estás planificando una excursión con tu grupo y deseas asegurarte de que no se te olvida nada. Aparte de la comida, para disponer de música, por ejemplo, has de acordarte de llevar tu guitarra.... Sustituir la cuerda rota por una nueva, etc..... Es como seguir un árbol: la palabra central es el tronco (“excursión”), del que todos los demás conceptos son raíces o ramas (“comida”, “guitarra”), con ramas más pequeñas y hojas (“cuerda”) que salen de cada rama principal....

Este método te estimula a poner por escrito todas tus ideas y a agruparlas para después organizarlas. Dado que también te estimula a reducir todos los grandes conceptos a una sola palabra clave, el mapa de pensamientos es un valioso instrumento para *tomar nota, redactar textos creativos e informes* y para mantener discusiones de grupo. Al final se tiene una visión general y sistematizada que se puede

visualizar y recordar fácilmente. Para más información, véase: <http://world.std.com/~emagic/mindmap.html> (en inglés).

Técnica de la inversión (“Problem reversal”)

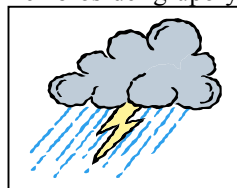
Funciona como la lluvia de ideas sólo que “al revés”. Se formula el problema planteándolo al contrario y se inicia un proceso análogo a la lluvia de ideas. Para cada idea que a uno se le ocurre, se busca la solución contraria. De ese modo, las soluciones se vinculan al problema original.

Por ejemplo: “¿Cómo puedo conseguir que los miembros del grupo participen activamente?” Se formula *lo contrario*: “¿Cómo puedo impedir que la gente participe activamente?” *Respuestas de la lluvia de ideas*: hablando yo todo el tiempo, criticando sus respuestas, etc. Se llega a la *solución contraria*: dar espacio para que hablen los demás, alentarles a que hagan comentarios, etc. Puede ser un instrumento muy útil para superar un bloqueo mental y para considerar un problema “desde todos los ángulos”.



“Sinéctica visual”

Este término deriva del griego “*synechein*”, que significa “conectar, combinar”. Mientras que la lluvia de ideas se basa en *asociaciones*, la *sinéctica (visual)* se vale de *analogías* y *metáforas*. Se toman imágenes elegidas al azar, que *no guardan relación* con el tema del problema. Para debatir “cómo mejorar las aptitudes de comunicación de los miembros del grupo y su capacidad para resolver conflictos”, puede comenzarse por examinar fotos que muestran un partido de fútbol, pescadores en acción, jóvenes en una discoteca, una tormenta, etc. Al observar estas imágenes en un rotafolio, una pared o una mesa, un pequeño grupo de personas intercambian ideas de manera espontánea y a menudo humorística.



Aquí los pasos: 1) se formula el problema. 2) se explica el problema y se formula de nuevo de la siguiente forma: “¿Qué puedo hacer yo para contribuir a que se comprenda.....?”. 3) Se dan algunas soluciones espontáneas. 4) Se examinan diversas imágenes, fotografías o dibujos que se han seleccionado al azar. 5) Cada miembro del grupo describe lo que ve, siente, piensa de la imagen, siguiendo el proceso de la lluvia de ideas. 6) El grupo comienza a proponer ideas y soluciones *relacionando las descripciones*, que sirven de estímulo, con el problema real. En caso de indecisión, se pasa a la imagen siguiente. 7) Las soluciones se examinan en forma crítica dentro del grupo y se siguen perfeccionando. Esa técnica es apreciada porque da lugar a soluciones muy originales. Volviendo a vuestro ejemplo, podría servir para crear una atmósfera agradable, pensar en un mediador neutro mirando una foto de un árbitro de fútbol. Podría también servir para introducir los llamados “vehículos críticos”, es decir para establecer una correspondencia a base de críticas, escribir entre colegas sobre los diferentes modos de enfocar los problemas, etc.

