

MANUAL DE CAPACITACIÓN DISTRITAL



ROTARY INTERNATIONAL®

Aprendizaje en línea de Rotary International



- ↪ Centro de aprendizaje en línea de Rotary
- ↪ Boletín electrónico *Training Talk*
- ↪ Sugerencias para la capacitación
- ↪ Descarga de materiales gratuitos

Estos materiales de capacitación están disponibles a la velocidad de su propia conexión a Internet.

Visite www.rotary.org/training (en inglés). Algunos materiales están disponibles en español en el enlace www.rotary.org/languages/spanish/training.

¿Necesita más información? Escribanos a leadership.training@rotary.org y permítanos ayudarlo a desarrollar todo su potencial como dirigente de capacitación.

La presente es la edición de 2006 del *Manual de capacitación distrital* (246-ES), para uso del Comité de Capacitación Distrital encargado de tales menesteres en el distrito durante los años rotarios 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010. Las fuentes de información en las que se basa esta edición son los *Estatutos prescritos a los clubes rotarios*, el *Reglamento que se recomienda a los clubes rotarios*, los *Estatutos de Rotary International*, el *Reglamento de Rotary International* y el *Rotary Code of Policies*. Todo cambio efectuado en estos documentos por el Consejo de Legislación o la Junta Directiva de RI anula la normativa estipulada en esta publicación. La filosofía de capacitación de Rotary International se basa, en gran medida, en las teorías de la educación y formación de Benjamin Bloom, Howard Gardner, Malcolm Knowles, Abraham Maslow y Carl Rogers.

Índice

Introducción	1
<hr/>	
1 Función y responsabilidades	3
El instructor distrital	3
El Comité de Capacitación Distrital	4
Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo	5
Recursos	14
<hr/>	
2 Pautas para la capacitación	16
Determinación de las necesidades	16
Modificación del programa	20
Preparación de la sala de reunión	21
Lugar y hora de la reunión	22
Presupuesto	23
Dirigentes de capacitación	25
Materiales para la reunión	30
Promoción de la asistencia	31
Evaluación	31
Lista de verificación para la capacitación	34
<hr/>	
3 Guía para la sesión de capacitación del instructor	37
Programa	38
Reseñas de las sesiones	38
Hojas de trabajo	
1. Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo	44
2. La capacitación de los rotarios	48
3. Métodos de capacitación	51
4. Aprendizaje con moderador	54
5. Comunicación no verbal	57
6. Técnicas para la administración del tiempo	58
7. Recursos y equipos para la capacitación	59
8. Lista de verificación para preparar la sala	61

Introducción

Debido a la rotación anual de los líderes del club y del distrito, su preparación para el año en que ejercerán el cargo es esencial para el futuro de Rotary. En calidad de miembro del Comité de Capacitación Distrital, usted asume la responsabilidad de garantizar que los dirigentes de los clubes y distritos adquieran los conocimientos y aprendan las técnicas necesarias para hacer frente a sus responsabilidades y que todos los rotarios posean información actualizada sobre Rotary. El *Manual de capacitación distrital* (246-ES) tiene como fin ayudarle a cumplir sus tareas y responsabilidades.

La preparación de líderes capaces de formar y sostener clubes eficaces es fundamental para toda capacitación de líderes en Rotary. La Junta Directiva de RI ha determinado que los clubes eficaces son aquellos capaces de:

- Mantener y desarrollar el cuadro social.
- Implementar con éxito proyectos que aborden problemas de la propia comunidad y de las comunidades de otros países.
- Apoyar a La Fundación Rotaria mediante la participación en los programas y las aportaciones económicas.
- Formar dirigentes para que presten servicio a Rotary más allá del ámbito del club.

El *Manual de capacitación distrital* lo ayudará a planificar y llevar a cabo reuniones de capacitación para impulsar la eficacia de los clubes. En el capítulo 1 se explican los deberes del instructor distrital y del Comité de Capacitación Distrital, el ciclo de capacitación de líderes y los recursos de RI disponibles. El capítulo 2 ofrece ideas y estrategias para la planificación de reuniones de capacitación. El capítulo 3 constituye un modelo de la sesión de capacitación del instructor, que usted puede utilizar y adaptar a las necesidades de los dirigentes de su distrito. Si usted integra el Comité de Capacitación Distrital por primera vez, le resultará útil leer detenidamente todo el manual, incluidas las hojas de trabajo, a fin de comprenderlo cabalmente y prepararse para sus responsabilidades formativas.

¿Desea formular comentarios?

Remita toda consulta o comentario respecto al presente manual a:
Leadership Education and Training Division
Rotary International
One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698, EE.UU.
Correo electrónico: leadership.training@rotary.org
Teléfono: +1 847 866 3000
Fax: +1 847 866 0974

1 Función y responsabilidades

El Comité de Capacitación Distrital y el instructor distrital, quien ejerce la presidencia del comité, se encargan impartir formación en el ámbito del distrito.

El instructor distrital

El instructor distrital es responsable de brindar apoyo al gobernador y al gobernador electo en la capacitación permanente de los dirigentes de club y distritales, así como los demás rotarios del distrito.

Responsabilidades

Entre las responsabilidades del instructor distrital se cuentan las siguientes:

- Ejercer funciones de presidente del Comité de Capacitación Distrital y, además, designar a las personas responsables de las reuniones de capacitación, según sea necesario.
- Colaborar con el gobernador de distrito y el gobernador electo a fin de:
 - Implementar el programa desarrollado por el gobernador o el gobernador electo.
 - Colaborar en la búsqueda y selección de dirigentes de los Seminarios de Capacitación.
 - Determinar los métodos específicos del distrito, a efectos de transmitir los conceptos clave, efectuar los arreglos logísticos necesarios o conducir las sesiones.
 - Determinar qué papel desempeñará usted en cada reunión de capacitación.
- Ayudar al Comité de Capacitación Distrital a efectos de:
 - Gestionar la capacitación en el ámbito del distrito.
 - Comunicarse con otros comités distritales a cargo de la capacitación.
 - Consultar con las personas designadas por RI, incluidos los dirigentes de capacitación de RI, los coordinadores regionales de La Fundación Rotaria (CRFR), los coordinadores regionales de RI para el desarrollo del cuadro social (RRIMC) y los coordinadores de zona de RI para el desarrollo del cuadro social (RIMZC).

Requisitos

Se recomienda que el instructor distrital cumpla estos requisitos básicos:

- Haber sido socio activo de un club del distrito durante un mínimo de tres años y estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Calidad de ex gobernador de distrito, ex asistente del gobernador experimentado o ex presidente de un comité distrital.
- Entender que el instructor distrital es responsable ante el convocador de la respectiva reunión (el gobernador o el gobernador electo).
- Disposición y capacidad para aceptar las responsabilidades de instructor distrital que cada distrito determine.
- Profesión u ocupación relacionada con la enseñanza o la capacitación.

El Comité de Capacitación Distrital

El comité es responsable de brindar apoyo al gobernador y al gobernador electo en lo que se refiere a la capacitación de los dirigentes de club y de distrito; asimismo, tiene a su cargo la supervisión del plan general de capacitación para el distrito. El instructor distrital designa a las personas responsables de las reuniones de capacitación, según sea necesario.

Responsabilidades

El comité debe cumplir estas responsabilidades, bajo la dirección del convocador de la reunión:

- Determinar y evaluar las necesidades de capacitación.
- Coordinar los arreglos logísticos.
- Administrar el presupuesto de la reunión.
- Seleccionar y preparar a los dirigentes de capacitación.
- Preparar y distribuir materiales.
- Organizar las inscripciones.
- Analizar las evaluaciones de las reuniones.

Responsabilidad optativa:
Apoyar a los dirigentes de capacitación de los clubes a solicitud de éstos.

En colaboración con el gobernador electo, el comité asume la responsabilidad de celebrar estos eventos de capacitación distritales:

- Seminario de Capacitación del Equipo Distrital (incluida la capacitación para los asistentes del gobernador).
- Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS).*
- Asamblea de Distrito.
- Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social.
- Otras reuniones de capacitación distritales que se consideren adecuadas.

En colaboración con el gobernador, el comité asume la responsabilidad de desarrollar y conducir los siguientes eventos de capacitación anuales:

- Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital.
- Programa de desarrollo del liderazgo, si corresponde.

* Si se celebra un PETS multidistrital, el gobernador electo selecciona a un representante del distrito (generalmente el instructor distrital y algunas veces otro miembro del Comité de Capacitación Distrital) a fin de desarrollar y conducir la capacitación, y de aportar ideas respecto a los arreglos logísticos, el programa y los materiales del seminario.

- Seminario Distrital de La Fundación Rotaria.
- Capacitación para los líderes de Rotaract.
- Otras reuniones de capacitación distritales que se consideren adecuadas.

Requisitos para integrar el comité

- Poseer experiencia en los campos de la educación o la capacitación, o en calidad de moderador.
- Ser socio activo de un club del distrito, al día en el cumplimiento de sus obligaciones.

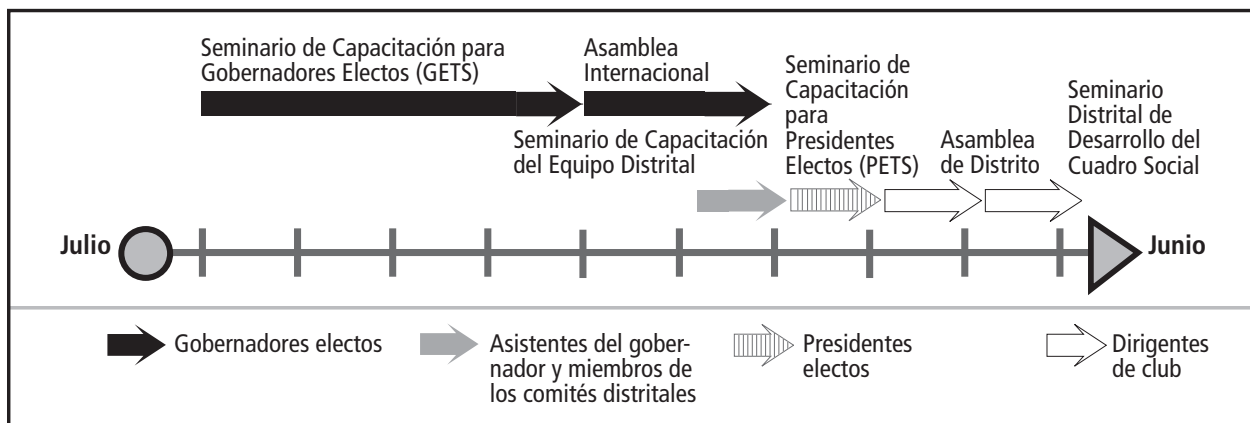
Organización

El Comité de Capacitación Distrital debe organizarse para responder a las necesidades del distrito. Usted podrá disponer que el comité en pleno trabaje en cada reunión de manera que cada integrante se encargue de una tarea específica (selección del local o preparación del material, por ejemplo), o designar a un miembro del comité en calidad de responsable de una reunión de capacitación (un integrante que supervise el PETS y otro que supervise el Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital, por ejemplo). Independientemente de la modalidad que se utilice, se deberá incluir la presencia, en calidad de enlace, de un integrante de cada comité distrital que celebre una reunión de capacitación (un miembro del Comité Distrital de La Fundación Rotaria o del Comité Distrital de Desarrollo del Cuadro Social, por ejemplo).

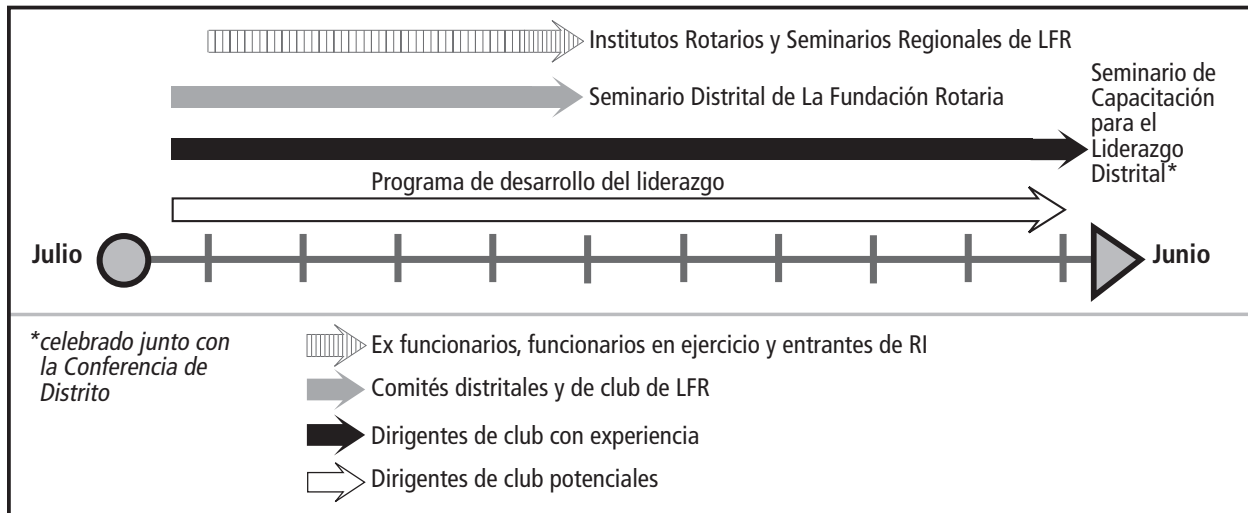
Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo

Dado que en la mayoría de los clubes y distritos los dirigentes cambian anualmente, la capacitación es fundamental para garantizar la continuidad. El ciclo de capacitación para el liderazgo de Rotary International y La Fundación Rotaria se basa en la celebración integrada de reuniones de capacitación distritales. Como se indica en el diagrama más abajo, cada reunión destinada a la capacitación de funcionarios entrantes se basa en la reunión previa, a efectos de garantizar que todos los dirigentes de clubes y distritos sustenten los mismos objetivos al comenzar el nuevo año rotario. Las oportunidades de formación permanente, incluidos el Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital y el Seminario Distrital de La Fundación Rotaria, aseguran que los dirigentes de los clubes y distritos cuenten con información actualizada sobre Rotary y la Fundación.

Reuniones de capacitación para funcionarios entrantes



Oportunidades de formación permanente



Para una reseña de los temas, las fechas y los participantes que recomienda la Directiva de RI, véase la hoja de trabajo 1.

En las siguientes páginas se incluyen las pautas que recomienda la Directiva de RI para cada reunión de capacitación. Dado que estas pautas están destinadas a todos los clubes y distritos rotarios del mundo, no tienen en cuenta las distinciones geográficas, culturales o de otro tipo que pudieran ser significativas para los clubes de su distrito. Colabore con el convocador a fin de estructurar un programa que satisfaga las pautas de la Directiva y, a su vez, responda a las necesidades locales.

Seminario de Capacitación del Equipo Distrital

Propósito

- Preparar a los asistentes del gobernador entrantes y los miembros y presidentes entrantes de los comités distritales para el año de ejercicio de los respectivos cargos.
- Otorgar al gobernador de distrito electo la oportunidad de motivar y estructurar su equipo de liderazgo distrital a fin de apoyar a los clubes.

Participantes

- Asistentes del gobernador entrantes.
- Presidentes entrantes e integrantes entrantes de los comités distritales.

Fechas

Seminario de un día de duración que se celebra en febrero.

