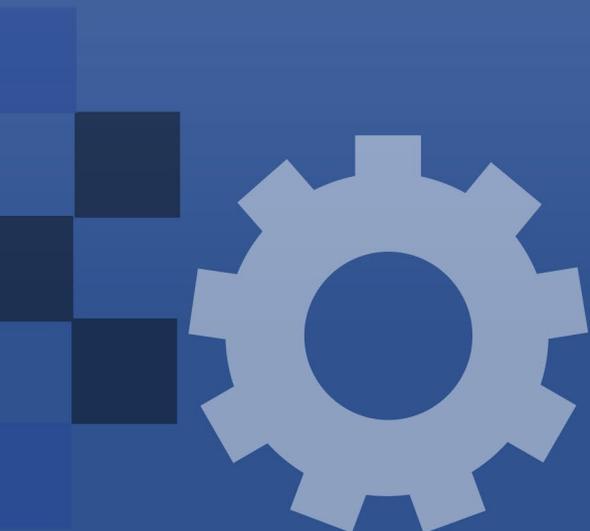




Talleres ágiles en la “nueva virtualidad”

Ana Bourse



Talleres ágiles en la “nueva virtualidad”

Ana Bourse

El presente capítulo tiene como objetivo compartir, a partir de la experiencia, una serie de recomendaciones metodológicas y prácticas, en la confianza de que puedan hacer más fluida y efectiva la comunicación, la reflexión, y la co-creación en procesos colaborativos y talleres basados en un entorno digital. Esta contribución adquiere particular sentido a partir de la declaración por parte de la Organización Mundial de la Salud, de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, y de las medidas de distanciamiento social adoptadas como forma de prevención de contagios.

La irrupción del COVID-19, además de las consecuencias sociales y económicas que se han evidenciado, también ha generado cambios en el ámbito laboral, para el cual algunos sectores, como consecuencia del desarrollo de las TICs (tecnologías de la información y la comunicación) y el avance de los procesos de digitalización, estaban mejor preparados para lo que se llama “teletrabajo”.

Si bien hay posiciones diferentes con respecto a si la irrupción de la pandemia constituye o no un “cisne negro” (Taleb, 2010), un acontecimiento invisible o impensado (Badiou, 2013: 21-23) o un “rinoceronte gris” (Wucker, 2016) para el que nadie se preparó, en cualquier caso, la pandemia ha desencadenado la transformación de ciertos aspectos de la vida cotidiana que aportaban certezas, y que moldeaban, por ejemplo nuestras relaciones tanto personales como laborales. En el caso de las organizaciones y redes de la sociedad civil (OSC), el nuevo contexto, pone de relevancia la necesidad de adaptación, de reformular estrategias, y de usar la tecnología para poder seguir adelante con sus proyectos y su trabajo interno. En pocas palabras, se ha visto en la obligación de adoptar la piel de un cartógrafo, entendiendo a la cartografía como la define Rolnik (1989), como el “diseño que acompaña y se hace al mismo tiempo que los movimientos de transformación del paisaje”. El trabajo de las OSC ocurre principalmente en el terreno; y a pesar de que, en los años pasados, puedan haberse realizado actividades a través de la virtualidad, la situación actual representa una experiencia que desafía la presencialidad como forma colectiva de trabajo, y un desplazamiento a un nuevo espacio donde construir subjetividades.

La riqueza del intercambio cara a cara, se ve momentáneamente suspendida, especialmente cuando los participantes se encuentran dispersos geográficamente. Se pierden las experiencias inmersivas, y la posibilidad de estar presentes en los lugares que, por su propia historia tienen la capacidad de situar a los participantes en una atmósfera de trabajo distinta a lo que sucede desde el dispositivo a través del cual cada cual se conecta desde la (in)comodidad de donde se encuentran. Como contracara, nos vemos desafiados a motorizar otras formas de vincularnos en una “nueva virtualidad”, de “estar con otros”.