¿Qué es un análisis F.D.O.L. y cómo se utiliza?

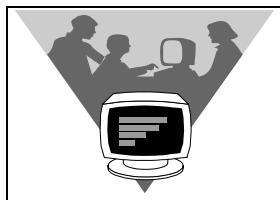
F.D.O.L. es la sigla de: fuerzas, debilidades, oportunidades y limitaciones. La metodología F.D.O.L. no es de por sí un instrumento tan creativo pero puede ser muy útil en un proceso de planificación estratégica. También puede ser apropiada cuando se trata de aplicar soluciones convenidas en una sesión de lluvia de ideas o relativas al análisis de una organización compleja. Este análisis podría servir para “evaluar los factores

(internos y externos) que determinan la actuación del grupo, empresa u organización”.

El proceso F.D.O.L. ayuda a descubrir ambigüedades, ventajas e inconvenientes de una situación o solución. Las características se inscriben en las casillas correspondientes a las cuatro categorías: fuerzas y oportunidades, que subrayan las posibilidades, e debilidades y limitaciones, que ponen de relieve posibles fallos. La presentación en un gráfico facilita la evaluación y el examen. En el momento de adoptar la decisión

final, saltan a la vista ciertas áreas a las que es preciso prestar especial atención y cuidado. Por ejemplo, el hecho de que un grupo sea demasiado numeroso (= posible insuficiencia) puede dar lugar a una falta de identidad colectiva entre los miembros o a problemas de comunicación, etc. (= dificultades). (véase también el artículo de la página siguiente) Para copias del gráfico F.D.O.L., véase (en inglés):

<http://www.geocities.com/Heartland/5349/swotol.html>



La juventud y el espacio cibernético

Direcciones útiles sobre CREATIVIDAD EN LA CAPACITACIÓN

YouthWorks no garantiza la confiabilidad de los servicios ofrecidos por los contactos en Internet

Organización	Dirección de Internet / # Correo electrónico
AFIDES y Universidad de Montréal, Canadá. Coloquio Internacional “Dirigir en un período de transformación” (francés)	http://www.afides.qc.ca # afides@grics.qc.ca http://www.afides.qc.ca/COLLOQUES/MTL/perreno_ud.html
Centro de Estudios sobre Creatividad. Buffalo State College, EE.UU. (inglés)	http://www.snybuf.edu/creative/cschnp.html
Circo del Mundo. Programa de intervención destinado a la juventud que utiliza las artes circenses como forma alternativa de enseñanza para adolescentes desfavorecidos (inglés, francés)	http://www.cirquedusoleil.com/en/coulisse/index.html
Consejería de Educación, Generalidad de Cataluña, España. Proyectos internacionales sobre recursos educativos (español, inglés, portugués)	http://www.xtec.es # info@pie.xtec.es
Enseñanza de la tecnología, Nueva Zelandia (inglés)	http://203.97.16.149/units/index.htm
Inteligencias múltiples para la alfabetización y educación de adultos (inglés)	http://literacynet.org/diversity/homenew.html
ITESM Campus, Juárez, México. Técnicas de capacitación (español)	http://car.cdj.itesm.mx/manualte.html
La Universidad de las Américas, México. <i>en especial</i> : CreAcción: (español)	# csii@mail.pue.udlap.mx http://gente.pue.udlap.mx/~raluni/creado.html www.icfes.gov.co/mineducacion/man-nino.html
Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia. Gabriel García Márquez: “Manual para ser niño” ...ciencia, educación y desarrollo... (español)	www.icfes.gov.co/mineducacion/man-nino.html
Nuevos horizontes para el aprendizaje. Red con una visión ampliada de aprendizaje (inglés)	http://www.newhorizons.org/index.html
Proyecto de negociación de Harvard – Notas sobre un nuevo enfoque de la negociación (inglés)	http://www.cionlne.com/sljohn/Harvard.html
Psicología de la creatividad e innovación. Curso de capacitación (inglés)	http://www.derby.ac.uk/schools/business/create.html
UNESCO. Sobre la creatividad: el premio Web de la UNESCO y la Conferencia de Estocolmo (inglés)	# http://www.unesco.org/culture/creata.htm ; cii.webmaster@unesco.org ; http://www.unesco.org/webworld/webprize/ ; http://www.unesco.org/opi/eng/unescopress/98-59e.htm