Temas

- Presentación del lema de RI.
- Administración del distrito.
- Funciones y responsabilidades.
- Colaboración con los clubes que funcionan bajo el Plan de Liderazgo para los Clubes.
- Recursos.

- Planificación anual y a largo plazo.
- Comunicaciones.

Dirigentes

El convocador es el gobernador electo. El Comité de Capacitación Distrital es responsable de planificar y conducir el seminario con los dirigentes distritales, incluidos entre ellos los ex gobernadores cualificados.

Materiales

Guía para dirigentes del Seminario de Capacitación del Equipo Distrital (247-ES) — Preparada para los rotarios que organizan y planifican este tipo de seminario. Contiene las sesiones de capacitación sobre todos los temas recomendados por la Directiva, con diapositivas. Se remite en agosto al gobernador electo.

Los materiales para los participantes se envían en diciembre al gobernador electo. Este envío incluye ejemplares del *Manual de instrucción para el asistente del gobernador (244-ES)*, el *Manual del comité distrital (249-ES)* y publicaciones específicas sobre los comités. Si desea una lista detallada en la que se describa el material remitido, póngase en contacto con su representante de Apoyo a Clubes y Distritos.

Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS)

Propósito

- Preparar a los presidentes de club entrantes para su año en el cargo.
- Brindar a los gobernadores de distrito electos y asistentes del gobernador entrantes la oportunidad de motivar a los presidentes entrantes y cimentar la colaboración mutua.

Participantes

Presidentes electos de club.

Fechas

Un seminario de un día y medio de duración que se celebra en marzo.

Temas

- Presentación del lema de RI.
- Funciones y responsabilidades.
- Fijación de metas.
- Selección y preparación de los dirigentes de capacitación.
- Administración del club.
- Cuadro social.
- Proyectos de servicio.
- La Fundación Rotaria.
- Relaciones públicas.
- Recursos.
- Planificación anual y a largo plazo.

Dirigentes

El convocador es el gobernador electo. El Comité de Capacitación Distrital es responsable de planificar y dirigir el seminario. Los presidentes de los comités distritales relacionados con cada área concreta de las operaciones de los clubes deberán intervenir en el planeamiento de las sesiones de grupos de discusión afines, especialmente las relacionadas con La Fundación Rotaria y el desarrollo del cuadro social. Los dirigentes de capacitación deberán ser ex gobernadores de distrito y presidentes de comités distritales cualificados.

Materiales

Guía para dirigentes del Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS) (243-ES) — Preparada para ayudar a los rotarios a organizar y dirigir el PETS. Contiene las sesiones de capacitación sobre todos los temas recomendados por la Directiva, además de diapositivas. Se remite en agosto al gobernador electo.

Manual del presidente de club (222-ES) — Describe las responsabilidades y pautas generales referentes al cargo de presidente de club. Esta publicación forma parte del *Juego de materiales para funcionarios del club (225-ES)*, enviado en noviembre al gobernador electo. Sería conveniente que el distrito agregase información específica antes de remitirlo a los presidentes electos de club. Para más información sobre el *Juego de materiales para funcionarios del club*, véanse las pautas respecto a la Asamblea de Distrito.

En febrero se efectúa otro envío de materiales del PETS al gobernador electo, con la carpeta del lema presidencial e información de actualidad rotaria. Si desea una lista de los materiales remitidos, póngase en contacto con su representante de Apoyo a Clubes y Distritos.

Asamblea de Distrito

Propósito

- Preparar a los funcionarios de club entrantes para su año en el cargo y constituir su equipo de liderazgo.
- Brindar a los gobernadores de distrito electos, asistentes de gobernador entrantes y comités distritales la oportunidad de motivar a los equipos de dirigentes de los clubes y establecer vínculos para la colaboración.

Participantes

- Presidentes electos de club.
- Los socios de los clubes que desempeñarán cargos de liderazgo fundamentales en el año rotario, incluido el secretario, el tesorero y los presidentes de los Comités de Administración del Club, Cuadro Social, Relaciones Públicas, Proyectos de Servicio y La Fundación Rotaria.

Fechas

Un seminario del un día de duración a celebrarse en abril o mayo, preferiblemente a continuación del PETS.

Temas

- El lema de RI.
- Funciones y responsabilidades.
- Normas y procedimientos.

- Selección y capacitación de su equipo.
- Establecimiento de metas anuales y a largo plazo.
- Recursos.
- Estudio de casos.
- Motivación del trabajo en equipo: finalización del establecimiento de las metas de los clubes.
- Resolución de problemas.

Dirigentes

El convocador es el gobernador electo. El Comité de Capacitación Distrital es responsable de planificar y dirigir el seminario. Los presidentes de los comités distritales relacionados con cada área concreta de las operaciones de los clubes deberán intervenir en el planeamiento de las sesiones de grupos de discusión afines, especialmente las relacionadas con La Fundación Rotaria y el desarrollo del cuadro social. En las sesiones para presidentes electos de club, se deberá recurrir a los ex gobernadores y a los asistentes del gobernador, según resulte adecuado.

Materiales

Guía para dirigentes de la Asamblea de Distrito (828-ES) — Preparada para ayudar a los rotarios encargados de organizar y dirigir la Asamblea de Distrito. Incluye las sesiones de capacitación sobre todos los temas recomendados por la Directiva, además de diapositivas. Se remite en agosto al gobernador electo.

Juego de materiales para funcionarios del club (225-ES) — Juego de manuales que ofrecen un cuadro panorámico de las responsabilidades y pautas generales para los funcionarios de los clubes. Se incluyen preguntas que los dirigentes de capacitación pueden formular. Se remite en agosto al gobernador electo. Este juego comprende los siguientes manuales:

Manual del presidente del club

Manual del secretario del club (incluida una sección para el tesorero del club)

Manual del Comité de Administración del Club

Manual del Comité de Desarrollo del Cuadro Social del Club

Manual del Comité de Relaciones Públicas del Club

Manual del Comité de Proyectos de Servicio del Club

Manual del Comité de La Fundación Rotaria del Club

Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social

Propósito

Prepara a los dirigentes de los clubes y distritos para apoyar las actividades de desarrollo del cuadro social.

Participantes

- Presidentes de club.
- Integrantes de los Comités de Desarrollo del Cuadro Social de los clubes.
- Miembros del Comité Distrital de Desarrollo del Cuadro Social.
- Miembros del Comité Distrital de Extensión.
- Asistentes del gobernador.
- Otros rotarios interesados.

Fechas

Seminario de entre medio día y un día de duración que se celebra cada año, preferiblemente a continuación de la Asamblea de Distrito.

Temas

- Cuadro panorámico del cuadro social.
- Retención.
- Captación de socios.
- Organización de clubes nuevos.
- Funciones y responsabilidades.
- Recursos.

Dirigentes

El convocador es el gobernador. El Comité de Capacitación Distrital y el Comité Distrital de Desarrollo del Cuadro Social son responsables de la planificación y organización del seminario. El equipo de dirigentes de capacitación está integrado por ex gobernadores de distrito cualificados y aquellos rotarios involucrados directa y exitosamente en las actividades para el desarrollo del cuadro social. Estudie la posibilidad de dar participación al coordinador regional de RI y al coordinador de zona de RI para el desarrollo del cuadro social.

Materiales

Guía para dirigentes del Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social (242-ES) — Preparada para ayudar a los rotarios a planificar y organizar este seminario. Contiene las sesiones de capacitación sobre todos los temas recomendados por la Directiva, además de diapositivas. Se remite en agosto al gobernador electo.

Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital

Propósito

Motivar a los rotarios del distrito a prestar servicio a Rotary más allá del ámbito del club.

Participantes

- Ex presidentes de club.
- Rotarios que hayan ejercido otros cargos de liderazgo en el ámbito del club durante tres años o más.

Fechas

Seminario de un día de duración que se celebra inmediatamente antes o después de la Conferencia de Distrito.

Temas

- Capacidad de liderazgo y motivación.
- Proyectos de servicio internacional.
- Reuniones distritales.
- Opciones para participar en los programas de RI y La Fundación Rotaria.
- Oportunidades para el liderazgo.

Dirigentes

El convocador es el gobernador. El Comité de Capacitación Distrital es responsable de la planificación y organización del seminario en conjunción con el equipo de dirigentes de capacitación del seminario, integrado por ex gobernadores de distrito cualificados nombrados por el gobernador.

Materiales

Guía para dirigentes de los Seminarios de Capacitación para el Liderazgo Distrital (248-ES) — Preparada para ayudar a los rotarios a planificar y organizar este seminario. Contiene las sesiones de capacitación sobre todos los temas recomendados por la Directiva, e incluye diapositivas. Se remite en agosto al gobernador electo.

Programa de desarrollo del liderazgo

Aunque el Comité de Capacitación Distrital puede atender consultas respecto a los aspectos formativos del programa, el principal responsable de esta reunión es el instructor distrital o el presidente del club.

Propósito

Desarrollar las dotes personales de liderazgo de los socios del club, realzando así su vida profesional y desarrollando los futuros dirigentes del club.

Participantes

Todo rotario con interés en el liderazgo.

Fechas

Las determinará el club.

Temas

- Técnicas de comunicación.
- Estilos de liderazgo.
- El liderazgo y la motivación de voluntarios.
- Mentores.
- Administración del tiempo.
- Fijación de metas y rendición de cuentas.
- Planificación estratégica.
- Ética (La Prueba Cuádruple).
- Procedimientos para lograr consenso.
- Trabajo en equipo.

Dirigentes

El instructor del club, el presidente del club, el asistente del gobernador o el Comité de Capacitación Distrital.

Materiales

El club o el distrito deberá preparar los materiales adecuados para su club o la cultura local o regional.

Seminario Distrital de La Fundación Rotaria

Aunque el Comité de Capacitación Distrital puede atender consultas sobre los aspectos formativos del seminario, los miembros del Comité Distrital de La Fundación Rotaria asumen la responsabilidad principal por la organización de este evento.

Propósito

Motivar a los rotarios para que apoyen y participen en los programas de la Fundación y contribuyan a lograr sus metas.

Participantes

- Presidentes de club.
- Integrantes de los Comités de La Fundación Rotaria de los clubes.
- Otros rotarios interesados.

Fechas

Seminario cuya duración oscila entre medio día y un día de duración, se celebra a más tardar el 15 de noviembre.

Temas

- Programas de La Fundación Rotaria.
- Fijación y logro de las metas relacionadas con la Fundación.
- Responsabilidades de los Comités de La Fundación Rotaria de los clubes.
- Uso del Fondo Distrital Designado (FDD).
- Otros temas (según las necesidades del distrito).

Dirigentes

El convocador es el gobernador. El Comité de Capacitación Distrital y el Comité Distrital de La Fundación Rotaria son responsables de la planificación y organización del seminario. El equipo de dirigentes de capacitación está integrado por ex gobernadores de distrito cualificados y aquellos rotarios involucrados directa y exitosamente en las actividades de La Fundación Rotaria. Estudie la posibilidad de dar participación al coordinador regional de La Fundación Rotaria.

Materiales

Manual de instrucción para el Seminario Distrital de La Fundación Rotaria (438-ES) — Material de consulta para organizar y dirigir el Seminario Distrital de La Fundación Rotaria.

La Fundación Rotaria — Guía de consulta rápida (219-ES) — Reseña de los programas de La Fundación Rotaria y las oportunidades de efectuar donaciones.

Reunión de Capacitación del Liderazgo Distrital de Rotaract

Aunque el Comité de Capacitación Distrital podrá atender consultas sobre los aspectos formativos de la reunión, el representante distrital de Rotaract y el Comité Distrital de Rotaract asumen la responsabilidad principal respecto a este evento.

Propósito

Motivar, instruir e impartir capacitación a los funcionarios de Rotaract de los clubes, en lo referente al cumplimiento de sus responsabilidades.

Participantes

Rotaractianos

- Presidentes entrantes de clubes Rotaract y otros funcionarios de Rotaract en el ámbito de los clubes.
- Representantes distritales de Rotaract entrantes.
- La organización distrital de Rotaract.

Rotarios

- Asistentes del gobernador.
- Los integrantes de los Comités de Rotaract de los clubes rotarios patrocinadores.

No afiliados a Rotary

- Asesores de los clubes Rotaract.

Fechas

Seminario cuya duración oscila entre uno y dos días; se celebra en cualquier fecha posterior a las elecciones abiertas del club y anterior al 30 de junio.

Temas

Los decide el distrito, aunque es posible que incluyan los siguientes:

- Funciones y responsabilidades.
- Actividades de servicio.
- Desarrollo y retención del cuadro social.

Dirigentes

El convocador es el gobernador. El representante distrital de Rotaract es responsable de planificar y organizar el seminario, con la colaboración del presidente del Comité Distrital de Rotaract. Las sesiones de los grupos de discusión serán dirigidas por rotaractianos, y se designarán rotarios para cada grupo, en calidad de asesores, a efectos de proporcionar la información y la orientación necesarias.

Materiales

Guía para dirigentes distritales de Rotaract (sólo en la web) — Guía de consulta sobre las funciones y responsabilidades del representante distrital de Rotaract.

Manual de Rotaract (562-ES) — Información básica para rotarios y rotaractianos, sobre la estructura organizativa y administración de todo club Rotaract.

Recursos

Los integrantes del Comité de Capacitación Distrital deberán poseer conocimientos generales de los recursos y materiales de RI utilizados para capacitar e informar a los rotarios sobre la historia, las metas, las normas y el sistema de la organización.

Publicaciones y videos

La mayoría de las publicaciones de RI se actualizan cada tres años. Por dicha causa, a veces una publicación contiene cierta información que no esté al día. Revisela y actualice la información que lo requiera. Para determinar la fecha de la última revisión de una publicación, lea el código impreso en la portada o en la contratapa. Por ejemplo, el código de este manual es 246-ES—(207), lo cual significa que el número de publicación es 246, el idioma es español (ES) y la última revisión se efectuó en febrero de 2007 (207).

Las siguientes publicaciones y videos se dividen en categorías que indican las áreas de operaciones del club. Pueden solicitarse a través del *Catálogo* de RI impreso o en línea. La mayoría de las publicaciones pueden descargarse de www.rotary.org.

Cuadro Social

Cómo proponer nuevos socios en Rotary (254-ES)
Guía para el aumento del número de socios (417-ES)
Orientación de socios nuevos (414-ES)
Información básica sobre Rotary (595-ES)

Proyectos de servicio

Comunidades en acción: Guía para el desarrollo de proyectos y Lista de Oportunidades de Servicio (605B-ES)
Manual de Interact (654-ES)
Manual de Rotaract (562-ES)
Manual para los Grupos de Rotary para Fomento de la Comunidad (770-ES)
Manual del programa de Voluntarios de Rotary (263-ES)
Servicio a través de la Ocupación en su comunidad (sólo en la web)
Guía para la acción: Manual del Servicio en la Comunidad Mundial (742-ES)

La Fundación Rotaria

Manual de instrucción para el Seminario Distrital de La Fundación Rotaria (438-ES)
La Fundación Rotaria de RI — Tarjeta informativa (159-ES)
La Fundación Rotaria de RI — Guía de consulta rápida (219-ES)

Relaciones públicas

Relaciones públicas eficaces: Guía para los clubes rotarios (257-ES)
Relaciones públicas: Asegure el éxito (269-ES)

Recursos de uso general

Directorio Oficial (007-EN)
Manual de Procedimiento (035-ES)
Catálogo de RI (019-ES)

Recursos humanos

Coordinadores regionales de La Fundación Rotaria*
Coordinadores regionales de RI para el desarrollo del cuadro social*
Dirigentes de capacitación de RI*
Personal de la Secretaría de RI
Personal de la División de Formación y Capacitación de Líderes

Rotary.org

El sitio web de RI ofrece recursos en línea e información actualizada sobre todos los aspectos de Rotary. Es posible descargar publicaciones gratuitamente y adquirir material mediante el catálogo en línea.