En este marco, hay que optimizar el uso de las herramientas y aplicaciones tecnológicas, como las que se incluyeron en capítulos anteriores de este manual, y las buenas prácticas que han surgido por parte de quienes ya han acumulado experiencia facilitando esos encuentros virtuales. El uso de las TICs, no es nuevo, pero sí lo es el protagonismo que han adquirido en este contexto inusual. La necesidad de su incorporación a la vida diaria, amplió brechas ya existentes, y dejó al descubierto otras, pero también ha posibilitado formas creativas de realizar actividades que sólo podían pensarse bajo la modalidad sincrónica y cara a cara. A través de las pantallas, también es posible tener procesos participativos y colaborativos eficientes.

Ana Bourse es licenciada en Relaciones Internacionales. Actualmente se desempeña como consultora independiente. Se desempeñó entre el 2017 y 2019 como Asesora de la Secretaría de Derechos Humanos de la República Argentina. Anteriormente, fue Directora Ejecutiva de CRIES, y Representante Regional para América Latina y el Caribe en GPPAC.

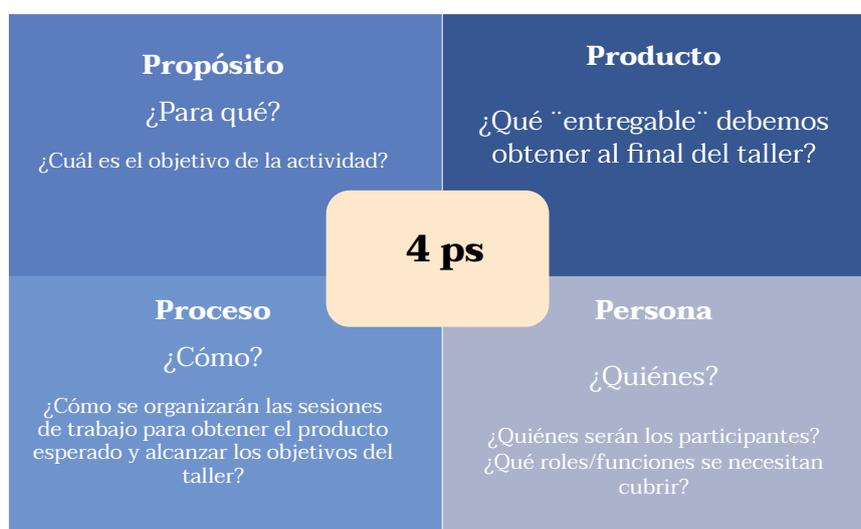
Esto último, implica no sólo encontrar las herramientas tecnológicas adecuadas, sino aprender a familiarizarse con ellas. Este aprendizaje lleva su tiempo, no es automático. En este marco, la facilitación de espacios virtuales ayuda a ordenar y agilizar la dinámica de los encuentros virtuales, a partir de una función técnica.

En las próximas secciones, se compartirán una serie de buenas prácticas, que no pretenden ser excluyentes ni exhaustivas, pero que esperan sirvan de guía para fortalecer las habilidades de quienes quieran iniciarse en la facilitación, o de quienes habiéndola ejercido de manera presencial, quieran conocer algunos tips para los desafíos de hacerlo a través de una pantalla. Los talleres a los que se hará referencia, tienen dos características principales. Se trata de actividades:

- **Virtuales** - a través de una plataforma digital y herramientas complementarias de colaboración en línea; y
- **Sincrónicas** - los participantes tienen la posibilidad de interactuar con otros “en vivo”. Todos están inmersos en la actividad en el mismo momento, generando una dinámica grupal, y colaborativa.

FACILITAR LA NUEVA VIRTUALIDAD

La “facilitación” es una habilidad que se aprende mediante el conocimiento de algunas herramientas, principios y, fundamentalmente, a partir de la práctica. Los facilitadores tienen la función de guiar un proceso grupal, para asegurar que se alcancen los objetivos que se han planteado, y que lo hagan mediante una participación activa y una comunicación eficiente. Es por esto, que tanto en tiempos de presencialidad como en la virtualidad, la planificación ocupa un lugar central, y la base de esta planificación está dada por las “4P”:



Sin embargo...

