



Kristina Nauditt, Margarita Urbina,  
Gerd Wermerskirch

¿Cómo facilitar Talleres del Futuro?  
Un manual para moderar  
Talleres del Futuro

**Managua, Septiembre 2004**  
Segunda edición, La Paz, Agosto 2009

## Agradecimientos

Agradecemos mucho el apoyo y colaboración en la coordinación para la ejecución de Talleres del Futuro y aplicación de otros métodos a las siguientes personas e instituciones: Yolanda y Gema del Barrio Jorge Casali en Managua, a Doña Alisia y Lorenzo por su enorme aporte, Marta del Centro Valdivieso, Roberto de Simas, Stephanie, Norbert y Sibylle del DED en Nicaragua, Lesbia, Jairo y Gil de IBIS Dinamarca, Dominique de Veco, Félix de Luciérnaga, SELVA y LIDER, El Viejo, José del Movimiento de los Jóvenes para el Respeto a Nicaragua, Maria Alejandra de la Fundación NICALIT, Armidia de PCI Nicaragua, Roberto del SNV en Nicaragua, Ángela Calvo, Ana Luz, Vicky y Carmen, Kathrein de la FES en La Paz, Bolivia y, finalmente, a todos/as los/las participantes de nuestros TdF, Eventos de Espacio Abierto y de Indagación Apreciativa y de nuestras capacitaciones de Moderación y de Talleres del Futuro.

Agradecemos también a Nobert Müllert por sus fantásticas capacitaciones y por su manual "Werkstattfibel" que nos ayudó mucho para elaborar este manual en español.

**iMuchas gracias a todos/todas!  
Margarita, Kristina y Gerd**

# Índice

<b>Introducción</b>	05
<b>Espíritu y principios del método</b>	08
La filosofía del Taller del Futuro	09
<b>Las tres fases de un Taller del Futuro</b>	10
El significado de los filtros en un TdF	12
<b>¿Cómo se prepara un Taller del Futuro?</b>	15
<b>Los Fases de un Taller del Futuro</b>	18
La Orientación (Tarjetas 1.1 - 1.6)	18
La Fase de la Crítica (Tarjetas 2.1 - 2.15)	21
La fase de la Utopía (Tarjetas 3.1 - 3.25)	26
La fase de la Realización (Tarjetas 4.1 - 4.14)	32
La Evaluación (Tarjetas 5.1 - 5.6)	36
<b>Modelos de programas de TdF</b>	37
<b>Rol de la moderación en un TdF</b>	40
Significación del proceso del grupo	43
<b>Documentación</b>	45
<b>Origen y desarrollo del Método del Taller del Futuro</b>	51
<b>Áreas de aplicación de un Taller del Futuro</b>	59
¿Quién va a un Taller del Futuro?	61
¿Cómo beneficia un Taller del Futuro a la organización, a la comunidad o a la empresa?	63
<b>Demandas de un Taller del Futuro</b>	64
¿Cómo debe ser el local de un Taller del Futuro?	64
¿Qué materiales son necesarios para un Taller del Futuro?	66
Reglas de la Visualización	68

<b>Talleres del Futuro en Nicaragua</b>	69
<b>Àmbito del Taller de Futuro</b>	75
<b>Métodos de Intervención en Grandes Grupos- parientes del TDF</b>	77
<b>Teoría de Grandes Grupos</b>	80
<b>Espíritu</b>	83
<b>Nuevo y viejo paradigma de Gerencia de Cambio</b>	85
<b>Bibliografía</b>	90
<b>El equipo <i>ARGO</i></b>	91

# Introducción

*“Ya que no conocemos el futuro, lo creamos”*

Aquí tiene en sus manos uno de los primeros manuales en español sobre el método “Taller del Futuro” (Zukunftswerkstatt).

La meta más importante de este método es la democratización de la sociedad civil. Eso significa que con este método se puede realizar un trabajo más profundamente participativo, involucrando a todo el sistema de una organización, una empresa, una comunidad, un equipo, es decir, a la sociedad civil.

Un Taller del Futuro es un método social-creativo para la búsqueda de soluciones entre un grupo de personas.

Los Talleres del Futuro (TdF) viven de la espontaneidad, ánimo y energía de los/las participantes. Cada TdF es diferente, debido a que los grupos siempre tienen su propia dinámica y particularidades, eso influye en el proceso de un TdF, mucho más que en los métodos tradicionales.

Con éste manual les ofrecemos herramientas para construir su propio Taller del Futuro. El manual permite que cada moderador/a organice y planifique un Taller del Futuro según su interés y objetivo. Pero eso no es posible solamente con el manual. Para facilitar un TdF se necesita la experiencia de la participación en un TdF o bien una capacitación para facilitar Talleres del Futuro.

La base fundamental de un Taller del Futuro son las tres fases que conforman el cuerpo del TdF: la **Crítica**, la **Utopía** y la **Realización**. También existen otros momentos

importantes en el TdF que complementan las tres fases. Estos son: el Inicio del taller que corresponde a la **Orientación**, y que incluye la Introducción al método, a los objetivos y al grupo, y la **Evaluación** al final del evento.

Estos cinco pasos son siempre necesarios para un Taller del Futuro exitoso. La planificación y ejecución de un TdF con estos cinco pasos son básicos. Sin embargo, el tiempo de duración del TdF, y las técnicas a utilizar dependen de la iniciativa del equipo de moderadores/as, de las características del grupo meta, del tema exigido, de las experiencias precedentes, y de las preferencias metodológicas del equipo facilitador.

Ustedes pueden encontrar en este manual una introducción al método, su historia, su filosofía y su pedagogía que incluye herramientas para elaborar los cinco pasos, especialmente las tres fases (la Crítica, la Utopía y la Realización), y para decidir cuales técnicas y ejercicios les gustan más para usarlas de acuerdo a su gusto, según el tema, el objetivo y el tiempo que esté disponible para la ejecución de un TdF.

El Taller del Futuro no es el único método que supone una gran participación en un proceso de aprendizaje común y colectivo. Por eso, puede encontrar en este manual una pequeña introducción a otros métodos de Intervención en Grandes Grupos. Son métodos que tienen un espíritu, una filosofía y una estructura similar a la del TdF: Espacio Abierto (Open Space), Indagación Apreciativa (Appreciative Inquiry), Conferencia de Búsqueda del Futuro (Future Search Conference) y RTSC – Cambio Estratégico en Tiempo Real (Real Time Strategic Change).

Según nuestro conocimiento fuimos las primeras personas que facilitaban ampliamente estos métodos en Nicaragua y

tal vez los somos en Bolivia. Por eso, estamos felices de ofrecerles a Ustedes éste manual y asegurar lo que, Robert Jungk, el creador de la metodología planteó como su mayor aspiración, “que algún día podamos realizar Talleres del Futuro en cada ciudad, en cada comunidad y en cada pueblo.” Por ello, esperamos que al leer este manual, Ustedes sientan mucho ánimo para facilitar Talleres del Futuro en su organización, en su institución y en su barrio o comunidad.

Para realizar las fases de un TdF tan exitoso como fuera posible, puede encontrar en este manual también tarjetas con varios ejercicios que pertenecen a cada fase. Estas tarjetas deben servir como inspiración para elaborar sus propios pasos y ejercicios. Este manual tiene el objetivo de apoyar a personas que ya conocen el método y que han participado en un TdF o en una de nuestras capacitaciones, para que puedan moderar sus propios TdF. Por eso, se encuentran en este manual textos sobre la filosofía y la historia del método, sobre nuestras experiencias, la preparación, la ejecución, la evaluación y la documentación de un TdF. La mayor parte introduce a las fases y pasos del método. Esperamos que las tarjetas puedan ser útiles para ejecutar un TdF en el futuro.

Así mismo, deseamos que este manual sea de mucha utilidad para Ustedes en la moderación de Talleres del Futuro.

Si Ustedes tienen dudas, preguntas o necesitan consejos, pueden escribirnos a la siguiente dirección de Email: [nauditt@argo-team.de](mailto:nauditt@argo-team.de) o [wermerskirch@argo-team.de](mailto:wermerskirch@argo-team.de).

*Equipo ARGO*

Margarita Urbina, Kristina Nauditt, Gerd Wermerskirch



## Espíritu y principios del método

Los alemanes Robert Jungk y Norbert Müllert desarrollaron esta metodología durante los años sesentas y setentas del siglo pasado, que partió, en los años cincuenta, con una preocupación sobre el futuro. Su espíritu era gestionar cambios desde las bases para construir un futuro de humanidad y de solidaridad.

*“Si nos ponemos de acuerdo, y juntamos todas las partes de un sistema o un microcosmos del mundo comunal – sin esperar a que “alguien de arriba” nos entregue un papel escrito para aceptar o rechazar – y si soltamos nuestra imaginación para discutir varios futuros posibles, (porque por cada idea realizada se han abandonado miles de otras posibilidades), este proceso nos va a inspirar y dar nueva energía.”*

*“Vayamos a liberar la creatividad social de cada uno y cada una, a inventar la sociedad de nuevo.”* Esa es una de las metas del Taller del Futuro. El Taller del Futuro es "una técnica social de solución de problemas y un instrumento de trabajo grupal creativo". Apunta al desarrollo de la fantasía social y la aplicación de sus resultados en la práctica. Se basa en el principio de máxima "tensión creativa", combinando métodos racional-analíticos con métodos emocional-intuitivos y creativos (por ejemplo lluvia de ideas, actuación/ juego de roles, meditación, collages, etc.). A través del Taller del Futuro se pretende conseguir lo siguiente: Democratizar procesos de planificación local, orientarse hacia el futuro (construir juntos el futuro), fomentar la capacidad de innovación, la fantasía y creatividad social de la comunidad, de las organizaciones, de las instituciones y de los equipos de trabajo. Crear

efectos de sinergia y de aprendizaje colectivo y generación de confianza en la fuerza colectiva.

La construcción y elaboración de una visión compartida nos trae la energía de un cambio y apertura frente a los retos con los que estamos enfrentados en una sociedad post-moderna.

## La filosofía del Taller del Futuro

Las organizaciones, las instituciones, las comunidades y las empresas, no son objetos; físicamente no son algo concreto, ni tangible, ya que constituyen un sistema social y como tal, las organizaciones e instituciones se desenvuelven a través de actos de comunicación. Ellos crean su realidad y su futuro a través del proceso de la comunicación. Todas las actividades dentro de los equipos de trabajo, secciones, divisiones de un organismo, institución, comunidad etc, se mueven con las comunicaciones dentro del sistema. Por lo tanto, en el Taller del Futuro se utilizan todas las posibilidades de la comunicación para crear las visiones y planificar a nivel de la comunidad, organización, institución y empresa.

La mayoría de las organizaciones están basadas en una filosofía cartesiana caduca y en un “modelo mental” mecánico de la época industrial del Taylorismo. Según estos conceptos se separan y analizan las partes para entender la totalidad. El pensamiento sistémico lo ve al revés: El conjunto es más que la suma de las partes. En una buena organización, las partes (los miembros) crean una sinergia.

Al crear el futuro, los grupos metas tienen que aprender y desarrollarse. Porque hasta ahora no estamos acostumbrados a participar en la construcción de nuestro

propio futuro. La ventaja de hacer participar, simultáneamente, a todo el microcosmo de una organización en un Taller del Futuro es: Se ahorra tiempo, todos tienen acceso a las informaciones a la vez, cada persona puede contribuir con sus ideas en los subgrupos del TdF, cuyos resultados serán multiplicados al final de cada día. De tal manera que todos/as siempre están al mismo nivel de información.

Eso requiere que los, directores, coordinadores, líderes, dirigentes, gerentes, proporcionen los contextos adecuados (que, a veces, son muy diferentes a los que existen actualmente), dentro de los cuales los miembros del sistema (la organización, la empresa) puedan generar los cambios evolutivos comunes.

En el Taller del Futuro no se trata de introducir nuevos conceptos de gerencia desde “arriba” (como p.ej. reingeniería, calidad total en la gerencia, etc.) Ya han habido muchos cambios en las organizaciones y sus jerarquías, van y vienen como la moda del invierno y el verano y no tienen mucho efecto, porque, de esta manera, las empresas nunca han aprendido al nivel meta, es decir, nunca han llegado a “aprender a aprender”.

Justamente un efecto del Taller del Futuro es dar oportunidad de aprender por medio de la comunicación de todo el sistema y contribuir al aprendizaje al nivel meta, a un desarrollo evolutivo, y no reactivo.

## Las tres fases de un Taller del Futuro

Los Talleres del Futuro ofrecen un procedimiento de solucionar problemas sociales, un procedimiento concentrado en los resultados, un trabajo metodológico

creativo de grupos, un proceso abierto en el cual los/las participantes tienen la responsabilidad por los contenidos y resultados.

Las tres fases del método son fundamentales para el proceso de un Taller del Futuro:

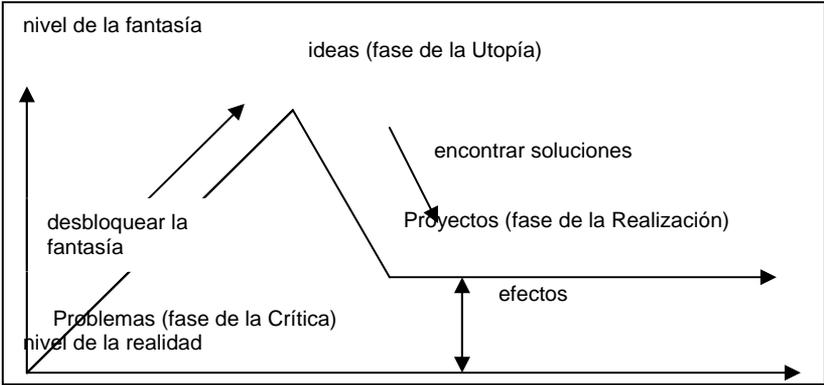
1. Fase de la Crítica: Investigación del estado presente de una manera crítica e investigativa.
2. Fase de la Utopía: Salir del estado presente con creatividad y fantasía social, soñando el futuro de una manera común.
3. Fase de la Realización: Aterrizar los sueños a través de la formulación de demandas, objetivos y planes.

El objetivo de este modelo es salir del estado presente a través de un sueño común para que se planteen alternativas y se busquen soluciones deseables para desarrollar la capacidad de soñar libremente, para aclarar y liberarse del pensamiento negativo y de los problemas.

La Crítica funciona como una catársis. En este espacio los/las participantes deben soltar y expresar todas sus inquietudes. Por eso, es muy importante trabajar previamente en conjunto con representantes del grupo meta, una pregunta clave que guía la fase de la Crítica. Esa pregunta puede ser muy suave o muy provocativa. Depende del grupo. Si se trata de un grupo muy abierto y auto crítico, se puede preguntar de manera más fuerte. En la fase de la Crítica el/la moderador/a debe mantener el tema del TdF y no dejar que el grupo se salga del mismo. En esta fase el tema tiene que ser central. En la siguiente fase que es la Utopía, el tema debe ser central pero los/las participantes pueden salirse del tema. En la última fase correspondiente a la Realización, la moderación tiene la tarea de reubicar el grupo en el tema. Lo hace nombrándolo otra vez y recordando porque lo escogieron.

Esta fase sirve para diagnosticar, evaluar o analizar un problema o una situación, que tienen los/las participantes de un TdF, y por tanto tienen una crítica común y por eso, después de esta fase, se sienten libres para invertir su pensamiento hacia lo positivo.

La fase de la Utopía tiene un gran significado en el TdF. Es una fase muy creativa y permite elaborar una visión común sin límites y restricciones a través de sueños y fantasías. Esta fase ofrece el chance para crear nuevas ideas y encontrar nuevas soluciones. Para cambiar estos sueños por ideas concretas y reales, los/las participantes tienen que regresar a la realidad, aterrizar sus sueños y su creatividad, para tener la fuerza de cambiarla, para crear soluciones, para empezar con el cambio de su propio futuro.



### El significado de los filtros en un TdF

En cada fase existe lo que se llaman filtros. Los filtros son procedimientos que se aplican en el transcurso de todo el Taller del Futuro con el propósito de precisar, clasificar o

seleccionar las ideas expresadas por los/las participantes en cada una de las fases del TdF.

