

INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN (ICODER)



PROGRAMA

BASES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Hacia una gestión institucional por proyectos deportivos y recreativos

MANUAL DE LA PERSONA

FACILITADORA DEL APRENDIZAJE



Equipo de facilitadores

Gabriela Azofeifa Castro

Alonso León Mena

Jorge Monge Meza

Minor Monge Montero

Lic. Manuel Morales Navarro.

Facilitador director

San José. Costa Rica

Diciembre 2018

Patrocinadores del proyecto interinstitucional.

CONARE. Agenda de Cooperación Universidades – Gobierno.



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública



Gestión de la fase de transferencia del aprendizaje.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. CICAP-UCR.

Bases de la gestión de proyectos.
*Hacia una gestión institucional por proyectos
deportivos y recreativos.*

Facilitador director del curso: diseño del plan de aprendizaje y manuales de capacitación

Lic. Manuel Morales Navarro. Consultor asociado del CICAP-UCR.

Equipo de participantes facilitadores y diseñadores del curso: *Bases de la gestión institucional de proyectos. Hacia una gestión de proyectos deportivos y recreativos*

Licda. Gabriela Azofeifa Castro. ICODER.

Lic. Jorge Monge Meza. ICODER.

Lic. Alonso León Mena. ICODER

Lic. Minor Monge Montero. ICODER.

Equipo colaborador y validador del curso: *Bases de la gestión de proyectos. Hacia una gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.*

Máster Juan Gabriel Arce Viquez -ICODER

Máster Jorge Murillo Gamboa -UNA

Gestión y coordinación del curso: diseño del plan de aprendizaje y manuales de capacitación

Alexia Aguilar Ruiz. CICAP.

Lic. Almeh Capitán Jiménez. ICODER.

Revisión filológica:

María Fernanda Sanabria Coto.

Filólogos.CR.

796

C837m Costa Rica. Instituto Costarricense de la Recreación y el Deporte

Manual de la persona facilitadora del aprendizaje / Instituto Costarricense de la Recreación y el Deporte. -- 1ª ed. -- San José, Costa Rica: ICODER, 2021.

Pdf. 1,21 Mb

ISBN 978-9968-835-09-1

1.DEPORTE 2.RECREACION 3.MANUAL 4.APRENDIZAJE I.Título

Índice

Presentación.	4
1. ¿Cuáles son los objetivos del manual de la persona facilitadora?	5
1.1. ¿Por qué y a quién está dirigido el manual?	5
2. ¿Cuál es el significado básico de la facilitación del aprendizaje y el perfil funcional de la persona facilitadora?	6
2.1. ¿Qué significa facilitar el aprendizaje?	7
2.2. ¿Qué perfil profesional es deseable en la persona facilitadora del aprendizaje?	7
2.3. ¿Cuáles son los roles básicos de la persona facilitadora en una situación de aprendizaje?	8
2.4. ¿Cuáles son las actividades clave que debe realizar la persona facilitadora?	9
3. ¿Cuáles son los fundamentos y principios primarios del enfoque del aprendizaje dispuestos para el desarrollo del programa?	10
Capacitación	11
Aprendizaje significativo	11
Aprendizaje constructivista	12
Aprendizaje andragógico	12
Metodologías activas-participativas	13
4. ¿Qué justifica el programa y el diseño del plan de aprendizaje?	13
4.1. ¿Por qué este programa es clave en el éxito de la estrategia institucional de ICODER?	13
4.2. ¿Para qué mejorar capacidades básicas de gestión de proyectos?	15
4.3. ¿Qué impactos se pretenden en los participantes y qué los distinguiría al llevar el programa?	16
4.4. ¿Cuál es la población meta, expectativas potenciales y equipo líder facilitador?	17
4.5. ¿Cuál es el plan de aprendizaje diseñado para la persona facilitadora?	18
4.6. ¿Cuál programa entregar a los participantes?	19
5. ¿Cómo implementar el plan de aprendizaje diseñado?	21
5.1. ¿Cuáles son los planes de aprendizaje por módulo o sesión por implementar?	21
5.2. Actividades de aprendizaje críticas.	47
5.2.1. Técnicas que se enfatizan en el aprendizaje	48
5.2.2. Fase inicio o impulso. La primera impresión es vital. Simplemente preguntar	48
5.2.3. Fase desarrollo. Centrarse en la conducta de aprendizaje definida	49
5.2.4. Fase final o cierre del plan por sesión. Resumir para comprender mejor lo significativo.	51
5.2.5. Evaluación. ¿Qué acentuar?	52
5.2.6. ¿Cómo mejorar capacidades facilitadoras de aprendizaje?	53
6. ¿Qué aspectos de la organización del evento y complementos considerar especialmente?	54
6.1. Organización del evento	54
6.2. Requerimientos del lugar.	54
6.3. Preparación del aula	55
6.4. Cronograma.	56
7. Conclusiones.	57
8. Glosario.	58
9. Referencias.	61
10. Anexos. Documentos complementarios	62 en adelante

Presentación.

Un saludo cordial, estimadas personas facilitadoras del programa: Bases para la gestión de proyectos deportivos y recreativos.

Este programa surge como una respuesta estratégica del ICODER para fortalecer su capacidad institucional de gestionarse por proyectos y es parte del convenio ICODER-CONARE-UNA-UCR Y CICAP desarrollado durante 2017 y 2018. Ha sido diseñado por un equipo de profesionales facilitadores del aprendizaje, colaboradores de ICODER de amplia trayectoria institucional.

El rol de la persona facilitadora es ayudar, sacar a la luz y potenciar el conocimiento, experiencias y las ideas de los participantes del curso, favoreciendo el aprender unos de otros, así como a pensar y actuar juntos. Facilitar tiene que ver con empoderar a otros. Implica dejar de controlar los resultados de un proceso y cederles la responsabilidad a los participantes.

Su rol de facilitar este aprendizaje es determinante y por ello sus actitudes y habilidades son fundamentales para cualquiera que busca guiar a un equipo de personas en un proceso de aprendizaje o cambio de una manera que anima a todos los miembros a participar y actuar. El presente manual está diseñado especialmente como material de apoyo a la capacitación y para personas que facilitarán el programa: *Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos en diversas organizaciones locales*. Además, contiene una guía completa y detallada del contexto, enfoque, diseño del plan de aprendizaje, los planes de trabajo por sesión, la documentación sobre las actividades de aprendizaje por desarrollar en cada módulo y la pautas para ejercer con éxito este rol de facilitador (a) del aprendizaje.

1. ¿Cuáles son los objetivos del manual de la persona facilitadora?

El manual de la persona facilitadora es un documento necesario para ejercer exitosamente el rol facilitador del aprendizaje. Permite conocer los componentes claves del contexto organizacional, la dimensión formativa y estructura clave del plan diseñado para desarrollar el tema central del curso: *Bases para la gestión de proyectos deportivos y recreativos*.

1.1. ¿A quién va dirigido y para qué es el manual?
Objetivo general Comprender los principales lineamientos institucionales y las actividades por realizar por parte de las personas facilitadoras del aprendizaje para desempeñarse efectivamente en el programa de capacitación: <i>Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos</i>.
Objetivos específicos: las personas facilitadoras logran:
1. Identificar el significado básico de la facilitación del aprendizaje y el perfil funcional de la persona facilitadora.
2. Conocer los principales factores situacionales y organizacionales que justificaron el diseño del programa de capacitación.
3. Valorar los fundamentos y principios primarios del enfoque del aprendizaje dispuestos para el desarrollo del programa.
4. Reconocer la estructura y organización del plan de aprendizaje general y específicos adoptadas para ejecutar el programa de capacitación: <i>Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos</i> .
5. Precisar las actividades clave de aprendizaje que se enfatizan para realizar una buena facilitación del tema.

2. ¿Cuál es el significado básico de la facilitación del aprendizaje y el perfil funcional de la persona facilitadora?

Tradicionalmente, los facilitadores del aprendizaje en la capacitación para y en el trabajo han diseñado sus programas y planes de enseñanza fundamentados en modelos academicistas, de educación formal o de enfoques pedagógicos que no se ajustan al contexto laboral, al sujeto o persona adulta y a los procesos de aprendizaje enfocados en atender necesidades específicas para el desarrollo de capacidades laborales de utilidad y aplicación inmediata. El comportamiento academicista

y formal es de tipo conductista, directivo, con estilos educativos formales que reproducen escenarios de aprendizaje rígidos, verticales, poco participativos y descontextualizados del perfil de cualidades de los trabajadores (as) adultos participantes.

El propósito principal de este punto es que la persona facilitadora se identifique más con el significado básico del enfoque de facilitación del aprendizaje moderno y con el perfil funcional actual de la persona facilitadora requerido en este programa.

El aprendizaje para y en el trabajo que fundamenta el programa: *Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos* es un aprendizaje significativo, en el cual la persona adulta participantes es la protagonista principal, su experiencia y participación son la clave, donde el rol del facilitador es propiciar su aprendizaje, implementando metodologías activas-participativas que les estimulen, motiven y responsabilicen de la construcción de su propio aprendizaje. Por lo tanto, se procura que la persona facilitadora evite reproducir enfoques y metodologías de aprendizaje que no corresponden en capacitación laboral.

2.1. ¿Qué significa facilitar el aprendizaje?	
La facilitación es un proceso de aprendizaje colaborativo de motivación, reflexión, análisis y discusión, mediante el cual la persona facilitadora, con las personas participantes, construyen y adquieren mediante actividades participativas herramientas con el fin de tomar decisiones para el mejoramiento de su aprendizaje significativo integral. También es un apoyo provisto por una(s) persona(s) imparcial(es) que incrementa la efectividad y eficiencia de la toma de decisiones y la resolución de problemas de un grupo de participantes.	
2.2. ¿Qué perfil profesional es deseable en la persona facilitadora del aprendizaje?	
Para ejercer la facilitación del aprendizaje se requieren competencias muy específicas en el ser, saber y hacer, aparte de contar con una adecuada formación profesional, tecnológica y humanística que le permita relacionarse con sus socios de aprendizaje.	
Competencias del SER/AFFECTIVAS. 1. Autogestor de su crecimiento. 2. Mediador entre conocimiento y aprendizaje. 3. Profesional reflexivo y crítico. 4. Positivo, realista y optimista. 5. Congruente y consistente con los valores.	Con estos rasgos actitudinales, el facilitador logra crear un clima de diálogo, comprensión, acuerdo y negociación.
Competencias del SABER/COGNITIVAS. 6. De la materia/temática/ocupación. 7. Cuestionar su práctica técnica-profesional. 8. Teóricas, métodos, técnicas y prácticas sobre la materia. 9. De modelos y estrategias de aprendizaje.	Posee formación profesional y experiencia en su campo, así como en el de la facilitación de aprendizajes.