La gran parte de lo que hacemos físicamente en un taller no tiene un correlato automático en un salón donde los participantes se encuentran de forma remota. Aparecen factores que complejizan y hacen más desafiante la facilitación.

¹ El 11 de marzo de 2020, el Director General de la OMS, en una rueda de prensa sobre el COVID-19, expresó que “hemos llegado a la conclusión de que la COVID-19 puede considerarse una pandemia”.

² Concepto acuñado por Nassim Taleb. Se refiere a un suceso no imaginado y tenido por imposible.

³ Alain Badiou define un acontecimiento como aquello que “hace aparecer cierta posibilidad que era invisible o incluso impensable” y va a “transformar en una posibilidad aquello que fue declarado imposible”.

⁴ El término de “rinoceronte gris” al que hace referencia Michele Wucker por primera vez en sel 2016, da cuenta de peligros evidentes, altamente probables, con una alto nivel de impacto, pero que son sistemáticamente ignorados. No son sorpresas aleatorias, sino que ocurren luego de haber tenido evidencia y advertencias de su probable irrupción.

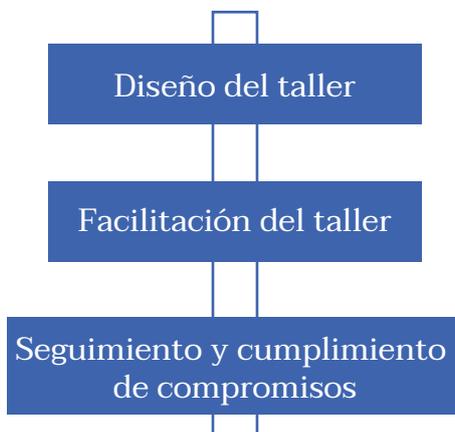


A pesar de esto...

Con una planificación más creativa y precisa, se puede lograr que los talleres y reuniones virtuales sean tan o más productivos que los presenciales.

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO Y CONDUCCIÓN DE UN TALLER VIRTUAL

La preparación de la facilitación de un taller virtual se enfoca en tres momentos metodológicos:



Cada etapa requiere un diseño, habilidades personales y herramientas diferentes.

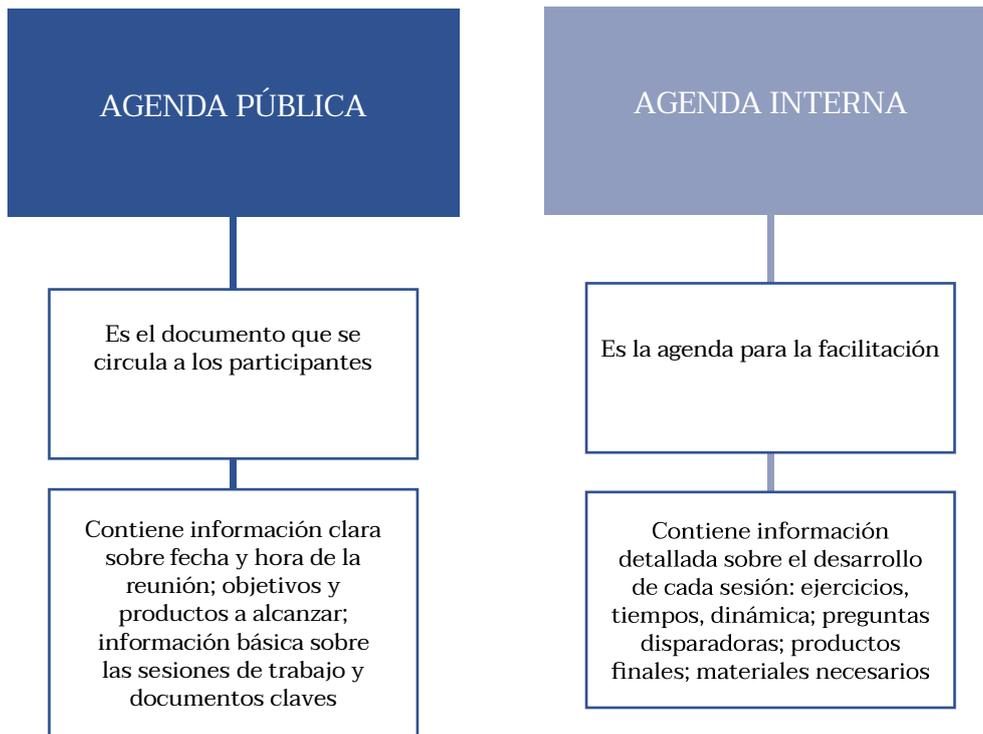
Antes del taller	Exploración previa de las 4Ps	Diseño de agenda pública e interna	Preparación de materiales y ejercicios	Envío de documentos y URLs al grupo	Práctica previa
Durante el taller	Sesión de prueba de conectividad	Uso de habilidades no estructuradas	Técnicas estructuradas	Participación e inclusión	Productos y próximos pasos
Después del taller	Evaluación del taller	Selección de herramientas de trabajo	Ejecución de compromisos		