Centro de aprendizaje en línea de Rotary

El Centro de aprendizaje en línea de Rotary permite a los rotarios de los clubes estudiar información rotaria en forma independiente. Los módulos para socios nuevos y funcionarios de club pueden consultarse en línea y descargarse. Dichos módulos de aprendizaje no tienen como fin sustituir las reuniones de capacitación distrital, aunque pueden utilizarse cuando resulte adecuado impartir capacitación adicional. Para ingresar en el Centro de aprendizaje en línea, visite la sección de “Training” (“Capacitación”) de www.rotary.org, o si desea acceso directo en español pulse en www.rotary.org/languages/spanish/training/elearning.html.

Recursos distritales

Los materiales de RI se diseñan para cubrir las necesidades generales de los rotarios. Complemente estos materiales con aquellos que sean específicos para su distrito o región, incluidos los siguientes:

- Directorio distrital
- Sitio web del distrito
- Ejemplos de proyectos y actividades que alcanzaron el éxito
- Ejemplos de iniciativas eficaces para fomentar el desarrollo del cuadro social
- Calendario de planificación de los eventos distritales más importantes
- Ejemplos de estrategias para mejorar la organización del club o distrito

Recursos adicionales

En la biblioteca local o en línea, puede obtenerse acceso a los temas y metodologías de capacitación. Se recomienda, también, recabar ideas aplicables a su distrito en los sitios web de otros clubes y distritos.

*Se puede consultar con los funcionarios y ex funcionarios de RI como expertos en la materia, o pedirles que participen en las sesiones de capacitación.

2 Pautas para la capacitación

El establecimiento de pautas eficaces para una reunión de capacitación requiere la correcta administración del tiempo y gestión de proyectos. La meta de cada reunión es que los participantes se concentren en el aprendizaje y asegurarse de que al concluir el evento cumplan sus objetivos. Este capítulo incluye estrategias y recursos para la planificación de reuniones de capacitación.

Determinación de las necesidades de capacitación

Rotary International sugiere la adopción de un programa que cubra los temas recomendados por la Directiva de RI. Sin embargo, sería conveniente que usted efectuase una evaluación de las necesidades del distrito, a fin de adaptar el programa a las circunstancias concretas de los rotarios del distrito. Al preparar este tipo de evaluación tenga en cuenta estas consideraciones principales:

- Objetivo
- Método(s) para recabar información
- Análisis de respuestas

Establezca su objetivo

Antes de efectuar la evaluación de las necesidades, es menester definir su objetivo. ¿Qué datos desea obtener de la evaluación? ¿De qué manera mejorará el próximo seminario de capacitación? Al definir su objetivo desde el comienzo, la evaluación resultará relevante y ventajosa.

Elija un método para recabar información

Estudie la posibilidad de emplear estos métodos, ya sea individualmente o en conjunto, a fin de recabar información.

- **Evaluaciones anteriores**

Las evaluaciones de las reuniones de capacitación realizadas en años anteriores revelan los aspectos positivos y negativos experimentados por los participantes. Estas evaluaciones constituyen un claro indicativo de los tipos de pregunta que deben formularse a los futuros participantes.

- **Cuestionarios**

Los cuestionarios permiten a los encuestados suministrar respuestas de manera objetiva y sin presiones, y se utilizan a menudo para llegar a un gran número de

Es posible obtener datos útiles preguntando sencillamente: "¿Qué le interesa conocer con mayor profundidad? ¿Qué cosas se podrían haber hecho de manera distinta durante la capacitación a fin de mejorar la comprensión?"

posibles participantes. Incluya preguntas abiertas (en las que los participantes escriben sus propias respuestas) y cerradas (en las que los participantes deben elegir entre opciones de respuestas estandarizadas).

Su cronograma deberá contemplar algunas semanas para que los participantes llenen y remitan el cuestionario, y tiempo suficiente para compilar y analizar los resultados. En la próxima página se incluye, para consulta, un modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades.

- **Entrevistas**

Las entrevistas permiten intercambiar información con un grupo reducido o en forma individual. Debe entrevistarse a una muestra representativa de los participantes de la reunión, ya sea por teléfono o en persona. Comience enunciando los propósitos de la entrevista y asegurando al entrevistado (o entrevistados) que sus respuestas serán confidenciales.

Dichas entrevistas podrán ser o no estructuradas. Una entrevista estructurada abarca una serie de preguntas que constituyen la base para comparar las respuestas de los participantes. En contraste, las entrevistas sin estructura fija otorgan la oportunidad de una discusión amplia que podría revelar asuntos e información que no se consideraron inicialmente. Los segmentos estructurados y los no estructurados pueden combinarse a efectos de obtener datos concretos y comentarios útiles.

- **Grupos de evaluación**

Los grupos de evaluación hacen posible que una muestra representativa de posibles participantes discuta en forma abierta las necesidades de capacitación. El número de integrantes del grupo oscila entre siete y diez. Se deberá moderar las discusiones y llevar un registro a fin de facilitar el análisis preciso de los resultados.

- **Pruebas preliminares**

Las pruebas preliminares constituyen un medio de medir de manera sistemática las deficiencias de conocimiento de los participantes. Al plantear a los participantes preguntas sobre un tema específico, las pruebas preliminares revelarán los aciertos y desaciertos de los participantes.

Las pruebas preliminares deberán ser redactadas cuidadosamente para adaptarlas a los objetivos del programa y podrían ser muy útiles en aquellas áreas que contienen cuantiosa información, como La Fundación Rotaria.

Análisis de datos

Una vez recabada la información de los futuros participantes, podrá analizar los datos:

1. **Categorice los datos.** Busque los temas que se repitan y organice los comentarios de los rotarios bajo cada tema.
2. **Interprete los resultados.** Decida cuáles áreas requieren más atención. Si a los participantes les desagradó determinada sesión, estudie la posibilidad de modificarla para que sea relevante. Si los participantes no comprendieron una sesión, considere la posibilidad de añadir más información.
3. **Difunda los resultados.** Comparta los resultados con los dirigentes distritales a fin de estudiar los posibles cambios necesarios. Prepare un programa en el que tengan cabida los intereses e inquietudes de los participantes, a la par que se transmite información que la Directiva de RI considera esencial.

El siguiente modelo de cuestionario puede ampliarse y modificarse (sobre la base del texto resaltado en **negritas**) para diversas reuniones de capacitación.

MODELO: Cuestionario de determinación de las necesidades

Sírvase responder este cuestionario sobre el **Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social**. Sus respuestas son fundamentales para evaluar la eficacia de este próximo evento.

Nombre de la reunión: **Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social**

¿Ha asistido a este seminario alguna vez? Sí No

En caso afirmativo, ¿cuántas veces? _____

¿Cuándo fue la última vez que asistió a este seminario? _____

¿Qué concepto le merece el último seminario al que asistió? (*sírvase marcar una casilla*)

- Bueno. La capacitación fue suficiente para prepararme para ejercer el cargo.
- Regular. Aumenté mis conocimientos sobre el cargo pero aún me faltó preparación.
- Insuficiente. La capacitación impartida no me preparó para asumir mis responsabilidades.

¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrentará respecto al **desarrollo del cuadro social** durante el próximo año?

¿Cuáles son los principales desafíos respecto al **desarrollo del cuadro social** que enfrentará su club o distrito?

¿Qué nivel de preparación tiene usted para asumir las responsabilidades propias del cargo? (*sírvase marcar una casilla*)

- Debidamente preparado. Confío en mi preparación y en los conocimientos que poseo para desempeñar mi cargo con éxito.
- Aceptablemente preparado. Todavía me falta adquirir ciertos conocimientos, aunque espero desempeñarme bien y aprender de mi propia experiencia.
- Insuficientemente preparado. No estoy seguro/a de lo que me espera y carezco de los conocimientos y destrezas para asumir este cargo.

¿Qué temas relacionados con el **desarrollo del cuadro social** cree que conoce bien?

- Importancia de la retención de socios**
- Retención de socios**
- Captación de socios**
- Organización de clubes nuevos**
- Recursos para el desarrollo del cuadro social**

¿Qué temas relacionados con el **desarrollo del cuadro social** quisiera ampliar en el próximo **Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social**?

¿Qué preparación o información esencial relacionada con el cargo considera que le hace falta?

¿Con qué experiencia de liderazgo rotario cuenta? Indique cada cargo y el año rotario en el que lo ejerció.

Cargo	Año
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué cargo asumirá el próximo año rotario?

- Presidente de club
- Secretario de club
- Tesorero de club
- Presidente de comité de club
(especificar el comité) _____
- Asistente del gobernador
- Presidente de comité distrital
(especificar el comité) _____

¿Ha ejercido este cargo anteriormente? Sí No

Si la respuesta es afirmativa, ¿durante cuánto tiempo? _____

¿Cuántos socios tiene su club?

- Menos de 25
- 26-50
- 51-100
- 101-150
- Más de 150

¿Durante cuántos años ha sido rotario?

- Menos de 1
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- Más de 10

Muchas gracias por su atención y colaboración.

Modificación del programa

Cada guía para dirigentes de RI destinada a las reuniones del ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo cuenta con un modelo de programa. Si es necesario, modifique el programa para cada reunión, según las necesidades de su distrito. Asimismo, amplíe o abrevie el tiempo dedicado a cada tema, combine o añada temas según estime necesario o prepare guías para cada sesión con temas adicionales, a fin de ayudar al dirigente de capacitación a dirigir la sesión. No olvide indicar los recesos, comidas y otras transiciones pertinentes. Para adaptar el programa siga estas pautas:

- Recorra a ejemplos específicos del distrito para cada punto.
- Utilice técnicas de capacitación adecuadas al entorno cultural.
- Emplee diversos recursos, como paneles de discusión, presentaciones audiovisuales y actividades en grupo.

La diversidad es una de las mayores ventajas de Rotary, pero puede resultar un desafío para los rotarios al abocarse a aprender a resolver problemas durante las reuniones de capacitación. A continuación se resumen las diferencias que usted podría enfrentar y los métodos para proceder al respecto a fin de mejorar la capacitación.

Diferencias culturales y regionales

Debido a factores étnicos, económicos, religiosos y de otro tipo, los rotarios que asisten a una reunión de capacitación pueden aportar diversas prioridades y opiniones. Evite malentendidos sobre cuestiones culturales o regionales, reconociendo que existen diversas maneras de plantear o abordar cada problema y otorgando suficiente tiempo a los participantes para que intercambien opiniones y analicen las distintas maneras de poner en práctica los ideales de Rotary.

Experiencia en Rotary

Es posible que el presidente de un comité de club que asista a la Asamblea de Distrito cuente con años de experiencia de servicio en varios comités de club, mientras que otro participante sea nuevo tanto en Rotary como en el comité al que ha sido asignado. Considere los siguientes puntos al elaborar el programa a fin de abarcar todos los niveles de experiencia:

- Cuando introduzca material sobre temas nuevos, agrupe en forma separada a los rotarios de significativa experiencia y a los relativamente nuevos.
- Recorra a los rotarios experimentados como asesores, a fin de que respondan preguntas y den ejemplos de los conceptos clave basados en su propia experiencia.
- Pida a los rotarios experimentados que proporcionen ejemplos sobre la manera en que el club ha participado en los programas de Rotary, puesto en práctica la normativa rotaria y desarrollado su labor con más eficacia.
- En los ejercicios grupales disponga que los rotarios más nuevos trabajen en conjunto con los más experimentados.
- Permita que los rotarios de menor trayectoria expresen sus puntos de vista y formulen preguntas.

Magnitud del club

El número de socios que tienen los clubes rotarios varía inmensamente. Algunos cuentan con menos de 15 socios, otros tienen más de 100. Si bien los ideales, la normativa y los procedimientos de Rotary son los mismos para todos los clubes, el

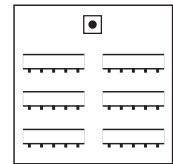
número de socios suele influir en el funcionamiento del club. Sería recomendable asignar a los participantes a sesiones seleccionadas tomando en cuenta el tamaño del club. Esta consideración reviste importancia particular para el PETS y la Asamblea de Distrito, reuniones en las que las metas, actividades y operaciones del club son los temas relevantes.

Preparación de la sala de reunión

La disposición de la sala puede alentar la discusión grupal o fomentar el trabajo en equipo. Opte por la distribución de elementos que mejor se adapte a las metas formativas de la reunión, el número de participantes, contenido, y elementos visuales del programa, y los materiales o recursos didácticos.

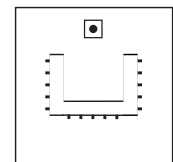
Aula

Esta configuración permite que entre 10 y 150 participantes tomen notas e intervengan en ejercicios de grupo. Tenga en cuenta, asimismo, que esta configuración requiere mucho espacio y se utiliza, principalmente, para disertaciones, presentaciones o demostraciones.



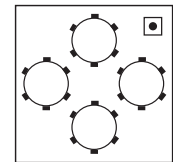
Semicírculo

Esta disposición, recomendable para las discusiones con moderador, es más informal y permite la participación de 30 personas cómodamente sentadas. Los participantes pueden tomar notas e intervenir en discusiones grupales y se ven estimulados a participar más. Asimismo, el dirigente de capacitación puede desplazarse libremente entre los participantes.



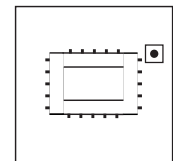
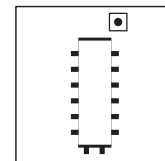
Mesa redonda

Esta modalidad depende de las dimensiones de la sala y del número de mesas disponibles. Se utiliza eficazmente en las sesiones de grupos de discusión que requieren interacción grupal y en las de lluvia de ideas. Esta configuración resulta útil, también, cuando se utiliza la misma sala para la sesión plenaria y las sesiones de grupos de discusión (varios grupos en distintas mesas).



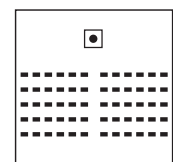
Disposición rectangular

Propicia la discusión en grupos con menos de 30 integrantes y el contacto directo entre ellos.



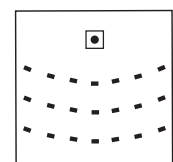
Teatro o salón de actos

Adecuado para disertaciones ante grupos numerosos o sesiones plenarias, para un público de 150 personas o más. Es ideal para reuniones o sesiones con varios oradores, porque la atención se centra en el frente del recinto.



Semicírculo abierto

Resulta ideal para clases o eventos de discusión para un máximo de 50 participantes en los cuales no se requiera tomar muchas notas. Permite a los participantes sentados al fondo de la sala ver el recinto desde una perspectiva general y hace posible que se identifiquen aún más con la capacitación.



Lugar y hora de la reunión

La selección de la fecha y lugar de la reunión resulta muy importante, ya que, a menudo, repercute en el resto de la planificación.

Fecha de la reunión

En la tabla siguiente se indican los lapsos recomendados por la Directiva para las reuniones de capacitación de club y distritales. Tal como se mencionó anteriormente, cada reunión se basa en la anterior, en el marco de una amplia estrategia de capacitación integrada.