El procedimiento de los filtros en un TdF es el mismo en cada fase. Siempre se inicia con un paso donde todos/as los/las participantes expresan sus opiniones e ideas de manera amplia y después todas esas ideas son filtradas en diferentes momentos, tales como una selección y/o priorización, una clasificación y/o una precisión.

Este procedimiento de pasar de un momento de amplia expresión de ideas, hacia una precisión de las mismas, para encontrar los puntos críticos, ideales, realizables o más importantes, se llama **filtración**. Al final de cada fase hay una filtración que implica una toma de decisión hacia el futuro: ¿En qué vamos a trabajar de ahora en adelante?. Los filtros sirven para tener al final una decisión y un resultado conjunto para planear un futuro común.

Este procedimiento es un proceso dialéctico. En la fase de la Crítica elaboran una Tesis que tiene que ser invertida en la fase de la Utopía con una Antítesis. El conjunto de la realidad con los sueños forma la Síntesis en la fase de la Realización.

El planteamiento de soluciones a un problema determinado, constituye la meta de un TdF. Esto se logra a través de un análisis profundo y la manifestación de sueños creativos.

En los Talleres del Futuro de poca duración se aplica el mismo principio que en un TdF de dos a tres días. La diferencia es que en un TdF de larga duración hay más tiempo para expresar las ideas y seleccionarlás, para analizarlas y precisarlas, por esa razón existen más pasos para hacer una filtración mas profunda. Así se gana un

nivel de entendimiento común y es más fácil decidir conjuntamente sobre el procedimiento en el futuro.

Normalmente, en los filtros se usan métodos orgánicos, es decir, el grupo decide sin voto formal, muchas veces intuitivamente sobre lo que es más importante hasta tener una decisión parada sobre sus propios pies.

Moderando estas tres fases con sus filtros específicos se puede facilitar un TdF de 2 o 3 horas, también como parte de una conferencia para analizar una situación actual y ganar una idea común sobre un tema. Para facilitar TdF de más duración es necesario añadir 2 secuencias más, la de la Orientación y de la Evaluación. La duración de todas las fases depende del tema y de la duración del TdF en total. Eso es válido también para la fase de la Orientación y la Evaluación.

Se debe tener mucho cuidado con las dinámicas, sobre todo las que tienen mucho acercamiento corporal, principalmente cuando es un grupo que se ve por primera vez o cuando los/las participantes no se tienen confianza. Generalmente el TdF tiene su propia dinámica y no es necesario, ni útil usar dinámicas paralelas. Nuestra experiencia indica que los/las participantes deben concentrarse en el proceso del TdF, el cual debe ser muy dinámico.

Para realizar las fases de manera exitosa pueden encontrar en este manual tarjetas con varios ejercicios que pertenecen a cada fase. En las próximas páginas siempre indicamos los números de las tarjetas que forman parte de la fase, pero el proceso de un TdF es tan flexible que no necesariamente tienen que usar las tarjetas en este orden, sino que también pueden inventar nuevos pasos y

ejercicios. Sin embargo, las tres fases y la filtración deben usarse siempre, porque son parte del método.

## ¿Cómo se prepara un Taller del Futuro?

La preparación del evento es lo más importante para su desarrollo. Durante la fase de la preparación se debe aclarar el problema, el tema, los objetivos del TdF y el número de participantes. La planificación metodológica y temática depende de estas informaciones.

Los Talleres del Futuro funcionan muy bien con grupos de 12 hasta 32 participantes. Sin embargo es posible facilitarlos con menos personas, pero entonces será menos dinámico y divertido. En un grupo mayor de 32 personas es casi imposible involucrarlos/las a todos/todas. El número ideal de un grupo para un TdF son 20 personas.

El tiempo preparatorio incluye la propaganda, la invitación, la búsqueda del local, alquiler del alojamiento, la comida, la compra de los materiales necesarios y la elaboración de los papelógrafos sobre el método y con las tareas de los pasos. La moderación tiene que planificar la duración de las diferentes fases, los métodos de moderación que va a usar y el programa del TdF con las posibles variaciones.

También es recomendable acercarse un poco al tema del TdF: La moderación tiene que tener muy claro la meta del grupo y de los procesos que son necesarios para el funcionamiento del grupo. Por eso se debe de realizar una primera reunión con el/la o los/las dirigentes de la organización para informarse sobre su objetivo, la situación actual, los problemas de la organización, de los/las participantes etc.

En una segunda reunión, llamada reunión preparatoria, que se debe realizar obligatoriamente con representantes de los/las participantes, la moderación debe informar sobre el método del TdF, los resultados que pueden alcanzarse con el método y su funcionamiento, para asegurar que el método es adecuado para el grupo y para el problema a tratar. Lo importante de esta reunión es que participen no únicamente representantes de los altos mandos, sino de todos los niveles, se debe asegurar que esto se cumpla, porque esto sirve de base para formular el tema clave del TdF y esa formulación no debe ser elaborada solamente por la gerencia. El tema clave tiene que ser un tema urgente y cercano a los/las participantes.

La elección del tema depende de las necesidades de la organización y del interés del grupo meta. Esto significa que es necesario que todo el sistema tenga interés y deseos de cambiar la situación actual. Si el tema es muy abierto los resultados serán muy amplios, si escogen un tema más claro, más definido, más pequeño o exacto, los resultados serán más concretos.

Es recomendable elegir un tema concreto y formularlo de manera positiva y animada. Puede ser también una pregunta o una frase provocativa. Nuestra experiencia nos demuestra que lo más recomendable en esta reunión preparatoria, es formular una pregunta clave, junto con los/las participantes en la reunión para sacar todas las críticas, incertidumbres, miedos que están en el aire. La pregunta clave sirve como base para la colección de la crítica.

De la profundidad del tema elegido depende la duración del Taller del Futuro. Entre menos profundo el tema, el TdF puede ser mas corto (3 o 4 horas) y entre más amplio y complejo tiene que ser más largo (de 8 horas hasta 3 días

de duración). Las situaciones más frecuentes para facilitar un Taller del Futuro son cuando ya existe una crítica o insatisfacción con la situación actual. En este momento la gente se muestra más abierta para procesos de cambio.

### **Agenda para una reunión preparatoria de un Taller del Futuro**

Participantes: Representantes de los/las participantes de las diferentes áreas y alguien de la dirección o de los contratantes

- Presentación de los/las participantes y de la moderación
- Introducción a la reunión
- Introducción al método del Taller del Futuro
- Búsqueda del tema para el Taller del Futuro :
  - tiene que ser algo de interés para todos y todas
  - tiene que ser algo que es cercano a la vida cotidiana y el trabajo de los/las participantes
  - no debe ser demasiado amplio
- Búsqueda de uno hasta tres objetivos del TdF
- Búsqueda de la pregunta clave para la fase de la Crítica
- Búsqueda de un título adecuado
- Preguntas que pueden ayudar:
  - ¿Cuál es el resultado esperado por Ustedes?
  - ¿Cuál es el tema mas importante para Ustedes ahora?
  - ¿Cómo pueden formular el tema más específicamente?
- Formar un grupo que de seguimiento al proceso del TdF
- Organizacionales:
  - Horario
  - Local
  - Invitados
  - Invitación
  - Materiales
  - Condiciones de la sala o recinto



## Las Fases del TdF

### La Orientación (Tarjetas 1.1 - 1.4)

La Orientación es un paso necesario para cada TdF. Sirve para crear el grupo, introducir el método y el programa, e informar sobre los objetivos y el tema del TdF. Este paso es necesario en cada taller, en un TdF tiene mucha importancia porque es el punto de partida del mismo.

En general, la Orientación tiene tres pasos: La Llegada de los/las participantes, el Tema y el Método. La Orientación sirve para dar confianza al grupo y cada quien se sienta en una atmósfera de bienvenida muy agradable desde el mismo momento en que arriben al TdF. Un primer paso de la Orientación es que los/las participantes se conozcan mutuamente. Nuestra experiencia nos ha demostrado que este primer acercamiento tiene mucha influencia en el proceso creativo del TdF. Por tanto es necesario ofrecer alguna dinámica de presentación para la llegada de los/las participantes, que consiste en el conocerse mutuamente. La metodología para cumplir este paso, depende del tiempo disponible y del grupo. En un TdF se debe trabajar sin jerarquías. Por ello es recomendable que el grupo no conozca el quehacer de los/las participantes. A veces es mejor hacer una presentación de los/las participantes al final del TdF. Si se hace al final, se debe explicar al grupo las razones.

El tercer paso es una introducción a la metodología y los detalles organizativos que se deben aclarar en el grupo. En un TdF de poca duración se puede realizar solamente una dinámica para que el grupo se conozca y para hacer una introducción al tema. Si se dispone de más tiempo, se puede hacer una excursión o mirar una película que tenga que ver con el tema. Siempre es necesario introducir el



tema, el título del TdF y los objetivos del mismo y explicar su relevancia.

Para la introducción al método pueden usarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un TdF?
- ¿Para qué un TdF?
- ¿Cómo funciona un TdF?
- ¿Quién participa?
- ¿Cuáles pueden ser los resultados?

Es muy importante explicar las tres fases de un TdF y sus filtros. También se debe explicar porque el tema del TdF es importante para uno(a) como individuo, como grupo y/o para la sociedad.

Al inicio del TdF se debe informar sobre la búsqueda del tema y la elaboración de la pregunta clave en la reunión preparatoria y quien participó en esta reunión para que todo(a)s tengan el mismo nivel de información.

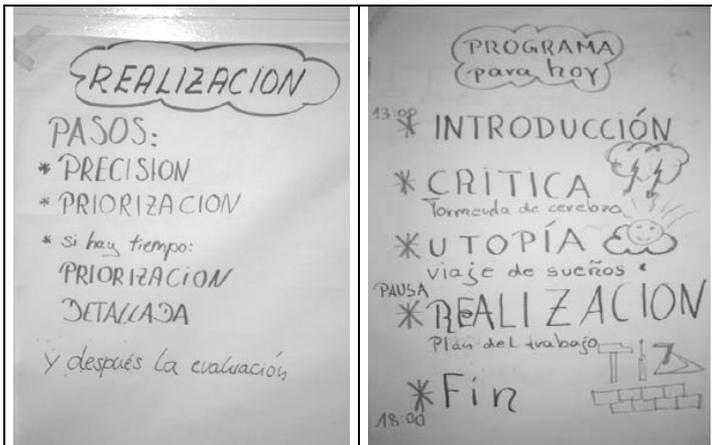
La Orientación debe ser muy corta, nunca más de 30 minutos, en un TdF de poca duración son suficientes de 5 a 10 minutos. Al final de esta fase, la moderación tiene que informar sobre el horario, la comida, los refrigerios y la agenda del TdF.





## Consejos para la moderación:

- Llegar al lugar del TdF antes que todos/todas los/las participantes para preparar la sala, ubicar los papelógrafos correspondientes en las paredes, asegurar que los/las participantes puedan encontrar la sala sin problemas, colgar papelógrafos preparados con las reglas, la agenda y la introducción al método.
- Concentrarse en el TdF.
- Familiarizarse con el grupo a través de una dinámica.
- Crear una atmósfera agradable.
- Introducir al método y los procedimientos del trabajo creativo.
- Informar sobre la agenda y la organización del evento.





## La Fase de la Crítica (Tarjetas 2.1 - 2.12)

La meta de la fase de la Crítica es que el grupo pueda exponer sus dudas, sus problemas y quejas con el fin de obtener un diagnóstico profundo de la situación actual. Para eso, expresan todas las experiencias negativas, las dudas profundas, las valoraciones críticas y las dificultades. Con los filtros todas estas ideas expuestas se van a precisar y concentrar en ejes o grandes temas relevantes.

En esta fase la moderación tiene la tarea de apoyar al grupo para que encuentre los puntos críticos más importantes sobre el tema del TdF. La moderación tiene que asegurar el avance de la crítica desde las ideas más generales hasta las críticas más precisas y ordenadas, y que todas las opiniones e intereses sean tomadas en cuenta. Al mismo tiempo se efectúa un análisis y reflexión de la situación actual, sin discutir lo expresado, porque todas las opiniones tienen validez, “todas las percepciones son válidas”. Se recolectan todos los puntos críticos y los/las moderadore(a)s tienen que cuidar el tiempo, no salirse del tema y que haya tolerancia de cada participante hacia las demás opiniones y percepciones.

Las orientaciones para realizar los trabajos de grupo, plenarios y para pasar del plenario a trabajos de grupos y viceversa, deben darse muy clara y cuidadosamente. Para ello es recomendable ubicar en la pared o en rotafolios, algunas papelógrafos con orientaciones sobre las tareas que se van a realizar, para que no hayan dudas, o interrogantes en cada paso del TdF, así como algunas reglas para que el grupo se de cuenta de la confianza que es necesaria en un TdF. La moderación tiene que planificar las horas de los refrigerios, almuerzos así como los diferentes métodos a utilizar para la facilitación etc.



## Introducción a la fase de la Crítica

Primero se introduce la fase de la Crítica y se explica el método y el objetivo de esta fase. El grupo hace un diagnóstico profundo acerca del tema para liberarse de los aspectos negativos y de los problemas. La moderación explica las reglas más importantes. Estas pueden ser:

- Queremos reflexionar y analizar, pero no queremos discusiones en plenario
- Queremos frases cortas y precisas
- Queremos ejemplos, no queremos abstracciones
- El tema debe estar en el centro de las Críticas
- Todas las opiniones tienen que ser visualizadas

## Recolección

Una pregunta clave es la base para la realización de la Crítica. Esta pregunta debe ser formulada en la reunión preparatoria, junto con el tema y los objetivos del TdF.

La Recolección se puede realizar utilizando la técnica del Mapa Mental, con tarjetas, a nivel individual, grupal o en plenario. Para obtener un análisis más profundo la moderación debe plantear algunas preguntas secundarias que refuercen la pregunta clave.

## Clasificación

Después de la Recolección de todos los puntos críticos, se efectúa el paso de la Clasificación. Este paso es útil para ordenar todas las ideas expresadas e identificar temas similares, temas que incorporen varios puntos críticos que permitan encontrar temas claves. El grupo debe clasificar todas las críticas y debe decidir de manera colectiva como clasificarlas. No debe ser una discusión larga, la moderación debe formular propuestas en el caso que sea muy difícil la Clasificación. Es posible ubicar una crítica en diferentes Clasificaciones según el orden lógico que le asigne el grupo.



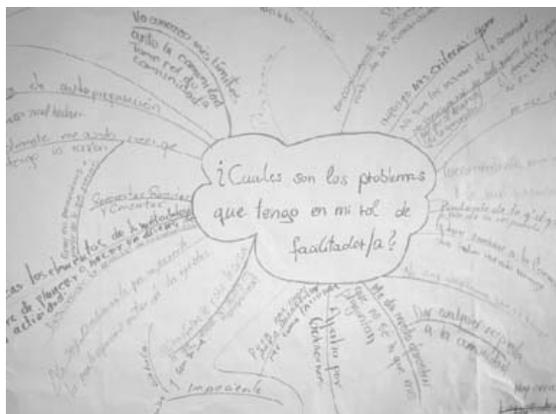
## Precisión

Después de realizar la Clasificación es necesario aclararlas con ejemplos de la práctica, sin invertir mucho tiempo, sino aterrizando y profundizando los temas claves vía ejemplos para lograr entender y analizar el problema desde distintas perspectivas. Aquí la moderación debe trabajar arduamente para precisar, aclarar, y concretizar los puntos críticos y el grupo comprenda la dimensión del problema y como está la situación actual.

La moderación anota las precisiones en papel tamaño carta y las pega en la pared a la par del tema para una mayor visualización y comprensión. Si hay suficiente tiempo se deben precisar todas las Clasificaciones, sino, solamente las Clasificaciones con los temas.

## Selección

Este proceso de aclaración es la base para los pasos siguientes. El grupo ya analizó la situación actual suficientemente bien, para seleccionar el tema que más le interesa individualmente, y en el cual desean trabajar en adelante. Esta reflexión es necesaria porque no es posible trabajar todos los temas en la siguiente fase, con este paso el filtro se está estrechando.





## Puente: Inversión

Este paso es un puente que sirve para salir de la Crítica y entrar a la fase de la Utopía. No es tan fácil identificar si pertenece a la fase de la Crítica o a la fase de la Utopía. Es un paso positivo, por eso podría ser que pertenezca más a la fase de la Utopía que a la Crítica, aunque es un paso antes de la Introducción a la fase de la Utopía. Es recomendable dar este paso antes del refrigerio, porque no es conveniente dejar salir al grupo con este estado de ánimo negativo.