-ANTES DEL TALLER-

Este será el punto de partida para el armado del diseño, es decir, de lo que será el plan maestro del taller. Co-crear la agenda detallada con los coordinadores de la actividad, nos asegura gran parte del éxito. Para esto, es necesario que tenga un buen balance de tiempos, dinámicas y técnicas planificadas.

Recomendaciones útiles:

- Reunirse con los coordinadores del proyecto, para conocer el proyecto en que se inscribe la iniciativa, los objetivos específicos a alcanzar, los productos que se esperan obtener, y el perfil de los participantes (nivel de conocimiento sobre el tema, ubicación geográfica, edades, y/o cualquier información que resulte relevante).
- Definir el número de participantes para el taller, dado que de eso dependerán las dinámicas de trabajo y los tiempos asignados a las mismas. De acuerdo con la experiencia recogida, no deberíamos exceder el cupo de entre 15 y 20 personas, si se busca mantener activos a todos los participantes.
- Conformar el equipo de facilitación. Siempre es recomendable que haya un facilitador principal y un co-facilitador o productor, que apoye su rol en cuestiones más vinculadas a la tecnología, que esté atento/a a las consultas por chat, participe como apoyo en los grupos de trabajo y asista en todo lo necesario al facilitador.
- Elaborar las agendas del taller. Al igual que en una actividad presencial, es importante elaborar dos documentos. El primero, es la agenda pública, con la información básica para los participantes; y la segunda, es la agenda interna para el equipo facilitador, donde se detalla el paso a paso del taller: los tiempos, dinámicas de trabajo, preguntas disparadoras, ejercicios rompehielo, energizers, cortes, y toda la información estructurada que necesitará el equipo a cargo de conducir los diferentes módulos.