Competencias del SABER HACER/PSICOMOTORA 10. Crítica en el aprendizaje de la materia/-temática. 11. Planificar-preparar actividades de aprendizaje. 12. Planear objetivos e indicadores de logro. 13. Diseñar contenidos, metodologías y procesos. 14. Utilizar la investigación e innovación de la andragogía. 15. Evaluar antes, durante y después de la actividad.	En su labor maneja métodos y técnicas de aprendizaje, diseño curricular y evaluación para lograr los objetivos planteados.

2.3 ¿Cuáles son los roles básicos que ejerce la persona facilitadora en una situación de aprendizaje?
En este enfoque, el o la facilitadora son diseñadores, mediadores o tutores de apoyo del aprendizaje, porque contribuyen a generar procesos sociales de construcción de conocimientos y desarrollo de capacidades para el desempeño laboral.
Mediador. Esta es la función usualmente más asociada con un facilitador. Implica <i>el manejo de un proceso de interacción</i> al animar a los participantes a construir su aprendizaje y hacer el trabajo. Entre las actividades se incluyen: mejorar la comunicación entre los participantes, dirigir preguntas a personas que impulsarán el proceso, proveer un modelo para “una buena capacidad de escucha”, buscar aclaraciones, devolver las preguntas complejas a los participantes, relacionar lo que ellos dicen con sus intereses y motivaciones subyacentes, evitar información distorsionada y generalizaciones sin sentido, así como clarificar el progreso logrado y los acuerdos alcanzados.
Diseñador. Este es el rol de <i>planificación</i> de cada sesión en el proceso y preparación de ideas y materiales. El diseño puede incluir volver a presentar la información apuntada durante la sesión previa (Por ejemplo: agrupando opciones o presentar de forma más coherente los acuerdos en borrador). El diseño requiere: atención al ritmo del proceso, la dinámica de los participantes, el tiempo disponible, los objetivos que necesitan ser cumplidos y los instrumentos por ser usados.
Apoyo. Es ayudar al equipo a comprender los objetivos comunes y contribuir a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido. También buscar y seleccionar material e informarles sobre los ajustes para cada sesión o brindarles tutoría para organizar y abordar temas o funciones individuales o grupales.
La persona facilitadora del aprendizaje no es un jefe que ordena qué es lo que se debe hacer o un director que sabe siempre cuál es el camino por seguir, no es un maestro o profesor que lo sabe todo, no es el dueño de la verdad.

2.4. ¿Cuáles son las funciones claves que debe realizar la persona facilitadora?

A. Estar atento (a) a movilizar los conocimientos y experiencias disponibles

Cada participante es portador de una invaluable cantidad de conocimiento que debe ser puesto a disposición de los objetivos comunes.

El conocimiento no es solo el saber, también lo es el hacer. El saber muchas veces no favorece la reflexión, porque quien sabe deseará transferir lo que sabe, asumiendo que así son las cosas. Tomando una posición de experto tradicional, quien, desde su posición privilegiada, donde accede a la verdad, la transmite a quienes no son capaces de verla.

En consecuencia, la persona facilitadora debe ser capaz de movilizar la experiencia de cada participante, sin privilegiar un tipo de conocimiento sobre otro, transmitiendo a cada uno de ellos, que cada mirada aporta para la mejor comprensión del fenómeno que se analiza o aborda.

B. Estimular el trabajo colaborativo y mantener el enfoque en tema central

Ocuparse de diversos aspectos, dentro de los cuales destacan:

- a) Identificar y seleccionar las técnicas y dinámicas apropiadas.
- b) Seleccionar un lugar apropiado y preparar los espacios para un trabajo cómodo.
- c) Utilizar un lenguaje que sea entendible por la diversidad de participantes.
- d) Iniciar e impulsar el trabajo grupal.
- e) Motivar y mantener el interés y atención en el tema central de trabajo.
- g) Distribuir tareas y roles, además de estructurar y ordenar el contenido del trabajo.
- H) Establecer normas y reglas de juego, introducir nuevas reglas y ayudar a cumplirlas.

C. Dinamizar las actividades

Estar atento al funcionamiento de las actividades planeadas, principalmente, al surgimiento de distractores, aburrimiento, desconcentración, cansancio o cambios de estados de ánimo. Ante estas situaciones, deberá hacer uso de técnicas, dinámicas grupales u otras acciones. Algunas de las principales acciones para lograrlo son:

- a) Manejar interrupciones, distracciones y solucionar conflictos.
- b) Identificar estados de ánimo y disposición de los participantes, para cambiarlos.
- f) Observar cómo está el ambiente al interior del grupo e influir positivamente.
- g) Favorecer la iniciativa y participación del grupo en definición de reglas y tareas.
- h) Reconocer el trabajo y aportes para estimular la retroalimentación constructiva.
- h) Facilitar que los conflictos latentes se descubran para su discusión.
- i) Integrar a personas marginadas, a través de una respetuosa y cuidadosa mediación.

3. ¿Cuáles son los fundamentos y principios primarios del enfoque del aprendizaje dispuestos para el programa?

Durante muchas décadas, la enseñanza y el aprendizaje en y para el trabajo fueron considerados procesos de comunicación unilaterales y desarticulados del contexto laboral. Por ejemplo, las diferencias entre enseñar y aprender académicamente eran mínimas con respecto a aprender y enseñar en el trabajo.

Las situaciones son muy distintas ahora. La enseñanza-aprendizaje para y en el trabajo se ha transformado en un proceso especializado de inversión en capacitación estratégica no formal, sustentado en necesidades organizacionales, ocupaciones y humanos muy específicos que impactan integralmente la calidad de vida y el desempeño laboral de los participantes.

Esto significa que, a partir de la determinación de necesidades de capacitación, se construyen las ofertas orientadas a satisfacerlas, la cuales se fundamentan en principios de aprendizaje coherentes con la situación actual, tales como el aprendizaje significativo, constructivista y andragógico. De otra manera, sería repetir los errores del pasado y convertir la capacitación y su proceso central, el aprendizaje, en un gasto, pérdida de tiempo y uso indebido de los fondos públicos.

En este sentido, la persona facilitadora del aprendizaje requiere fundamentar, conocer y valorar los principios primarios del enfoque de aprendizaje que sustenta el programa de *Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos* que a continuación se exponen.

Capacitación con sentido. Estrategia de la calidad humana y el desempeño.

1. Sustentada en una filosofía que rescata el **valor de ser humano** dentro de la organización y responde a una manera de pensar y comprender el contexto en el que se desenvuelve.
2. Es una de las estrategias claves para el **desarrollo organizacional**, no es la única y representa una ventaja trascendental para la organización, personal, público y país.
3. Considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el interés económico lo que busca al realizar un trabajo determinado. Busca **desarrollarse integralmente**.
4. Es aprendizaje, es **cambio de conducta**, por lo que las necesidades deben ser diagnosticadas, planificadas, implementadas y reforzadas en la línea de conducta.
5. **Modifica y mejora forma de actuar, pensar y de sentir**, según el rumbo de los objetivos que se diseñen para cada plan, programa o actividad de aprendizaje.

Aprendizaje significativo. Relacionar conocimientos nuevos con los que ya posee.

1. Según David Ausubel, es un tipo de **aprendizaje** en el que el participante relaciona la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso.
2. Facilita **adquirir nuevos conocimientos** relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, ya que, al estar claros en la estructura cognitiva, se facilita la retención del nuevo contenido.
3. Ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante preexistente en la estructura cognitiva, esto implica que las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente.
4. Para que se produzca, debe haber una actitud de aprendizaje de interés por parte del participante o predisposición para aprender de manera significativa.
5. El material debe tener significado lógico, esto significa que sea potencialmente relacionable con la estructura cognitiva del que aprende de manera no arbitraria y sustantiva.

Aprendizaje constructivista. Conocimiento nuevo se construye a partir del propio.

1. Sostiene que el conocimiento no se descubre, se construye: el participante construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, pensar e interpretar la información y, por tanto, es un ser responsable en su proceso de aprendizaje.
2. El participante selecciona y transforma información, construye hipótesis y toma decisiones, confiando en una estructura cognitiva para hacerlo.
3. El participante atribuye significado a los conocimientos que recibe en las aulas, es decir, reconoce las similitudes o analogías, diferencia y clasifica los conceptos y "crea" nuevas unidades instructivas, combinación de otras ya conocidas.
4. Los participantes autoaprenden dirigiendo sus capacidades a ciertos contenidos y construyendo ellos mismos el significado de esos contenidos que han de procesar.
5. Permite orientar el proceso de enseñanza- aprendizaje desde una perspectiva experiencial, en el cual hay menos mensajes verbales del facilitador (mediador) y mayor actividad del participante.

Aprendizaje andragógico. La persona adulta participante es el centro del aprendizaje.

1. **Andragogía** es una disciplina de enseñanza-aprendizaje orientada a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía, orientada a los niños.

2. Proceso de construcción de conocimientos y aprendizaje significativos del adulto, sobre la base de sus conocimientos previos y experiencias.

3. **La participación** es clave, ya que el participante adulto no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiar experiencias, tomar decisiones en conjunto y actuar con estos en la ejecución de un trabajo o de una tarea.

4. **La horizontalidad** se manifiesta cuando el facilitador y el participante tienen características cualitativas similares (adultez y experiencia). La diferencia la ponen las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).

5. Propicia la **flexibilidad que significa** entender que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, necesitan lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

Metodologías activas-participativas. Hacer más que explicar.

1. Son las actividades organizadas que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos de aprendizaje. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. Hay variedad, sin embargo, las dinámicas y trabajos con el grupo en mucho obedecerán a la naturaleza creadora del facilitador y su capacidad de interactuar con los participantes.

3. La metodología activa-participativa pone el acento en el “hacer” más que en “explicar”. Se pide la participación constante más que la recepción pasiva de la información.

4. Se fomenta la crítica mutua, la autoevaluación y la discusión creativa más que el acuerdo logrado rápidamente, pero de resultados transitorios.

5. La selección de técnicas y métodos activos y participativos depende del objetivo de aprendizaje y del tiempo disponible. Las más frecuentes son: mayéutica (preguntas), resolución de casos, juego de roles, demostraciones y trabajo en equipo.

4. ¿Qué justifica el programa y el diseño del plan de aprendizaje?