La Inversión es el cambio de lo negativo a lo positivo, donde se transforma todo lo negativo de las Críticas a un estado positivo, formulando las ideas positivamente. La Inversión es la base para toda la fase de la Utopía, es uno de los pasos más importantes del TdF.

En un TdF de cuatro horas se puede reducir la fase de la Utopía solamente a esta paso de la Inversión para deducir después de las exigencias lo más realizable. Normalmente la gente trabaja más adelante con las Inversiones que desde entonces representan el hilo conductual para el trabajo grupal y que llevan consigo a la Utopía. Aquí la moderación debe tener cuidado con las Inversiones, no usar expresiones negativas. Lo mejor es convertir la Crítica completamente a un estado positivo. P.ej. la crítica “Los políticos solamente prometen y no cumplen” la Inversión será “exigimos políticos muy cumplidos y responsables” o “los políticos son muy cumplidos porque tienen la información necesaria para tomar buenas decisiones”. Normalmente nos cuesta expresarnos de manera positiva. Estamos acostumbrados de ser “quejones”. En la Inversión quebramos este esquema negativo para resolver problemas, porque como Jungk dijo “solo quejarnos nos roba la energía para crear nuestro propio futuro”.



## Interpretación

Para reflejar todo el proceso de una fase se hace una Interpretación de la misma, para que el grupo analice el procedimiento y el contenido desarrollado, y la moderación tenga una idea de cómo está el grupo, cómo se siente en ese momento y qué fue lo más importante que se dió durante la fase.

### La moderación tiene que:

- Reconstruir la agenda de esta fase, y explicar el proceso de filtración de esta fase.
- Preguntar a los/las participantes para facilitar un análisis y precisión profunda.
- Llevar adelante el interés del grupo.
- Preparar el puente hasta la fase de la Utopía a través de la formación de grupos de trabajo y el paso de la Selección.
- Cuidar el tiempo, orientar tareas claras y evitar discusiones.
- Hacer una Interpretación del proceso en la fase de la Crítica





## La fase de la Utopía (Tarjetas 3.1 - 3.11)

El centro de esta fase es la liberación de todo lo negativo, de la realidad con sus problemas, limitaciones y puntos críticos. La meta es crear una visión común del futuro, cambiar la perspectiva a través de sueños, fantasía y creatividad. Esta fase es el clímax del TdF y del proceso del grupo, por eso es muy importante que la moderación cree las condiciones para salirse de la realidad y al mismo tiempo dar seguridad para soñar. La moderación fomenta este proceso de liberación con una Introducción a la fase y con pequeños pasos que ayuden a liberar la creatividad de los/las participantes.

En esta fase la moderación tiene que generar una atmósfera de creatividad y liberación en su manera de facilitar. Tiene que mostrar entusiasmo, alegría y fantasía para apasionar al grupo. Al mismo tiempo tiene que ser auténtico en su exaltación.

### Introducción a la fase de la Utopía

Normalmente esta fase se inicia después del refrigerio o por la mañana, cuando el grupo ya salió un poco de la Crítica a través de la Inversión y se hace necesario introducir al grupo al momento de creatividad y fantasía. La moderación debe explicar y tal vez visualizar algunas reglas para asegurar una atmósfera positiva:

#### Posibles reglas para la fase de la Utopía:

No discutimos, usamos frases precisas y cortas y visualizamos todas las observaciones.

Todo es posible, todo es permitido, todas las ideas deben ser expresadas.



Ser abierto, dinero y poder no son necesarios para soñar.

Son prohibidos frases como "Eso no es posible", "Eso es utópico".

## Primeros pasos para entrar a la fase de la Utopía

arte de la explicación de estas reglas es recomendable introducir a los pasos de esta fase y su objetivo. Se debe mencionar que esta fase es algo muy especial, donde las ideas tontas, chistosas, irreales son deseables y permitidas. Entrar en un mundo creativo, chistoso que permita soñar depende de todo el grupo y de la moderación.

Para ayudar a la creación de una atmósfera positiva existen varias posibilidades. Es posible hacer una cena especial, poner música, disfrazarse, usar dinámicas de meditación o relajamiento o juegos para liberarse de lo negativo. Es recomendable realizar juegos que permitan usar el cuerpo, y no tengan nada que ver con competencia. La moderación debe observar si los/las participantes tienen recomendaciones para este primer paso.

Otra posibilidad es decorar la sala con papel crepé, globos de aire (chimbombas) u otros materiales de colores fuertes (telas, papeles). También es posible usar el tema del TdF y crear alrededor de este disfraces o decoraciones.

En muchas ocasiones en esta fase el primer paso es hacer un viaje al futuro, o se crea un marco para esta fase, para que los/las participantes realmente comiencen a soñar. El viaje, el marco etc. depende mucho del grupo, del tema y de la situación actual de la problemática que está abordando.



Se debe tener sumo cuidado con las dinámicas que se aplicarán en el TdF, nuestra experiencia nos demuestra que es mejor usar dinámicas o ejercicios que tengan que ver directamente con el tema y la dinámica del TdF. Lo más importante es que la moderación tome muy en serio esta fase y salga junto con el grupo de la realidad hacia la construcción de una visión. La forma de moderar es muy importante para cumplir con el objetivo de esta fase.

### Selección de las Inversiones

En este momento el grupo ya está dentro de la atmósfera positiva y deben efectuar una primera Selección de las Inversiones que trabajaron anteriormente en la parte final de la fase de la Crítica. Cada uno/a escoge la Inversión o tema que considere prioritario y se junta con los/las participantes que les guste la misma Inversión.

### Colección

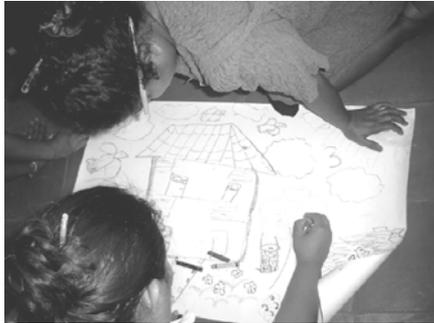
Con estas Inversiones el grupo comienza a formular sueños y soñar en un mundo mejor. La manera en que lo hagan depende totalmente del gusto de la moderación, del grupo, del tema y del tiempo disponible. También se pueden formular sueños por escrito, a través de dibujos, o hacer juegos de roles, pantomima, etc. Si hay suficiente tiempo la Colección de sueños debe realizar varios pasos para salir completamente de la realidad.

Como primer paso en la elaboración de dibujos se puede usar el uso de la escritura y después otro paso, donde no usen la voz, no hablen. En esta fase no se desea obtener pedazos de arte, sino resultados creativos, ideas, imágenes, etc. Lo importante es cambiar la perspectiva, salir del pensamiento negativo a lo positivo.



## Asociaciones

De todos los pasos efectuados y los productos obtenidos, (dibujos, pantomimas, juego de roles, etc.) deben hacer una presentación o exposición para observar y valorar el trabajo realizado por todos/todas, para ir hacia adelante e influir aún mas en la fantasía, haciendo Asociaciones de los productos elaborados o desarrollados. Estas Asociaciones deben ser redactadas en tarjetas de colores fuertes con ideas fantásticas, locas, chistosas y humorísticas. Deben ser elaboradas de manera espontánea y caótica, para salir totalmente de la realidad y darle un toque recreativo y alegre a esta fase.



## Precisión

En esta fase el proceso de los filtros inicia con una Precisión de lo presentado. Este paso sirve para analizar lo coleccionado y trabajar con estos puntos de aquí en adelante. Este es un paso que se puede usar en TdF de un día o más.

## Transición

La Transición es el puente para pasar de la fase de la Utopía a la fase de la Realización, pero también para elaborar realmente una utopía. Lamentablemente este paso puede usarse solamente en un TdF de por lo menos



8 horas de duración, pero este es el paso realmente utópico, y a la vez el inicio del aterrizaje en la realidad. Para ello se utilizan las Asociaciones seleccionadas, las Inversiones, quizás los Títulos escogidos, como marco para la elaboración de la utopía. En este paso se puede utilizar cualquier forma o técnica de presentación, la moderación puede hacer recomendaciones, también el grupo puede hacer la elección de esta técnica.

### Selección

Esta Selección se hace para filtrar las ideas importantes, novedosas, revolucionarias. Por eso, este paso se considera el más importante de esta fase. El grupo tiene que seleccionar las ideas nuevas y fascinantes para traerlas a la realidad. La Selección es necesaria porque no es posible llevar toda una utopía a la realidad, sino las ideas concretas y utópicas. Esta Selección funciona durante la presentación de la Utopía, el grupo va anotar todas las ideas que encuentran en las presentaciones o se coleccionan después de cada presentación en un papel para empacar. En este paso le corresponde a la moderación formular preguntas para aclarar las elecciones. Es recomendable que un moderador/una moderadora pregunte y el otro/la otra anote las ideas.

### Priorización

Cuando se tienen todas estas ideas, se pasa al momento de la Priorización. Los/las participantes tienen que elegir la idea que lo más les gustó. No necesariamente tienen que ser ideas realizables, sino las más fascinantes. La Priorización puede realizarse de diferentes maneras, con puntos, pequeñas piedras, en grupos o individualmente.



## Interpretación

Después de la fase de la Utopía, se puede hacer otra Interpretación para saber como se siente en este momento el grupo, y para iniciar el aterrizaje en la realidad.



### Consejos para la moderación:

- Preocuparse por crear una atmósfera relajada y libre, servir como persona como buen ejemplo para esto.
- Orientar al grupo de no pensar en críticas o en la realización de las ideas, recomendar que se desea lo positivo y afirmativo.
- Recordar que se tomen todas las ideas en serio para trabajarlas en adelante, todo es válido.
- Animar al grupo para buscar formas de presentación con mucha fantasía.
- Formular preguntas para no perder ninguna idea fantástica.
- El grupo puede salirse un poco del tema.
- Buscar forma y métodos adecuados para el grupo acordes a la personalidad y habilidad propia del moderador/ de la moderadora.



## La fase de la Realización (Tarjetas 4.1 - 4.8)

Para regresar de la fantasía y creatividad a la realidad, la moderación debe recordar el objetivo del TdF y acompañar al grupo paso a paso. Los sueños permitieron una amplitud de lo que se desea, lo cual es reemplazado por la estrechez de la realidad. La meta del TdF es encontrar posibilidades de un cambio para tener influencia en la creación del futuro. Para eso en la fase de la Realización, se debe juntar los sueños con las condiciones reales y buscar soluciones para realizarlas.

En esta fase el grupo tiene que aterrizar sus ideas y estar dispuesto a ser realista. Eso significa una disponibilidad para hacer cambios, para probar nuevas posibilidades, para experimentar un futuro diferente.

Siempre es necesario visualizar los pasos de cada fase para que el grupo se sienta seguro y sepa donde está en cada momento del proceso del TdF.

Para tener resultados satisfactorios la moderación tiene que facilitar de tal manera que el grupo se ocupe de la realidad.

### Introducción a la fase de la Realización

Esta fase implica una buena concentración en la práctica y en el tema del TdF. Para cambiar los sueños por la realidad el grupo tiene que aterrizar de una manera adecuada. Para eso es necesario dar pequeños pasos. No es posible cambiar el mundo en un solo TdF.

Para eso la moderación tiene que asegurar que todos y todas los/las participantes tomen en serio la Realización y eviten pasos demasiados grandes. En la Introducción



deben informar sobre los aspectos de la fase de la Realización. El tema tiene que ser visualizado en la sala.

Este último paso siempre es difícil para el grupo, porque al final de un TdF la concentración es muy baja, el estado de ánimo está bien, pero la gente está cansada por el fuerte trabajo que realizaron durante el TdF.

Posibles reglas para la fase de la Realización:

No discutir, usar frases precisas y cortas y visualizar todas las observaciones.

El tema debe estar en el centro de esta fase.

Se debe ir a lo concreto.

Recordar a la responsabilidad.

### Selección

En esta fase, la Selección implica que el grupo debe hacer una traducción de todo el trabajo desde la Utopía hasta la Realidad. Para ello, tiene que aterrizar las ideas de la fase de la Utopía, buscar las ideas realizables e interpretarlas. Si se modera un TdF de poca duración este paso sirve solamente para concretizar un poco los sueños, por ejemplo, formular demandas.

Las demandas son un puente entre los sueños y la realidad. También se pueden formular objetivos para la Realización. Cuando no hay mucho tiempo se debe terminar con este paso. Si hay más tiempo, se debe tratar de traducir cada una de las fantasías, para que se puedan usar para la formulación de objetivos y hacer una planificación posteriormente.



## Priorización

Si se formularon objetivos o demandas a veces es necesario usar el filtro y hacer una Priorización de las demandas u objetivos más importantes.



## Planificación

La Selección y la Priorización sirven de base para la elaboración de un plan de trabajo para un período concreto. Este paso no es de mucho agrado para los/las participantes porque significa tomar muy en serio la planificación y trabajar con responsabilidad en el cumplimiento del plan, por tanto la moderación tiene que destacar la importancia de este paso y ser mas rígido que en la fase de la Utopía. En la mayoría de los TdF la planificación es lo más importante, por eso es recomendable preparar un esquema para el plan y pensar exactamente en las necesidades de los planes. Se pueden formular objetivos, y planes simples que pueden ser útiles o servir de base para un plan estratégico.



## Presentación

Los resultados de estos pasos deben ser presentados por cada grupo en plenario. Todos/as los/las participantes deben conocer los resultados de su trabajo. Pueden preguntar si tienen dudas e interrogantes. También es importante recoger sugerencias, recomendaciones, consejos de parte de los/las participantes. En los planes se tiene que preguntar por los/las responsables de las acciones o actividades, para asegurar la realización del plan. Si tienen suficiente tiempo pueden reflejar los primeros pasos de los planes.

### Consejos para la moderación:

- Cuidar que el tema esté en el centro en esta fase de la Realización.
- Planificar muy bien los pasos que son posibles en esta fase, eso depende del tiempo disponible, de los objetivos y del interés del grupo.
- Nombrar responsables para asegurar la realización de los planes.
- Acordar un seguimiento para asegurar que los planes sean puestos en práctica. Se puede formar un grupo de seguimiento en la reunión preparatoria.





## La Evaluación (Tarjetas 5.1 - 5.4)

Por lo general, al fin de un TdF no hay mucho tiempo disponible para la Evaluación. Los/las participantes siempre tienen otros compromisos, tienen prisa por salir temprano para viajar a sus respectivos lugares, etc. Sin embargo es necesario terminar el trabajo del TdF con un paso tranquilo para reflejar todo el proceso. Para introducir a la Evaluación, la moderación debe hacer un recorrido por todo el programa del TdF desarrollado, para recordar el proceso de trabajo realizado y destacar los resultados obtenidos.

La lluvia de ideas es la técnica más frecuentemente utilizada para evaluar el TdF. Sirve para tener una idea de cómo se sienten la gente, que les pareció el TdF. Con una lluvia de ideas no se discuten las percepciones, en este momento todavía todas las percepciones son válidas.

Una evaluación metodológica sirve como retroalimentación de la moderación. Los temas de la Evaluación pueden ser el método, el proceso del grupo, la eficacia. Para ese tipo de evaluación se necesita más tiempo. Una discusión en el cierre del TdF ayuda para aclarar dudas e interrogantes sobre el método. Es recomendable hacerlo en un TdF donde el grupo tenga interés en el método.

Tengan cuidado porque el trabajo de la moderación no se puede evaluar muy bien. Cuando un/a moderador/a se está iniciando en su rol, esta evaluación es útil para mejorar la facilitación, aprender de los errores y valorar el impacto que tiene la moderación. Eso sirve como insumo exclusivamente para la moderación y no tiene ningún efecto para el grupo. La moderadora o el moderador que tenga más experiencia debe centrar la evaluación en el tema y el aprendizaje del grupo. Es el espacio para decir lo que hizo falta para que el grupo pueda realizar sus planes.