- En cuanto a la duración de la actividad, lo primero que hay que decidir es si la agenda se concentrará en una sólo jornada de 6 o 7 horas, con cortes cada hora, para no perder la fluidez del taller; o si es más conveniente dividir la actividad en tres mañanas o tardes de no más de 3 horas, con un corte cada día. Ambas opciones tienen pros y contras, que deberán evaluarse caso a caso, según factores específicos inherentes a las posibilidades de conectividad, el propósito del taller, y el perfil de los participantes. Asimismo, recordar que es más difícil mantener la atención de los participantes en entornos virtuales. Por lo tanto, cada sesión debería extenderse una hora como máximo.
- Asignar suficiente tiempo para los cortes, de tal manera que los participantes puedan entablar conversaciones informales, moverse, y recuperar energía para las siguientes sesiones.
- Balancear la agenda entre sesiones plenarias y tiempo para el trabajo en grupos; y pensar en las técnicas estructuradas que se necesitarán para lograr los productos esperados (matrices, ejercicios de ideación, votaciones, etc.)
- Pensar ejercicios rompehielos, y algunos energizers, que suban la energía general del grupo.
- Prever buffers para cuestiones técnicas, y convocar a los participantes 15 minutos antes de la hora prevista, para poder conectarse a tiempo al taller.
- Asignar tiempo de la primera sesión para presentación de las herramientas visuales y de comunicación que se usarán, antes de dar comienzo al desarrollo de la agenda de trabajo.
- Elegir las herramientas de comunicación. Existe un amplio número de aplicaciones para trabajar con grupos de manera tan creativa, entretenida y ágil. Por eso, es clave no sólo elegir aplicaciones amigables visualmente, sino aquellas con las que el facilitador se sienta más cómodo. Esto contribuye a una facilitación más eficiente y efectiva.

Elegir 2 tipos de herramientas tecnológicas complementarias, dado que todavía no hay ninguna que reúna todas las funciones necesarias:

Herramienta de comunicación

Es la plataforma que permite hablar en conferencia con los participantes, (como por ejemplo, Zoom, Teams, Google Hangouts, etc.) Chequear que sea compatible con la herramienta digital para ideación y trabajo colaborativo.

Herramienta para ideación y colaboración en línea

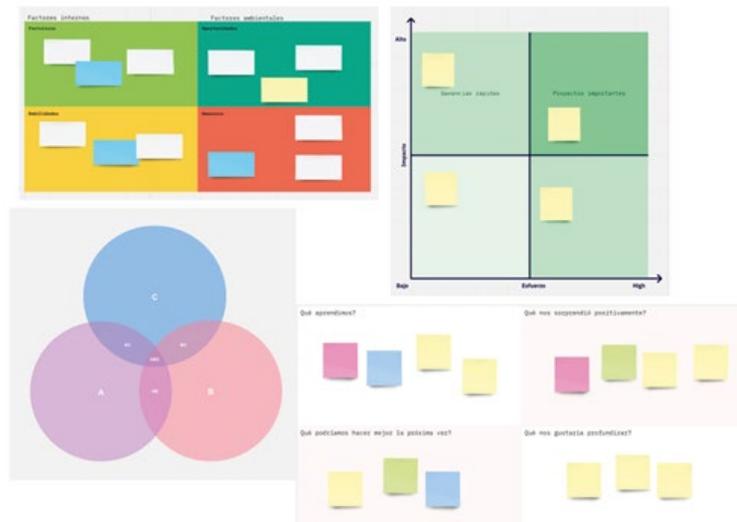
- Se trata de aplicaciones que simulan una pizarra en blanco, en la que es posible armar templates, poner post-its, y trabajar en línea de manera conjunta. Hacen posible replicar lo que habitualmente se lleva en papel a los talleres, y se cuelga en las paredes del salón.
- La mayoría de las utilizadas habitualmente, como Mural o Miro, Google JamBoar, son algunas de las cuales poseen alternativas pre-diseñadas para la facilitación, y se integran bien con Zoom o con Teams.

En cuanto a plataformas de comunicación, Zoom es de las preferidas, por algunas ventajas:

- El límite con respecto a la cantidad de participantes es muy alto.
- Tiene una función de rotafolio digital, donde se pueden agregar imágenes o escribir comentarios.
- Tiene un chat para responder preguntas en paralelo.
- Permite grabar el taller y compartirlo después con quienes no hayan estado presentes.
- Admite compartir pantalla e interactuar con otras aplicaciones para la generación de ideas y la colaboración.
- Tiene la posibilidad de activar breakout rooms, para el trabajo en sub-grupos en diferentes espacios virtuales. Los facilitadores pueden entrar y salir de los grupos cuando lo deseen; y se puede enviar anuncios simultáneamente a todos los grupos.