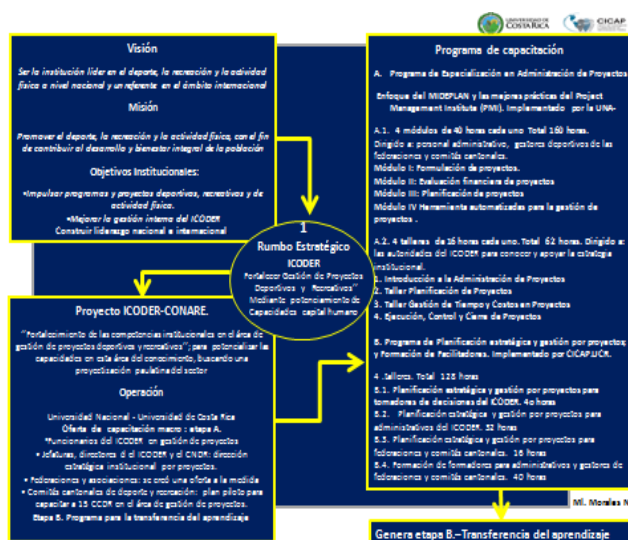
4. 1. ¿Por qué el programa de capacitación *Bases para la gestión de proyectos*

deportivos y recreativos es clave en el éxito de la estrategia institucional de ICODER?

En medio de un contexto de optimización de la administración pública, de constantes e importantes transformaciones, se hace necesario avanzar hacia mejores prácticas de gestión que contribuyan en la generación de mejores resultados y con un mayor impacto positivo hacia la sociedad costarricense.

Precisamente, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), como una entidad del Estado creada para atender las demandas nacionales referidas a la promoción y el estímulo de la práctica de la actividad deportiva y recreativa por medio de la actividad física, apoya el fortalecimiento de las capacidades institucionales con un enfoque de gestión institucional caracterizado por un sentido más estratégico claramente identificado con la optimización de los recursos, mejora en la calidad de servicios, agilización y eficiencia en sus procesos internos.

En este sentido, ICODER ha emprendido en los últimos años varias estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales buscando dar impulso a proyectos deportivos y recreativos, mejora de la gestión interna y construcción de



un liderazgo nacional e internacional en su quehacer.

Dentro de esas estrategias, ICODER respalda acciones de capacitación, potencializadoras de capacidades orientadas a colaboradores y socios estratégicos representantes de los comités cantonales y de las entidades deportivas, mediante las cuales sea posible para una organización como ICODER facilitar e iniciar el camino hacia un enfoque de gestión por proyectos como el que demanda el actual entorno.

Dos de las acciones integradas ya realizadas en 2017 y 2018 que más destacan en este sentido y en las cuales

participaron colaboradores y socios estratégicos son: el programa interuniversitario mediante convenio ICODER-CONARE, enfocado en fortalecer capacidades de administración y gestión de proyectos. Y el programa de formación de facilitadores orientado a la transferencia de ese aprendizaje.

Como parte integrante de lo anterior, se acuerda una tercera acción acompañada por UCR- CICAP: **la transferencia del aprendizaje** a socios estratégicos, mediante la planificación y diseño de un programa básico de capacitación efectiva que

facilite compartir con esa población los aprendizajes indispensables en la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.

Esta nueva acción, entre otros impactos, fortalecerá la cultura organizacional de gestión por proyecto, busca ampliar la cobertura de capacitación sobre la temática, facilitar, unificar y comprender elementos conceptuales, técnicos e instrumentales esenciales para la calidad y efectividad en la gestión institucional, así como mejorar el vínculo con los socios estratégicos.

El presente programa de capacitación titulado *Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos* responde a este nuevo desafío y forma parte del proceso por desarrollar en este último cuatrimestre del año 2018 y que culminará con el diseño de los manuales y la presentación del programa por implementar en el 2019.

4.2. ¿Para qué mejorar capacidades básicas de gestión de proyectos?

Mejorar gestión. El ICODER ha tenido durante años un rezago en la gestión de proyectos, debido a limitaciones en las capacidades institucionales para implementar un modelo que estandarice la gestión por proyectos. Aun cuando se reconocen iniciativas para superarlo, faltan acciones de gran impacto.
Asumir responsabilidad por personas y procesos. El personal de la institución, los socios estratégicos y usuarios de servicios portan la mayor carga de situaciones que vive: incertidumbre, preguntas sin respuestas, esperanzas y desesperanzas, frustraciones y expectativas. La gestión de proyectos ayuda a la implicación de la mejora.
Gestionar los cambios. La gestión por proyecto está en la vanguardia de los cambios continuos e imparable de la administración pública moderna y es una de las más importantes responsabilidades dentro del ICODER para alcanzar su noble misión y visión institucional.
Fortalecer cultura de gestión. Se trata entonces esta iniciativa de capacitación de ayudar a construir una cultura de gestión institucional por proyectos fortaleciendo las capacidades básicas de la población meta que facilite superar los viejos esquemas de administración.
Transferir aprendizaje. Los facilitadores del aprendizaje se ven en el desafío de transferir conocimiento básico y significativo sobre la gestión institucional de proyectos y nuevas competencias para gestionarlos con éxito.
Gestionar el compromiso y logro. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. Por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.
Gestionar la institucionalidad. Implica impulsar la conducción de la entidad hacia determinadas metas a partir de una planificación estratégica, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas institucionales.

Gestionar técnicamente los proyectos de interés. Es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute [PMI]), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

Gestionar efectivamente equipos de proyectos. Tiene que ver con capacidades que se traducen en el cumplimiento de metas. Para lograrlo se necesita tomar decisiones adecuadas, que comienzan por la correcta elección de los miembros del grupo y comunicación, planes de desarrollo y habilidades de motivación.

Ampliar cobertura. También el ICODER y sus integrantes se verán beneficiados al construir una acción de aprendizaje esencial en gestión de proyectos, que permite replantearse las estrategias de difusión y participación en la capacitación de calidad al enfocarse en cerrar brechas de aprendizaje con los socios estratégicos, permitiendo ajustar capacidades y llegar a la mayor cantidad de personas.

Procurar alineamiento. La estructura del diseño de aprendizaje propuesta es de tipo fundamental y está orientado a unificar y comprender elementos conceptuales, técnicos e instrumentales primarios para la calidad y efectividad en la gestión institucional de proyectos. En este sentido, se pretende ayudar a implementar un lenguaje común y mejorar la comunicación interna respecto a la práctica institucional en este campo.

Reforzar vínculo. La presente capacitación favorecerá el vínculo horizontal con los socios estratégicos en un tema en el que se hace vital las buenas relaciones, multidisciplinarias, interdisciplinarias y el contacto directo entre personas y unidades de trabajo para la funcionalidad y coordinación de los proyectos.

4.3. ¿Qué impactos se pretende lograr en los participantes y qué los distinguiría al llevar el programa?

➤ **Conocimientos.**

Al comprender mejor los saberes clave en la gestión efectiva por proyectos en el contexto público e institucional de ICODER, se hallarán en mayor disposición de coadyuvar a fomentar los cambios en la organización, impulsar modelos y estructuras funcionales, así como ayudar a resolver los obstáculos o limitaciones que se presenten en el proceso.

➤ **Habilidades.**

Constatarán el valor esencial del manejo de la gestión técnica de los proyectos, sus componentes instrumentales y procedimentales básicos, así como las pautas para desarrollar mejores prácticas en el análisis de criterios, toma de decisiones y uso de herramientas en la implementación efectiva de los proyectos.

➤ **Actitudes.**

Reflejarán más confianza y esfuerzo en sí mismos y en otras personas para lograr que la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos constituya una experiencia colaborativa mediante las capacidades proactivas.

4.4. ¿Cuál es la población meta, expectativas potenciales de participantes y equipo líder facilitador del aprendizaje?

POBLACIÓN META a la que está dirigida esta temática.	➤ Gestores de 82 Comités Cantonales de Deporte y Recreación. ➤ Miembros de Junta Directiva, personal administrativo y técnico. ➤ Voluntarios, las asociaciones y federaciones deportivas del país. ➤ Representantes de ONG que apliquen estas nuevas pautas.
EXPECTATIVAS potenciales de los participantes en esta actividad de aprendizaje.	➤ Comprender mejor la gestión institucional de los proyectos. ➤ Mejorar saberes clave en la gestión efectiva por proyectos. ➤ Valorar técnicas básicas instrumentales y procedimentales. ➤ Fortalecer más confianza en la gestión institucional de proyectos.
EQUIPO DE PERSONAS facilitadoras gestoras del programa	

Gabriela Azofeifa Castro. Licenciada en Educación Física con énfasis en Administración Educativa, con un diplomado en Administración y Gestión Deportiva, encargada de Capacitación Técnica durante 10 años en el ICODER.

Alonso León Mena. Bachiller en la Enseñanza de la Educación Física, los Deportes y la Recreación, licenciado en Ciencias del Deporte con énfasis en Salud, egresado de la Maestría Profesional de Recreación de la Universidad de Costa Rica.

Jorge Monge Meza. 21 años de laborar para el ICODER, 18 años de coordinar el Día Internacional del Desafío por Costa Rica y cuatro años de integrar el Tribunal Nacional de Juegos Deportivos Nacionales del ICODER.

Licdo. Minor Monge Montero. Posee estudios en el ámbito del deporte. Formación académica en temas políticos y de administración de eventos deportivos. Está cursando una Maestría en Gestión de Organizaciones Deportivas.