Reunión	Lapso recomendado
Seminario de Capacitación del Equipo Distrital	Febrero
Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS)	Marzo
Asamblea de Distrito	Abril o mayo
Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social	A continuación de la Asamblea de Distrito
Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital	Inmediatamente antes o después de la Conferencia de Distrito
Programa de desarrollo del liderazgo	A determinar por el club
Seminario Distrital de La Fundación Rotaria	Antes del 15 de noviembre
Capacitación distrital para los líderes de Rotaract	En cualquier fecha posterior a las elecciones pero no después del 30 de junio

Lugar

Cada local ofrece distintas opciones y servicios. Al seleccionar el lugar considere cuidadosamente las siguientes opciones y servicios:

- **Accesibilidad.** Elija una ubicación que resulte conveniente para el máximo número de participantes, céntrica o en las inmediaciones de rutas importantes, del aeropuerto o estación de tren.
- **Instalaciones.** Asegúrese de disponer de las siguientes instalaciones, especialmente para reuniones muy concurridas como el PETS o la Asamblea de Distrito:
 - Un auditorio, salón de actos o sala de reuniones general (para las sesiones plenarias)
 - Salas más pequeñas para los grupos de discusión
 - Espacio para la inscripción, exhibición de materiales de los clubes y distritos, reuniones de los dirigentes y otras funciones afines
- **Servicios.** Investigue si se dispone de los siguientes servicios clave:
 - Servicio de comidas y de café durante los recesos
 - Equipos (micrófonos, altavoces, proyectores de transparencias, pantallas, videograbadoras, DVD, monitores, etc.)
 - Centro de servicios ejecutivos

Si necesita efectuar arreglos adicionales, investigue sobre la normativa del local relacionada con proveedores externos. Algunos lugares cobran un derecho de alquiler si se utilizan servicios externos.

Presupuesto

Preparación del presupuesto

El presupuesto de cada reunión deberá basarse en el monto de ingresos proyectados, como las cuotas de inscripción y subsidios del distrito y, por otro, los gastos previstos, como el alquiler del local, la impresión de materiales, el envío de correspondencia y las comidas. Utilice las cifras de inscripciones y gastos de las reuniones de capacitación distrital anteriores a efectos de encauzar la planificación. Una vez establecido el presupuesto, procure que las variaciones sean mínimas para evitar incurrir en un déficit. Colabore con el convocador de la reunión para determinar quién administrará los fondos.

En la preparación del presupuesto:

- Establezca sistemas de contabilidad, normas financieras y procedimientos claros y directos para los desembolsos.
- Elabore una detenida previsión de ingresos y egresos.
- Establezca un fondo de reserva para déficits o gastos imprevistos.
- Los desembolsos deben efectuarse con la aprobación de la persona responsable que corresponda.
- Contrate los servicios bancarios necesarios y disponga que se efectúe una revisión externa de las cuentas definitivas.
- Organice un sistema de compras con la correspondiente documentación.
- Elabore un procedimiento destinado a recaudar cuotas de inscripción y otros fondos obtenidos para la reunión.
- Obtenga seguros de responsabilidad civil, según sea necesario, para proteger al distrito y los clubes.
- Conozca la razón y funciones de cada partida presupuestaria.
- Obtenga la aprobación del gobernador electo o del gobernador para todo cambio de planes sustancial.
- Salde todas las cuentas y remita los fondos restantes (si los hubiera) a la persona encargada del manejo de los fondos de la reunión.
- Prepare un resumen de las operaciones financieras para su utilización en la planificación del año siguiente.

En la página siguiente se proporciona un modelo de hoja de trabajo para ayudarlo a planificar el presupuesto. Adapte este formulario a las necesidades de la reunión.

Hoja de trabajo para la preparación del presupuesto

Ingresos previstos

1. Ingresos por inscripciones

a. Cuota de inscripción Rotarios _____ Invitados _____
b. Asistencia aproximada Rotarios _____ Invitados _____

Total de ingresos por inscripciones

(número de asistentes multiplicado por la cuota de inscripción)

Total de cuotas de rotarios _____
+ Total de cuotas de invitados _____

= Total general _____

2. Contribuciones adicionales per cápita/por club

3. Patrocinadores (corporaciones o empresas locales)

4. Subsidios del fondo distrital u otras fuentes

Total de ingresos previstos _____

Gastos previstos

1. Promoción

a. Franqueo _____
b. Imprenta _____
c. Suministros _____
d. Otro _____

Total de gastos de promoción _____

2. Decoración (letreros, flores, etc.)

3. Local de la reunión

a. Salas de reuniones _____
b. Comidas y propinas _____
c. Equipo técnico y audiovisual _____

Total de gastos del local _____

4. Materiales

a. Imprenta _____
b. Carpetas _____
c. Lengüetas _____
d. Otro _____

Total de gastos de materiales _____

5. Recepción

(servicio de bar con cargo, música, etc.)

6. Transporte

7. Gastos varios

Total de gastos previstos _____

Dirigentes de capacitación

Las reuniones de capacitación en las que tienen lugar discusiones con moderador y debates con grupos pequeños requieren dirigentes de capacitación. Se recomienda analizar detenidamente la selección y el número de personas responsables a tales efectos.

Candidatos y requisitos

Los siguientes rotarios pueden desempeñar debidamente funciones de dirigentes de capacitación:

- Ex instructores distritales, ex miembros del Comité de Capacitación Distrital y ex dirigentes de capacitación
- Ex funcionarios de club y distritales inmediatos
- Presidentes de los comités distritales en ejercicio
- Dirigentes y ex dirigentes de capacitación de RI
- Coordinadores y ex coordinadores regionales de Rotary International para el desarrollo del cuadro social (RRIMC) y coordinadores y ex coordinadores regionales de La Fundación Rotaria (CRFR).

Seleccione a los rotarios que posean los siguientes conocimientos y experiencia:

- **Experiencia en capacitación.** Reviste suma importancia y es ventajoso contar con dirigentes de capacitación con experiencia, para presentar información y facilitar las deliberaciones y actividades grupales. De ser posible, consulte las evaluaciones de capacitación anteriores a efectos de calibrar la eficacia de los ex dirigentes de capacitación.
- **Conocimientos sobre Rotary.** Sería preferible asignar rotarios con amplios conocimientos sobre temas específicos en aquellas sesiones centradas en la presentación de información abundante. Por ejemplo, el líder de un equipo de IGE podría encargarse de una sesión sobre la organización y el desarrollo de una gira de Intercambio de Grupos de Estudio.
- **Conocimientos y experiencia profesionales.** Según los temas de cada sesión, sería importante tener en cuenta los conocimientos profesionales. Por ejemplo, un rotario que trabaja en una empresa de relaciones públicas podría ser el mejor dirigente de capacitación para una sesión sobre relaciones públicas de RI.

Necesidad de personal para los eventos de capacitación distritales

A fin de determinar cuántos dirigentes de capacitación necesitará, considere, en primer lugar, de qué manera procederá a asignarlos durante el año.

- **El mismo grupo de dirigentes de capacitación para todas las reuniones.** De esta manera es posible unificar las sesiones preparatorias y los dirigentes de capacitación tienen oportunidad de repasar conocimientos y adquirir más experiencia.
- **Un grupo principal para la mayoría de las reuniones y dirigentes de capacitación adicionales para algunas sesiones específicas.** Esta opción le permite añadir expertos en temas concretos y, a la vez, mantener un grupo principal de dirigentes de capacitación experimentados.
- **Un grupo de dirigentes distinto para cada reunión.** Esta modalidad permite impartir formación altamente especializada, aunque resulta difícil seleccionar y capacitar a un número suficiente de dirigentes.

Asimismo, los requisitos de capacitación para eventos de formación específicos podrán cambiar dependiendo de factores como los siguientes:

- **Número de participantes.** En los eventos de capacitación, se deberá otorgar a los participantes suficientes oportunidades de plantear sus ideas. De tal manera, según el número de participantes, quizá resulte necesario dividirlos en subgrupos. Por ejemplo, podría dividirse a un grupo de 75 presidentes electos en tres grupos de 25, tomando como base el tamaño del club, la región geográfica o el grado de experiencia. En estos casos hace falta un dirigente de capacitación para cada subgrupo.
- **Número de sesiones.** Si varias sesiones tienen lugar simultáneamente, será necesario asignar un dirigente distinto para cada sesión. Si los dirigentes de capacitación son expertos en temas específicos, se necesitará uno distinto para cada tema del programa.
- **Número de temas y actividades de cada sesión.** Dependiendo del tema y las actividades planeadas, le hará falta contar con más de un dirigente de capacitación por sesión, lo cual sería ventajoso para los participantes con menos experiencia y aportaría al debate diversas opiniones y ejemplos.

Asignación de tareas

Una vez ubicados los posibles dirigentes de capacitación, comuníquese con ellos cuanto antes para determinar su disponibilidad y asignarles las tareas que deben cumplir. Cerciórese de que los dirigentes de capacitación comprenden cabalmente su papel. Hable personalmente con cada uno a fin de examinar los planes, las expectativas y las metas para la reunión. Podría ser útil proporcionar una descripción de tareas a cada dirigente (véase la hoja de trabajo al final de esta sección). Los candidatos deberán comprometerse a asistir a la reunión de capacitación asignada y a la sesión de capacitación del instructor.

Formación de los dirigentes de capacitación

Las sesiones de formación para los dirigentes de capacitación deberán realizarse con suficiente anticipación respecto a la fecha de la reunión de capacitación propiamente dicha, a fin de contar con tiempo para modificar los materiales y presentaciones si es necesario. Las autoridades del distrito podrán estudiar la posibilidad de contratar un moderador profesional para colaborar en la preparación de los dirigentes de capacitación o invitar a ex dirigentes de capacitación o ex miembros del Comité de Capacitación Distrital a fin de intervenir en estas sesiones de capacitación.

En general, los dirigentes de capacitación tienen diversos orígenes y experiencia. Tras prepararlos para ejercer debidamente su cargo, éstos podrán impartir capacitación homogénea y coherente. No olvide cumplir los siguientes objetivos en la sesión de formación para los instructores:

- Explique claramente los propósitos de la reunión, incluida una revisión de los principales temas y objetivos de la capacitación.
- Lea con antelación el programa de la reunión y los arreglos logísticos.
- Defina cuáles serán los materiales obligatorios y optativos. Estudie todos los materiales formativos preparados por cada dirigente de capacitación a efectos de asegurar que sirvan de apoyo a la reunión y faciliten el logro de los objetivos de la capacitación, y de que sean coherentes con los materiales obligatorios.
- Otorgue a los dirigentes de capacitación la oportunidad de compartir información relacionada con sus respectivos campos de experiencia.

Consulte, en el capítulo 3, el modelo de guía de la sesión para la preparación de los dirigentes de capacitación.

- Analice las técnicas y métodos de capacitación que se utilizarán. Otorgue a cada dirigente de capacitación al menos una oportunidad de ensayar en calidad de moderador de una sesión, disponiendo que los otros dirigentes se desempeñen como participantes. Este ensayo será útil para detectar y corregir los puntos débiles de la presentación o el contenido antes de la reunión de capacitación propiamente dicha.
- Localice los recursos básicos y de consulta para preparar a los dirigentes de capacitación.
- Recabe opiniones sobre las necesidades de capacitación y apoyo.

Hoja de trabajo para la preparación del dirigente de capacitación

Responsabilidades del dirigente de capacitación

- Leer y comprender todos los materiales recibidos antes y durante la reunión de capacitación.
- Asistir a la sesión de capacitación para los instructores.
- Prepararse debidamente para todos los grupos de discusión.
- Prestar servicio en calidad de dirigente en la reunión de capacitación que le sea asignada.
- Asistir a todas las sesiones plenarias y otras actividades.
- Asesorar y apoyar a los participantes y otros dirigentes de capacitación.
- Cumplir funciones de asesor informativo para los dirigentes distritales y de club.

Nombre del dirigente de capacitación _____

Reunión _____

Participantes _____

Meta general de la capacitación

Tareas asignadas al dirigente de capacitación para la sesión (sesión, hora, lugar)

Recursos proporcionados para la preparación y moderación de las sesiones

Materiales que recibirán los participantes para reforzar la capacitación

Otros recursos necesarios para la capacitación (comuníquese con el instructor distrital para averiguar si están disponibles)

Nombre del moderador adjunto, si corresponde (sesión, nombre, cargo)

Contactos clave para la reunión

Presidente del comité organizador

Materiales para la reunión

Con frecuencia, los distritos elaboran sus propios materiales de importancia local a fin de complementar los de RI. Es importante planificar con antelación, dado que la producción de materiales complementarios puede resultar lenta y costosa.

Sugerencias para la preparación eficiente de materiales

- Determinar la cantidad de impresos necesarios y la fecha de entrega y considerar cuánto tiempo llevará fotocopiar, compaginar y organizar los documentos.
- Examinar todo el material para asegurarse de que esté actualizado.
- Nombrar un jefe de redacción que se encargue de examinar todos los materiales.
- Estandarizar el formato de los documentos preparados por los dirigentes.
- Mantener una carpeta de originales de los materiales para consulta en la que se incluyan publicaciones relevantes, modelos de formularios de RI e información distrital, como directorios distritales y listas de contacto.
- Asegurarse de equilibrar la calidad y la economía al seleccionar la imprenta. Considerar los costos de las carpetas, copias, lengüetas, etc.
- Prever la impresión de los siguientes materiales de uso corriente: papel y sobres con membrete, distintivos para los participantes, programa de la reunión, vales para comidas, formularios de inscripción, hojas informativas y material publicitario. Si se dispone de lugar para almacenarlos, y resulta conveniente, imprima cantidades grandes de aquellos materiales que no requieren modificarse con frecuencia.
- Abstenerse de reproducir canciones o música con derechos de autor sin contar con autorización. De lo contrario podría ser multado por infringir las leyes de derechos de autor. Cerciorarse de que, cuando sea necesario, aparezca la frase “Impreso con la autorización de ...”.

Distribución de materiales

Los materiales podrán ser distribuidos antes de la reunión, durante la reunión (en el momento de la inscripción o en la primera sesión), o como seguimiento de la reunión.

- **Antes de la reunión**

Esta opción permite a los participantes examinar los materiales de antemano y llegar a la reunión mejor preparados. La distribución de materiales por anticipado funciona mejor cuando los participantes reciben abundante información. Distribuya los materiales apropiados, ya sea por correo postal o correo electrónico, o publicándolos en el sitio web del distrito. Las desventajas de esta opción son el costo del franqueo y la posibilidad de que los participantes olviden llevar los materiales a la reunión. Si distribuye materiales con antelación, recuerde llevar cantidades extra de cada uno a la reunión.

- **Durante la reunión**

Esta opción es mejor para materiales que corresponden a una actividad de sesión de trabajo, como un estudio de caso o un ejercicio en grupo. En estos casos, tal vez usted prefiera que los participantes no se preparen con antelación. La desventaja de esta opción es que los participantes no pueden consultar los materiales antes de la reunión. Sin embargo, usted dispondrá de más tiempo para preparar los materiales y es posible que ahorre dinero distribuyéndolos en la sede del evento. Asimismo, todos los participantes contarán con los materiales requeridos.

- **Después de la reunión**

Esta opción es la mejor cuando los materiales se elaboran en el transcurso de la reunión. La desventaja obvia es que resulta menos probable que se lean los materiales recibidos después de la capacitación.