En cuanto a las herramientas colaborativas, brindan un espacio de trabajo digital, que ofrece la posibilidad de crear, o adaptar macros pre-establecidos de una gran variedad de técnicas estructuradas. Algunas como Mural y Miro, hacen más atractiva la experiencia virtual.

- Preparar las herramientas visuales en las aplicaciones elegidas. Si la aplicación tiene templates, puede optarse por adaptar lo que ya existe. Miro y Mural tienen un amplio abanico de posibilidades en este sentido, como matrices para priorización, líneas de tiempo, escalas de Lickert, votaciones, mapas mentales, análisis P.E.S.T., y muchas opciones más para el desarrollo de ideas, análisis y planificación estratégica. Pueden consultarse diferentes portales de facilitación para obtener nuevas ideas para adaptar, o realizar cursos en línea, que aporten nuevas técnicas y ejercicios, como por ejemplo, *LEGO®SERIOUS PLAY®*, o *FUTOUR*.
- Sólo hay que recordar el “para qué” y elegir bien el “cómo”.



- Confeccionar un documento explicativo de herramientas digitales a utilizar y cómo ingresar a las mismas, para que no haya demoras el día del taller. De esta manera, los participantes ya habrán instalado en sus dispositivos lo necesario para conectarse, y podrán familiarizarse de antemano con las aplicaciones.
- Preparar una lista de canciones para momentos de trabajo individual, o para los cortes entre sesiones. La música es cohesiva y ayuda a que los participantes sientan que están en un lugar compartido.
- Armar reglas de etiqueta virtual o “Netiquette” para ordenar la interacción. Son las reglas de cualquier taller presencial, sólo que se agregan algunas consideraciones para el entorno virtual. Por ejemplo:



Se recomienda tener tarjetas que señalicen cuando hay algún problema: “Micrófono silenciado”, “Ruido de fondo”, o cualquier otra indicación útil.

- Enviar la agenda y todos los documentos a los participantes. De esta manera, podrán leer todo detenidamente e imprimir lo que consideren útil. En la virtualidad no se pueden repartir copias como cuando estamos en el mismo salón.
- Hacer una prueba piloto antes del taller. La virtualidad requiere más práctica que un taller cara a cara, para que fluya el manejo de las TICs. Asegurarse, si hay presentadores o cofacilitadores, de que ellos practiquen también.
- Materiales para el taller. Varios de los elementos que llevamos en el bolso de facilitación, tales como notas autoadhesivas, marcadores, relojes, cinta, tijeras, hojas, pierden importancia en la virtualidad, aunque algunos facilitadores utilizan medios analógicos, que después se suben digitalmente al espacio de trabajo.

Mientras algunos elementos se vuelven obsoletos, otros se convierten en indispensables, como por ejemplo:

- Teléfonos para subir fotos, y tener alternativa de conexión.
- Auriculares con micrófono integrado, para bloquear el ruido ambiente al máximo posible.
- Dos monitores, para que haya una vista permanente del grupo en uno, y el espacio de trabajo virtual, en otro.
- Temporizador o reloj digital para ajustarnos al tiempo.
- Café, bebidas y bocadillos, para los descansos.
- Papel y marcadores... ¡no se sabe cuándo pueden necesitarse!

-DURANTE EL TALLER-

Esta es la etapa de conducción del taller, de poner en práctica todo lo diseñado, así como las habilidades propias.

¿Qué se recomienda hacer?