4.5. ¿Cuál es el plan de aprendizaje diseñado para la persona facilitadora? *

PLAN GENERAL DE APRENDIZAJE					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN: Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos					
DIRIGIDO A: miembros de Juntas Directivas, personal administrativo de planta de los CCDYR, entidades deportivas, promotores deportivos, personal encargados de los proyectos en las instituciones, ONG.		FACILITADORES (A): Licda. Gabriela Azofeifa Castro –Encargada Proceso de Capacitación Técnica –ICODER Licdo. Alonso León Mena-Área de Recreación ICODER M.Sc. Jorge Monge Meza –Director Región Central A y B – Área de Recreación -ICODER Licdo. Minor Monge Montero-Competición Deportiva- Área de Deportes -ICODER			
FECHAS EN QUE SE DESARROLLARÁ: 2019. Fechas por definir		HORAS DE CAPACITACIÓN : 40 HORAS			
MODALIDAD: Participación					
OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la gestión institucional en el área de proyectos deportivos y recreativos					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	TIEMPO	TÉCNICAS PARTICIPATIVAS	MEDIOS Y MATERIALES DE APOYO	EVALUACIÓN
Los participantes lograrán: Comprender mejor cinco componentes centrales de la gestión institucional por proyectos mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias.	Módulo 1. Componentes centrales de la gestión institucional por proyectos. 1. ¿Quiénes somos? 2. ¿Qué hacemos? 3. ¿Cómo gestionamos los proyectos deportivos y recreativos? 4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales? 5.¿Hacia dónde vamos?	8 horas	Preguntas y respuestas. Prelecturas. Análisis reflexivo individual y grupal. Dinámicas de grupo.	Manual de participante. Proyector de multimedia, pizarra, computadora, rotafolio, suministros de oficina, copias y pizarra.	Pruebas escritas de verdadero o falso o elección. Intercambio de experiencias. Resúmenes. Ideas principales.
Los participantes lograrán: Fundamentar cinco elementos básicos del significado actual de la gestión por proyectos sobre la base de actividades de identificación, relacionamiento y razonamiento.	Módulo 2. Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyecto. 1. ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyecto? 2. ¿Cuáles modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública? 3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica de un proyecto? 4. ¿Cuáles errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?	8 horas	Exposiciones activas-participativas. Lluvia de ideas. Trabajo en equipo. Esquemas de conclusiones.	Manual de participante. Proyector de multimedia, pizarra, videos, computadora, rotafolio, suministros de oficina, copias y pizarra.	Preguntas y respuesta Auto evaluación construcción colaborativa de argumentos
Desarrollar tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.	Módulo 3. Funciones claves en la gestión técnica de proyectos. 1. Formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas ¿Qué, por qué, para qué y cómo del proyecto? Ciclo de vida ¿Cómo, cuándo, con qué y quiénes? Iniciar, planificar, ejecutar y controlar 2. Análisis técnico: principales criterios por considerar y pautas por seguir ¿Por qué y para qué de los criterios de administración y normas legales? ¿Por qué y para qué de los criterios de calidad, efectividad y viabilidad? ¿Qué otros criterios institucionales deben considerarse: gestión de costos y tiempo? 3. Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas ¿Cuáles son las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI)? ¿Qué y cómo se operan las plantillas recomendadas?	16 horas	Simulaciones y demostraciones. Resolución de problemas. Análisis de situaciones reales. Desarrollo de Casos.	Manual de participante. Guías de trabajo. Proyector de multimedia, pizarra, videos, computadora, rotafolio, suministros de oficina, copias y pizarra.	Auto Evaluación Construcción colaborativa de conclusiones Retroalimentación.
Valorar cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto.	Módulo 4. Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto. 1. ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública de proyectos? 2. ¿Qué capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos? 3. ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas? 4. ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos? 5. ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?	8 horas	Simulación de casos Juegos de roles Perfiles Análisis de video	Manual de participante Guías de trabajo Proyector de multimedia, pizarra, videos, computadora, rotafolio, suministros de oficina, copias y pizarra.	Autoevaluación Construcción colaborativa de pautas y compromisos.

❖ Uso exclusivo de la persona facilitadora del aprendizaje.

4.6. ¿Cuál es el programa por entregar a los participantes?

PROGRAMA DEL CURSO PARA LAS PERSONAS PARTICIPANTES Bases para la gestión de proyectos deportivos y recreativos

1. Objetivo general:

Fortalecer la gestión institucional en el área de proyectos deportivos y recreativos.

2. Objetivos específicos:

Las personas participantes lograrán:

- Comprender mejor cinco componentes centrales de la gestión institucional por proyectos mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias.
- Fundamentar cinco elementos básicos del significado actual de la gestión por proyectos sobre la base de actividades de identificación, relacionamiento y razonamiento.
- Desarrollar tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.
- Valorar cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto.

3. Dirigido a:

Miembros de Juntas Directivas, personal administrativo de planta de los CCDYR, entidades deportivas, promotores deportivos, personal encargado de los proyectos en las instituciones y ONG.

4. Contenidos temáticos

Módulo 1. Componentes centrales de la gestión institucional por proyectos.

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Cómo gestionamos los proyectos deportivos y recreativos?
4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales?
5. ¿Hacia dónde vamos?

Módulo 2. Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyecto.

1. ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyecto?
2. ¿Qué modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública?
3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica de un proyecto?
4. ¿Cuáles errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?

Módulo 3. Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.

1. Formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas

¿Qué, por qué, para qué y cómo del proyecto? Ciclo de vida

¿Cómo, cuándo, con qué y quiénes? Iniciar, planificar, ejecutar y controlar

2. Análisis técnico: principales criterios por considerar y pautas por seguir

¿Por qué y para qué de los criterios de administración y normas legales?

¿Por qué y para qué de los criterios de calidad, efectividad y viabilidad?

¿Qué otros criterios institucionales deben considerarse: gestión de costos y tiempo?

3. Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas

¿Cuáles son las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI)®?

¿Qué y cómo se operan las plantillas recomendadas?

Módulo 4. Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto

¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública de proyectos?

¿Cuáles son las capacidades que se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos?

¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas?

¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos?

¿Cuáles pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?

4. Metodología y evaluación

Se aplicará una metodología activa-participativa que incluye técnicas de:

Preguntas y respuestas, prelecturas, análisis reflexivo individual y grupal, exposiciones activas-participativas, lluvia de ideas, trabajo en equipo, esquemas de conclusiones, simulaciones y demostraciones, resolución de problemas, juegos de roles, perfiles, análisis de video y de situaciones reales. Se complementa con un manual del participante.

La evaluación se compone de la asistencia que tiene un valor del 30%, la participación en clase 50% y 20 % de pruebas de dominio o portafolio de aprendizaje.

Fechas, duración, horarios y lugar:

Del 04 de febrero al 05 de abril del 2019. 40 HORAS. 10 sesiones de 4 horas. Viernes de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., el lugar se definirá de acuerdo con la comunidad donde se realizase.

SEMBLANZA DE LAS PERSONAS FACILITADORAS:

- Gabriela Azofeifa Castro. Licenciada en Educación Física con énfasis en Administración Educativa, con un diplomado en Administración y Gestión Deportiva, encargada de Capacitación Técnica durante 10 años en el ICODER,
- Alonso León Mena. Bachiller en la Enseñanza de la Educación Física, los Deportes y la Recreación, licenciado en Ciencias del Deporte con énfasis en Salud, ambos de la Universidad Nacional de Costa Rica.
- Jorge Monge Meza. 21 años de laborar para el ICODER, 18 años consecutivos de coordinar el Día Internacional del Desafío por Costa Rica y 4 años de integrar el Tribunal Nacional de Juegos Deportivos Nacionales del ICODER. Árbitro de fútbol aficionado por espacio de 8 años.
- Licdo. Minor Monge Montero. Posee estudios en el ámbito del deporte. Formación académica en temas políticos y de administración de eventos deportivos. Está cursando una Maestría en Gestión de Organizaciones Deportivas.

5. ¿Cómo implementar el plan de aprendizaje diseñado?

Facilitar el aprendizaje significativo del programa *Bases para la gestión de proyectos deportivos y recreativos* demanda planificación, disciplina y un método activo participativo, fundamentado en la andragogía y el constructivismo.

La persona facilitadora del aprendizaje estará comprometida con el cumplimiento de los objetivos definidos, los lineamientos institucionales y técnicos establecidos, el plan de aprendizaje general y específico para cada módulo o sesión, así como la metodología de aprendizaje señalada.

Además, debe tener muy presente que la capacitación está dirigida a personas adultas, quienes tienen experiencia, un conocimiento básico del tema, necesidades laborales o comunales de aplicar en lo inmediato y de contar con un escenario de aprendizaje respetuoso y estimulante. Así mismo, hay que recordar que esta metodología tiene un carácter lúdico, ya que el aprendizaje se impulsa a través del juego; un carácter interactivo, se dialoga y se discute con el objetivo de que se confronten ideas.

Se concibe el aprendizaje de creación y recreación del conocimiento por el participante, mediante la solución colectiva de tareas, el intercambio y confrontación de ideas, opiniones y experiencias colaborativas.

Se han diseñado y aplicarán técnicas de aprendizaje, tales como preguntas y respuestas, análisis de casos, demostraciones, trabajo colaborativo, portafolio de aprendizaje, dinámica y autoevaluación, estas son esenciales en la gestión de proyectos. Así mismo, se encontrarán los materiales didácticos especialmente elaborados para el tema.

A continuación, se exponen los planes de aprendizaje específicos y las principales pautas metodológicas que se recomienda seguir para el éxito y logro de los objetivos trazados.

5.1. ¿Cuáles son los planes de aprendizaje por módulo o sesión por implementar?

Módulo #1

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo						
Título del curso: Bases para la gestión de proyectos						
Número de sesión 1 Fecha:						
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 1. Componentes centrales de la gestión institucional por proyectos.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4 horas efectivas						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Jorge Enrique Monge Meza						
6.Objetivo específico: los participantes lograrán: comprender mejor cinco componentes centrales de la gestión institucional por proyectos mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
INICIO	Inducción al Programa Gestión institucional de proyectos deportivos	Después del saludo, presenta de manera breve, visual y verbalmente: ¿Cómo surgió el programa? ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos? ¿Cómo está integrado? ¿Metodología por aplicar? ¿Criterios de evaluación? ¿Horarios y fechas? Entrega y uso del manual del participante. Equipo de facilitadores y coordinadores con su dirección de ubicación.	Responden, comentan, preguntan.	10	Filmina. Entrega del manual del participante.	Formativa. Enfocarse en preguntas de participantes y el nivel de expectativas sobre el tema.

	Actividad de presentación y motivación	Dinámica grupal de empatía. Invita a participantes a ponerse de pie y hacer un círculo. De derecha a izquierda, el primer participante se presenta indicando su nombre, rol, organización que representa y aporte que hará para el logro de objetivos. El siguiente participante hará un resumen de lo dicho por el participante anterior y luego se presentará. Así sucesivamente hasta completar el grupo. Cada participante solo hará el resumen del compañero anterior.	Se organizará n y seguirán las instrucciones del facilitador.	30	Filmina (puede ser con las instrucciones).	Formativa. Enfocarse en ¿cómo harán ese aporte?
	Módulo 1. Justificación del tema	Expone. ¿Pregunta, escucha y comenta? 1. ¿Cuál es la importancia del deporte y la recreación? 2. ¿Qué beneficios obtiene la sociedad de una	Exponen, comentan sus expectativas sobre el tema /responde n a interrogantes planteada s	30	Filmina con los temas a tratar en la sesión Manual del participante	Diagnóstica. Identificar el nivel de expectativas sobre el tema.

		buena gestión en este campo? 3. ¿Están satisfechos con lo realizado hasta ahora? 4. ¿Quiénes somos y que hacemos en ICODER? Enfatiza en el objetivo específico del módulo.	o trabajan en grupos. Las interrogantes las exponen por escrito.			
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
DESARROLLO	1. 1. ¿Quiénes somos? 1.1.1 ¿Qué antecedentes son significativos?	. Expone verbal y visualmente una semblanza de antecedentes de ICODER, haciendo énfasis en el rol, finalidad y condición de institución pública.	Pueden consultar o solicitar más detalles.	15	Filmina con antecedentes claves y fin primario. Si hay un video, pasarlo.	Formativa: centrar su atención en comprensión del fin primordial y destacar hechos históricos.
	1.1.2 ¿Cuál es la misión?	Preguntar para comentar y analizar: ¿Qué es una misión institucional? ¿A qué se dedica ICODER? ¿Qué necesidades cubre con sus servicios?	Pueden comentar, analizar o consultar más detalles.	15	Filmina con misión de ICODER.	Formativa: observa y registra actitud de participantes.