Simulaciones

Las simulaciones son divertidas, fascinantes, intelectualmente estimulantes e innovadoras. Este método permite participar por uno mismo y activamente en el proceso de aprendizaje, en lugar de limitarte a aceptar lo que otros te dicen. “¿Qué haría yo en esas circunstancias?”, es la pregunta que se plantea. Pero, al mismo tiempo, te introduces en un cierto rol, tratas de imaginar cómo podría reaccionar un administrador o un político.

En una simulación, tomas una parte del mundo como modelo para comprenderla mejor. Ves el comportamiento del mundo como en un espejo. Varias circunstancias influyen en la situación y la modifican, y tu te sirves de las modificaciones para predecir cuál sería el comportamiento en la realidad. Este es el mecanismo que se utiliza, por ejemplo, en las simulaciones por computadora.

En resumen, las simulaciones pueden ayudarte a:

- “comprender por qué suceden los hechos que se observan,
- identificar las áreas problemáticas antes de la ejecución
- estudiar los efectos de las modificaciones,

- confirmar que se conocen todas las variables,
- evaluar las ideas y determinar las ineficiencias,
- entender y estimular la creatividad,
- comunicar la integridad y la viabilidad de tus planes”

(© www.simulationdynamics.com/page3.html en inglés).

Estas características de la simulación se utilizan también para estudiar las dificultades y complicaciones de las negociaciones de manera realista. Los estudiantes pueden debatir en un Consejo de Seguridad “simulado” de las Naciones Unidas las ventajas e inconvenientes de intervenir en un determinado conflicto regional. Cada estudiante representa a un determinado país con ciertos intereses (contradictorios). Esos mismos estudiantes podrían representar también a diferentes dirigentes de una empresa que se reúnen para ponerse de acuerdo sobre asuntos como la optimización del calendario de actividades, cómo obtener resultados idóneos o el aprovechamiento máximo de los recursos. Véase también (en inglés):

<http://hcs.harvard.edu/~hnmun99/html/contactus/specialized.html>, <http://www.nmun.org/>,
<http://www.geocities.com/Athens/Olympus/4962/un.html>.

El estudio de caso como por ejemplo (*en inglés*): <http://www.georgetown.edu/sfs/programs/isd/files/goodcase.htm>, <http://www.hkkn.fi/~casepub/main.htm> . Es más específico, pero produce efectos análogos: se fomenta la interacción dinámica y la reacción estratégica del grupo. Se alienta a los participantes a que empleen amplios conocimientos básicos y aptitudes de comunicación social. El método favorece el desarrollo de aptitudes de gestión y negociación. Permite al instructor descubrir los distintos talentos de los participantes.

No hay límites para este juego muy concreto, que es similar en cierto modo a la pantomima, simulación o teatralización de situaciones. Una simulación no es el mundo real, pero aspira a ser lo más realista posible. Mediante esta combinación, prepara el terreno para una solución CreActiva de los problemas. ¿Qué esperas? Adelante ¡!!