La moderación no comenta ni valora las expresiones. Es preferible usar métodos creativos para la evaluación de un TdF, y se debe procurar que el interés del grupo y el tema esté siempre en el centro de todo el proceso. El trabajo de la moderación se compara con el de la partera, que ayuda solamente a obtener un producto, ayuda al nacimiento de una nueva vida.

## Modelos de programas de TdF

### Modelo de un programa de un Taller del Futuro de 4 horas

Fase y Paso	Tarea	Duración
Orientación	Aspectos organizativos, Introducción al método: Objetivos, Tema, Programa	15 min.
<b>Crítica</b>	Introducción a la fase de la Crítica: Funcionamiento y pasos	05 min.
Recolección	Coleccionar los puntos críticos en papel carta	45 min.
Precisión y Clasificación	Buscar temas parecidos para tener temas claves	10 min.
Inversión	Invertir problemas a situaciones positivas. Presentación	30 min.
<b>Utopía</b>	Introducción a la fase de la Utopía	05 min.
Primer paso	Viaje al futuro: Historia para que la gente empiece a soñar	05 min.
Selección de las Inversiones	Selección de las Inversiones más importantes Decisión	05 min.
Asociaciones	Asociación de las Inversiones	30 min.
Selección	Selección en parejas: Cada pareja busca la idea que les gusta más.	10 min.
Clasificación	Clasificación de las decisiones según temas.	10 min.
Interpretación	Interpretación de la fase de la Utopía	10 min.
<b>Realización</b>	Introducción a la fase de la Realización: Funcionamiento y pasos	05 min.
Planificación	Formar grupos de trabajo y formular una petición en base a la idea seleccionada. Presentación de los planes.	20 min.
Evaluación	Bolsa de objetos	25 min.

## Modelo de un Taller del Futuro de 8 horas de duración

Fase y Paso	Metodología	Duración
Saludo	Bienvenida Entrevista en parejas Pintar tarjetas del nombre de su pareja	20 min.
Introducción	Aspectos organizacionales Metodología Taller del Futuro Tema, programa y objetivos	20 min.
<b>Crítica</b>	Introducción a la fase	05 min.
Recolección	Mapa Mental	60 min.
Precisión y Clasificación	Precisión de la Crítica y Clasificación de los principales temas identificados	30 min.
Inversión	Inversión de las Críticas y de sus presentaciones	30 min.
Selección	Selección de las Inversiones más importantes	15 min.
<b>Utopía</b>	Introducción a la fase de la Utopía y viaje al futuro	05 min.
Recolección	Dibujos: El grupo dibuja expresando lo que indica el tema escogido	60 min.
Asociaciones	Asociación de los dibujos	30 min.
Transición	Transición: Artículo en la prensa	60 min.
Selección	Formulación de objetivos con la pregunta: ¿Cuáles son los exigencias, objetivos y proyectos que se derivan de esto? ¡Formulan un objetivo en una sola frase!	30 min.
<b>Realización</b>	Introducción a la fase de la Realización.	05 min.
Priorización	Selección y Decisión: Selección y Priorización de los objetivos que más les gusten y que sean factibles de realizar.	20 min.
Planificación	Etapa final - Planificación: ¡Recordar al tema! Presentación	60 min.
Compromiso	Compromiso	10 min.
Evaluación	Bolsa de objetos	20 min.

## Modelo de un Taller del Futuro de dos días de duración

Fase y Paso	Metodología	Duración
Saludo	Bienvenida Entrevista en pareja sobre el tema Pintar tarjetas del nombre de su pareja	60 min.
Introducción	<i>Bienvenida –aspectos organizacionales</i> Metodología Taller del Futuro, objetivos, tema, programa	30 min.
<b>Crítica</b>	En la Crítica el grupo tiene que trabajar en el tema: Introducción a la fase	10 min.
Colección	Mapa Mental	40 min.
Precisión	Precisión de la Crítica	30 min.
Clasificación	Clasificación del Mapa Mental	30 min.
Inversión	Inversión de las Críticas y de sus presentaciones.	30 min.
<b>Utopía</b>	En la Utopía el grupo debe trabajar en el tema	
Introducción	Introducción a la fase de la Utopía y viaje al futuro	10 min.
Juego	Juego Lápiz – Papel	10 min.
Selección	Selección de las Inversiones más importantes	10 min.
Colección	Cambiar a lo positivo: Dibujar	30 min.
Asociaciones	Asociación de los dibujos	30 min.
Transición	Juego de roles	90 min.
Selección	Formular sueños durante la presentación	
Realización	Introducción a la fase de la Realización	
Priorización	Priorización detallada	30 min.
Selección	Formulación de objetivos	30 min.
<b>Planificación</b>	Etapa final - Planificación: ¡Recuerde al tema! – Presentación	120 min.
Presentación	Recomendaciones y sugerencias en plenario	45 min.
Compromiso	Compromiso	15 min.
Evaluación	Bolsa de objetos	45 min.

## Rol de la moderación en un TdF

La moderación es el motor que empuja al grupo, y el conductor que los guía para encontrar sus resultados y elaborar su visión común.

La moderación de un Taller del Futuro es como una partera que está apoyando metodológicamente para que los/las participantes elaboren sus propias ideas y soluciones. El trabajo de la moderación debe ser casi invisible y al mismo tiempo muy presente sin influir en las decisiones temáticas del grupo.

La tarea central de la moderación es asegurar un espacio democrático para el grupo. Esta tarea es la más difícil porque siempre hay personas que no aceptan o tienen miedo frente a un espacio democrático y quieren interferir o intervenir en el proceso grupal.

La moderación tiene que conducir los cinco efectos del Taller del Futuro:

1. El efecto democrático: crear un futuro común
2. El efecto creativo: buscar la creatividad y la fantasía en cada uno/una de los/las participantes
3. El efecto motivador: motivar a los/las participantes para que participen activamente en la creación de su propio futuro
4. El efecto aprenedor: apoyar y estimular en un proceso de aprendizaje el/la uno/a con el otro/a.
5. El efecto sinérgico: dar confianza a la fuerza del grupo

Al mismo tiempo, debe tener mucha confianza en el grupo y en el proceso. El TdF vive de la responsabilidad de los/las participantes. El TdF es propiedad de los/las participantes, porque hacen sus críticas, formulan sus sueños y sus planes. Para fortalecer esta responsabilidad la moderación tiene que indicar y tratar adecuadamente al grupo y a cada uno de los/las participantes. Tener confianza en el grupo significa también aceptar que el grupo va en la dirección que ellos/ellas deseen y no en la que la moderación decida. Eso, a veces, es muy difícil de aceptar y apoyarles en el proceso de ejecución. Por eso, la moderación necesita experiencia para saber que debe tener confianza y transmitir confianza al grupo.



solo/a. Sin embargo, un equipo de dos facilitadores/as es más agradable para los/las participantes, porque observan dos maneras diferentes de moderar y dos personas distintas para identificarse. Para los/las moderadora/es esto es también agradable porque ellos/ellas tienen que concentrarse en cada fase para mantener el contacto con el grupo meta y al mismo tiempo mantener la dinámica del Taller del Futuro. Esa flexibilidad necesita concentración y

decisiones que son mucho más fácil de manejar en un equipo de dos personas.

La moderadora o el moderador debe tener mucha paciencia con el grupo, deben darles el tiempo suficiente para desarrollar sus ideas, sin influírlos.

En este manual, explicamos algunas reglas que pertenecen al método, las que Ustedes como moderadores/as tienen que conocer. Usted también debe decidir cuales de estas reglas debe explicar a los/las participantes y cuales desea escribir en papelógrafos para que todos/todas las conozcan, cuanto tiempo desea usar para la introducción y la explicación de estas reglas. Lo importante es que los/las participantes entiendan la filosofía y la metodología del Taller del Futuro.

La moderación en su papel de partera, tiene que:

- Escribir los pasos importantes, las reglas y los resultados en papelógrafos.
- Cuidar las reglas de comunicación y de la visualización.
- Visualizar todos los resultados para que todos/todas pueden ver su trabajo.
- Servir solamente de partera y cuidar la lógica del proceso, la secuencia, el hilo conductual –
- Dejar toda la responsabilidad temática en manos de los/las participantes.

## Significación del proceso del grupo

En los Talleres del Futuro el proceso del grupo es más importante que el individual. Es un método de búsqueda de soluciones colectivas para tener como resultado planificaciones concretas. El método da una estructura al proceso del grupo y apoya efectos sinérgicos. Problemas de dinámicas del grupo no van a formar un tema en el proceso del Taller del Futuro.

Sinergia significa el crecimiento de puntos en común, la elaboración de ideas, experimentación de un viaje al futuro a través de un trabajo libre y abierto. La sinergia puede crecer si facilitan al grupo para ayudarlo, apoyarlo y puedan analizar mejor su situación. Así mismo, aprender del uno al otro/de la una a la otra y puedan buscar un camino común, para cambiar el mundo, su propio mundo, en el cual puedan vivir según sus propios deseos.

La sinergia crece si la demarcación de una opinión no está en el centro, sino que lo que exista sea una interconexión entre diferentes opiniones.

Para apoyar a este proceso la moderación debe ayudar a la creación del grupo y tener una identificación con el tema. Por ello, el programa y la orientación durante el TdF es muy importante. Durante el TdF, la moderación debe integrar a todas las personas en los grupos de trabajo y cuidar que todos/as pueden participar en el plenario al mismo nivel.

La moderación debe saber que un proceso de grupo nunca funciona sin interrupciones. Normalmente el proceso de grupos tiene cuatro fases: forming – storming – norming - performing – (formar – pelear - normar – trabajar) Por

eso, el TdF conduce, desde su inicio, con sus reglas fijas la formación del grupo, para garantizar la dinámica específica de un Taller del Futuro.

Por eso, las dinámicas usualmente aplicadas en los talleres que se realizan por ej. en Nicaragua no son tan necesarias en un TdF. El proceso y el movimiento específico de un TdF, genera energía y dinamismo. Normalmente, esto es suficiente para el éxito de un TdF. Para garantizar el éxito es recomendable hacer frecuentes cambios en el trabajo que se realiza en plenario, en el trabajo en grupo, en el trabajo individual o en parejas.

Es recomendable cambiar los métodos y técnicas en cada TdF y en el transcurso del TdF, para que haya diversidad de técnicas, no caer en la monotonía, y haya un cambio de perspectivas, se pueden usar tarjetas, mapa mental, medios papelógrafos, juegos de roles, papel para empacar, etc. Se necesita utilizar métodos racionales y emocionales, para eso se deben usar muchos métodos social-creativos. El cambio de la perspectiva puede fortalecerse con un cambio de posición de la moderación en el local, un cambio de lugar de las sillas, para que los/las participantes tengan diferentes perspectivas y otros/otras compañeros/as vecinos/as. Pero también pueden cambiar de sitio, hacer tareas fuera de la sala, en otros lugares, en el suelo, en la pared, etc.



## Documentación

A la memoria de un Taller del Futuro comúnmente se le llama documentación, porque no es la memoria tradicional de un típico taller.

Las personas que elaboran la documentación de un TdF son libres en su trabajo. Y deben de tratar de elaborarla de acorde a los resultados obtenidos en el Taller del Futuro, para que el grupo participante tenga los insumos suficientes para poner en práctica o darle seguimiento a los resultados del taller por su propia cuenta.

Recomendamos que miembros del grupo participante elaboren la documentación con el apoyo de los/las moderadores/as. De esa manera, el éxito del taller se queda en el grupo. La elaboración de la documentación depende también del contrato. A veces, el/la contratante desea que la moderación la elabore.

No hay un dogma sobre su elaboración. Para aquellas personas que no conocen el método o no han participado en un Taller del Futuro, les es difícil comprender una documentación de un Taller del Futuro. Pero una documentación bien hecha sirve como un insumo, que inspira a los/las participantes y les hace entender el tema.

Nosotros como Equipo Argo, preferimos usar una forma bastante pura para elaborarla, eso excluye p.ej. comentarios o una valoración de la moderación. Sin embargo, Norbert Müllert recomienda que se debe hacer observaciones o recomendaciones por parte de la moderación. También se permite un resumen de todo el taller. Si fuese necesario, se puede agregar o incluir textos

que aporten los/las participantes y profundicen el contenido del taller.

Según nuestro punto de vista, cualquier expresión por parte de la moderación reduce las ganas de los/las participantes de trabajar en adelante. Un insumo científico a veces ayuda o advertencias de otras fuentes para profundizar el tema. La idea básica es que los/las participantes se apropien de su labor. Entonces cualquier cosa que ayude al grupo es permitido. Nuestra meta siempre es que el grupo tiene algo en sus manos que lo contempla como un material de trabajo suyo y no como algo intangible. Este manera surge de la experiencia que muchas memorias están bien guardados en gavetas y nadie las toca, ni les molestan. Una memoria de este tipo es para el contratante muy agradable pero tal vez no ayuda al progreso del proceso grupal. Pues el Equipo Argo tiene su propia forma de elaborarlas y esta forma la presentamos como insumo para sus propias documentaciones.

La elaboración de una documentación requiere de una serie de criterios y requisitos. Algunas orientaciones para su elaboración serían:

- Los/las moderadores deben ser neutrales en la elaboración de la documentación, no manifestar su opinión, ni sesgar la información, redactarla tal como fue expresada por los/las participantes.
- En la documentación no se evalúa, ni califica los resultados obtenidos en el taller, nada más se indican y visualizan.
- Lo más importante es que la documentación refleje las expresiones que fueron retenidas en los medios de visualización (tarjetas, papel Kraft, papelógrafos, etc.). Es decir, en la documentación se deben

incorporar todos los aportes e insumos producidos por los/las participantes que estén plasmados en los materiales elaborados en cada fase y en cada paso del taller. Fotos digitales muchas veces son lamentablemente ilegibles, por eso hay que escribir los insumos.

- Es recomendable incorporar las orientaciones de los/las moderadores/as en cada fase y en cada ejercicio que se realice, porque facilita la comprensión de cada uno de los pasos – dependiendo de la lógica usada en la documentación.

Antes de iniciar la elaboración, se debe estructurar la documentación o la forma de presentar los resultados. Hay que decidir la lógica que se desea seguir. Existe una lógica en cuanto al contenido o el tema, y una lógica formal según el proceso y la agenda desarrollada. Según la lógica se debe enumerar en el taller cada uno de los resultados.

Dos ejemplos de una documentación:

Primera página o Portada: Aquí se incluye el nombre del taller, es decir, el título. En segundo lugar, se debe mencionar el nombre del grupo u organización, la fecha de la realización, y tal vez, el lugar.

Segunda página: Aquí se debe mencionar por quien estuvo financiado el TdF, por ejemplo, un donante. También se repite la información de la portada en pequeño y Uds. agregan su propio nombre, para que la gente les contacte. Aquí se pueden expresar los agradecimientos.

Tercera página: Aquí se elabora el índice de la documentación. Los capítulos con los números de páginas correspondientes.

En la cuarta página se inicia con la documentación. La primera parte de la documentación es la introducción, que debe explicar y describir el contenido y depende de la lógica tomada de la agenda desarrollada, a manera de síntesis. Una breve explicación del método es recomendable.

Un ejemplo formal según el proceso desarrollado para un índice:

1. Introducción	4
2. Crítica	7
3. Utopía	11
4. Realización – Planes	13
5. Cierre – Evaluación	17

Un ejemplo, según el contenido o tema, sería mejorar el trabajo en equipo:

1. Introducción al mejoramiento del trabajo en equipo
2. Mejorar la comunicación.  
Crítica: Nadie se comunica  
Inversión: Queremos comunicación  
Utopía: Todos somos comunicadores del cielo y de lluvia de flores  
Realización: Plan de compras de medios de comunicación
3. Mejorar el comportamiento  
Crítica: El machismo en el equipo  
Inversión: Igualdad de género  
Utopía: La casa de respeto y apreciación  
Realización: Reglas de oro para las relaciones en el equipo
4. Evaluación – Cierre

Los/Las moderadores/as deben enumerar en el transcurso del TdF todos los papelógrafos, porque eso facilitará el orden que le darán a la redacción de la documentación. Una recomendación para la lógica formal: Ya en la ubicación de las diferentes fases del taller pueden escoger una pared solamente para la crítica, otra pared solamente para los resultados de la utopía y una tercera, para la realización. Esto hace también el proceso comprensible para los/las participantes.