		¿Cuál es la imagen pública de la institución?				
	1.2. ¿Qué hacemos?	Pregunta y comenta brevemente: ¿Qué es función primaria institucional, alcance institucional y oportunidad de mejora institucional?	Pueden comentar o consultar más detalles.	10 m	Filmina con respuesta a las preguntas.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de los conceptos.
	1.2.1. ¿Cuáles son las funciones primarias?					
	1.2.2. ¿Alcances y oportunidad es claves de mejora institucional?	Organiza a participantes en equipos de cinco máximo para responder a tres preguntas. . Indica número de páginas en el manual. 1- Seleccione al menos cuatro funciones primarias del ICODER que considere de mayor importancia. Justifique su respuesta. 2- De los alcances del ICODER, valore y seleccione dos que inciden más en la	Se organizan según indicaciones y seleccionan, comentan y registran sus respuestas por escrito para exponerlas ante el plenario.	40 m	Filmina con las tres preguntas o hoja. Manual del participante. Papel periódico. Marcadores. Cinta adhesiva. Filmina con resumen.	Formativa. Centrar la atención en aspectos específicos que resulten relevantes para la evaluación del participante. Identifica conclusiones.

		gestión de sus proyectos. 3. De las oportunidades de mejora de ICODER, seleccionen tres que consideren de mayor urgencia de mejorar. Expliquen por qué. Escucha, comenta y hace conclusiones.				
	1. 3. ¿Cómo se gestionan los proyectos deportivos y recreativos?	1. Comenta alguna (s) experiencias positivas sobre gestión deportiva ya existentes en la institución, procurando contextualizar las cinco claves por analizar. 2. Aclara que se enfocarán en las cinco claves relevantes para facilitar la gestión. 3. Invita a los participantes a comentar la experiencia expuesta sobre la base de conocimientos actuales.	Comentan la experiencia expuesta sobre la base de conocimientos actuales.	20 m	Filmina con tema y clave. Manual del participante.	. Formativa. Se le solicita al participante que valore el nivel de importancia de cada clave según su experiencia.

	1.3.1 ¿Qué es un proyecto deportivo y recreativo?	1. Expone o pregunta sobre experiencias o situaciones para comprender el concepto que han conducido al éxito, o bien a necesidades correctivas. 2. Pregunta y da ejemplos de lo que es o no un proyecto deportivo y recreativo.	Hace un análisis de lo que puede ocurrir en la actualidad, aprovechando las experiencias comentadas.	2.2 0 horas	Filmina con concepto y contraste.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de los conceptos.
	1.3.2 ¿Qué es gestión institucional? Características relevantes, etapas críticas y prácticas eficientes.	1. Plantea y motiva el tema; se pregunta: ¿Qué es gestión institucional? ¿Cuáles son los elementos básicos por tener en cuenta para un proceso exitoso? ¿Qué implicaciones prácticas tiene una mala gestión institucional? ¿Cuáles prácticas se deben incorporar con más urgencia?	1. Formar equipos según indicaciones de la persona facilitadora. 2. En equipo, hacer una lectura de comprensión de las páginas 16 a 19. 3. Leer y reflexionar sobre el significado de cada una de las cuatro preguntas. 4. Enlistar dos por qué de cada frase y dos acciones de cómo aplicarla a la gestión institucional. 5. Presentar al resto del	40 m	Filmina con instrucciones de la dinámica. Manual del participante. Filmina con instrucciones para dinámica. Filmina con resumen.	Formativa. Una vez finalizada la dinámica, se hace una puesta en común para resumir el tema. Reflexionar acerca de los aspectos clave que los participantes han dado a la situación.

		2. Facilita, explica y coordina la dinámica grupal para el análisis y reflexión sobre los desafíos que implica actualmente gestionar institucionalmente proyectos deportivos y recreativos. 3. Media en la exposición de cada equipo.	grupo por escrito y verbalmente un esquema de las respuestas.			
	4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales? Errores frecuentes	1. Expone esas directrices e invita a los participantes a que las analicen críticamente mediante preguntas. ¿Qué piensan, qué les parece? ¿Qué pasaría si no se cumplen? ¿Cuál es la más relevante en su experiencia y por qué? 2. Hace la referencia de los documentos	1. Responden, consultan y solicitan más detalles. 2. Pueden profundizar en los para qué de cada una algunas de las directrices.	10	Filmina manual del participante. Documentos oficiales del ICODER.	Formativa: centrar su atención en comprensión de las principales directrices institucionales. Destacar servicios institucionales al respecto y errores por evitar.

		oficiales para consultar.				
	5 ¿Hacia dónde vamos? Visión	1. Pregunta para análisis y reflexión: ¿qué facilitaría el logro de esa visión? ¿Qué obstáculos puede encontrar? ¿Cómo ayudarían ustedes a lograrla? 2. Puede dar cifras de inversión y nombrar proyectos estrellas.	1. Responden, interactúan y reflexionan sobre preguntas. 2. Pueden formar parejas para que compartan sus ideas y respuestas, finalmente, se socializan algunas de las ideas en sesión plenaria.	15	Filmina. Manual del participante.	Formativa. Observa y registra actitud de participantes.
C I E R R E	Componentes centrales de la gestión institucional por proyectos.	1. Pregunta ideas centrales del tema: ¿Cómo encaja esto en sus proyectos? ¿Qué les parece todo esto? ¿Qué componente es central en el tema? ¿Cuál ha sido el principal aprendizaje que han sacado?	1. Responden y reflexionan sobre preguntas. 2. Puede responder individualmente a prueba de dominio, incluida en el manual del participante.	35	Filminas. Prueba de dominio.	Formativa- sumativa. Centrada en nivel de compromiso y comprensión. Nivel de respuesta a prueba de dominio.

		¿Qué piensan hacer al respecto? 2. Hace comentarios. Hace y expone verbal y visualmente resumen y conclusiones. Agradece y se despide.				
OBSERVACIONES:						

Módulo #2

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo						
Título del curso: Bases para la gestión de proyectos				Número de sesión:		
1		Fecha				
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 3. Funciones clave en la gestión de proyectos.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Alonso León Mena						
6.Objetivo específico de la sesión: que los participantes logren desarrollar tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I O	Saludo, presentación y bienvenida.	Actividad rompe hielo: dinámica de presentación inicial, movimiento y comunicación NO verbal.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas del módulo.	30 min	Humano	Participación. Identificación de expectativas.
	Justificación del tema	Expone interrogantes: ¿Qué es un proyecto deportivo y recreativo? ¿Para qué sirve un proyecto deportivo y recreativo?	Participan activamente en la presentación. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas.	30 min	Humano. Proyector multimedia. Filminas con las preguntas generadoras. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del tema e identificar las tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos deportivos y recreativos.

		Recibe o escucha respuestas y comenta.			Cinta adhesiva.	
D E S A R R O L L O	1.1 ¿Cuáles acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas? 1.1.1 ¿Qué, por qué, para qué y cómo del proyecto? Ciclo de vida	Realiza una exposición verbal y visual sobre las acciones primarias en la formulación de proyectos y cómo se da el ciclo de vida de un proyecto. Organiza el grupo en equipos de un máximo de cinco personas, posteriormente los equipos deben responder las siguientes preguntas: 1 ¿Cuáles son los tres componentes más relevantes al formular un proyecto? 2 ¿Qué importancia tiene la fundamentación en un proyecto? 3 De las fases del ciclo de vida de un proyecto, seleccionen dos y comenten su importancia. Por escrito cada grupo propondrá un proyecto	Si lo desean, pueden plantear preguntas o amplitud de detalles del tema expuesto. Presentan grupalmente las respuestas a las preguntas planteadas por el facilitador. Comentan las respuestas de los compañeros.	2 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrar su atención en el desarrollo de habilidades para la aplicación de los conocimientos.

		deportivo o recreativo que cumpla al menos con cinco de los 10 componentes.				
C I E R R E	Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales. ¿Cómo aplicaría estos conceptos en sus proyectos? ¿Qué piensa de estos temas? ¿Cuáles son para usted las tres funciones clave que aplicaría en un proyecto? ¿Cuál es su principal aprendizaje de este tema? ¿Cómo pondrá en práctica estas temáticas? Comenta sobre lo escuchado. Expone verbal y visualmente el resumen y conclusiones. Agradece la atención y se despide.	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.
OBSERVACIONES						

Módulo 3.

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo						
Título del curso: Bases para la gestión de proyectos				Número de sesión:		
1				Fecha		
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 3. Funciones clave en la gestión de proyectos.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Alonso León Mena						
6.Objetivo específico de la sesión: que los participantes logren desarrollar tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I O	Saludo, presentación y bienvenida.	Actividad rompe hielo: dinámica de presentación inicial, movimiento y comunicación NO verbal.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas del módulo.	30 min	Humano	Participación. Identificación de expectativas.
	Justificación del tema	Expone. Presenta interrogantes: ¿Qué es un proyecto deportivo y recreativo? ¿Para qué sirve un proyecto deportivo y recreativo? Recibe o escucha respuestas y comenta.	Participan activamente en la presentación. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas.	30 min	Humano. Proyector multimedia. Filminas con las preguntas generadoras. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del tema e identificar las tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos deportivos y recreativos.
D E S A R R O L L O	1.1 ¿Qué acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas? 1.1.1 ¿Qué, por qué, para qué y cómo del proyecto?	Realiza una exposición verbal y visual sobre las acciones primarias en la formulación de proyectos y cómo se da el ciclo de vida de un proyecto.	Si lo desean, pueden plantear preguntas o amplitud de detalles del tema expuesto. Presentan grupalmente las respuestas a las preguntas planteadas por el facilitador.	2 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico.	Formativa. Centrar su atención en el desarrollo de habilidades para la aplicación de los conocimientos.

	Ciclo de vida	Organiza el grupo en equipos de un máximo de cinco personas, posteriormente, los equipos deben responder las siguientes preguntas: 1 ¿Cuáles son los tres componentes más relevantes al formular un proyecto? 2 ¿Qué importancia tiene la fundamentación en un proyecto? 3 De las fases del ciclo de vida de un proyecto, seleccionen dos y comenten su importancia. Por escrito cada grupo propondrá un proyecto deportivo o recreativo que cumpla al menos con cinco de los 10 componentes.	Comentan las respuestas de los compañeros.		Cinta adhesiva.	
C I E R R E	Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales. ¿Cómo aplicaría estos conceptos en sus proyectos?	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.