Promoción de la asistencia

Es importante suscitar entre los rotarios la expectativa y el entusiasmo por las reuniones distritales. Colabore con el equipo de dirigentes encargado de la reunión a fin de fomentar el interés e incrementar la asistencia.

- Prepare un programa de promoción.
- Comience las actividades de promoción con gran anticipación. La asistencia es mayor cuando los participantes pueden programar su concurrencia con tiempo suficiente.
- Utilice varios métodos de promoción. Publique los eventos de capacitación futuros en la carta mensual del gobernador y en el sitio electrónico del distrito. Incluya una lista de todas las reuniones, fechas y sedes en el directorio distrital.
- Publique testimonios de participantes que se beneficiaron con la capacitación junto con información básica sobre la reunión.
- Cerciórese de que todos los clubes hayan enviado los datos de los funcionarios entrantes que se incluirán en el *Directorio Oficial*, para poder enviarles los anuncios y materiales directamente tan pronto como fuera posible.
- Comuníquese personalmente con cada club que no responda después del envío postal.
- Simplifique los trámites de inscripción. Envíe una carta con una tarjeta de inscripción para completar y remitir a vuelta de correo, o recurra al correo electrónico o un sitio web a tales efectos.
- Emita un recordatorio antes de la reunión.
- Exhorte a los asistentes del gobernador a que promuevan la participación durante sus visitas a los clubes. Proporcione formularios de inscripción a los asistentes del gobernador, para que los distribuyan entre los participantes.
- Examine los registros del año anterior para averiguar qué clubes no estuvieron representados en la reunión, y comuníquese personalmente con dichos clubes en caso de que ninguno de los socios haya manifestado interés en participar este año.
- Destine un área para exhibiciones y solicite a los participantes que aporten muestras de proyectos exitosos de los clubes.

Evaluación

La información recolectada mediante las evaluaciones brinda a quienes organizaron e implementaron la reunión la oportunidad de evaluar la eficacia de los métodos de capacitación utilizados, el éxito en la presentación del contenido y la repercusión de la capacitación en los conocimientos de los participantes.

Toda persona que haya participado en la reunión de capacitación, moderado o tomado parte en las sesiones puede proporcionar valiosa información. En este sector se incluyen las siguientes personas:

- Líderes distritales
- Dirigentes de capacitación
- Participantes en la capacitación

Todas las guías para dirigentes incluyen modelos de formularios de evaluación para los participantes y los dirigentes de capacitación, diseñados para ayudar a los integrantes del Comité de Capacitación Distrital a recabar información rápidamente sobre las reuniones de capacitación. Estos formularios deberán modificarse según las características peculiares de su región.

Formulario para los participantes

Las opiniones de los participantes son fundamentales para calibrar la eficacia de la capacitación. Al completar los formularios de evaluación, los participantes tienen oportunidad de expresar su opinión sobre los siguientes asuntos:

- La adquisición de conocimientos y destrezas en relación con cada tema estudiado
- Las presentaciones y materiales
- Los beneficios de la capacitación
- Los arreglos logísticos

Formulario para el dirigente de capacitación

Las opiniones de los dirigentes de capacitación también son esenciales para el mejoramiento de las futuras reuniones, especialmente en cuanto a estos aspectos:

- Preparativos
- Materiales y recursos
- Tiempo dedicado a cubrir temas específicos
- Su opinión respecto a la forma en que los participantes recibieron la información
- Arreglos logísticos

Estas dos perspectivas distintas de la misma reunión constituyen un panorama útil para planificar y mejorar las futuras reuniones.

Sesión de seguimiento

Una sesión de seguimiento efectuada varias semanas después de la capacitación con un grupo de participantes seleccionado al azar puede mostrar qué han aprendido en la reunión de capacitación. Según la fecha, este tipo de sesión podría servir para constatar cambios tangibles que hubieran tenido lugar en el ámbito del club desde la reunión de capacitación. Esta información puede obtenerse en una reunión presencial o a través de cuestionarios impresos o electrónicos.

Entre las posibles preguntas que se pueden plantear en una sesión de seguimiento vale mencionar las siguientes:

- ¿Qué información de la reunión de capacitación le resultó más útil?
- ¿Qué información le ha sido menos útil o resultó imprecisa?
- ¿Qué tema le hubiera gustado que se tratase más a fondo?
- ¿Qué tema debería haberse incluido?
- ¿Ha consultado los materiales que recibió? En caso afirmativo, indique su grado de utilidad.
- ¿Qué recomendaciones efectuaría para mejorar esta reunión?

Asimismo, se deberá celebrar una sesión de seguimiento con todos los dirigentes de capacitación y los demás voluntarios que colaboraron en la organización de la reunión.

Pruebas

Si su evaluación de las necesidades del distrito incluyó una prueba preliminar, considere la posibilidad de que los participantes se sometan a una prueba después de la capacitación, en la cual se formulen las mismas preguntas. Al centrarse en las enseñanzas adquiridas por los participantes, en vez de sus opiniones respecto a lo aprendido, este método puede proporcionar datos concretos para la evaluación de la eficacia de la capacitación.

Seguimiento

Después de compilar los datos y recabar opiniones sobre la reunión de capacitación del caso, analice y comparta los resultados con el gobernador electo, el gobernador propuesto, los asistentes del gobernador, los dirigentes de capacitación, su sucesor y los participantes. No olvide conservar las evaluaciones en sus archivos a fin de que puedan utilizarse en el marco de la encuesta sobre las necesidades de futuras reuniones de capacitación.

Lista de verificación para la capacitación

Esta lista resume los procedimientos para la planificación de reuniones de capacitación. El cronograma enumera las tareas que deben realizarse durante los meses designados antes de cada reunión. Las dos columnas de la derecha proporcionan espacio para incluir el nombre de la persona responsable de la medida a tomar y asentar la fecha en que debe concluir la tarea.

SEMINARIO DE CAPACITACIÓN	AÑO ROTARIO

SEIS MESES antes de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Comenzar a determinar sus necesidades de capacitación. Comenzar a planificar una evaluación sobre las necesidades de capacitación.		
<input type="checkbox"/> Distribuir el cuestionario de determinación de las necesidades de capacitación (páginas 18-19) a los ex participantes y posibles participantes.		
<input type="checkbox"/> Examinar evaluaciones anteriores o recabar comentarios sobre reuniones de capacitación anteriores de ex participantes, por teléfono o personalmente.		
<input type="checkbox"/> Analizar el programa de capacitación. ¿Qué temas para las sesiones son esenciales? ¿Qué temas deberían añadirse o combinarse?		
<input type="checkbox"/> Comenzar la consideración de posibles instructores cualificados.		
<input type="checkbox"/> Sobre la base del presupuesto de seminarios anteriores similares, ¿a cuánto ascienden los ingresos y gastos previstos de la reunión?		
<input type="checkbox"/> Seleccionar un local.		
<input type="checkbox"/> Analizar el cuestionario y las entrevistas para la evaluación de las necesidades de capacitación.		
<input type="checkbox"/> Preparar un programa de promoción.		
<input type="checkbox"/> Promover la reunión a través de boletines mensuales, sitios web distritales y correspondencia.		

TRES MESES antes de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Concluir el programa de la reunión.		
<input type="checkbox"/> Decidir la disposición de las sala para cada sesión, según el programa (“Preparación de la sala de reunión”, página 21)		
<input type="checkbox"/> Finalizar el presupuesto (“Hoja de trabajo para la preparación del presupuesto”, página 24)		
<input type="checkbox"/> Cerciorarse de contar con el espacio suficiente según el método de capacitación elegido (hoja de trabajo 3).		
<input type="checkbox"/> Suministrar al lugar los detalles de la preparación: fecha, nombre de la sala, hora de comienzo y finalización de las sesiones, y los servicios que deben ser provistos por el lugar de la sede, tales como la preparación de las salas, equipo audiovisual, computadoras, climatización, comidas, decoraciones y carteles. Cerciorarse de que se cuente con servicio de conserjería antes y después de cada sesión.		
<input type="checkbox"/> Disponer los arreglos para el servicio de comidas.		
<input type="checkbox"/> Seleccionar a los dirigentes de capacitación. Una vez que acepten, proporcionele a cada uno la “Hoja de trabajo para la preparación del dirigente de capacitación” (páginas 28-29).		
<input type="checkbox"/> Convocar e impartir formación a los dirigentes de capacitación distritales (capítulo 3).		

CINCO SEMANAS antes de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Preparar los materiales para la reunión y planificar su distribución.		
<input type="checkbox"/> Organizar la preparación de materiales (papel con membrete, sobres, distintivos, librillos del programa, formularios de inscripción, entradas para las comidas, hojas de trabajo, material publicitario, evaluaciones y letreros). Nombrar un jefe de redacción que se encargue de examinar todos los materiales antes de imprimirlos.		
<input type="checkbox"/> Contactar con los clubes que no se han inscrito.		
<input type="checkbox"/> Efectuar los arreglos para disponer de intérpretes (si es necesario).		

DOS SEMANAS antes de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Terminar de preparar la lista de participantes.		
<input type="checkbox"/> Preparar los tarjetones de mesa y distintivos con los nombres.		
<input type="checkbox"/> Enviar un recordatorio a todos los participantes por correo electrónico.		
<input type="checkbox"/> Verificar que los juegos de materiales de inscripción contengan las entradas y hojas informativas necesarias.		

UN DÍA antes de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Examinar el local de la reunión. Organizar la disposición y distribución de asientos para invitados distinguidos y funcionarios de Rotary.		
<input type="checkbox"/> Reunirse con los dirigentes de capacitación para aclarar dudas de último momento.		
<input type="checkbox"/> Guardar los archivos necesarios para la capacitación en el disco duro de la computadora portátil, en un CD-ROM o una barra de memoria (<i>jump drive</i>).		

EN LA FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Verificar la preparación de las salas de reunión (hoja de trabajo 8).		

Hasta DOS SEMANAS después de la FECHA DE LA REUNIÓN

Fecha: _____

Tarea	Asignada a	Fecha prevista de conclusión
<input type="checkbox"/> Reunirse con los miembros del comité y analizar los resultados de la reunión.		
<input type="checkbox"/> Reunirse con todos los dirigentes de capacitación.		
<input type="checkbox"/> Examinar las evaluaciones y analizar los resultados.		
<input type="checkbox"/> Intercambiar ideas con los dirigentes distritales a efectos de mejorar este tipo de reunión en el futuro.		

3 Guía para la sesión de capacitación del instructor

Este modelo tiene como fin ayudarle a preparar y adaptar la guía para las sesiones de capacitación de los instructores. Incluye un programa, resúmenes de las sesiones y hojas de trabajo. Utilice las preguntas para la discusión y las actividades sugeridas que mejor se adapten a las necesidades de los participantes.

Programa

Este programa se centra en una sola reunión de capacitación que puede celebrarse antes del resto de la capacitación que se impartirá durante el año. Si en su distrito tiene lugar una sesión de capacitación del instructor para cada reunión de capacitación, modifique el programa de manera acorde.

Desde	Hasta	Duración	Capacitación del instructor
		60 minutos	Comida e inscripción (optativa)
		30 minutos	Sesión plenaria de apertura Palabras del instructor distrital
		30 minutos	Sesión 1 Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo
		15 minutos	Descanso
		60 minutos	Sesión 2 La capacitación de los rotarios
		45 minutos	Sesión 3 Métodos de capacitación
		60 minutos	Comida
		60 minutos	Sesión 4 Cómo facilitar el aprendizaje
		45 minutos	Sesión 5 Comunicación no verbal
		15 minutos	Descanso
		60 minutos	Sesión 6 Técnicas para la administración del tiempo y recursos de capacitación
		30 minutos	Sesión plenaria de clausura Palabras del instructor distrital y evaluación

Reseñas de las sesiones

Sesión plenaria de apertura

La sesión plenaria de apertura constituye una excelente oportunidad para que el Comité de Capacitación Distrital establezca las pautas para la reunión de capacitación. Deberá ser informativa, motivadora e inspiradora.

Puntos de referencia para presentaciones

- De qué manera la sesión de capacitación del instructor preparará a los dirigentes de capacitación para impartir formación a los rotarios.
- Programa de actividades de la reunión, incluido el tiempo dedicado a los descansos y las comidas.
- Arreglos logísticos para las sesiones de grupos de discusión.

Sesión 1: Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo

Hoja de trabajo

1. Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo

Puntos de referencia para presentaciones

- Proporcionar un cuadro panorámico del ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo de Rotary.
- Explicar de qué manera cada reunión del ciclo de capacitación se basa en la anterior, y las fechas en las que debe celebrarse cada reunión.
- Indicar otras reuniones de capacitación que se organizan en el distrito.
- Indicar las fechas de todas las próximas reuniones de capacitación en el distrito.
- Explicar las funciones del dirigente de capacitación de su distrito.
- Reseñar lo que se espera de cada dirigente de capacitación.

Preguntas para la discusión

- ¿En qué forma estas reuniones de capacitación reportan beneficios a su club y distrito?
- ¿De qué manera la formación permanente beneficia a su club y distrito?
- ¿Qué reunión de capacitación es la más importante y por qué motivo?
- ¿Qué funciones deberá cumplir en cada reunión de capacitación?

Actividades sugeridas

- A comienzos de la sesión, establezca las pautas de conducta aceptables, como esperar el correspondiente turno para hablar, invitar a la concurrencia a formular comentarios y aceptarlos de buen grado, y limitar el uso de teléfonos móviles. Solicite a los participantes su opinión sobre las pautas. Su participación los motivará a seguir dichas pautas desde el comienzo, a efectos de garantizar que todos sepan lo que se espera de ellos.
- Disponga que los participantes se dividan en subgrupos reducidos y asigne a cada grupo una reunión de capacitación (véase la hoja de trabajo 1). Otorgue a los participantes 10 minutos para hablar sobre la reunión asignada y los motivos por los cuales los rotarios deberían asistir. Acto seguido, disponga que cada grupo hable sobre la reunión asignada, incluidos los temas de la misma, y los motivos por los cuales los rotarios deberían asistir.
- Prepare una lista de las reuniones recomendadas por la Directiva, en una hoja de rotafolio, y pida a los participantes que señalen la reunión que consideran más importante. Una vez que todos hayan votado, analice los motivos por los cuales los participantes señalaron determinadas reuniones.

Sesión 2: La capacitación de los rotarios

Hoja de trabajo

2. La capacitación de los rotarios

Puntos de referencia para presentaciones

- Explicar las características de los alumnos adultos.
- Reseñar las distintas maneras mediante las cuales los adultos retienen información.
- Explicar estrategias para efectuar presentaciones que los dirigentes de capacitación puedan utilizar.

Preguntas para la discusión

- Indique algunas características de los alumnos adultos.
- ¿Qué tipo de experiencia tiene en la enseñanza de adultos?
- ¿Qué factores debe tener en cuenta en la capacitación de adultos?
- ¿Qué métodos de capacitación ha utilizado usted en la enseñanza de adultos?
- Sobre la base de los ejemplos anteriores, ¿de qué manera retienen más información los adultos?
- ¿Qué técnicas es importante recordar a la hora de efectuar una presentación ante un grupo?
- ¿Qué técnicas de presentación utiliza al prepararse para una reunión de capacitación?