Una vez finalizado el taller, antes de empacar todo, se deben enumerar los insumos según sus pasos. Después se recogen los materiales de las paredes desde el cierre hasta el comienzo. Hay que tener cuidado con la cinta adhesiva”, para que no se pegue todo junto. Con un buen orden es mas fácil la elaboración de la documentación. Al empacar se deben poner primero los planes según su numeración, encima de estos se deben poner los objetivos, sigue los papelógrafos de la utopía y termina p.ej. con la precisión, inversión, crítica. Al final, se enrolla todo junto y luego en la casa u oficina se inicia la elaboración de la documentación con las primeras páginas que están al inicio del rollo.

La memoria debe visualizar la participación de la gente, la dinámica y desarrollo del TdF a través de fotografías. Es importante la presentación de fotografías digitales en el texto del documento, es un toque que le da vida y colorido al mismo.

Un ejemplo de una documentación de la fase de la crítica hasta la planificación:

Producto de la discusión en el plenario posterior a la elaboración del árbol, se obtuvo que una de las ramas del árbol considera:

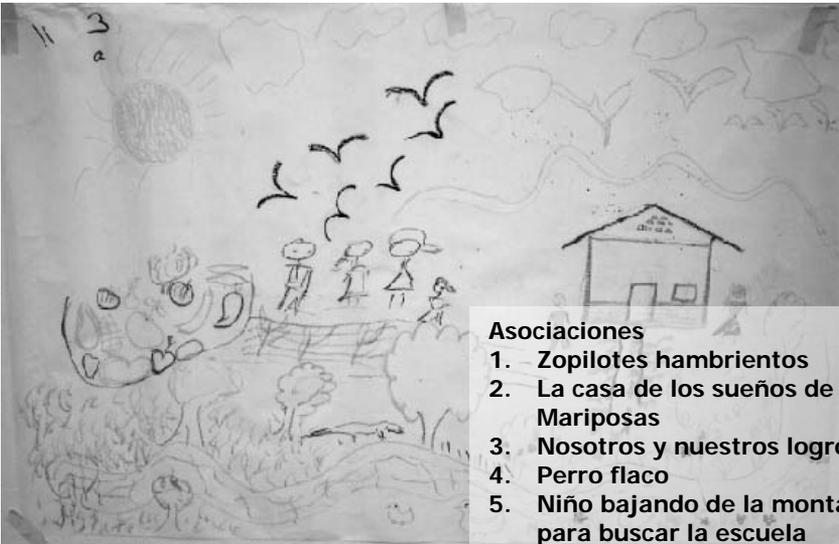
**Crítica: Rama 3: Mal estado de la oficina**

**Inversión: Se deben mejorar el ambiente del trabajo**

**Precisión:**

- La oficina está sucia
- No hay claridad
- No hay un lugar de presentación y recepción de la gente
- Mala imagen de la ONG
- 

**DIBUJO: Título: Oficina en un ambiente restaurado**



**Asociaciones**

1. Zopilotes hambrientos
2. La casa de los sueños de Mariposas
3. Nosotros y nuestros logros
4. Perro flaco
5. Niño bajando de la montaña para buscar la escuela
6. Ensalada de frutas
7. Hay contaminación por presencia de zopilotes y perros muertos
8. Consejo en hambre, desperdicio de producción
9. Huertos en el suelo (frutas)
10. Sociobiodiversidad

## ARTICULO

### REVISTA: ECOLOGISMO Y EPOCA

#### TITULO: Oficina Renovado

Boletín informativo N° 28, Publicación trimestral de la organización  
Nos congratulamos de comunicarles a los miembros y población en general que hemos logrado que las oficinas centrales y filiales en el municipio, se encuentren en ambiente de armonía con la naturaleza e igualmente todas nuestras instalaciones gozan del mismo privilegio ambiental.

Para alcanzar este sentido logro, tenemos que destacar los niveles de comunicación en el consenso de las actividades propuestas en los últimos siete años entre directivos, miembros comunidades e instituciones. La Dirección

**Objetivo:** Restaurar la oficina hasta la mitad de octubre 2004 con pintura celeste

#### Plan

Objetivo No. 3	Actividades	Cuando	Responsable
3 Oficina restaurado	3.1.Compra de materiales	1/10/04	técnico Jimmy
	3.2. Cotizaciones	21-30/09/04	contadora Ana
	3.3.Pintar	2-4/10/04	todo el equipo

## Origen y desarrollo del Método del TdF

El método de los Talleres del Futuro existe desde hace aproximadamente 50 años. El inicio de la idea del TdF fueron las fábricas de pensamiento de los militares de los Estados Unidos, al final de la segunda guerra mundial. Ellos fueron los primeros que buscaron nuevas posibilidades estratégicas para el futuro. Querían analizar la probable lucha de los sistemas y economías, para saber donde tenían que sospechar el desarrollo para elaborar nuevas armas y ganar un control de la vida. Querían cruzar los límites del mundo conocido. En estos escenarios no

involucraron al pueblo. Desde aquí surgió el método del marco lógico, el cual constituía un método de planificación de las élites que definieron el futuro de los demás. Hasta hace poco tiempo el enfoque del marco lógico trabajaba con métodos mas participativos involucrando a los grupos metas en la elaboración de la planificación.

En los años 50, en Europa, surgió una iniciativa de un grupo que quería concentrarse en un futuro humanitario, ecológico y social. Era un grupo de futurólogos preocupados porque solamente el sector económico e industrial, los militares, los partidos y los gobiernos se ocupaban del futuro de los demás, eran un grupo élite que creaba el futuro para que saliera como ellos querían. Eso significaba una lucha de poder.

Los futurólogos sociales querían evitar ese proceso y oponerse a esta corriente, para lograr verdaderamente una visión común de los pueblos y mejorar el estado presente. No querían soportar el poder sino la responsabilidad de los pueblos. Uno de ellos era Robert Jungk, quien empezó en los años 50 a analizar la situación y la amenaza de la naturaleza y de los seres humanos.

Robert Jungk nació el 11 de mayo del 1913 en Berlín, Alemania como hijo de una familia de artistas. Era judío y obtuvo la nacionalidad austriaca hasta el año 1950, después obtuvo la nacionalidad estadounidense. Luchó desde el inicio del Nacionalsocialismo en Alemania contra su poder y tuvo que huir a Francia en 1933. Allá siguió sus estudios de filosofía y participó en la elaboración de películas. Regresó a Berlín por causas de salud y trabajó ilegalmente escribiendo artículos contra el fascismo alemán. Después de ser descubierto huyó a la Checo-Eslovaquia, desde allá a Francia y a Suiza. Desde 1949 vivió en los Estados Unidos, donde publicó sus primeros

libros sobre el mejoramiento del futuro. Participó activamente en el movimiento por la paz y contra las plantas nucleares. Murió en el año 1994.

Robert Jungk empezó a buscar posibilidades de crear un futuro común con la participación de mucha gente. Trató de inventar un método radicalmente democrático para que todos pudiesen participar en la construcción de un futuro mejor, con gente de todas las clases sociales, razas y de ambos sexos. Así nació ese taller que hoy llamamos "Taller del Futuro". La base de su método era su convicción de que en la sinergia de grupos hay una inmensa capacidad. Estaba seguro de que deseos y sueños comunes surten cambios: Desde la invención de un futuro digno de esfuerzo, hasta los primeros pasos de su realización.

Robert Jungk tuvo la seguridad y la confianza de que en cada persona hay una habilidad para construir un futuro mejor, pero que solamente necesitan un chance para construirlo. Los primeros Talleres del Futuro empezaron con la biografía de los/las participantes para elaborar una utopía social, según sus experiencias y deseos. La meta, básicamente era concentrarse en la fantasía de cada una/o, porque Robert Jungk pensaba que la fantasía es la base de toda la vida.

Liberar las fuerzas de la fantasía y apoyar su desarrollo era la tarea mas importante en los años 60. En talleres, asambleas y conferencias Robert Jungk y su compañero Norbert Müllert andaban buscando y probando métodos para realizar este idea. Empezaron con una especie de lluvia de ideas, inversiones y pequeñas interpretaciones. Tres pasos que hasta ahora forman parte del método del Taller del Futuro.

El sociólogo holandés Fred L. Polak analizó la influencia que el sueño tiene en el futuro, en la transformación del estado presente y el futuro. Porque si existe miedo y dudas, el futuro va a desarrollarse en una dirección tan horrible como una pesadilla. Por eso es necesario soportar la fantasía de cada uno/a y dar la posibilidad de elaborar su propia visión positiva.

El movimiento estudiantil y el resurgimiento que siguió en los años 60 apoyaron mucho a los experimentos realizados en los Talleres del Futuro. La búsqueda de nuevas formas de vivir y de trabajar y de influir en las circunstancias de nuestras vidas sirvieron de base al espíritu de los TdF. En ese tiempo estaban muy claros que debían elaborar un método muy democrático que trabajara desde la base, que permitiera la participación de estas en decisiones comunes.

El movimiento estudiantil de esa época enseñó a Robert Jungk la gran necesidad de elaborar un método que facilitara la participación de todos y todas. Porque era común encontrar en las reuniones y asambleas de los estudiantes el mismo fenómeno que se daba en los otros sectores de la sociedad: Algunos hablaban mucho, ocupando el poder para sí mismo, y al final decidían los próximos pasos. Y los otros/las otras estudiantes, es decir la mayoría, callada, sin participar, ni en las discusiones ni en las decisiones, lo cual molestó muchísimo a Roberto Jungk. Observando eso, se despertaba en él un sentimiento de una gran necesidad para elaborar un método mas democrático:

*“La meta de ese trabajo es la facilitación del procedimiento creativo a través de la creación de una atmósfera de colaboración amistosa, y a través de una explotación de reservas creativas de la gente, que dejado sola no saben*

*de sus propias posibilidades. Se ha mostrado que intentos así de democratización de la función de diseños en procesos de planificación de la sociedad y de la política lleva a una participación profunda de los participantes en el mundo social. Los participantes en un Taller del Futuro ganan mayor interés en sucesos colectivos los cuales normalmente nunca pueden influir o pueden influir pero mucho más tarde (es que en la fase de decisión a través de votación): El ciudadano aclamando se convierte en un ciudadano creativo. Esta experiencia va en contra de la opinión común, que dice: solamente el que está bien informado puede hacer un trabajo creativo.”<sup>1</sup>*

En los años 70, siguió el ímpetu de los años 60. La oposición afuera del parlamento, el movimiento de los estudiantes, la oposición al gobierno social-liberal en Alemania influyó en este desarrollo.

En el área de gerencia de empresas se elaboró el método de la moderación, con sus diferentes formas de generar discusiones con las herramientas conocidas. Las tarjetas, rotafolios, papelógrafos, chinchas, etc, todos estos materiales vienen del método de la moderación, pero se puede encontrar en los TdF también. Así los dos métodos existían paralelos y se influyeron enormemente, sin perder sus propias significaciones. La moderación sirve para dar una estructura a una discusión, una reunión de un equipo.<sup>2</sup> El método de la moderación ayuda a dar una orientación racional y efectiva a procesos de comunicación. El TdF de igual manera aspira a eso también, pero pone mucho mas

---

<sup>1</sup> (Robert Jungk: Erfahrungen mit Zukunftswerkstätten, En: Analysen und Prognosen, Januar 1973, p. 16, traducido por las autoras).

<sup>2</sup> Para ganar mas informaciones sobre el método de moderación, que es importante para facilitar TdF, ve: Grundmann, Gesa; Joachim Stahl: *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*, Quito: EdicionesAbya-Yala 2002.

importancia a la creatividad y la fantasía para crear una dinámica emocional.

El método del Taller del Futuro no era solamente un experimento para democratizar el futuro sino un espejo del tiempo. Así el TdF encontró su primera forma didáctica: Los/las participantes trabajaban en cinco fases en problemas y preguntas que les parecieron importantes. Se usaron diferentes formas de lluvia de ideas, de priorización y de trabajos de grupos para profundizar el tema. Las fases eran: la Crítica, la Creación, la Inspección, la Estrategia y la Experimentación.

Durante los años 70 el método se desarrolló de manera más profunda. La mayoría de los Talleres del Futuro trabajaban con preguntas sociales muy importantes para buscar soluciones en comunidades, casas comunales y con gente marginada. Durante esta época se elaboró el modelo de las tres fases: La fase de la Crítica, de la Utopía y de la Realización y conceptos de TdF desde un día hasta cinco días.

En la mitad de los años 70 habían más y más grupos, iniciativas, ONGs, escuelas y comisiones que buscaron la facilitación de Talleres del Futuro para solucionar sus problemas con una visión del futuro. El interés creció tanto que los fundadores necesitaron profundizar el método para que todos los interesados/as tuvieran la posibilidad de conocer el método y trabajar con el.

Por eso, hay algunos científicos, como el ganador del premio Nóbel Denis Gabor y el canadiense D. Stuart Conger que luchaban por la participación de la sociedad

civil en el proceso de cambio<sup>3</sup>. La mayoría de los dependientes constituía el grupo meta para iniciar este proceso, según D. Stuart Conger. Siempre necesitaban nuevas ideas para iniciar cambios fundamentales en la sociedad, por ejemplo, nuevas leyes, instituciones y procesos democráticos. Uno de los problemas es, que ni los gobiernos, ni la economía parecen tener interés en estos procesos.

Robert Jungk y Norbert Müllert publicaron su primer libro, en alemán, sobre Talleres del Futuro: “Talleres del Futuro – Caminos para una reanimación de la Democracia” al inicio de los años 80.

En estos años, más y más facilitadores/as usaban el método para solucionar problemas en diferentes lugares de Alemania y empezaron a usarlo en fábricas, sindicatos y partidos políticos. El método sirvió para alentar, liberar y aumentar la seguridad en si mismo, pero el aspecto político del método perdió su importancia, se trató menos de la democratización desde abajo. Por eso, se convirtió en un método como otros, naturalmente todavía provocando gran atracción por sus resultados prácticos, su trabajo creativo en grupos y su dinámica.

En los años 80, publicaron el libro sobre el método, en inglés y al danés. El proyecto más grande en esta época era un programa del gobierno del departamento alemán Renania de Norte-Westfalia. Elaboraron 28 Talleres del Futuro con mas de 500 ciudadanos sobre sus ideas y visiones del tratamiento de las nuevas técnicas informativas y comunicativas. Allí desarrollaron propuestas y proyectos comunes para el futuro. Ese

---

<sup>3</sup> Robert Jungk, Norbert Müllert: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation“, München 1989, pag. 30

programa contribuyó al perfeccionamiento del método, de la documentación y de la evaluación. Las primeras capacitaciones en moderación empezaron al mismo tiempo. Eso fue un gran logro porque en los años 90 el método obtuvo realmente mucho éxito. La demanda aumentó increíblemente y con eso su popularidad. Así era la visión de Roberto Jungk, formulada en el año 1988:

*“Para nosotros es importante divulgar el concepto Taller del Futuro como un chance de democratización. Nuestra utopía es: Talleres del Futuro en cada ciudad y en cada lugar en el cual aparecen problemas sociales y críticas generales. Empezar con el método puede dar fuerza y valor a los afectados, para que ellos realmente luchen por su causa – también contra resistencias.(...) Talleres del Futuro y experimentos sociales son herramientas, para servir al desarrollo de posibilidades humanas; no son nuevos instrumentos para el manejo de la sociedad, sino parteras de una democracia, discutida y prometida muchas veces, pero hasta ahora nunca y en ningún lugar despertado para una vida pura.”<sup>4</sup>*

Roberto Jungk tuvo el sueño de un pueblo que use tantos TdFs, que los políticos no pueden ignorar las invenciones sociales. Jungk quería extender el pensamiento al futuro, a todos los niveles de la sociedad. Su pregunta fundamental era: ¿Porqué las soluciones de los problemas del futuro, solamente son responsabilidad de los élites y no usan las posibilidades creadoras de la gran mayoría?, ¿Por qué las soluciones pueden aumentar el cambio rápido en este siglo?” (s.o. Jungk, Müllert, pág. 150).

---

<sup>4</sup> Robert Jungk, N.R. Müllert, S. Geffers, A. Solle: *Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen*. Werkstattbericht No. 78, Ratingen, Wuppertal, Berlin 1990, p. 207, traducido por las autoras.