		¿Qué piensa de estos temas? ¿Cuáles son para usted las tres funciones claves que aplicaría en un proyecto? ¿Cuál es su principal aprendizaje de este tema? ¿Cómo pondrá en práctica estas temáticas? Comenta sobre lo escuchado. Expone verbal y visualmente el resumen y conclusiones. Agradece la atención y se despide.	puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.		Papel periódico. Cinta adhesiva.	
OBSERVACIONES						

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo					
Título del curso: Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos					
Número de sesión: 2			Fecha		
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 3. Funciones clave en la gestión de proyectos.					
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4					
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Alonso León Mena					
6.Objetivo específico de la sesión: que los participantes logren desarrollar tres funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.					
	Tema	Actividades	T		Evaluación

Fase		Facilitador (a)	Participantes		Recursos o materiales	
I N I C I O	Saludo, presentación y bienvenida.	Actividad rompe hielo: Pachí.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas del módulo.	15 min	Humano	Participación. Identificación de expectativas.
	Justificación del tema retroalimentación	Realiza una retroalimentación de la sesión anterior. Presenta interrogantes: ¿Recuerdan qué es un proyecto deportivo y recreativo? ¿Para qué sirve un proyecto deportivo y recreativo? Recibe o escucha respuestas y comenta.	Participan activamente en la presentación. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas.	15 min	Humano. Proyector multimedia. Filminas con las preguntas generadoras. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del tema e identificar las tres funciones clave para la gestión técnica de proyectos deportivos y recreativos.
D E S A R R O	1.1.2 ¿Cómo, cuándo, con qué y quiénes? Iniciar, planificar, ejecutar y controlar	Realiza una exposición verbal y visual. Los equipos revisarán los proyectos y determinarán si cumplen con lo presentado en la exposición.	Atienden y participan de manera interactiva de la presentación multimedia, despejan dudas y aportan sus opiniones e impresiones	1h 30 min	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de los conceptos.

L L O		Bingo humano sobre la temática.	Haciendo un juego de roles, cada equipo o grupo revisará un ejemplo de proyecto entregado por el facilitador y determinarán si se aplican o no los elementos presentados en la exposición del facilitador. De manera individual, cada participante resolverá el bingo que se le entregó.		Ejemplos de proyectos. Hojas con bingo humano. Cinta adhesiva.	
	2.1¿Qué análisis técnico básico sobre los principales criterios se recomienda considerar y seguir? 2.1.1 ¿Por qué y para qué de los criterios de administración y normas legales?	Realiza una exposición verbal y visual interactiva con los participantes. Preguntar para comentar. ¿Qué importancia tienen en un proyecto deportivo y recreativo los criterios de administración y normas legales? Individualmente en una ficha pegarán en la	Atienden y participan de manera interactiva de la presentación multimedia, despejan dudas y aportan sus opiniones e impresiones. Analizan la pregunta presentada por el facilitador y dan una respuesta, la escriben en la ficha que se le entregó y la	1h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores . Papel periódico. Hojas con bingo humano. Fichas. Cinta adhesiva.	Formativa. Observar y registrar actitud y aportes de los participantes.

		pizarra su respuesta.	pegan en la pizarra, luego comentarán o argumentarán su respuesta.			
C I E R R E	Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales: ¿Cómo aplicaría estos conceptos en sus proyectos? ¿Qué piensa de estos temas? ¿Cuál es su principal aprendizaje de este tema? ¿Cómo pondrá en práctica estas temáticas? Comenta sobre lo escuchado. Expone verbal y visualmente el resumen y conclusiones. Agradece la atención y se despide.	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica Marcadores . Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.
OBSERVACIONES						

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo	
Título del curso: Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.	Fecha:
Número de sesión: 3	

Tema o contenido por abordar en esta sesión: Funciones clave para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Alonso León Mena						
6.Objetivo específico de la sesión: el participante estará en la capacidad de nombrar como se formulan los proyectos, así como los principales criterios por considerar y las pautas por seguir.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I O	Saludo, presentación y bienvenida.	Actividad de integración grupal: El Inquilino.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas de la sesión.	15 min	Humano.	Participación. Identificación de expectativas.
	Retroalimentación de sesiones anteriores. Justificación del tema.	Expone. Presenta interrogantes: ¿Qué recuerdan de las sesiones anteriores? ¿Para usted, tienen alguna importancia los temas que se han tratado en las dos sesiones anteriores? Recibe o escucha respuestas y comenta.	Participan activamente en la presentación. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas.	15 min	Humano. Pizarra acrílica. Marcadores . Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del manejo de diferentes criterios relevantes en los proyectos deportivos y recreativos.
D E S A R R O L L	2.1.2 ¿Por qué y para qué de los criterios de calidad, efectividad y viabilidad?	Organiza a los participantes en grupos de cinco integrantes como máximo para analizar la importancia de	Se organizan en equipos de un máximo de cinco integrantes y analizan los criterios de calidad,	1h 30 min	Humano. Pizarra acrílica. Marcadores . Proyector multimedia.	Formativa. Centrar la atención en aspectos específicos relevantes para la

L O		los criterios de calidad, efectividad y viabilidad en los proyectos deportivos y recreativos. Entrega a los participantes proyectos elaborados por algunas entidades para que sean revisados y expongan si en dichos proyectos los criterios de calidad, efectividad y viabilidad fueron implementados.	efectividad y viabilidad, para determinar la importancia de estos en la formulación de proyectos deportivos y recreativos. Reciben proyectos elaborados por algunas entidades para revisarlos y exponer por escrito si en dichos proyectos los criterios de calidad, efectividad y viabilidad fueron implementados.		Presentación multimedia. Lámina con la pregunta.	comprobación de conocimientos de los participantes.
	2.1.3 ¿Cuáles otros criterios institucionales deben considerarse: gestión de costos y tiempo?	Preguntas para comentar: ¿Cuáles criterios institucionales consideran importantes? ¿Qué importancia tiene la gestión de costos en un proyecto deportivo y recreativo? ¿Es relevante la gestión del tiempo en la	Se organizan según las indicaciones del facilitador para comentar y registrar su respuesta por escrito, con el fin de presentarla a los demás participantes.	1 h	Humano. Pizarra acrílica. Marcadores . Hojas blancas. Cinta adhesiva. Proyector multimedia. Presentación multimedia. Lámina con las preguntas.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de los conceptos y su aplicación.

		formulación de un proyecto deportivo y recreativo?				
C I E R R E	Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales. ¿Cómo aplicaría estos conceptos en sus proyectos? ¿Qué piensa de estos temas, de calidad, viabilidad y efectividad? ¿Tiene valor la gestión de costos y tiempo para su institución? ¿Cuál es su principal aprendizaje de este tema? ¿Cómo pondrá en práctica estas temáticas? Comenta sobre lo escuchado. Expone verbal y visualmente	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores . Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.

		el resumen y conclusiones. Agradece la atención y se despide.				
OBSERVACIONES						

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo						
Título del curso: Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.						
Número de sesión: 4				Fecha:		
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Funciones claves para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Alonso León Mena						
6.Objetivo específico de la sesión: el participante estará en la capacidad de nombrar cómo se formulan los proyectos, así como los principales criterios por considerar y las pautas por seguir.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I O	Saludo, presentación y bienvenida.	Actividad de integración grupal: Manteca de Iguana.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas de la sesión.	15 min	Humano.	Participación . Identificación de expectativas.
	Justificación del tema	Expone. Presenta interrogantes . ¿Qué es una herramienta técnica? ¿Ha utilizado o puesto en práctica alguna herramienta técnica en	Participan activamente en la presentación. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas.	15 min	Humano. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del manejo de diferentes criterios relevantes en los proyectos deportivos y recreativos.

		sus actividades diarias? Recibe o escucha respuestas y comenta.				
D E S A R R O L L O	Retroalimentación de la temática de la sesión anterior	Presenta verbal y visualmente los temas de la primera sesión. ¿Qué recuerdan de los temas?	Participan activamente dando respuesta a la pregunta formulada por el facilitador.	30 min	Humano. Pizarra acrílica. Marcador. Proyector multimedia. Lámina informativa. Lámina con la pregunta.	Formativa. Participación. Pertinencia en las respuestas. Comprensión de la temática.
	3.1 Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas. 3.1.1 ¿Cuáles son las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI)®?	Exposición verbal y visual interactiva con los participantes. Presentación de ejemplos de plantillas. ¿Qué saben sobre las mejores prácticas del PMI?	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión sobre el uso y utilidad de herramientas técnicas. Analizan y exponen su criterio sobre las mejores prácticas del PMI.	2 h	Humano. Pizarra acrílica. Marcadores. Hojas blancas. Cinta adhesiva. Proyector multimedia. Presentación multimedia. Lámina con las plantillas.	Formativa. Observación sobre la actitud de los participantes en el análisis de la información.
	3.2.1 ¿Qué y cómo se operan las plantillas recomendadas?	Presentación de plantillas. Entrega de plantillas incompletas para que los participantes las completen.	Atienden la presentación de las plantillas, pueden hacer consultas y despejar dudas sobre las mismas.		Humano. Pizarra acrílica. Marcadores. Hojas con las plantillas incompletas. Cinta adhesiva.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de la utilización de herramientas técnicas, plantillas.

			Basados en la información presentada, completan las plantillas entregadas por el facilitador.		Proyector multimedia. Presentación multimedia. Lámina con las plantillas.	
C I E R R E	Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales. ¿Qué es una herramienta técnica? ¿En qué le beneficia saber y dominar herramientas técnicas? ¿Qué aporte le hace el PMI a la formulación de proyectos deportivos y recreativos? ¿Cuál de las mejores prácticas del PMI no dejaría de aplicar en un proyecto suyo?	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.

		Comenta sobre lo escuchado. Expone verbal y visualmente el resumen y conclusiones.				
		Agradece la atención y se despide.				
OBSERVACIONES						

Módulo 4.

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo 4						
Título del curso: Bases para la gestión de proyectos				Número de sesión: 1		
Fecha:						
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 4 Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Minor Monge Montero						
Objetivo específico de la sesión: que la persona participante logre valorar cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto mediante simulación de casos, juego de roles y autoevaluación.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I	Saludo y bienvenida.	Actividad rompe hielo: El globo NO para y NO cae.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad. Presentan sus expectativas del módulo.	30 min	Humano. Globos.	Participación. Identificación de expectativas.