- Usar ropa o algún elemento que permita a los participantes distinguir rápidamente al facilitador (algo de color o con rayas).
- Anticiparse a la conexión para hacer una prueba de cámara, sonido y del fondo que verán los participantes (tiene que verse profesional).
- Al comienzo del taller, tomar unos minutos para presentar las herramientas técnicas que se usarán.
- Pedir a todos que se respeten las reglas de convivencia virtual y dejar permanentemente sus cámaras prendidas.
- Los participantes pueden tener su café, bebidas y snacks, para no tener que alejarse de la sesión para buscarlos.
- Mantener siempre la mirada a la cámara, que es equivalente a mirar a los ojos. De lo contrario, los participantes pueden sentir que no hay conexión y que no es de interés lo que están diciendo;
- Implementar técnicas de escucha activa, parafraseo, resumir, todo lo que haría un facilitador en un taller presencial.
- Recordar ser inclusivos y utilizar los icebreakers para crear un espacio confortable y seguro para el grupo, en el que puedan compartir y participar libremente.
- Usar la música cuando haya oportunidad.
- Usar el reloj para chequear el tiempo.
- Marcar bien la transición entre bloques de la agenda.
- Hacer preguntas al azar a los participantes, para que permanezcan atentos.
- Fomentar el diálogo o el trabajo en equipos, en lugar de largas exposiciones.

- El manejo del tiempo es uno de los puntos más complejos. Recordar que en entornos virtuales, todo lleva más tiempo, por lo tanto, por momentos, habrá que ser flexible. No obstante esto, tomar en cuenta que, si la actividad no dura la jornada completa, es probable que los participantes tengan agendadas otras reuniones, con lo cual se deben respetar los horarios de inicio y finalización.
- Los descansos son tan esenciales como los módulos de trabajo. Sirven para estirar el cuerpo, relajar la mente, hablar con otros informalmente. No saltar estos momentos en pos de terminar antes la sesión o el taller.

-DESPUÉS DEL TALLER-

Una vez terminado el taller, y acordados los siguientes pasos, en base a los compromisos de los participantes, la continuidad se dará a través de reuniones programadas con los grupos de trabajo, y podrá hacerse de manera sincrónica o asincrónica, utilizando otras aplicaciones, como Slack, Trello, Google Drive, One Drive, Survey Monkey, Dropbox, según lo que se requiera (co-crear documentos, hacer seguimiento de progreso, cuestionarios y encuestas, votaciones, y otros).

Para futuros talleres, recordar:

- Descartar aquello que no funcionó
- Generar nuevas ideas, y
- ¡Mantener lo que funcionó bien!

COMENTARIOS FINALES

Cada facilitador se basa en sus habilidades y en la experiencia adquirida. Es por esto que lo anterior tiene la vocación de ser sólo una guía, no exhaustiva, de algunas buenas prácticas. Seguir como una receta las reglas de facilitación, no necesariamente lleva, en la nueva virtualidad, a ganar la batalla contra el aburrimiento, la falta de atención o las dificultades técnicas. Hay que esforzarse en buscar, creativamente, cómo inclinar la balanza en nuestro beneficio.

La facilitación lleva esfuerzo, dedicación, una alta tolerancia a la frustración, dado que no pueden controlarse todos los factores, especialmente cuando hablamos de tecnología. Y las personas, que son el centro de estos procesos, tienen también sus formas de aproximarse a estos nuevos entornos. Algunas se sienten más cómodas que otras de expresar sus ideas a través de una pantalla, con una cámara y sin poder generar un vínculo con los demás; o tienen más capacidad de atención.

Sin embargo, no hay que olvidar que las TICs también hacen posible un trabajo colectivo, que, de otro modo, no sería posible en esta realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANZORENA, Oscar (2012). El arte de comunicarnos. Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva. Buenos Aires: Ediciones Lea.

BADIOU, Alain (2013). La filosofía y el acontecimiento: Con una breve introducción a la filosofía de Alain Badiou. Buenos Aires: Amorrortu.

BOURSE, Ana y KAUFMAN, Edy (2014). De socios en conflicto, a socios en la paz. Métodos y estrategias para transformar las diferencias en oportunidades para beneficio de todos. Buenos Aires: CRIES/ICARIA Editorial.

CHAMBERS, Robert (2002). Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities. London: Sage Publications.



Talleres ágiles en la “nueva virtualidad”

Ana Bourse