Por eso, el método del TdF da un chance a cada uno/a, para desarrollarse y encontrar sus posibilidades y capacidades para el beneficio del grupo. Como otro efecto de ese trabajo podemos ver también una politización de los/las participantes. Este es el primer paso al cambio, porque la gente va a discutir sobre su situación, va a mejorar su autoestima y a dar el primer paso a una vida con mucho espíritu.

Existen también Talleres del Futuro permanentes. Empiezan generalmente con un TdF de algunos días y para la elaboración de un plan los/las participantes crean una forma de trabajo permanente para realizar su utopía. La gente se encuentra cada semana o cada mes para realizar un proyecto común. Siempre trabajan en una forma tan democrática como el TdF lo supone. Para eso necesitan a cada momento nuevos pasos de la Crítica y de la Utopía: para valorar, aterrizar y resolver nuevos problemas. Lo importante es, que siempre trabajan con las dos partes de su cerebro, la de la lógica y racionalidad y la de la emocionalidad e intuición. Esas dos partes siempre tienen que ser usadas durante un TdF para asegurar su éxito.

## Areas de aplicación de un TdF

Durante los cincuenta años de uso del método de Talleres del Futuro, su área de aplicación cambió mucho, desde la utopía de un cambio profundo de la democracia hasta una búsqueda de soluciones sociales en general. En Alemania, podemos decir que, hasta ahora, en cada nivel de la sociedad se está usando este método.

En general podemos decir, que existen los siguientes tipos de Talleres del Futuro:

- Consulta sobre problemas en grupos de trabajo, equipos de trabajo , instituciones, etc.
- Tratamiento de problemas en iglesias, sindicatos y partidos políticos, etc.
- Ayuda para la solución de problemas en iniciativas de la ciudadanía, gente sin trabajo, campesinos/as etc.
- Sensibilización para problemas, como violencia intrafamiliar, el aseguramiento de la paz en las escuelas, grupos de trabajadores, etc.
- Elemento para iniciar discusiones, ganar una idea del problema en conferencias, talleres, asambleas generales, etc.
- Solución de problemas a nivel personal con familias, individual y en grupos de terapia para disminuir miedos, empezar a solucionar problemas de relaciones personales y fortalecer la seguridad en si mismo.



Generalmente, todavía es así que en el área de la economía y de la nueva gerencia usan los métodos y formas para encontrar soluciones creativas y participativas y crear nuevas ideas más frecuentes que en la sociedad civil. No solamente los Talleres del Futuro, sino también los métodos de Intervenciones en Grandes Grupos como el Espacio Abierto, la Indagación Apreciativa, la

Conferencia de Búsqueda al Futuro, etc. realizaron para apoyar procesos de cambio en la sociedad y los están usando en el mundo económico de las fábricas y empresas.

En el área social y en las instituciones de la sociedad, todavía hace mucha falta este desarrollo nuevo y creativo. También hace falta una adaptación a las nuevas tecnologías en la vida cotidiana.

### ¿Quién va a un Taller del Futuro?

Los/Las participantes de un Taller del Futuro pueden ser representantes de todos los niveles jerárquicos (niveles verticales y horizontales), coordinadores, directores, gerentes, pobladores de base, vigilantes, conserjes, equipos de trabajo, de empresas, organizaciones no-gubernamentales, comunidades, etc. Básicamente se reúne un microcosmos representativo de toda la organización, comunidad o empresa simultáneamente en un lugar.

A muchos gerentes y dirigentes, acostumbrados al control y al orden, tal evento les da miedo por el alto nivel de participación, la diversidad, el disenso y el “caos” que ya no serán capaces de dominar, dado que todos/todas son libres para expresar lo que sienten, porque en un Taller del Futuro “todas las percepciones son válidas”, cada quien puede expresar lo que siente y lo que piensa. Sin embargo los dirigentes piensan que *“No se puede tener en cuenta demasiada información diversa, contradictoria, disonante, eso nos lleva a un caos”*. Los dirigentes prefieren, en su organización o empresa, una “democracia” representativa y no participativa. Porque creen en el dualismo del sistema caduco: ¡Aquí los jefes - Allá las bases, los sindicalistas!

Sin embargo, desde hace varias décadas, las ciencias naturales nos enseñan que el caos no es algo amenazante sino que las bifurcaciones que se producen después de una breve etapa de desestabilidad, llevan a un “salto cualitativo” en el desarrollo del organismo. Y, según la filosofía sistémica, a la empresa también se le considera un organismo.

En las estructuras tradicionales, las instrucciones vienen de “arriba” y poco a poco, por medio de órdenes se pasan hacia “abajo”. En cada transmisión se pierde y se añade algo según el entendimiento subjetivo de los/las dirigentes. Además habrá personas que se resistan al cambio y que tengan interés en no pasar las instrucciones directamente o de manera auténtica. El resultado, a veces, es un proceso de cambio lento, pesado y diferente al diseño original.

Para la aplicación de un TdF el método tiene un solo límite. No es posible aplicarlo con éxito si hay un/a jefe que no puede aceptar las decisiones participativas de sus subordinados. Por eso deben asegurarse que las organizaciones con quien faciliten el TdF acepten los resultados y apoyen la realización de los planes realizados.

El método del Taller del Futuro es una contradicción a la manera de la facilitación de talleres y conferencias tradicionales. Si se trata de un aprendizaje concentrado en los/las participantes. Este significa que la concentración no debe centrarse en la moderación. Al contrario, en el centro de un TdF es el tema que ha elegido el grupo meta por sí mismo, con el objetivo de dar un impulso para actuar, ya sea a nivel empresarial, pedagógico o social. Eso significa que la moderación necesita algunas calificaciones específicas. La competencia temática no es tan importante como una competencia metodológica, didáctica y social

que da apoyo al grupo en su búsqueda de soluciones. Esa fase de facilitación se llama moderación.

### ¿Cómo beneficia un Taller del Futuro a la organización, a la comunidad, a la empresa?

- Utiliza todos los recursos de todos sus miembros
- Crea un espacio para la comunicación que da forma a las visiones y los objetivos comunes
- Ahorra tiempo en el proceso de cambio
- Fomenta el sentido de equipo. La isolación de las personas (“cada uno va a lo suyo”) se transforma en una experiencia comunal: los participantes descubren y crean algo nuevo *en común*.
- El ambiente que se crea en el TdF es ameno y creativo. Contribuye al bienestar y a la motivación intrínseca. Es incomparable con las discusiones entre los representantes de los sindicatos y los jefes o entre los competidores de varios departamentos.
- Otro efecto es que los/las participantes ya no se ven como “víctimas del sistema”. El hecho de que diseñen el futuro, les activa. Desaparece algo de la frustración y del pesimismo – bajo la condición de que sus recomendaciones, luego, no sirvan a los dirigentes de pantalla.
- Finalmente, todos los/las participantes que han desarrollado las ideas para el futuro, se sentirán más responsables de la ejecución, porque son las suyas.
- Señala el autor intelectual del Taller del Futuro: "Nos interesa difundir el concepto del Taller del Futuro, como oportunidad de democratización. Nuestra utopía es: Talleres del Futuro en cada ciudad y en todos los lugares donde surgen problemas sociales".

Demandas de un Taller del Futuro
El Taller del Futuro es un lugar sin jerarquías cada uno/a es importante nunca se debe de estar uno/a contra el/la otro/otra.
Todo los insumos producidos en el TdF tienen un gran valor.
Deben reflejar y analizar, pero evitar discusiones y discursos.
Se deben usar: visualización, técnicas y métodos creativos y participativos.
El Taller del Futuro es un juego: es relajado, abierto, da ganas, pero todos los que juegan este juego, tienen que admitir sus reglas.
Los/las participantes son los/las expertos/as.

Para entrar al procedimiento de un TdF, es recomendable traer algunas documentaciones de otros TdF. Traer fotografías, o, si hay, otras formas de presentaciones como power point o videos.

### ¿Cómo debe ser el local de un Taller del Futuro?

El local donde se realice el TdF, debe satisfacer ciertas características para que se desarrolle en un ambiente óptimo. Siempre y cuando existan las posibilidades para obtenerla, sin embargo es posible realizar un TdF también en condiciones mucho más modestas. En las paredes del local se debe poder observar el proceso del TdF. Todos los papeles, tarjetas, papelógrafos deben quedarse pegados

en la pared, hasta el cierre del TdF. Si el grupo está sentado en el plenario casi siempre debe trabajar en un círculo, en el centro se ubican las Clasificaciones o los/las participantes están analizando su trabajo.

- Debe ser una sala iluminada, con muchas luces, acogedora, grande, debe captar el doble del número de los/las participantes.
- Debe tener por lo menos 2 paredes grandes, vacías y descubiertas, para pegar papelógrafos para que todos/as puedan verlos.
- La sala debe estar libre todo el tiempo para el grupo, desde una hora antes del TdF, hasta el final, sin ser utilizada para otra cosa.
- Debe ser una sala fresca, con buena ventilación natural, de no ser así, debe tener aire acondicionado.
- Debe haber una sala separada y especial para servir las comidas.
- Debe haber otros sitios para realizar los trabajos de grupo.

No es tan fácil encontrar salas tan cómodas. Una buena comida, un lugar tranquilo y una atmósfera agradable permiten que el TdF sea más exitoso y tiene mucha influencia en la situación del grupo.

Los lugares que se pueden usar en el campo para un TdF pueden ser iglesias o escuelas. Facilitar un TdF debajo de la sombra de un árbol es posible pero bastante difícil y requiere la disposición de la moderación de improvisar mucho. Nosotros como equipo, siempre atamos un mecate, para colgar cualquier papelógrafo o resultados en caso que no haya paredes. Se puede usar también el suelo de barro para visualizar o crear un mapa mental. Realizar un TdF sin un lugar adecuado y con mucha

improvisación requiere una tremenda seguridad en el método.

### ¿Qué materiales son necesarios para un TdF?

Los materiales deben ser adecuados para la situación económica de los/las participantes. Lo mejor es hacer un TdF tan simple como sea posible. El papel es un recurso válido, como un tesoro de nuestra naturaleza, entonces deben tener cuidado con el papel. El método invita a improvisar y por eso pueden buscar nuevas posibilidades para el uso de material. Sin embargo, es un método que funciona normalmente con mucho papel, tarjetas y marcadores.

Nosotros siempre tratamos que el uso del material refleje el proceso del TdF. Se inicia con tarjetas pequeñas o un mapa mental para coleccionar las críticas. Para las Inversiones se usa medio papelógrafo para indicar que ya se entró a otra fase, y que ya se tienen los primeros resultados. Pero el papel usado en este momento, tiene colores suaves, porque se espera todavía entrar a la fase de la Utopía donde deben usarse tarjetas con colores fuertes y otro tipo de material que pueda soportar un viaje al futuro.

Es muy importante que todo lo trabajado se deje ubicado en las paredes hasta el cierre del TdF. Es importante que los/las participantes puedan ver el proceso del TdF y todos sus resultados en las paredes. Siempre se usan las paredes de acuerdo a la agenda del TdF. Una pared para la fase de la Crítica, una pared para la fase de la Utopía y otra para la fase de la Realización. La moderación se ubica enfrente de la cuarta pared con las explicaciones del

método, las reglas y, si hay, las presentaciones de los/las participantes.

Todo eso significa que usamos muchos papeles. Siempre tratamos de usar los papeles varias veces, si es posible, usar el reverso, usar pósteres, afiches, etc.

¿Qué materiales son necesarios para un TdF?
<input type="radio"/> Rotafolios (papelógrafo)
<input type="radio"/> Tarjetas rectangulares y redondas en distintos colores
<input type="radio"/> Cinta adhesiva
<input type="radio"/> Papel bond tamaño carta y legal, blanco y de colores
<input type="radio"/> Crayolas (Creyones de cera)
<input type="radio"/> Marcadores
<input type="radio"/> Puntos adhesivos para pegar o, si no hay, pequeñas piedras
<input type="radio"/> Es recomendable una cámara fotográfica mecánica o digital, y/o equipo de video para la documentación (memoria)
<input type="radio"/> Tijeras
<input type="radio"/> Papel para empacar
<input type="radio"/> Hilo, mecate o cuerda
<input type="radio"/> Chinchas
<input type="radio"/> Materiales para jugar teatro
<input type="radio"/> Música
<input type="radio"/> Bolsa con diversos objetos
<input type="radio"/> Postales

### Reglas de la visualización

Lo significativo de un TdF es el uso del material y la preparación de la sala. Todas las fases, reglas y resultados

tienen que ser visualizadas en diferentes tipos de papeles, donde van a escribir y pintar, van a usar rotafolios blancos, papel para empacar, papel bond tamaño legal y tamaño bond y papel de colores fuertes.

La moderación y los/las participantes siempre tienen que escribir legible y con letras grandes y minúsculas.

Durante las fases pueden usar diferentes logotipos para visualizar cada fase. Nosotros usamos papel bond tamaño legal para la moderación y papel bond tamaño carta para los/las participantes. La Crítica es visualizada en papel blanco y de colores suaves, la Inversión en medio papelógrafo. En la fase de la Utopía usamos papel o tarjetas de colores fuertes. En la fase de la Realización coleccionamos los resultados en papel para empacar largo o en rotafolios. Para visualizar los contenidos, los aportes, las ideas, los trabajos realizados en el TdF se debe hacer lo siguiente:

- Redactar en una tarjeta solamente una idea en dos o tres palabras
- Usar solamente palabras claves
- Usar letra minúscula
- Se deben cuidar los tipos de colores a utilizar, para un tema determinado, se debe usar un color específico.
- Al escribir en los rotafolios se deben usar marcadores o crayolas para asegurar letras grandes

Otra información necesaria es que siempre tratamos de trabajar en un círculo. Las sillas en un círculo y las tarjetas también. Eso sirve también para enseñar el proceso y para poder trabajar en el centro del grupo, los resultados también en el centro del grupo.

## Talleres del Futuro en Nicaragua

El Equipo ARGO estuvo facilitando Talleres del Futuro en Nicaragua desde 2003 hasta 2006. El trabajo del Equipo se inició con un TdF en un barrio marginal de Managua, con el objetivo de mejorar la organización de dicho barrio, como una necesidad sentida de la comunidad. El trabajo se ha desarrollado principalmente con organismos no gubernamentales nacionales y con organizaciones internacionales.



Tipos de Grupos con quienes se han facilitado TdF en Nicaragua	Nr.
1. Equipos de trabajo	07
2. Todos/todas los/las trabajadores /as de una organización (desde el servicio hasta la dirección)	07
3. Miembros de una comunidad	04
4. Movimientos voluntarios, juveniles, estudiantiles, universitarios	20
5. Contrapartes de ONGs internacionales	06
6. Grupos de trabajo de una iglesia o una ONG	05
En total:	49

Hasta septiembre 2004 hemos realizado en total 20 Talleres del Futuro con diferentes organizaciones. Siempre tratando de trabajar con todos los/las miembros pertenecientes al sistema de cada organización.

De estas experiencias con diversas organizaciones y grupos, podemos decir que, en todas ellas, el método de TdF funciona muy bien y ayuda a los/las participantes a encontrar una visión común y una mejor atmósfera en el equipo. Sin embargo, el éxito también depende mucho de la voluntad y el ánimo de los/las participantes. Si el tema está muy cerca a sus intereses individuales, y está

relacionado con su área de trabajo, o a las circunstancias de su vida, el éxito es más seguro.

El éxito depende también de la preparación del Taller del Futuro. Si los representantes de todos los niveles de trabajo participaron en la reunión preparatoria, al final se tendrá gente mas contenta y feliz, por eso siempre destacamos que la reunión preparatoria es una herramienta necesaria para un evento exitoso.

Facilitamos TdF en diferentes tipos de organizaciones, como equipos de trabajo, ONGs, miembros de una comunidad, contrapartes de ONGs internacionales, etc. En todos estos tipos de organizaciones, podemos recomendar la facilitación de un Taller del Futuro, especialmente porque el método permite una gran flexibilidad para contestar a los deberes de los/las participantes.

En general, los temas de los TdF que facilitamos fueron diferentes, pero casi siempre tuvieron algo que ver con la planificación del futuro y con un mejoramiento del trabajo de los equipos.