O	Justificación del tema	Expone. Presenta interrogantes: ¿Qué es la gestión efectiva en un proyecto deportivo y recreativo? ¿Para usted, es lo mismo trabajo en equipo y el trabajo en grupo?	Participan activamente de la justificación del tema. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas, presentan sus respuestas y comentan.	30 min	Humano. Proyector multimedia. Filminas con las preguntas generadoras. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del tema e identificar el valor del trabajo en equipo y el liderazgo en la gestión técnica de proyectos deportivos y recreativos.
D E S A R R O L L O	1.1 ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública de proyectos? 1.1.2 ¿Qué significa gestión de equipo? 1.1.3 ¿Qué aspectos organizativos destacan en los equipos de trabajo de proyectos?	Realiza una exposición verbal y visual sobre el trabajo en equipo, la gestión de equipos y aspectos organizativos. Organiza el grupo en equipos de un máximo de cuatro personas, posteriormente, los equipos deben crear al menos dos ejemplos relatados o dramatizados de lo que sucedería en un proyecto si no se toman en cuenta estos aspectos a la hora de crear y desarrollar un proyecto deportivo y recreativo.	Si lo desean, pueden plantear preguntas o amplitud de detalles del tema expuesto. Presentan grupalmente los dos ejemplos solicitados por el facilitador. Y argumentan la importancia de la temática abordada en un proyecto deportivo y recreativo. Comentan las presentaciones de los compañeros.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcador. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrar su atención en desarrollo de habilidades y actitudes para la aplicación de los conocimientos.

	2.1 ¿Qué capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos? 2.1.1 ¿Cuál es el perfil de capacidades y cuáles se enfatizan?	Presenta una semblanza verbal y visual de las principales capacidades de un gestor de proyectos y sus equipos de trabajo. Los equipos revisarán los perfiles de gestores y equipos de trabajo de proyectos deportivos y recreativos, determinarán si cumplen con lo presentado en la exposición.	Atienden y participan de manera interactiva de la presentación multimedia, despejan dudas y aportan sus opiniones e impresiones por escrito en fichas y las pegan en la pizarra. Cada equipo o grupo revisará un perfil de gestor y su equipo de trabajo entregado por el facilitador, determinarán si se aplican o no las capacidades presentadas en la exposición del facilitador. De manera individual, cada participante resolverá la pregunta que le salga en el globo que se le entregue, presentará su respuesta a la plenaria.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcador. Papel periódico Hojas con perfiles. Fichas. Globos de colores. Cinta adhesiva.	Formativa. Identificar el nivel de comprensión de los conceptos y capacidades presentadas.
	3.1.1 ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas? 3.1.2 ¿Qué técnica de equipo es la recomendada	Realiza una exposición verbal y visual interactiva con los participantes sobre la temática. Preguntar para comentar.	Atienden y participan de manera interactiva de la presentación multimedia, despejan dudas y aportan sus opiniones e impresiones, las presentan por	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Fichas. Muro del conocimiento. Dos tablas	Formativa. Observar y registrar actitud y aportes de los participantes.

	para solucionar creativamente problemas en la gestión de proyectos?	¿Qué importancia tiene en un proyecto deportivo y recreativo el trabajo en equipo? ¿Para usted qué es solución creativa de problemas? Organiza a los participantes en parejas para revisar el caso: "LA MAGIA DE TRABAJAR EN EQUIPO". Luego se hará una discusión en mesa redonda sobre las respuestas.	escrito en una ficha y la pegan en la pizarra. Analizan las preguntas presentadas por el facilitador y dan una respuesta, la escriben en la ficha que se les entregó y la pegan en el muro del conocimiento, luego comentarán o argumentarán su respuesta.		Dos elásticos de cuatro metros. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	
C I E R R E	Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.	Dirige una mesa redonda y presenta preguntas de las ideas centrales. ¿Cómo aplicaría estos conceptos en sus proyectos? ¿Cómo incorporaría en su organización el tema de equipos de trabajo? Despide.	Participan activamente individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.
OBSERVACIONES						

Modelo propuesto. Plan de trabajo por sesión o módulo 4						
Título del curso: Bases para la gestión de proyectos				Número de sesión: 2		
Fecha:						
Tema o contenido por abordar en esta sesión: Módulo 4 Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.						
Tiempo en horas o minutos programado para esta sesión: 4						
Nombre y apellidos de la persona facilitadora: Minor Monge Montero.						
Objetivo específico de la sesión: que la persona participante logre valorar cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto mediante simulación de casos, juego de roles y autoevaluación.						
Fase	Tema	Actividades		T	Recursos o materiales	Evaluación
		Facilitador (a)	Participantes			
I N I C I O	Saludo y bienvenida.	Actividad de activación y cohesión de grupo: El inquilino.	Participan activamente. Comentan y exponen su opinión de la actividad.	30 min	Humano	Participación. Identificación de expectativas.
	Justificación del tema	Expone. Presenta interrogantes: ¿Para qué sirve un equipo de trabajo en un proyecto deportivo y recreativo? ¿Qué es liderazgo? Recibe o escucha respuestas y comenta.	Participan activamente de la justificación del tema. Atienden y resuelven individual y colectivamente las interrogantes planteadas, presentan sus respuestas y comentan.	30 min	Humano. Proyector multimedia. Filminas con las preguntas generadoras. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Mantener la atención en la importancia del tema e identificar el valor del trabajo en equipo y el liderazgo en la gestión técnica de proyectos deportivos y recreativos.
	4.1 ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos? 4.1.2 ¿Qué es liderazgo asertivo? 4.1.3 ¿Cuáles capacidades asertivas enfatizan que se acentúan en	Realiza una exposición verbal y visual interactiva con los participantes sobre liderazgo asertivo y las capacidades más importantes en un líder de proyectos deportivos y recreativos. Análisis y revisión de caso “UNA VIEJA HISTORIA”.	Atienden y participan de manera interactiva de la presentación multimedia, despejan dudas y aportan sus opiniones e impresiones, las presentan por escrito en una ficha y la pegan en la pizarra. Atiende las instrucciones	1h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con las preguntas. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	

	el líder del proyecto?	Pregunta para comentar: ¿Qué opinan de este tema?	del facilitador y participan de la actividad: El Sombrero Mágico. Presentan su respuesta verbalmente y la argumentan.			
	5.1 ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo? 5.1.1 ¿Qué es comunicación proactiva? 5.1.2. ¿Cómo comunicarse proactivamente en la gestión del equipo?	Preguntas para comentar: ¿Qué papel juega la comunicación en el éxito de un proyecto deportivo y recreativo? ¿Es importante para un equipo de trabajo la comunicación proactiva? ¿En un proyecto deportivo y recreativo, quién debe manejar la comunicación? Promueve el análisis y la reflexión de la ACTIVIDAD: “Como el elefante”.	Presentan verbalmente sus respuestas y pueden dar ejemplos.	1h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con las preguntas. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	
C I E R R E	Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.	Dirige una mesa redonda sobre estos temas: ¿Cuáles son para usted las tres características más representativas de liderazgo que aplicaría en su participación en un proyecto deportivo y recreativo?	Participan activa e individualmente de la mesa redonda, analizan las preguntas y comentan su respuesta, exponiendo sus puntos de vista con respecto a las temáticas vistas a lo largo de la sesión.	1 h	Humano. Proyector multimedia. Presentación multimedia con la temática. Pizarra acrílica. Marcadores. Papel periódico. Cinta adhesiva.	Formativa. Centrada en el compromiso y comprensión de la temática. Dominio en el nivel de respuestas.

		Se realiza la actividad: “Análisis de los estilos de liderazgo” sobre La Sele – El Barcelona de Guardiola – El Real Madrid con Mourinho.				
OBSERVACIONES						

5.2. Actividades de aprendizaje críticas. Técnicas que se enfatizan en el plan de aprendizaje.

Estudio de casos: permitirá al facilitador ayudar a los participantes a vincular el aprendizaje con la gestión de proyectos en su campo, donde es vital analizar situaciones que originan la necesidad del proyecto y requieren de discusión y manejo de criterios, experiencias y aprendizaje para llegar a las mejores alternativas.
Exposición-activa: el aprendizaje de gestión de proyectos requiere que el facilitador transmita de manera activa y participativa sus conocimientos motivando a la reflexión y haciendo preguntas. Los participantes deberán en diversas etapas de su gestión presentar individual o colectivamente, ante otras personas, el tema sobre el cual se ha investigado, se formula o gestiona y explicar activamente un asunto, etapa o herramientas.
Demostraciones técnicas o tecnológicas: el aprendizaje de la gestión de proyectos demanda que los participantes se familiaricen y utilicen diferentes sistemas, pasos, fases y herramientas en la ejecución, control u operación del proyecto. La demostración es una excelente técnica que facilitará el desarrollo de esas destrezas.
Juego de roles: los miembros de un grupo representan situaciones que le interesan o afectan o problemas que pueden presentarse en la vida cotidiana del trabajo. El objetivo es lograr, mediante la interacción, que los participantes aprecien su propia función o desempeño ante una situación dada, como sería la gestión de proyectos. Las situaciones son hipotéticas y

en ellas los participantes pueden vivir diferentes comportamientos sin los riesgos involucrados en un incidente real, aun cuando las situaciones son similares a la vida diaria.

Mayéutica: técnica que consiste en realizar preguntas con sentido a un grupo de personas hasta que estas descubran conceptos, principios, procedimientos y actitudes que estaban latentes u ocultos en su mente. La mayéutica puede trasladarse a la **capacitación** cuando se entiende que el conocimiento se construye de manera colaborativa. El facilitador no debe dar respuestas, sino sembrar dudas e inquietudes que lo lleven a pensar y reflexionar o concluir hasta generar sus propias nociones. Es dialogar, conversar con las personas participantes y ayudarlas a encontrar respuestas en sus análisis.

5.2.1. Técnicas que se enfatizan en el plan de aprendizaje.

Son las estrategias articuladoras del aprendizaje programado y definidas a partir de los objetivos del curso.

La estructura del programa tiene una lógica de impulso, desarrollo y pausa, además, se ordena en cada ocasión de aprendizaje en tres fases de actividades claves que se enfatizan: inicio de sesión, desarrollo y cierre o final.

Las actividades de aprendizaje críticas le señalan a la persona facilitadora las consideraciones y pautas recomendadas por seguir para mantener unidad y coherencia en el comportamiento facilitador a lo largo de todo el programa de capacitación.

En cada módulo o sesión diseñados y expuestos en el punto anterior, se detallan las actividades de aprendizaje propias de cada objetivo específico que complementan estas actividades críticas.

A continuación, las pautas recomendadas.