Actividades sugeridas

- Los participantes deberán reflexionar respecto a lo que acaban de aprender sobre la capacitación que se imparte a los adultos. Disponga que anoten un concepto clave de la presentación y un posible uso práctico del mismo. Compile las ideas y distribuya una reseña que pueda llevarse cada uno de los participantes.
- Anote en hojas de rotafolio cada método a través del cual los adultos adquieren información y colóquelos en las paredes de la sala (véase la pirámide del aprendizaje de la hoja de trabajo 2). Pida a los participantes que se pongan de pie, junto al papel donde figura el método que prefieren. Ahora que los participantes están agrupados, disponga que analicen por qué el método de su preferencia es más eficaz. Disponga que cada grupo efectúe una presentación en la cual se avale por qué su método es el mejor. Remita a los participantes a la pirámide del aprendizaje y analice si están de acuerdo o en desacuerdo con las conclusiones.

Sesión 3: Métodos de capacitación

Hoja de trabajo

3. Métodos de capacitación

Puntos de referencia para presentaciones

- Estudiar cada método de capacitación con los participantes.
- Analizar la mejor técnica que debe utilizarse al presentar una sesión de capacitación.
- Indicar cómo distribuir, preparar y transmitir información.

Preguntas para la discusión

- Indique las distintas modalidades para la capacitación de adultos.
- ¿Cuál método de capacitación prefiere?
- ¿Qué diferencias existen entre distribuir, preparar y transmitir información?

Actividades sugeridas:

- Solicitar a los participantes que se dividan en grupos, sobre la base de sus intereses comunes. Asigne a cada grupo un modelo de tema para la sesión, como la implementación de un proyecto de servicio o el desarrollo del cuadro social, por ejemplo. Cada grupo deberá efectuar una sesión de “lluvia de ideas” respecto a las posibles actividades interactivas basadas en los métodos de capacitación indicados en la hoja de trabajo 3. Cuando los grupos se pongan de acuerdo, pídale que efectúen una breve presentación sobre una o dos de las actividades sugeridas. Anote las actividades en una hoja de rotafolio y analice las ideas planteadas.
- Disponga que los participantes elijan un método de capacitación de la hoja de trabajo 3. Solicite a los voluntarios que acudan al frente de la sala a ayudarlo a efectuar una demostración del método. Explique los materiales necesarios y el tiempo que necesitan los dirigentes de capacitación para utilizar los métodos de capacitación. Repita este proceso aplicado a dos o tres métodos de capacitación.

Sesión 4: Aprendizaje con moderador

Hoja de trabajo

4. Aprendizaje con moderador

Puntos de referencia para presentaciones

- Indique las características de un buen moderador.
- Explique las distintas técnicas que se emplean en las sesiones de discusión con moderador.
- Analice las diversas maneras de formular preguntas a los participantes.
- Indique las técnicas que se utilizan con participantes problemáticos.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué características debe reunir un buen moderador?
- ¿Qué diferencia existe entre un moderador y un profesor o conferenciante?
- ¿Por qué las discusiones con moderador son eficaces?
- ¿Qué técnicas eficaces deben utilizarse durante las sesiones con moderador?
- ¿Qué medidas toma cuando los participantes no intervienen durante las sesiones con moderador?
- ¿Qué técnicas se utilizan para contrarrestar a los participantes problemáticos?

Actividades sugeridas

- Disponga que los participantes se dividan en grupos de tres o cuatro y distribúyales extractos de una guía para dirigentes de RI. Asegúrese de que cada grupo disponga de un ejemplar y pídale que lo lean. Permita que cada participante modere una sesión con todos los demás miembros del grupo, basada en dicho extracto. A continuación, disponga que los participantes analicen esta actividad y responda las preguntas que le planteen.

- Lea en voz alta ante el grupo el siguiente párrafo sobre un caso hipotético, o prepare un párrafo propio:

Usted cumple funciones de moderador en una sesión sobre la implementación de un proyecto de servicio en su club. A medida que el grupo comienza a estudiar las mejores prácticas para el desarrollo del proyecto, usted observa que un participante no está prestando atención. Charla con la persona a su lado, con los brazos cruzados, y comienza a efectuar comentarios en voz alta, ajenos a la sesión. ¿Cómo responde usted en calidad de moderador?

Sesión 5: Comunicación no verbal

Hoja de trabajo

5. Comunicación no verbal

Puntos de referencia para presentaciones

- Reseñar los distintos tipos de comunicación no verbal.
- Indicar cómo modificar la capacitación según la comunicación no verbal.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué es la comunicación no verbal?
- Indique algunos ejemplos de comunicación no verbal.
- ¿Alguna vez ha modificado sus técnicas de capacitación según las pautas de comunicación no verbal de un participante?

Actividades sugeridas

- Prepare un ejemplo basado en una sesión en la cual los participantes incurran en distintos tipos de comunicación no verbal (por ejemplo, al moderar una sesión, un dirigente de capacitación observa que un participante está bostezando y a punto de dormirse, y otro frunce el entrecejo y sacude la cabeza como señal de desaprobación). Tras presentarles este ejemplo, divida a los participantes en grupos de cuatro o cinco para que analicen las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que piensa después de oír esta descripción? ¿De qué manera modificaría la capacitación impartida según la conducta de estos participantes? Indique a los participantes de cada grupo que reporten sus conclusiones.
- Demuestre a los participantes la importancia de hablar con claridad y de manera audible al efectuar una presentación en una sesión de capacitación. Al iniciar el análisis de la comunicación no verbal, comience a hablar con un tono monocorde y después disminuya el volumen hasta que su intervención casi se transforme en un susurro. Continúe modificando la voz para determinar si los participantes se dan cuenta. Después de unos minutos, detenga la sesión y explique la importancia de la calidad y características de la voz.

Sesión 6: Técnicas para la administración del tiempo y recursos de capacitación

Hojas de trabajo

6. Técnicas para la administración del tiempo.
7. Recursos y equipos para la capacitación.
8. Lista de verificación para la preparación de la sala de reunión.

Puntos de referencia para presentaciones

- Explique las maneras de administrar el tiempo durante una reunión de capacitación.
- Estudie los recursos disponibles para mejorar una reunión de capacitación.
- Repase la lista de verificación para la preparación de la sala.

Preguntas para la discusión

- ¿Qué técnicas para la administración del tiempo utiliza al impartir capacitación?
- ¿Qué recursos emplea al impartir capacitación?
- Cuando examina la sala antes de la sesión de capacitación, ¿con qué elementos debe contar?

Actividades sugeridas

- Solicite a los participantes que reflexionen sobre la administración del tiempo y evalúen en qué medida se relaciona con su propia situación. Disponga que redacten un modelo de programa para una sesión sobre el desarrollo del cuadro social, de 45 minutos de duración. ¿Se les ha otorgado suficiente tiempo a los participantes para que se dividan en subgrupos y analicen las ideas planteadas?
- Divida a los participantes en parejas y pídale que preparen una lista de los recursos de capacitación que quisieran utilizar y que indiquen de qué manera los utilizarían. Para todo el grupo, prepare una lista en una hoja de rotafolio y disponga que los participantes indiquen sus tres recursos predilectos.
- Formule una pregunta a los participantes: “Cuando ustedes impartieron capacitación o cuando asistieron a una sesión de capacitación, ¿qué elementos no funcionaron bien?” Anote las respuestas de los participantes en el rotafolio y a continuación pregunte: “¿De qué manera se resolvió la situación?”

Sesión plenaria de clausura

La sesión plenaria de clausura deberá servir como conclusión a las sesiones de capacitación y los debates en que han tomado parte los dirigentes de capacitación durante esta reunión. Es la última oportunidad para que el Comité de Capacitación Distrital resuma los puntos importantes y gestione los asuntos del distrito. Se deberá aspirar a que con esta sesión plenaria concluyan las actividades de la reunión de manera inspiradora y emotiva.

Puntos de referencia para presentaciones

- Ponga de relieve las áreas principales discutidas y los puntos clave.
- Agradezca y reconozca a los participantes por su destacada labor durante el seminario de capacitación.
- Permita a los participantes que planteen preguntas al Comité de Capacitación Distrital.
- Refiérase a la importancia de la evaluación para el mejoramiento de los seminarios de capacitación futuros.

Hoja de trabajo 1: Ciclo de capacitación para el desarrollo del liderazgo

En el siguiente cuadro se enumeran las reuniones de capacitación distritales. Se incluyen la fecha aproximada, los temas, el convocador, los participantes y los materiales de apoyo para cada reunión.

Reunión/fecha	Temas	Convocador/participantes	Materiales	¿Por qué querrían asistir los rotarios?
Seminario de Capacitación del Equipo Distrital Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del lema de RI • Administración del distrito • Funciones y responsabilidades • Colaboración con los clubes que funcionan bajo el Plan de Liderazgo para los Clubes • Recursos • Planificación anual y a largo plazo • Comunicaciones 	<p>Convocador: Gobernador electo</p> <p>Participantes: Asistentes del gobernador entrantes, y presidentes e integrantes de los comités distritales entrantes</p>	<p>Para dirigentes: <i>Guía para dirigentes del Seminario de Capacitación del Equipo Distrital (247-ES)</i></p> <p>Para los participantes: <i>Manual de instrucción para el asistente del gobernador (244-ES)</i> <i>Manual del comité distrital (249-ES)</i></p>	
Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS) Marzo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del lema de RI • Funciones y responsabilidades • Fijación de metas • Selección y preparación de los dirigentes de club • Administración del club • Cuadro social • Proyectos de servicio • La Fundación Rotaria • Relaciones públicas • Recursos • Planificación anual y a largo plazo 	<p>Convocador: Gobernador electo</p> <p>Participantes: Presidentes electos de club</p>	<p>Para dirigentes: <i>Guía para dirigentes del Seminario de Capacitación para Presidentes Electos de Club (PETS) (243-ES)</i></p> <p>Para los participantes: <i>Manual del presidente del club (222-ES)</i></p>	

Reunión/fecha	Temas	Convocador/participantes	Materiales	¿Por qué querrían asistir los rotarios?
Asamblea de Distrito Abril o mayo (preferiblemente a continuación del PETS)	<ul style="list-style-type: none"> • Lema de RI • Funciones y responsabilidades • Normas y procedimientos • Selección y capacitación de su equipo • Establecimiento de metas anuales y a largo plazo • Recursos • Estudio de casos • Motivación del trabajo en equipo: compleción del delineamiento de metas • Resolución de problemas 	<p>Convocador: Gobernador electo</p> <p>Participantes: Dirigentes y presidentes de comités de club</p>	<p>Para dirigentes: <i>Guía para dirigentes de la Asamblea de Distrito (828-ES)</i></p> <p>Para los participantes: <i>Manual del presidente del club (222-ES)</i> <i>Manual del secretario del club (229-ES)</i> (incluye una sección para el tesorero del club) <i>Manual del Comité de Administración del Club (226A-ES)</i> <i>Manual del Comité de Desarrollo del Cuadro Social del Club (226B-ES)</i> <i>Manual del Comité de Relaciones Públicas del Club (226C-ES)</i> <i>Manual del Comité de Proyectos de Servicio del Club (226D-ES)</i> <i>Manual del Comité de La Fundación Rotaria del Club (226E-ES)</i></p>	
Seminario Distrital de Desarrollo del Cuadro Social Cada año (preferiblemente a continuación de la Asamblea de Distrito)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro panorámico del cuadro social • Retención • Captación de socios • Organización de clubes nuevos • Funciones y responsabilidades • Recursos 	<p>Convocador: Gobernador electo</p> <p>Participantes: Dirigentes de clubes y distritos cuyas funciones se relacionen con el cuadro social, asistentes del gobernador y otros rotarios interesados</p>	<p>Para dirigentes: <i>Guía para dirigentes del Seminario Distrital para el Desarrollo del Cuadro Social (242-ES)</i></p>	

Reunión/fecha	Temas	Convocador/participantes	Materiales	¿Por qué querrían asistir los rotarios?
<p>Seminario de Capacitación para el Liderazgo Distrital Inmediatamente antes o después de la Conferencia de Distrito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y motivación • Oportunidades para el liderazgo • Reuniones distritales • Proyecto de servicio internacional • Sesiones electivas sobre los programas de RI y La Fundación Rotaria 	<p>Convocador: Gobernador</p> <p>Participantes: Rotarios que hayan sido presidentes de club o hayan ejercido un cargo de liderazgo en el club durante más de tres años</p>	<p>Para dirigentes: <i>Guía para dirigentes de los Seminarios de Capacitación para el Liderazgo Distrital (248-ES)</i></p>	
<p>Programa de desarrollo del liderazgo A determinar por el club</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación • Estilos de liderazgo • El liderazgo y la motivación de voluntarios • Mentores • Administración eficaz del tiempo • Fijación de metas y rendición de cuentas • Planificación estratégica • Ética (La Prueba Cuádruple) • Procedimientos para lograr consenso • Trabajo en equipo 	<p>Participantes: Todos los rotarios</p>	<p>El club o el distrito deberá preparar los materiales adecuados para el club o los usos y costumbres locales o regionales</p>	

Reunión/fecha	Temas	Convocador/participantes	Materiales	¿Por qué querrían asistir los rotarios?
Seminario Distrital de La Fundación Rotaria Julio – noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de La Fundación Rotaria • Fijación y logro de las metas relacionadas con la Fundación • Funciones de los comités de la Fundación de los clubes • Uso del Fondo Distrital Designado (FDD) • Otros temas (según las necesidades del distrito) 	Convocador: Gobernador Participantes: Dirigentes de los clubes, miembros del Comité de La Fundación Rotaria y otros rotarios interesados	Para dirigentes: <i>Manual de instrucción para el Seminario Distrital de La Fundación Rotaria (438-ES)</i>	
Reunión de Capacitación del Liderazgo Distrital de Rotaract En cualquier momento después de las elecciones abiertas del club y antes del 30 de junio	Los decide el distrito, aunque es posible que se incluyan los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones y responsabilidades • Actividades de servicio • Desarrollo y retención del cuadro social 	Convocador: Gobernador Participantes: Rotaractianos Rotarios en general Personas no afiliadas a Rotary	<i>Guía para dirigentes distritales de Rotaract; sólo en la web</i>	

Hoja de trabajo 2: La capacitación de los rotarios

El éxito en la capacitación se basa en la manera a través de la cual los adultos aprenden y recuerdan información. La mayoría de los adultos necesitan participar activamente y determinar en qué medida la información les es relevante.