Temas de los TdF en Nicaragua	
Trabajo en equipo	7
Conocer un método de trabajo participativo	7
Plan estratégico	6
Formar nuevas redes de trabajo	5
Evaluación de un proyecto	17

Planificación para sobrevivir como proyecto	5
Total:	49

El método de Talleres del Futuro sirve muy bien para formular o reformular planes estratégicos de manera conjunta y participativa, tal como se hizo con organizaciones que tuvieron que reformular sus planes o definir un plan con el cual todos/todas los miembros estuvieran de acuerdo. El TdF también es útil para dar nuevos ánimos al grupo de trabajo y encontrar nuevas formas de cooperación. Si la planificación no es tan importante porque la organización ya tiene todos sus planes, el TdF sirve también para mejorar el trabajo en equipo, y también para encontrar nuevos temas para una red de organizaciones o personas, a título individual.

El éxito de un TdF depende mucho de la pregunta clave que se haya formulado en la reunión preparatoria con representantes de los/las participantes para desarrollar la fase de la Crítica. Si la pregunta es muy precisa y concreta, los resultados al final del TdF van a ser muy satisfactorios. La pregunta tiene que estar muy cercana a los problemas de los/las participantes. Las ideas y críticas serán mas concretas, si la pregunta realmente tiene algo que ver con su vida cotidiana en el trabajo o la comunidad.

Si la pregunta clave no atañe exactamente al problema, los/las facilitadores/as se darán cuenta inmediatamente cuando los/las participantes inicien una discusión sobre un tema diferente al del TdF durante la fase de la Crítica. En esta situación los/las facilitadores/as solamente tienen el chance de aceptar ese error y dejarles con su tema y trabajar en el tema abordado. Eso significa que los/las participantes se sentirán satisfechos/as pero, tal vez, el

organismo cliente no quiera aceptar los resultados, porque son diferentes a sus expectativas. Los facilitadores tienen la opción de decidir si obligan a los/las participantes a trabajar en el tema que habían escogido antes. Si es así, ellos/ellas no van a participar con mucho compromiso y no van a estar contentos/as con los resultados. Esta es una decisión muy difícil, por eso les recomendamos tener mucho cuidado con la preparación del TdF y con la formulación de la pregunta clave.

Nuestra experiencia nos ha enseñado algo muy importante, como es darle mucho énfasis al compromiso que los/las participantes adquieren en un Taller del Futuro. Muchas personas quieren ignorar que la meta del TdF es realmente seria, y que independientemente del ánimo que genere la participación en un TdF, se tiene que asegurar el cumplimiento de los resultados. Esto tiene que aclararse al grupo preparatorio antes del evento.

Indicamos algunas preguntas claves formuladas para algunos de los TdF realizados:

**Preguntas claves utilizadas en diferentes TdF, en la fase de la Crítica**

¿Cuales dificultades o problemas tienen o han tenido con el fortalecimiento de la participación ciudadana a nivel local?

¿Qué problemas tienen para aplicar de manera permanente los conocimientos aprendidos en las capacitaciones?

¿Qué dificultades o problemas tienen o han tenido en su lucha contra la pobreza?

¿Qué experiencias malas han vivido, que no quieren que se repitan en este equipo de trabajo?
¿Qué problemas tengo para mejorar mis condiciones de salud?
¿Cuáles son las problemas que tengo en mi rol como facilitador/a?
¿Cuáles son las demandas en el campo audiovisual, a las que no podemos dar repuestas?
¿Cuáles son para mi los principales problemas de género /sexismo en el sistema educativo nacional?
¿Qué es una organización mala del barrio?
¿Porqué no logramos trabajar bien en equipo?

En general, podemos decir que este método funciona muy bien en Nicaragua. La gente está feliz con la posibilidad de ser más creativa y soñar un poco para ganar nuevas fuerzas para el futuro.

Hemos logrado moderar Talleres del Futuro en diversos lugares, en Managua, Matagalpa, Masachapa, El Viejo y San Rafael del Sur etc.. Los TdF se realizaron con grupos de campesinos/as, mujeres de áreas urbanas, asesores, maestros/as, estudiantes, jóvenes, trabajadores/as, pobladores de barrios y comunidades, grupos de base y líderes religiosos, etc. Por eso, recomendamos facilitar TdF en todos partes del país, tanto en el campo como en la ciudad, con gente de escasos recursos económicos, como con líderes, funcionarios, etc. Con el propósito de

contribuir a la transformación y mejoramiento de la situación actual de cada grupo u organización.

Para asegurar este proceso de cambio es recomendable formar un grupo para dar seguimiento a los resultados. Esto se puede hacer en la reunión preparatoria o al fin del Taller del Futuro. Nuestra experiencia nos demuestra que es muy útil por que un Taller del Futuro no es suficiente para solucionar totalmente un problema. Para ello, necesitamos un seguimiento profundo, y unos meses después, otro TdF o un Taller de Gerencia de Cambio, como el Espacio Abierto, la Indagación Appreciativa, etc.



## Ámbito del Taller del Futuro

Con este manual sobre el Taller de Futuro, queremos facilitar el acceso a un método fascinante y útil para el trabajo cotidiano, tanto en el ámbito del desarrollo organizacional, como en el de desarrollo comunitario.

Womak y Jones<sup>5</sup>, dos científicos de los EEUU, concluyeron en su investigación realizada en los años noventa sobre el éxito de la industria automovilística

---

<sup>5</sup> Womak, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a.M./ New York 1991.

japonesa, que la calidad de un producto depende altamente de la manera como producimos. La pregunta es entonces: ¿Cómo producimos? Los métodos como el Taller de Futuro nos ofrecen un aumento de la calidad de la participación equitativa y sostenible. Para cualquier tipo de planificación que se realice podemos usar el Taller de Futuro para encontrar soluciones de carácter grupal y más creativas.

En su amplia obra sobre la participación ciudadana, Mónica Baltodano<sup>6</sup> destacó “democratizar la democracia”. Pero la pregunta de la gente que está metida en el desarrollo de la sociedad, es, ¿cómo podemos hacerlo? Producir por un lado mejor y por otro lado con más participación, ambas partes son complementarias. Por que sin una verdadera participación de la gente en cualquier proceso de producción, el producto no es sostenible. Sin una verdadera participación de la gente, la política se queda en una cúpula que toma las decisiones con mucha oscuridad. La implementación de una política publica se hace difícil cuando los/las gobernadores no toman en cuenta la opinión del pueblo. El pueblo tiene su propias formas de resistir frente una política sin la aprobación del mismo. En Nicaragua, el pueblo dice “me vale verga” y nada va a cambiar.

Robert Jungk desarrolló el método del “Taller del Futuro”, desde la mitad de los años cincuenta del último siglo, exactamente con este enfoque. El cambio solo se realiza desde abajo. “¡Solo quejarnos roba energía!” era un lema de Jungk. Nosotros como ciudadanos no debemos dejar la planificación del futuro en manos de expertos o políticos. Tenemos que “ponernos las pilas”, para crear nuestras propias propuestas de futuro. Especialmente el TdF como

---

<sup>6</sup> Baltodano M., Mónica: Democratizar la Democracia – El desafío de la Participación Ciudadana, Managua 2002.

método, involucra a la gente callada y muchas veces excluida de la planificación o de la toma de decisiones.

El “Taller de Futuro” se encuentra ahora con muchas hermanas y hermanos cuales tienen ese espíritu parecido. Es una técnica social-creativa de la familia de las “Intervenciones en Grandes Grupos”.



## Métodos de Intervención en *Grandes Grupos* - parientes<sup>7</sup> del TDF

En diversas partes del mundo, en el ámbito del desarrollo, se han probado distintos métodos, que hoy son herramientas de muchos/as consultores/as del desarrollo organizacional o comunitario.

La “Conferencia de Búsqueda del Futuro” es un método creado por los estadounidenses Weisbord y Janoff<sup>8</sup>, es casi pariente del Taller de Futuro. Su antecedente “Búsqueda de Futuro” de Trist y Emery era una co-

---

<sup>7</sup> Muchos de los métodos de Intervenciones en Grandes Grupos está sistematizado en el libro de Bunker, Barbara; Alban, Benedict and Billie. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997.

<sup>8</sup> Weisbord, Marvin; Janoff Sandra: *Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. San Francisco 1995.

producción inglesa – australiana. La conferencia contempla la investigación del pasado como primera fase, después continúa casi con el mismo diseño del Taller de Futuro. Conferencia significa que dura entre dos y tres días y participan entre 48 y 80 personas. El Taller de Futuro es más flexible en cuanto al tiempo. Según la dimensión del problema que se va abordar, se puede realizar un TdF de 4 horas, hasta dos días con un cupo limitado de 32 personas.

Cooperrider y Whitney inventaron la “Indagación Apreciativa”<sup>9</sup> (AI) que cambió totalmente el enfoque negativo hacia un enfoque positivo. A los/las investigadores/as apreciativos/as solamente les interesa los procesos que funcionan.

En el método lo que está en el centro es lo mejor de los/las participantes, y no lo peor, como normalmente se acostumbra a observar. Al inicio, se desarrolla una primera fase de entrevistas positivas y cuya evaluación continua con elementos del Taller de Futuro o de la “Conferencia de Búsqueda al Futuro”. Se han ejecutado eventos de Indagación Apreciativa (AI), con centenares de personas.

Existe un sinnúmero de métodos de Intervención en Grandes Grupos o de planificación participativa más como “Planning for Real”, “la Celular de Planificación”, El mapa de problemas o árbol de problemas, el famoso FODA y talleres de micro-diagnósticos que se conocen muy bien en Nicaragua.

Una experiencia excepcional de estos métodos de Intervención en Grandes Grupos lo inventó Harrison Owen, quien desarrolló un método llamado “Espacio Abierto” con

---

<sup>9</sup> Whitney, Diana; Cooperrider, David L.: The Appreciative Inquiry Summit. An Emerging Methodology for Whole System Positive Change, in: Organizational Development Practitioner, 1/2001, P. 13-26. dt.: Bosen, Mathias zur, Maleh, Carola: Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenlesitungen, Weinheim/Basel 2001.

el trasfondo de experiencia en los pueblos de Àfrica<sup>10</sup>. La “Tecnología de Espacio” trabaja solamente con la constelación de un grupo para facilitar un diálogo en un círculo. En una especie de mercado libre, los/las participantes deciden cuales son los temas con que desean trabajar en adelante. Posteriormente en una fase de convergencia se eligen los temas más urgentes y se realiza una planificación. Hasta el momento, es el método más libre y más democrático que conocemos.



Owen dice que es una equivocación mencionarle a él como autor, porque cada participante en cualquier lado de mundo que participó en un Espacio Abierto ha contribuido al desarrollo de este método. El rechazó registrar la “Tecnología de Espacio Abierto” como marca registrada porque eso quitaría el enfoque democrático. El Espacio Abierto no tiene límites de participantes. La planificación del “Ground Zero” después del “9/11” en Nueva York fue re-planificado con más de 10.000 participantes en un marco de Espacio Abierto.

Las Intervenciones en Grupos Grandes fueran aplicados en miles de barrios de Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y en otros países, pero poco en Nicaragua y Bolivia.

---

<sup>10</sup> Owen, Harrison: Open Space Technology. A User's Guide. San Francisco 1997.

En la gerencia moderna es muy común la aplicación de estos métodos. Se habla de arquitectura y diseños de procesos de cambios, cuyos elementos son estos métodos o, mejor dicho, es la caja de herramientas de los gerentes de cambio.

### Teoría de Grandes Grupos

La base de las Intervenciones en Grandes Grupos es diferente a la teoría sobre pequeños grupos. Elias Canetti ya describió las diferentes formas de actuación de las masas<sup>11</sup>. Existen muchas dinámicas y fenómenos diferentes en los grandes grupos. Decir algo en una multitud de gente se dificulta más que en los marcos de trabajo acostumbrados. El comportamiento del grupo depende de la estructura y las facilidades que existen en el lugar. Un mal almuerzo pueda generar una resistencia invisible. El manejo y el movimiento del trabajo determina la dinámica. Poco movimiento aburre y un colectivo de 100 personas cansadas surten otro efecto, que en uno de diez.

Demasiado movimiento no es conveniente porque el grupo necesita arreglar su pensamiento. Un evento de 100 personas debe contemplar espacios de descanso y de tranquilidad. La divulgación de un hecho ante 100 personas es diferente que entre 5. Si un director critica muy fuerte a un empleado ante toda la empresa, puede crearse una gran solidaridad hacia el empleado y el empresario nunca va a recuperar la confianza de sus empleados/as o, al revés, el pobre criticado estaría muerto socialmente. La expresión de sentimientos, de emociones, es diferente en grandes grupos, pueda salir como un gran paso adelante, pero también pueda ser un abismo de ridiculez.

---

<sup>11</sup> Canetti, Elias: Masse und Macht, Frankfurt a.M., 1992 (1960)

Para un/a facilitador/a el campo de los grandes grupos es un camino atravesado por una cresta angosta. A cada momento puede naufragar y saldría muy bien del evento, si se convierte en un buen amigo de todos. Pero facilitar de manera exitosa un evento de 30 hasta 100 personas y más, observando que esa cantidad de gente trabajó uno y hasta tres días juntos, para un resultado común es uno de los momentos más válidos y satisfactorios en la vida de los/las y moderadores/as.

Por eso, antes de usar los métodos de Intervenciones en Grandes Grupos, es recomendable estudiar el trasfondo psicológico y la dinámica de los grupos grandes. El Taller de Futuro pueda ser el primer paso para esto. El TdF trabaja normalmente con grupos de 10 hasta 30 personas. En estos grupos pequeños una mala palabra, una mala sugerencia, una mala formulación de preguntas, no afecta tanto, porque la moderación puede mantener el contacto con cada individuo y la gente actúa normalmente muy cortés y amable. En grupos grandes las mismas personas pueden convertirse en lobos.

Los métodos de Intervenciones en Grandes Grupos, comparándolos con el viejo paradigma de gerencia, son caracterizados por un diálogo en lugar de un monólogo, hay que desarrollar preguntas en lugar de dar respuestas, porque el grupo encuentra sus propias soluciones, pero a veces requiere de ayuda a través de preguntas. Los métodos como el TdF trabajan con la conexión de la gente en vez del típico aislamiento.

En los talleres o eventos de Intervenciones en Grandes Grupos, siempre hay una investigación del entorno, de los retos y demás. Pero en lugar de encontrar causas y efectos, el nuevo paradigma de los métodos se dirige a las

relaciones entre el pasado, presente y futuro, descubre las interrelaciones entre sistema y estructura entre opresor y oprimido. Así entran en sistemas vivos, y brindan aportes. Pero lo más importante es el cambio de actitud que surge de una experiencia democrática, en lugar de buscar errores y culpables como siempre, el nuevo paradigma aprecia la experiencia de cada participante.

Todo eso tiene que ver con la capacidad que uno debe desarrollar como moderador/a. La demanda es bastante exigente, pero para alivio, Owen nos recomienda, tener confianza en el proceso y en la misma gente. Y una lección aprendida del nuevo paradigma es, hay que desarrollar la habilidad de soltar la cosa. El grupo es auto-responsable por sus logros, sus éxitos y sus resultados. Los métodos de Intervenciones en Grandes Grupos permiten el pluralismo y entonces se queda la diversidad de opiniones, puntos de vista, ideas sobre la vida y las soluciones para los amenazas. El pluralismo es una de las características democráticas más importantes. El empoderamiento se realiza a través de la aceptación de las diferencias y la búsqueda de la base en común. Se crea un consenso en lugar de toma de decisiones mayoritarias. Así se desarrolla un proceso de auto-aprendizaje y con esto de emancipación.



Jungk siempre advirtió que el futuro no debe ser colonizado por parte de las élites, sino desde abajo. Y con este espíritu seguimos con este manual, preguntándonos ¿Qué les llama la atención en un Taller del Futuro?, la respuesta es: El TdF permite liberarnos aunque sea un día de las restricciones y limitaciones de la realidad, para crear un futuro mejor. Para nosotros como moderador/a o facilitador/a es una herramienta de una utopía demócrata anticipada aunque sea solo un día.

## Espíritu

Para entender el espíritu de estos métodos, es útil viajar al pasado. Todos los métodos que mencionamos anteriormente tienen su raíz en los años cuarenta, en la época del nazismo y fascismo en Europa, durante y después de la cacería y matanza de manera industrial de los/las judíos/as, presos/as políticos, homosexuales, gitanos/as y demás, por parte de los nazis-alemanes; unos científicos judíos austriacos lograron huir antes de la persecución, uno de ellos era Robert Jungk y el otro era Kurt Lewien.