Para más información en español, véase:

http://members.tripod.com/~hdo_zorrilla/creatividad/tecnicas.htm; <http://www.creativa.es/alejandro/tecnic.html>.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS PARA LA JUVENTUD RURAL

Nueva iniciativa sobre la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Sostenible

Una de las principales recomendaciones de la Consulta de Expertos de la FAO sobre *Programas de extensión para la juventud rural y el desarrollo sostenible*, celebrada en 1995, fue que se proporcionara asistencia a las organizaciones deseadas de realizar una planificación estratégica. **Los expertos opinaron que la planificación estratégica era un trámite necesario para cualquier gobierno u ONG que deseara ampliar y fortalecer un programa existente para la juventud rural o crear uno nuevo. Se pidió a la FAO que elaborara directrices para ayudar a los Estados Miembros a poner en marcha un proceso de este tipo.** Como resultado de ello, y a partir de 1998 la FAO está llevando a cabo una importante iniciativa para responder a esa petición.

La iniciativa, que se está ejecutando en países anglófonos del África subsahariana, tiene tres componentes principales: 1) la realización de un taller para formular el proceso a recomendar, 2) los ensayos del modelo sobre el terreno, en determinados países y 3) la redacción de una guía. Para comenzar, se celebró un taller regional del 7 al 11 de diciembre de 1998 en Windhoek (Namibia), en el que participaron especialistas en la juventud rural de los cuatro países que pondrán el proceso en marcha en el área rural, en 1999. El Ministro de la Juventud y el Deporte de Namibia organizó el taller junto con participantes de los Ministerios de Agricultura de Zimbabwe y Ghana y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Pesca de Zambia.

La planificación estratégica es un proceso orientado a la acción mediante el cual todas las partes interesadas reflexionan sobre el futuro de su organización y deciden de común acuerdo cuál será y cómo se llegará a él. El

documento final propone un plan de acción estratégico que ha de integrarse en los procesos en curso de planificación y presupuesto. En lo que concierne a los programas para la juventud rural, el proceso recomendado será altamente participativo. Este enfoque de “arriba abajo/abajo arriba” se basa en la participación de los propios jóvenes, sus progenitores, los dirigentes, los voluntarios locales y el personal de campo de organizaciones de base, además de altos funcionarios administrativos y dirigentes de programas de desarrollo.

Se afirma que el proceso de planificación estratégica, bajo estas circunstancias, es tan importante o más que el documento final. - El modelo elegido durante el taller consta de cuatro fases: 1) la preparación del terreno, 2) los fundamentos estratégicos, 3) el plan de acción estratégico y 4) la evaluación de los progresos. Tras haber decidido el alcance del proceso y determinado el compromiso de las altas esferas, se crea un comité directivo. La primera actividad importante es un taller de planificación. Esta es una de las fases más decisivas de todo el proceso. Si no se hace bien, puede poner el peligro del éxito de todas las fases posteriores.

En futuros números de *YouthWorks* se ofrecerá más información sobre la **planificación estratégica participativa de programas para la juventud rural**. También aparecerá en breve, en forma electrónica, un artículo sobre el tema en *SD Dimensions*, a través de la página Web de la FAO, <http://www.fao.org/sd> “Extensión y educación”. Se enviará la “**lista de publicaciones del SDRE**” a quienes lo soliciten por escrito. La guía estará disponible para finales del año 2000.

MINISTROS de 146 PAÍSES APRUEBAN LA DECLARACIÓN sobre la JUVENTUD

Durante la Conferencia Mundial que tuvo lugar del 8 al 12 de agosto de 1998 en Lisboa (Portugal), los Ministros para la Juventud y representantes de 146 países declararon el empeño de sus gobiernos en examinar al más alto nivel político el proceso nacional de formulación de políticas para la juventud y su aplicación, el seguimiento y su financiación.

En la clausura de la **primera Conferencia Mundial de Ministros encargados de la Juventud celebrada en Lisboa**, las delegaciones aprobaron por aclamación la “**Declaración de Lisboa sobre Políticas y Programas para la Juventud**”, en la que se instaba a los países y a la comunidad internacional a que tomaran medidas en esferas como la participación de la juventud, el desarrollo, la paz, la educación, el empleo, la salud y el uso indebido de drogas y sustancias químicas. *Para más información, véase (en inglés):* <http://www.un.org/events/youth98/>