Características de los alumnos adultos

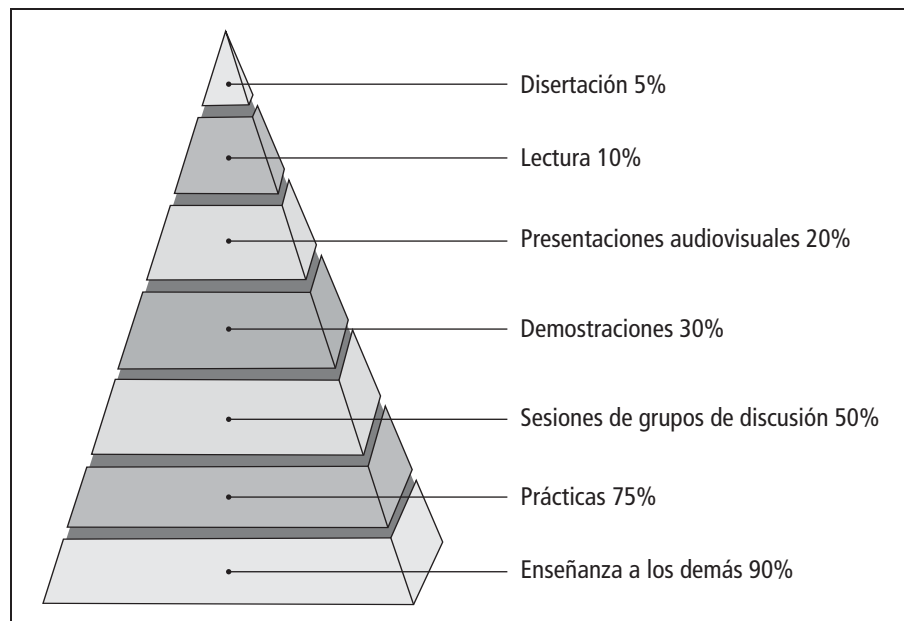
El conocimiento de las características del alumno adulto lo ayudará a impartir una capacitación adecuada y eficaz. El alumno adulto posee las siguientes características:

- Es realista. Se siente motivado para adquirir información que le resulte inmediatamente aplicable a sus circunstancias y necesidades.
- Es práctico. Aprende a través de la participación directa.
- Es experimentado. Se ha formado opiniones y desarrollado un sentido para descubrir lo que puede funcionar.
- Es singular. Cada alumno proviene de entornos diversos.
- Posee su propia modalidad de aprendizaje. Siempre está aprendiendo, establece sus propias directrices y prefiere mantener el control sobre su propio aprendizaje.
- Está ocupado. Está sujeto a diversos intereses y obligaciones (familia, trabajo, etc.), motivo por el cual le es necesario comprender los beneficios personales que le reporta la capacitación.

Retención de lo aprendido

Las actividades en las cuales el alumno adopta un papel pasivo —disertaciones, lectura, presentaciones audiovisuales y demostraciones— logran bajos niveles de retención, mientras que las actividades que requieren la participación activa del alumno —debates, prácticas, enseñanza a los demás— logran niveles de retención más elevados.

Pirámide del aprendizaje*



*NTL Institute of Applied Behavioral Science

Al planificar la capacitación, tenga en cuenta las características del alumno adulto y los niveles de retención de lo aprendido. Las guías para dirigentes de RI utilizan la discusión con moderador porque es un método que permite a los participantes recurrir a sus experiencias para analizar un tema, aprender los unos de los otros y aprender a su propio ritmo.

Considere la manera de presentar la información a fin de conseguir la máxima retención de los conocimientos y conceptos.

- **Capte la atención del alumno.** Los adultos se concentran en la información que les interesa.
- **Reitere la información.** Al repetir información sistemáticamente, es más probable lograr que se retenga a largo plazo.
- **Vincule la información con la vida real.** Asegúrese de que los alumnos puedan poner en práctica, en términos reales, los conocimientos y destrezas que adquieran.
- **Incluya actividades variadas.** Otorgue a los participantes la oportunidad de practicar lo aprendido. Numerosas guías para dirigentes de RI incluyen actividades en grupo, a efectos de reforzar la retención de conceptos clave.

Presentaciones ante un público adulto

El interés de los participantes en el material presentado, así como su capacidad para retenerlo y utilizarlo, depende del dominio del tema, la credibilidad y el entusiasmo del dirigente de capacitación.

A fin de establecer una relación positiva con los participantes:

- Salude a los participantes a la entrada, a fin de propiciar buenas relaciones con los participantes desde el comienzo.
- Mantenga contacto visual con los participantes a fin de reconocer su presencia, cuando resulte adecuado.
- Establezca pautas de procedimiento con los participantes antes del comienzo de la sesión y pídale que aporten ideas al respecto. Sugiera que se turnen para hablar, que se acepten todos los comentarios y se limite el uso de teléfonos móviles en la sala.
- Otorgue a los participantes la opción de abstenerse de intervenir en cualquier actividad de la reunión de capacitación, dado que, siendo adultos, pueden decidir por sí mismos si desean participar o no.
- Resuma los puntos tratados antes de pasar al tema siguiente.
- Familiarícese previamente con el material y procure evitar la consulta directa de apuntes.
- Coloque un reloj pequeño en un sitio donde usted pueda verlo, a efectos de evitar las repetidas ojeadas al reloj pulsera.

Errores comunes al efectuar presentaciones

Los siguientes hábitos pueden disminuir la eficacia de la enseñanza impartida, en cuanto a la transmisión de información importante y el liderazgo de grupos de discusión:

- **Muletillas.** El uso excesivo de “este”, “esto”, “bueno”, “a ver” u otras muletillas puede distraer a los participantes y disminuir su autoridad como orador.

- **Movimientos exagerados.** Los gestos pueden dar énfasis a algunos puntos, pero gesticular demasiado puede distraer a los participantes del contenido de la sesión. Tales gestos incluyen los siguientes:
 - Acomodarse los lentes, o pulseras, collares u otras alhajas.
 - Juguetear con el bolígrafo o el puntero láser.
 - Tocarse el cabello.
 - Apoyarse contra la pared o el podio.
 - Mirar continuamente el reloj.
 - Distribuir materiales.
- **Errores de edición.** Las palabras mal escritas en las transparencias u otros materiales presentados pueden afectar su credibilidad.
- **Hablar con demasiada rapidez.** Un orador que habla con excesiva rapidez suele frustrar a los participantes que toman notas y aquellos cuya lengua materna no es la del orador. Asimismo, un orador apresurado da la impresión de estar nervioso.
- **Dar la espalda a los participantes.** Al darse vuelta para referirse a un elemento visual, hágalo de manera tal que se sitúe en un ángulo de 45 grados respecto a los participantes.

Hoja de trabajo 3: Métodos de capacitación

El uso de diversos métodos de capacitación puede ayudar a mantener el interés de los participantes y a estructurar el temario de la sesión. El método que se seleccione para impartir información dependerá en gran medida de los objetivos de la reunión o sesión y del tipo de conocimientos de los participantes determinado previamente mediante la evaluación. Se recomienda dividir los materiales de capacitación en segmentos de un máximo de 15 minutos, lo cual ayudará a los participantes a volver a centrar su atención y mantenerla durante 15 o 20 minutos más. Los cambios de actividades suelen requerir distintos métodos de enseñanza, lo cual facilita a los participantes la retención de información.

Distribución de información

Los participantes comparten la información obtenida a través de su propia experiencia en distintas circunstancias.

Discusión conducida por un moderador

El dirigente de capacitación alienta a los alumnos a compartir sus conocimientos y experiencia, pero no indica a los participantes lo que es correcto o incorrecto. Esta estrategia brinda al alumno la orientación necesaria para proseguir su aprendizaje sobre el tema tratado.

Lluvia de ideas

Los participantes contribuyen con sus ideas al responder en forma abierta a una pregunta o situación. Se lleva un registro de todas las ideas y soluciones, independientemente de que parezcan extrañas o poco prácticas. Esta técnica estimula a los participantes y los insta a reflexionar en forma creativa.

Pequeños grupos

El dirigente de capacitación divide a los participantes en grupos reducidos, para fomentar el diálogo y activar la sesión. Los participantes pueden agruparse al azar, asignándoles números, o sobre la base de un pasatiempo u otro interés común. Se recomienda la formación de grupos de dos a seis integrantes.

Estudio de casos prácticos

El dirigente de capacitación expone un caso real o ficticio, relacionado con el tema tratado. Se otorga tiempo al grupo para debatir y plantear soluciones. Se presenta el caso, ya sea mediante materiales impresos, la representación de una escena o un vídeo. Esta técnica permite a los participantes practicar los conocimientos aprendidos en la capacitación.

El intercambio de información es el modelo principal que se utiliza en las guías para dirigentes de RI. Las sesiones en estas guías están redactadas como discusiones dirigidas por el dirigente de capacitación. Para más información sobre las funciones del moderador, véase la hoja de trabajo 4.

Preparación de información

La preparación de información es el método de aprendizaje más activo y, en consecuencia, es más probable que este método ayude a los participantes a retener mejor los conocimientos adquiridos.

Agrupar y compartir

Los participantes consideran temas en forma independiente, analizan dichos asuntos con un compañero e implementan un plan de acción o plantean respuestas a una pregunta. De esta manera, todos tienen oportunidad de intervenir y se anima a los participantes a expresar sus propias ideas.

Rotafolios

Para el análisis de preguntas importantes, se puede solicitar a un voluntario que anote las respuestas de los participantes en el rotafolio, a fin de que el grupo repase los aspectos destacados de la sesión y se cuente con un resumen de los temas tratados. El rotafolio también resulta útil para tomar notas sobre temas o preguntas que convendría aplazar para el final de la sesión.

Votación

Los participantes podrán indicar sus preferencias entre la lista de temas de la sesión, colocando una marca al lado de uno o dos de los temas que más les interesen. De esta manera, podrán leer y evaluar la información complementaria sobre dicho(s) tema(s), a fin de mejorar la retención de los conceptos. Esta actividad constituye una rápida evaluación de los intereses e inquietudes de los participantes.

Representación de una escena (dramatización)

Los integrantes del grupo desempeñan los papeles que se les asigne, a efectos de demostrar una idea o situación concreta. Esta técnica funciona mejor en grupos reducidos, donde los participantes se sienten menos inhibidos.

Recopilador de ideas

Al final de la sesión, cada participante escribe en un papel un concepto fundamental de la sesión junto a una aplicación práctica del mismo. Acto seguido, el dirigente de capacitación recopila todas las ideas y las redistribuye a distintos participantes. De esta forma, cada participante recibe una nueva idea, cuya implementación puede intentarse en su club.

Plan de acción

Los participantes reflexionan sobre lo aprendido, evalúan en qué forma se aplica a sus propias circunstancias y redactan un plan detallado para ponerlo en funcionamiento según sus propias circunstancias.

Transmisión de información

En este método, el dirigente de capacitación transmite información a los participantes. Este flujo de información tiene mayor eficacia cuando se presenta detalladamente nueva información.

Demostraciones

Las demostraciones muestran a los participantes el método apropiado para llevar a cabo una acción o procedimiento. Se debe otorgar tiempo a los participantes para que puedan realizar la acción o procedimiento por ellos mismos. Esta técnica atrae a quienes aprenden mejor algo viendo cómo se hace.

Disertaciones

La información se transmite mediante una presentación oral planificada. Aunque la disertación hace posible que el dirigente de capacitación controle la situación, la participación del auditorio es limitada y pasiva, y la retención es baja. La disertación se aprovecha mejor si se combina con otra técnica.

Panel de discusión

En los paneles de discusión se recurre a los conocimientos y experiencia de expertos en los temas tratados. Mediante este sistema, cada miembro del panel puede formular breves comentarios o el panel puede analizar un tema en especial. Una vez concluidas las observaciones de los panelistas, los participantes formulan preguntas. Los panelistas deberán disponer de tiempo suficiente para prepararse para esta actividad.

Preguntas y respuestas

Los participantes tienen la oportunidad de formular preguntas sobre el tema presentado. Esta técnica funciona mejor implementándola al final de la sesión.

Enseñanza a distancia o en línea

Se utilizan materiales (impresos, cintas o archivos de audio, vídeos, enseñanza computarizada) para difundir información a los participantes que no pueden asistir a la sede de la capacitación debido a la distancia o por cuestiones de tiempo. El reforzamiento del aprendizaje puede llevarse a cabo mediante una autoevaluación incluida en los materiales de enseñanza o bien el instructor podrá enviar sus comentarios a los participantes una vez que éstos remitan sus ejercicios.

Hoja de trabajo 4: Aprendizaje con moderador

En esta modalidad, se pide a los participantes que respondan preguntas que hacen uso de sus conocimientos y experiencia. El dirigente de capacitación deberá adaptarse y permitir a los grupos que analicen el tema, utilizando, a su vez, preguntas para encauzar el diálogo en la dirección y el ritmo apropiados.

Funciones del moderador

Los moderadores deben adoptar una actitud neutral y planear, dirigir y controlar el rumbo de los debates, a fin de que los equipos funcionen eficazmente y se desarrolle un intercambio productivo de ideas. Un buen moderador:

- Motiva a la gente a participar.
- Mantiene el interés del grupo y cumple el horario.
- Analiza los temas principales a través de preguntas.
- Crea consenso desde distintos puntos de vista.
- Mantiene un ritmo de participación enérgico durante toda la sesión.
- Neutraliza la conducta impropia de algunos integrantes del grupo.

En el ejercicio de las funciones del moderador se debe proyectar una imagen positiva ante los participantes. El éxito de la moderación depende de:

- El respeto a los participantes
- La colaboración
- La alternancia entre las actividades y la reflexión
- El refuerzo positivo

Conducción del debate

Cuando el ritmo es demasiado lento, se tratan pocos temas detalladamente y quedan sin plantear numerosos asuntos de importancia. Cuando el ritmo es demasiado rápido, los comentarios son tan sucintos que el grupo sólo aborda cada tema superficialmente. Formular preguntas a los participantes puede ayudar a:

- Alentar el análisis del tema
- Introducir nuevos temas
- Animar a los participantes a relatar sus experiencias
- Ampliar la participación
- Tratar un tema difícil
- Encauzar la discusión en otro sentido

A menudo pueden utilizarse ciertas preguntas formuladas con cuidado, a fin de controlar el ritmo del debate. Las siguientes técnicas pueden utilizarse para efectuar aclaraciones y centrar la discusión, ampliar la participación y administrar el curso y ritmo de la sesión.

Cómo sugerir la necesidad de intercambiar experiencias particulares:

“¿Hay alguien que pueda citar ejemplos en los que este método haya dado buenos resultados?”

Cómo llamar la atención sobre puntos que aún no hayan sido tratados

“Según su experiencia, ¿qué aspectos del problema necesitan ser considerados más ampliamente?”

“Antes de continuar, tal vez deberíamos considerar otro aspecto de este asunto”.

Cómo utilizar constructivamente situaciones conflictivas:

“Puesto que, al parecer, no podemos ponernos de acuerdo ahora, ¿podríamos pasar a otro punto? Tal vez una mayor discusión nos revele otros datos sobre este asunto”.

Cómo poner a prueba la validez de un punto de vista:

“Indiquemos los pros y contras de cada punto de vista”.

“¿Quién puede plantear un ejemplo al respecto?”

Cómo evitar que unas pocas personas monopolicen el debate:

“Como nos quedan sólo unos minutos, ¿podrías reseñar tus observaciones para que intervengan otros compañeros?”

Cómo mantener la discusión dentro del tiempo programado:

“Dejemos este tema para el final de la sesión”.

“Trataremos este tema al final de la sesión. Sigamos adelante”.

Cómo sugerir la necesidad de finalizar el debate:

“Antes de concluir, me gustaría escuchar dos o tres comentarios sobre el tema”.

“Según mi reloj, faltan sólo cinco minutos para que termine la sesión. ¿Alguien desea plantear una última observación?”

Técnicas para formular preguntas

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. No existen respuestas definitivas para las preguntas abiertas, motivo por el cual estimulan el debate. Las preguntas cerradas deben ser respondidas mediante determinadas respuestas y pueden utilizarse para aclarar un asunto o para verificar que los participantes comprenden lo que se está tratando. Las técnicas siguientes podrán ayudarlo a adaptar las preguntas que se ofrecen en las guías de RI para los dirigentes de capacitación o aquellas que usted elabore con el fin de dirigir el curso de la discusión.