Ambos se preguntaron como podían prevenir en la práctica, otro surgimiento del fascismo. Kurt Lewien, el padre del trabajo en equipo, emigró a los EEUU en los años cuarenta y fue desde entonces Profesor de la famosa Universidad de Massachussets, en el Instituto de Tecnología (MIT). Su trabajo era la investigación de circunstancias que permiten a las personas convertirse en parte de la humanidad. Su enfoque era positivo: la humanidad. ¿Cuales son los determinantes que permiten al ser humano comportarse como un/a humano/a y no como una bestia? En diferentes constelaciones de entrenamiento en grupos (T-Groups) uno de los resultados era que un trabajo en equipo, con una alta participación en la toma de decisiones y en la planificación, en un ambiente

de discusión abierto y positivo, surte el efecto de producir mejor y los productos de este tipo de trabajo, tienen una calidad superior, y los/las productores/as andan muy felices, están más motivados/as y están dispuestos/as a asumir la responsabilidad de sus actividades. Un colega de Lewien en este tiempo, era el psicólogo J.L. Moreno quien investigaba las estructuras de las dinámicas de grupos<sup>12</sup>.

Hoy, el trabajo en equipo es uno de los factores de éxito tanto en Japón (ver: Womak y Jones) como en los EEUU. Un total del 40% de la producción se realiza de esta manera en las grandes empresas de servicios, en la administración pública y en la industria de los EEUU, en Alemania son solo 8%<sup>13</sup>.

En Nicaragua se desconoce casi totalmente esta forma de trabajo en las empresas. Pero aplicaron el trabajo en equipo muy bien en las cooperativas. De este espíritu de humanismo surge un límite importante para moderadores/as. Personas que deseen usar los métodos para la dominación o para aumentar su propia autoestima, andan muy cerca del abismo, porque ningún grupo va aceptar y compartir los valores del humanismo que promueve el método y a la vez un/a facilitador/a que sea autoritario/a.

Definitivamente, un/a facilitador/a autoritario/a o dogmático/a que quiera aplicar estos métodos democráticos, va a fracasar. Y del enfoque de la investigación de Lewien, Moreno y de Jungk podemos aprender, que debemos tener una actitud positiva en cuanto a la vida y las perspectivas potenciales.

---

<sup>12</sup>French, Wendell L.; Bell jr., Cecil H.: Organization Development, Harvard, Boston 1973.  
dt.: dies.: Organisationsentwicklung Bern, Stuttgart, Wien 1990.

La investigación negativa era el experimento de Milgram, sobre la afinidad al autoritarismo. J.L. Moreno inventó el sociograma.

Erl, Willi: Gruppenpädagogik in der Praxis, Tübingen 1973.

<sup>13</sup> Bender, Susanne: Teamentwicklung. München 2002

¿Cómo podemos evitar entonces el autoritarismo tanto en nuestros líderes, como en nosotros/as mismos/as causados por la larga historia de conquista y de opresión?, en el entendido de que según Foucault es parte de la interrelación de los dispositivos del poder, donde somos parte del problema y parte de la solución al mismo tiempo.

### Nuevo y Viejo Paradigma de Gerencia de Cambio

Una opción de cambio, es la aplicación de técnicas sociales aprobadas y aplicadas a la realidad hace casi 25 años, como el Taller de Futuro, el trabajo en equipo y otras formas eficaces de liderazgo por el grupo. Con estos métodos interferimos en las estructuras de poder. Es un cambio en la constelación de la comunicación.

Existe un viejo y un nuevo paradigma de gerencia de cambio. Planteamos algunos ejemplos de diferencia entre ellos. El viejo paradigma indica que solamente unas cuantas personas deben de tomar las decisiones y en la mayoría de los casos deben ser hombres, porque solo ellos tienen la responsabilidad de hacerlo. El nuevo paradigma plantea que la gerencia debe asegurar el espacio del desarrollo auto organizado por los/las empleados/as o gobernados, porque somos todos/todas responsables. El viejo paradigma dice que trabajamos en líneas verticales. El nuevo paradigma indica que debe haber menos jerarquía y más trabajo en equipo. En el viejo paradigma existen procesos de producción atomizada. El nuevo dice, producimos integral. El viejo nos propone un desarrollo en grandes etapas. El nuevo recomienda un desarrollo continuo, con un proceso de mejoramiento permanente. El viejo trabaja con expertos/as, el nuevo con los productores/as como expertos/as.

Los mejores resultados se logran, según el nuevo paradigma, cuando todo el sistema está representado en un lugar al mismo tiempo. Por eso, en nuestros Talleres del Futuro se invita no solo a los técnicos/as de una organización o a los/las directores/as, sino también a los CPF, los/las conserjes, cocineros/as, mensajeros/as. El nuevo paradigma es una intervención en todo el sistema y el cambio en tiempo real pasa por todo el sistema al mismo tiempo. Eso ahorra mucho tiempo de comunicación que normalmente no se hace en las organizaciones.

Existe rechazo de los jefes por la participación de estos/as empleados/as en un taller, sin embargo, un CPF además de vigilar el centro de trabajo, brindan sus observaciones valiosas a la gerencia en el mismo taller. El es el único que tiene el tiempo de analizar y observar lo que sucede realmente en una organización desde afuera. Existe un sin número de buenas causas por las que debe participar. Un resultado de cada taller es el aumento de la pertenencia a la organización.



Con estos métodos estamos aplicando los principios del desarrollo organizacional sistémico.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Baumgärtner, Irene u.a.: OE –Prozesse . Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Bern / Stuttgart / Wien 2000.

Hasta ahora en la práctica común, se usa la investigación para hacer diagnósticos críticos, y llevar los resultados a otros/as expertos/as, meter la pelota en el gancho político para que se mejore la situación. A veces en los mejores de los casos quizás se hace una consulta previa con los/las beneficiarios/as. Todos los métodos que forman parte del nuevo paradigma quiebran con este esquema.

La base de este nuevo paradigma es la idea de que la misma gente tiene la sabiduría y el conocimiento de ser sujetos de su propia historia y desarrollo. Todos los estudios y conocimientos de los/las expertos/as lamentablemente no sirven para un cambio de actitud, ni de comportamiento, pero está bien, porque crea empleos para los/as académicos/as, los seres humanos aprenden en gran parte por la experiencia.

Hablar de la democracia no cambia nada, hay que aplicarla. Se debe cambiar la perspectiva. H. Owen plantea que en los foros científicos u otros espacios similares se observan situaciones ridículas. Un experto expone un discurso ante un auditorio de cien personas. Cada uno de los/as cien participantes tiene un promedio de 50 años, eso refleja un conocimiento de cinco mil años, una experiencia que pesa en el auditorio. Comparándolo con la experiencia del expositor, que tal vez tendría también 50 años parece que es una situación absurda. Peor es en los eventos de la politiquería, cuando se concentran miles de personas en una plaza y solo el político habla.

Nosotros queremos utilizar el Taller de Futuro y estos métodos de Intervenciones en Grandes Grupos como herramientas en el ámbito de la sociedad, donde la fuente para cambiar está en la constelación del poder.

El rol y la función del moderador/de la moderadora en un TdF o del gerente de cambio requiere de su presencia total e invisibilidad a la vez. La presencia total en el grupo y la demanda de asegurar el proceso grupal y garantizar que nadie domine al grupo. Siempre hay personas que quieren discutir todo hasta el final. El resultado de esta práctica es, que unos/as no quieren participar en esas discusiones o no tienen la habilidad de expresarse conforme a las reglas invisibles de la cultura. La tarea del moderador/de la moderadora, es entonces, asegurar el espacio de expresión para los/las callados/as, cuidar el espacio democrático ante los ataques en este espacio libre, interferir de manera casi invisible a favor del grupo.

Si alguien indica que los/as facilitadores/as no hicieron nada durante el taller, se puede contemplar eso como piropero. Pero una vez que defienden los espacios libres frente a directores/as o autoridades locales como alcaldes de una manera positiva, ya se sabe de que trabajo se trata.

En nuestra práctica de los Talleres del Futuro, hemos reducido las reglas, a una sola regla: “Todas las percepciones son válidas”. Esa única regla es suficiente en la mayoría de los casos para garantizar el espacio democrático.

En el ámbito de los nuevos paradigmas, está ubicada una nueva disciplina de gerencia que se llama “Gerencia de Cambio”<sup>15</sup>. Y vale la pena mencionar, que los nuevos gerentes de cambio, trabajan en la industria de las grandes empresas de servicio, exactamente con estos métodos que ahora son parte de sus herramientas. Los/Las gerentes de cambio toman en cuenta las diferentes culturas de una organización. No se trata de aplicar solamente el método

---

<sup>15</sup> Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a.M. / New York 1999

adecuado sino que se debe diseñar un proceso de cambio con las diferentes herramientas que existen.

El Taller del Futuro no es algo estirado, es simplemente un método creativo de búsqueda de soluciones colectivas. Esto exige un tratamiento creativo por parte de la facilitación. No existe lo correcto o lo falso. Existen espacios que se pueden usar para el cambio, depende de los/las participantes.

Infórmense más en el Internet sobre ejemplos de las Intervenciones en Grandes Grupos y descubran un nuevo mundo para su propio trabajo.



# Bibliografía

- Baltodano M., Mónica: *Democratizar la Democracia – El desafío de la Participación Ciudadana*. Managua 2002.
- Baumgärtner, Irene u.a.: *OE –Prozesse . Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung*. Bern / Stuttgart / Wien 2000.
- Bender, Susanne: *Teamentwicklung*. München 2002
- Bunker, Barbara Benedict and Billie Alban. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997.
- Dannemiller, Kathleen D. and Robert W. Jacobs, *Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (4), 1992,480-498.
- Dauscher, Ulrich: *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt*. Neuwied, Luchterhand 1996.
- Erl, Willi: *Gruppenpädagogik in der Praxis*, Tübingen 1973.
- Foucault, Michel: *Mikrophysik der Macht*. Berlin 1976.
- Foucault, Michel: *Dispositive der Macht*. Berlin 1978.
- French, Wendell L.; Bell jr., Cecil H.: *Organization Development*, Harvard, Boston 1973. dt.: dies.: *Organisationsentwicklung* Bern, Stuttgart, Wien 1990.
- Grundmann, Gesa; Joachim Stahl: *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*, Quito: Ediciones Abya-Yala 2002.
- Habermas, Jürgen: *Die neue Unübersichtlichkeit, Zur Politik der Anerkennung*. Frankfurt a.M. 2001
- Hartmann, Martin; Michael Rieger; Marketta Luoma: *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim und Basel, Beltz, 2000.
- Jacobs, Robert W. *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- Jungk, Robert; Norbert R. Müllert: *Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*. München: Wilhelm Heyne Verlag, 1989.
- Jungk, Robert: *Erfahrungen mit Zukunftswerkstätten*, En: Analysen und Prognosen, Januar 1973.
- Jungk, Robert, Norbert R. Müllert, S. Geffers, A. Sölle: *Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen*. Werkstattbericht No. 78, Wuppertal, Berlin 1990.
- Koch, Gerd: *Die Methode „Zukunftswerkstatt“ in der Sozialpädagogik*. Berlin, Schibri-Verlag, 1994.
- Kuhnt, Beate; Norbert R. Müllert: *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten. Verstehen, anleiten, einsetzen*. Münster: Ökotopia-Verlag 2000.
- Langmaack, Barbara; Michael Braune-Krickau: *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*. Weinheim, Beltz-Verlag, 1998.
- Nauditt & Wermerskirch: *Rechtsextremismus und Moscheekonflikt. Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern*. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Nr.3/2009. Düsseldorf, S. 31-39
- Nauditt & Wermerskirch: *Politikverdrossenheit und Bürgerbeteiligung*. In: *Profile 15/08, Bergisch-Gladbach*, 2008, S. 64 ff. (Text über die Erfahrungen mit den Zukunftskonferenzprozessen in Berlin-Heinersdorf und Rheinsberg.)
- Brandt & Nauditt & Wermerskirch: *Wie funktioniert unsere Demokratie? In: Molthagen (Hg.): Gegen Rechtsextremismus. Handeln für Demokratie*, Bonn 2008, S. 97-110.
- Nauditt & Wermerskirch: *Vertrauen, Verantwortung, Vernetzung – die erste Zukunftskonferenz in Nicaragua*, „Erwachen 2020“. In *Profile 12/06, Bergisch-Gladbach*, 2006, S. 73-80.
- Nauditt & Wermerskirch: *Entwicklungshilfe per Konferenz. Großgruppenmethodik in Nicaragua*. In: *managerSeminare*, Heft 95, Februar 2006, S. 38-42.
- Nauditt & Wermerskirch: *Partizipative Methoden „Zukunftswerkstätten in Nicaragua“*. In: *ZEP-Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, Heft 4, Dezember 2005, S. 28-30.
- Neuland, Michele: *Neuland-Moderation*. Eichwell 1995.
- Owen, Harrison: *Open Space Technology. A User's Guide*. San Francisco 1997.
- Weisbord, Marvin; Janoff Sandra: *Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations an Communities*. San Francisco 1995.
- Whitney, Diana; Coopperider, David L.: *The Appreciative Inquiry Summit. An Emerging Methodology for Whole System Positive Chang*. in: *Organizational Development Practitioner*, 1/2001, P. 13-26. dt.: Bonsen, Mathias zur, Maleh, Carola: *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zur Spitzenlesitungen*. Weinheim/basel 2001.
- zur Bonsen, Matthias: *Real Time Strategic Change – Schneller Wandel in großen Gruppen*. Stuttgart 2003.

## *El Equipo ARGO*

**Kristina Nauditt**, Maestra en Ciencias Políticas, realizó su Maestría en Ciencias Políticas en 1991 con la especialización de Educación Política de Adultos y Educación anti-racista en Berlín. Vivó en la India, El Salvador y Nicaragua y tiene experiencias laborales en Centro América desde hace 1992. Trabaja como capacitadora y facilitadora de talleres interculturales desde 1991 y como asesora para el desarrollo organizacional con Intervenciones en Grandes Grupos. Secretaria pedagógica del Movimiento Luterano Estudiantil de Alemania para Europa de Este (1999-2002). Coordinadora de asuntos interculturales del Centro Cultural en Zittau, Alemania (1995-1999).

**Margarita Urbina Urbina** Master en Trabajo Social, realizó su Maestría en Trabajo Social y Gestión de desarrollo en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH. Es facilitadora de talleres, Investigadora, Especialista en género y Asesora en Gerencia de Proyectos sociales desde 1991. Es Catedrática en el departamento de ciencias sociales en la UCA, Managua, Nicaragua (1991-1997) (2000-2004) , Directora del Programa Derechos Humanos de las Mujeres en el Cenidh, Managua, Nicaragua (1998-2000) y metodóloga de procesos educativos y facilitadora de talleres sobre derechos humanos en el equipo de Educación del Cenidh, Managua, Nicaragua (2001-2003)

**Gerd Wermerskirch**, Master de Ciencias Políticas, realizó su Maestría en 1994 en la Universidad Libre de Berlin. Es asesor en Gerencia de Proyectos y moderador de procesos de Intervención en Grandes Grupos desde hace 2000. Trabajó como asesor del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) en la área de Participación Ciudadana en el Municipio de El Viejo. En Alemania fue asesor municipal y facilitador en el país federal del Brandenburgo de la RAA-MBT e.V. / Alemania (1999 - 2002) y antes coordinador de una red de Trabajo Social en el Departamento Löbau-Zittau, Saxonía (1996 - 1998) .

Los tres hicieron individualmente diversas publicaciones sobre las temas migración, derechos humanos, genero y educación intercultural en Alemania, Nicaragua, Eslovenia y El Salvador.



**Equipo ARGO**  
 Boppstr. 6  
 D-10967 Berlin  
[equipoargo@yahoo.](mailto:equipoargo@yahoo.de)  
 de  
 ++49 (0) 30 -  
 6926179

**El Equipo ARGO ofrece:**

- Talleres del Futuro
- Conferencias de Espacio Abierto
- Conferencias de Indagación Apreciativa
- Conferencias de Búsqueda al Futuro
- Capacitaciones para Facilitar Talleres del Futuro
- Eventos de "Planning for Real"