- **Preguntas escritas.** Las preguntas visibles a todo el grupo, como las escritas en un rotafolio o proyectadas en una diapositiva, permiten a todos los participantes reflexionar sobre el tema durante la discusión y contribuyen a que el grupo se mantenga centrado en el tema.
- **Preguntas redirigidas al grupo.** Retome la pregunta que le haya formulado un participante y diríjala a todo el grupo. Por ejemplo: “Ésta es una excelente pregunta. ¿Alguno de ustedes ha abordado este tema?”
- **Preguntas de contrapartida.** Sugiera a la persona que formuló la pregunta que elabore la respuesta y plantee la pregunta a todo el grupo para obtener comentarios adicionales.
- **Preguntas redirigidas.** Formule la pregunta a otra persona. Esta técnica propicia el debate y al mismo tiempo relaciona la pregunta con la discusión previa. Podrá reformular la pregunta a un miembro del grupo con conocimientos específicos sobre el tema.
- **Preguntas concretas.** Cuando se formulan preguntas, especialmente preguntas abiertas, los participantes pueden desviarse del punto deseado. Para volver a centrar la atención en el tema, pregunte a todo el grupo si la pregunta fue respondida debidamente, o formule al grupo otra pregunta que lo lleve de regreso al tema. Este propósito puede lograrse diciendo: “Nos hemos desviado del tema que estamos tratando. A fin de cumplir con el programa, debemos regresar a dicho tema”.

En algunas ocasiones es recomendable que usted mismo responda la pregunta. Por ejemplo, si los participantes analizan una pregunta referida a un hecho que usted conoce, podrá intervenir a fin de ahorrar tiempo y evitar que se difunda información que pueda ser errónea.

Cómo enfrentarse a participantes problemáticos

Al planificar de antemano las posibles interrupciones, el instructor puede enfrentar con éxito ciertos problemas. A continuación se indican algunas posibles soluciones para cuando alguno de los participantes incurre en las siguientes formas de conducta impropia:

- **Hablar con demasiada frecuencia.** Preguntar al resto del grupo: “¿Alguien más quisiera referirse a este asunto?”
- **Hablar durante demasiado tiempo.** Formule la pregunta: “¿Podría resumir esta idea en pocas palabras para anotarla en el rotafolio?”
- **Plantear asuntos irrelevantes.** Diga: “No me queda muy claro en qué medida su intervención tiene que ver con esta sesión. ¿Podría explicarse más detalladamente?”
- **Cuestionar las opiniones de los demás.** Pregunte al resto del grupo: “¿Qué piensan de la opinión del participante?”

Si un participante ocasiona problemas, darle participación suele suscitar un comportamiento positivo. Si la conducta impropia continúa, hable a solas con el participante del caso, de manera profesional y respetuosa. Recuerde que la conducta impropia no siempre es intencional. Procure no atentar contra la autoestima del participante y, a la vez, aborde la situación con firmeza a efectos de crear un ambiente de respeto y aprendizaje.

Hoja de trabajo 5: Comunicación no verbal

En una sesión de capacitación, además del mensaje, cuenta la manera de transmitirlo ante los participantes. Los mensajes no verbales son un elemento esencial de la comunicación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los dirigentes de capacitación deberán ser conscientes del comportamiento no verbal en el aula, por los siguientes motivos:

- El análisis de los mensajes no verbales de los participantes le permitirán modificar la capacitación impartida según resulte necesario.
- Ser consciente de sus propias pautas de conducta no verbal le hacen tomar conciencia de cómo los participantes perciben su labor de instructor.

Cualidades y características de la voz

El tono, la inflexión, el ritmo y el volumen tienen efecto en las palabras que utilizamos. Si usted habla con entusiasmo, su voz puede transmitir ese entusiasmo, y si está aburrido, asustado, o se siente inseguro, su voz en sí revelará tales estados de ánimo.

Expresiones faciales

La expresión de una persona indicará que no está de acuerdo con algo que se ha afirmado, no comprende un punto o desea formular un comentario. La expresión del dirigente de capacitación puede expresar interés o preocupación antes de tener tiempo de formularlo con palabras.

Gestos

Cuando la capacitación se imparte con un estilo vivaz y animado, se capta la atención de los participantes, se logra que el material resulte más interesante y los participantes aprenden. Al asentir con la cabeza, se transmite un refuerzo positivo a los participantes, porque se les está indicando que uno los escucha.

Silencios

Una manera eficaz de indicar que es tiempo de iniciar la sesión consiste en que el moderador se sitúe frente al grupo y guarde silencio. El silencio después de una pregunta permite a los participantes prepararse mentalmente para responder. En algunas culturas, es apropiado que los participantes de un seminario que conozcan el tema tratado guarden silencio y no respondan preguntas.

Contacto visual

El contacto visual ayuda a regular el flujo de comunicaciones. Puede, asimismo, contribuir a llevar un control de los participantes que hacen uso de la palabra, a medida que se desplaza por la sala y afecta la manera en que lo perciben los alumnos. La frecuencia y la intensidad del contacto visual varían según cada entorno cultural.

Uso del espacio

Al saludar a los participantes en la puerta de entrada y situarse al frente de la sala al comienzo de la reunión, el dirigente de capacitación emite un mensaje de control no verbal. Acercarse a un participante puede denotar interés y alejarse puede indicar que desea oír otros comentarios. Las normas culturales aconsejan que se guarde una distancia prudencial al comunicarse con los participantes. Manténgase atento a los signos de incomodidad que puedan surgir al invadir el espacio personal de los alumnos y sitúese de manera acorde.

Hoja de trabajo 6: Técnicas para la administración del tiempo

La administración adecuada del tiempo en las reuniones de Rotary es fundamental, puesto que los rotarios hacen uso de su tiempo personal para asistir. La administración eficaz del tiempo evita que los participantes se sientan abrumados, aburridos o frustrados.

Mal uso del tiempo	Solución
Comenzar tarde	Iniciar inmediatamente la sesión a la hora programada. Si no se encuentran presentes todos los participantes, comience una actividad o discusión para la cual no sea necesario contar con el 100% de los asistentes.
Iniciar una actividad cuando los participantes no tienen claro lo que se supone que deben hacer	Dé a los participantes instrucciones claras. Si las instrucciones son complicadas, anótelas por escrito y distribúyalas de antemano. Solicite a un participante que repita las instrucciones para comprobar que se han comprendido.
Escribir en el rotafolio los puntos expuestos mientras los participantes observan	Preparar los rotafolios con anticipación. De ser necesario, pida a un participante que escriba las respuestas clave a los puntos de la discusión.
Distribuir hojas informativas a cada participante	Prepare y distribuya los juegos de hojas informativas por adelantado. De ser posible, inclúyalas en una carpeta que se entregue al inscribirse u obtenga la ayuda de los participantes para distribuir las durante la sesión.
Demostrar cada paso de una tarea o procedimiento discutido durante la sesión de capacitación	Indique a los participantes sólo las partes nuevas o esenciales para la comprensión de la tarea.
Permitir a cada subgrupo que reporte los asuntos tratados ante el grupo en pleno.	Entregue a los grupos papel de rotafolio y marcadores para que anoten sus puntos principales. Solicite a cada grupo que exponga un asunto que no hubiera sido tratado. Todos los asuntos pueden, entonces, exponerse y analizarse de inmediato.
Permitir largas discusiones que se aparten de los temas principales	Continúe con el programa, pero aliente a quienes fueron interrumpidos a expresar su opinión durante las deliberaciones subsiguientes o en los recesos.
Esperar a que los participantes se ofrezcan como voluntarios	Obtenga el concurso de voluntarios durante los recesos. Llame directamente a algún participante cuando no se presenten voluntarios.
Solicitar a un grupo cuyos integrantes se muestran cansados que formulen ideas o preguntas	Sumínístreles una lista de posibles preguntas e ideas para ayudar a los participantes a que formulen las propias.

Hoja de trabajo 7: Recursos y equipos para la capacitación

Se dispone de diversos recursos y equipo para facilitar la capacitación, desde tarjetones de mesa hasta retroproyectores, que facilitan la comunicación entre el dirigente de capacitación y los participantes, y aumentan la calidad de la sesión.

Mesas, escritorios y sillas

Los participantes deberán contar con un mueble de superficie plana, a efectos de tomar notas durante la capacitación. La disposición del mobiliario varía según los métodos y metas de la capacitación. Disponga alrededor de un metro de mesa para cada participante (por ejemplo, dos sillas en una mesa de dos metros).

Equipo de sonido

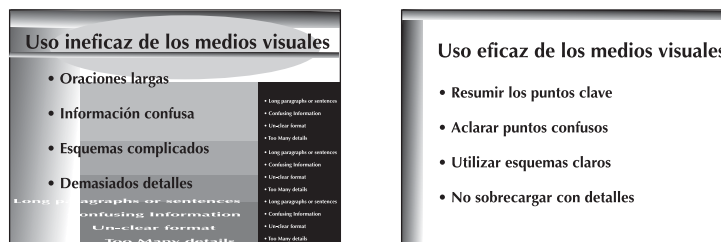
En las grandes sesiones plenarias o en los paneles de discusión es indispensable contar con micrófonos y amplificadores. Posiblemente se requiera más de un micrófono, especialmente si se brinda a los participantes la oportunidad de hacer comentarios o formular preguntas a los oradores y panelistas. Algunas sesiones pueden requerir el uso de un micrófono inalámbrico o de solapa. Según las características del distrito, puede también ser necesario contar con equipo de interpretación simultánea.

Equipos informáticos

Es útil contar con una computadora y una impresora a fin de registrar la información generada en los grupos de discusión o grupos de trabajo (por ejemplo, una reunión para la fijación de metas). La computadora también puede ser de utilidad cuando se efectúen demostraciones de las maneras en que se puede usar la tecnología para ejecutar tareas del club o del distrito.

Diapositivas y retroproyectores

Las diapositivas y los retroproyectores ayudan a reforzar visualmente el mensaje de capacitación al recalcar puntos clave y aclarar información potencialmente confusa. Elabore las diapositivas con mensajes claros y sucintos. No abrume a los participantes con textos largos o detalles excesivos en los cuadros y gráficas. Como guía general, debe emplearse un tamaño mínimo de 24 puntos para que se vea bien el texto. Compare los siguientes ejemplos:



Todas las guías de RI para los dirigentes de capacitación incluyen diapositivas que refuerzan los puntos esenciales. Estas diapositivas se suministran en CD-ROM con la publicación o pueden descargarse de www.rotary.org.

Pantalla

Una pantalla resulta útil para la proyección de diapositivas, y, si es necesario, puede utilizarse como sustituto una hoja grande de papel o una pared blanca. Asegúrese de que todos los presentes en la sala cuenten con buena visibilidad.

Videocasete o DVD con televisión

Los DVD o vídeos de interés inmediato y de aplicación especial a las sesiones pueden ser muy útiles como recursos de capacitación. En una sala grande debe utilizarse un proyector con pantalla. A efectos de evitar resplandor en la pantalla al utilizar el proyector o televisor podrá resultar necesario amenguar la luz. Antes de la reunión vuelva a verificar si interfiere el resplandor.

Hojas de trabajo

Las hojas de trabajo incluyen información sobre diversos temas, y se distribuyen a los participantes con propósitos de consulta, durante un discurso, una disertación o una reunión.

Distintivos y tarjetones de mesa para identificar a los participantes

Los tarjetones de mesa y las etiquetas de solapa permiten que los dirigentes de capacitación y los participantes se refieran unos a otros por sus nombres y conozcan el club y distrito de procedencia.

Libretas de notas y bolígrafos

Si se cuenta con libretas y bolígrafos, los participantes se animarán a tomar notas.

Podio o atril

Es útil para la ubicación del orador y sus notas, facilitándole así la exposición. Resulta de mayor utilidad en el caso de disertaciones.

Rotafolios y marcadores

Son especialmente útiles cuando se desea anotar los puntos principales de la discusión. El uso de un rotafolio puede ayudar a los dirigentes de capacitación a responder preguntas y comentarios que requieren atención especial. Las notas en el rotafolio pueden también compilarse a efectos de captar los puntos principales de la reunión en beneficio de los participantes.

Pizarra blanca, marcadores y borrador

Al igual que el rotafolio, las pizarras blancas pueden utilizarse para anotar los puntos importantes de la discusión. Su ventaja es que se puede borrar y utilizar de nuevo. La desventaja es que no permite guardar y compilar las notas tomadas. Con frecuencia, las salas de reunión de hoteles cuentan con estos materiales.

Jarra de agua y vasos

Es probable que tanto el dirigente de capacitación como los participantes necesiten beber agua para seguir hablando con normalidad durante extensas deliberaciones.

El precio y la conveniencia constituyen las principales consideraciones al obtener el equipo de capacitación. Antes de cada reunión, averigüe de qué elementos se dispone en el local donde se imparte la capacitación.

Hoja de trabajo 8: Lista de verificación para la preparación de la sala de reunión

La siguiente lista de verificación será útil para cerciorarse de que todas las salas cuenten con los arreglos adecuados y el equipo funcione debidamente.

Inspección final antes de la reunión

Nombre de la sala: _____

Ubicación: _____

Revisión general de la preparación:

- ¿Está correctamente instalada la sala?
- ¿Se cuenta con suficientes sillas para los participantes?
- ¿Se ha colocado el programa en la pared?
- ¿Se colocó un letrero con el nombre de la reunión o sesión en un lugar visible y prominente?
- ¿Se dispone de agua para los participantes y el dirigente de capacitación?
- ¿Se colocó cinta aisladora sobre los cables eléctricos para evitar accidentes o se los puso fuera del paso?

Examen del proyector y la colocación de la pantalla:

- ¿Funciona (no está quemada) la bombilla del proyector?
- ¿Se dispone de una bombilla de repuesto?
- ¿Se enfocó apropiadamente el retroproyector o proyector LCD?
- ¿Se cuenta con visibilidad correcta desde todos los asientos?
- ¿Se colocó el equipo de manera que no se produzcan reflejos (por ejemplo, no directamente bajo una lámpara de techo)?
- ¿Se dispone de transparencias en blanco y marcadores?

Examine las condiciones de los materiales de capacitación:

- ¿Están las hojas del rotafolio en su atril correspondiente?
- ¿Es visible el rotafolio para todos los participantes (las letras y figuras deberán tener un mínimo de 5 cm de altura)?
- ¿Se dispone de marcadores para escribir en los rotafolios?
- ¿Se dispone de lugar para colocar las transparencias o diapositivas de manera conveniente junto al proyector?
- ¿Funcionan correctamente el reproductor de DVD o vídeo y el monitor?
- ¿Se reguló el volumen?
- ¿Se cuenta con visibilidad correcta desde todos los asientos?
- ¿Está el reproductor de DVD o de vídeo listo para comenzar en el punto inicial?
- ¿Están preparados los apuntes y hojas informativas?
- ¿Están colocados los tarjetones de mesa?
- ¿Se dispone de un puntero?
- ¿Se cuenta con un reloj?

Después de la reunión

- ¿Se recibieron todos los formularios de evaluación?
- ¿Se devolvieron todos los materiales extra?

OBTENGA CAPACITACIÓN DE NIVEL AVANZADO

GUÍAS PARA DIRIGENTES DE RI

- + Brindan un programa de capacitación
- + Proporcionan materiales audiovisuales
- + Pueden ajustarse a las necesidades locales específicas

Disponibles por intermedio del gobernador electo o el sitio web de RI: www.rotary.org



ROTARY INTERNATIONAL®

One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698 EE.UU.
www.rotary.org