5.2.2. Fase inicio o impulso. La primera impresión es vital. Simplemente preguntar.

1. Luego de las actividades previas de presentación e información primaria, se inicia el tema objeto justificándolo, es decir, argumentando su importancia y valor. La introducción en el manual del participante es un buen insumo.
2. Debe considerar la audiencia, tiempo estimado y sobre todo el objetivo específico por lograr por los participantes.
3. Simplemente preguntar es la técnica que causa mayor impacto en el inicio de la sesión, porque invita a los participantes a jugar un rol participativo y envía un mensaje positivo de diálogo, interés e involucramiento. Puede combinarla con alguna otra dinámica grupal o estrategia. Por ejemplo, formar equipos y que respondan las preguntas, uso de la técnica de conversatorio u otras.
4. Hacer una lista de preguntas poderosas que inviten a la reflexión, curiosidad y comprensión requiere del manejo de la técnica MAYÉUTICA, abordada en el curso de Formación. También ayudará consultando la técnica expositiva -activa.
5. En esta fase, las preguntas u otras actividades que plantee la persona facilitadora están orientadas a justificar el tema, a elevar el interés de las personas participantes y persuadir de los beneficios del aprendizaje.
6. Puede plantear tantas preguntas como estime el tiempo para esta fase y apoyarse en una comunicación integral al diseñar filminas que enfoquen o respalden lo que está trasmitiendo. Igualmente, manejar un lenguaje no verbal asertivo que transmita seguridad. Pueden repasar las pautas del tema de comunicación asertiva abordada en curso de formación de facilitadores.
7. La técnica de las preguntas es útil en todos los módulos, al inicio, durante y al final.
Simplemente preguntar

5.2.3. Fase desarrollo. Centrarse en la conducta de aprendizaje definida

1. Tener en cuenta las tres dimensiones de las conductas de aprendizaje: conocimientos, actitudes y habilidades presentes en todo el curso de gestión de proyectos. Cada módulo tiene énfasis, por ejemplo: Módulo 1. Conocimiento y actitud. Módulo 2. Conocimiento y habilidad. Módulo 3. Habilidad y conocimiento. Módulo 4. Actitud y habilidad.

2. Para facilitar el aprendizaje de CONOCIMIENTOS: como conceptos, procesos, características, las técnicas deben estar orientadas a presentarlas en el contexto, relacionarlas con conocimientos previos y con las experiencias de los participantes. Se complementa con técnicas repetitivas, ejercicios y preguntas de esa información.

3. Para facilitar el aprendizaje de ACTITUDES: como valores o principios en la gestión de proyectos, se recomienda actividades que asocien esa actitud con experiencias positivas o no, que ayuden a valorar mediante casos, juego de roles, intercambio de experiencias o situaciones cotidianas, las causas, efectos, pero sobre todo las soluciones siguiendo modelos de conductas planteados. Es vital crear un clima de respeto y confianza mutua.

4. Para facilitar el aprendizaje de HABILIDADES: como métodos, técnicas, uso de plantillas o de indicadores, se invita a las personas facilitadoras precisarle a participantes el objetivo por alcanzar, utilizar exposiciones estructuradas con guías, desarrollar prácticas, demostraciones y hacer retroalimentación.

Como complemento a lo anterior, se sugiere para el desarrollo de contenido pensar en la conducta central definida en cada objetivo específico: Módulo 1. Comprender. Módulo 2. Fundamentar. Módulo 3. Desarrollar y Módulo 4. Valorar.

1. COMPRENDER: significa tener una idea clara del contenido, por ejemplo, ¿qué es ICODER o qué es gestión institucional? No se trata solo de exponer el concepto, sino ayudarle al participante a interpretar, explicarse, descubrir su sentido, origen, beneficios, a relacionarlo con sus experiencias y opiniones, distinguirlo de lo que no es y facilitarle una actitud positiva al respecto. Refuerza aprender a comprender, por ejemplo, en este caso, los componentes de la gestión institucional de proyectos deportivos, hechos históricos, datos, cifras, impactos, palabras, frases, implicaciones, reconocimientos y desafíos.

2. FUNDAMENTAR: es a partir de unos principios, argumentos o razones creíbles y confiables para elaborar o establecer algo, por ejemplo, para que los participantes logren fundamentar la importancia relevante de la gestión por proyectos, es necesario que conozcan, discutan y razonen sobre argumentos del por qué y para qué. No se trata únicamente de transmitir o afirmar qué es importante, se hace necesario persuadirlos con ejemplos, pruebas u experiencias. Particular valor tienen en este tema autores, investigaciones y estadísticas. De ahí la recomendación de diseñar ejercicios, con frases, datos y situaciones con los cuales los participantes reflexionen, razonen, relacionen e intercambien experiencias.

3. DESARROLLAR: es la capacidad de implementar diversas formas y maneras de desplegar funciones técnicas, en este caso, relacionadas con la gestión de proyectos y, por tanto, enfocadas en lo procedimental. No se trata solo de decirla, sino mediante ejercicios y demostraciones, los participantes las aplicarán como, por ejemplo, en la formulación de un proyecto. La persona facilitadora ayudará a elevar el interés por la técnica por desarrollar, con ejemplos o modelos. Luego, crear escenarios de aprendizaje para que los participantes demuestren, valoren, expliquen los pasos y resuelvan. Se recomienda técnicas demostrativas, solución de casos, ensayos con protocolos y elaboración de ejemplos.

4. VALORAR: se define como el reconocimiento del mérito o cualidades de una persona o cosa, en este caso de valorar las condiciones de la gestión de proyectos, teniendo en cuenta el contexto, los beneficios, ventajas y capacidades que ofrece el trabajo en equipo para su éxito. Para el desarrollo de esta conducta, son atinados escenarios de aprendizaje que incluyan: explicaciones activas-participativas, análisis de casos, resolución de problemas, intercambio de experiencias y análisis de consecuencias.

5. Para la selección de técnicas de aprendizaje, ayudará repasar: leyes del aprendizaje y los principios de enseñanza, técnicas activas participativas y consultar el archivo entregado en el curso de Formación, donde hay libros con múltiples recomendaciones.

La persona facilitadora deberá incluir los ejercicios, filminas o materiales complementarios diseñados para cada módulo.

5.2.4. Fase final o cierre del plan por sesión.

Resumir para comprender mejor lo más significativo.

1. Con el propósito de que las personas participantes clarifiquen, enfaticen, reflexionen, relacionen, apliquen, refuercen y expresen por escrito o verbalmente las ideas, conceptos, técnicas, actitudes personales o grupales en torno a lo que ha aprendido, experimentado y desarrollado en el módulo, surge esta fase final o de cierre.	
2. Hay gran variedad de maneras de hacer el cierre ya sea en cada tema/subtema o módulo de aprendizaje. Los insumos principales son las conclusiones y resúmenes descritos en el manual del participante, así como el registro realizados por el facilitador sobre experiencias, conductas y resultados.	
3. Las técnicas de cierre y evaluación más recomendadas en gestión de proyectos son: resúmenes individuales o grupales rápidos sobre algún subtema o concepto, actitud o habilidad, esquemas de aprendizajes más relevantes, retroalimentación en grupos grandes o pequeños, repasos con pruebas de dominio sobre diversos contenidos o enfocados, portafolio de aprendizaje, preguntas y respuestas.	
4. La persona facilitadora complementará utilizando diversos canales de comunicación con síntesis de la sesión o módulo, preguntas de comprobación, repasos, puntualizaciones sobre conocimientos, procesos, herramientas, actitudes y capacidades aprendidas.	
5. El facilitador (a) construirá o aplicará los documentos, filminas y pruebas para estas fases, las cuales adjuntará al manual.	
6. Resultará de mucho valor para las personas participantes que se indique una bibliografía, referencia o documentales virtuales para complementar el tema.	
7. Comprende también las evaluaciones de aprendizajes previstas de tipo formativas, diagnósticas, sumativas o una combinación.	

5.2.5. Evaluación. ¿Qué acentuar?	
Por evaluación, se entiende la acción de juzgar, inferir juicios a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades y cualidades al objeto evaluado o, finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado. A partir del enfoque de aprendizaje, la persona facilitadora deberá comprender y explicar, al inicio del curso y durante las sesiones de aprendizaje, la manera en que se evaluaría. El manual de la persona facilitadora en este apartado tendrá las pautas de tres tipos de evaluación principales que se aplicarían antes, durante y al finalizar el aprendizaje: evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.	
1. EVALUACIÓN FORMATIVA. Consiste en verificar que se estén logrando los objetivos propuestos y cuáles adecuaciones deben hacerse. Esta evaluación es prioritaria en este programa. La persona facilitadora deberá mantener una actitud de OBSERVACIÓN permanente de las reacciones de las personas, elaborar PREGUNTAS, en forma sistemática, durante las sesiones de trabajo para evaluar OPINIONES Y COMPRENSIÓN de CONOCIMIENTOS (conceptos, normativa, procedimientos) y elaborar guías de AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.	
2. EVALUACIÓN SUMATIVA. Se refiere a la medición de los logros finales del aprendizaje. Su función principal es determinar la efectividad del curso o del programa y proporcionar criterios cuantitativos para el desarrollo de las futuras actividades. Los tipos más frecuentes son: 1. participación en clase. 2. Asistencia a los eventos. 3. Pruebas (orales, escritas, prácticas). 4. Misiones de trabajo (tareas asignadas extraclase). Cada una de ellas tiene un valor porcentual.	
3. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA. Esta técnica permite conocer las actitudes, habilidades y conocimientos que poseen las personas participantes sobre el tema de capacitación. En este tipo de evaluación hay preguntas de opción múltiple que corresponden a los módulos de nivel inicial e intermedio y al nivel avanzado. Por lo general, el diagnóstico de capacitación suministra esta información. Sin embargo, en la fase inicial o en los repasos, la persona facilitadora podrá aplicar este tipo de evaluación.	

5.2.6. ¿Cómo mejorar capacidades de facilitador (a)?

Guía. ¿Autoevaluación al finalizar cada sesión de aprendizaje?
➤ ¿Hasta qué punto logré y qué hice para que la gente se sintiera relajada y cómoda?
➤ ¿Cuán pertinente era la información para el grupo que la estaba usando? ¿De qué manera adapté la información para que tuviera validez para el grupo?
➤ ¿De qué manera animé a las personas a participar?
➤ ¿Cómo medié en las diferencias de opinión?
➤ ¿Cómo medié con las personas que dominaban la discusión grupal?
➤ ¿Cómo respondí a las preguntas de los integrantes del grupo? ¿Pude responderlas? Sí o no.
➤ ¿De qué manera puedo obtener más información que me ayude a responder preguntas en el futuro?
➤ ¿De qué manera hice la introducción a la discusión? ¿De qué manera pude haber mejorado esto?
➤ ¿De qué formas estimulé mayor discusión y reflexión?
➤ ¿Cómo medié en los temas delicados?
➤ ¿Llevé la discusión a una conclusión satisfactoria? ¿Cómo podría haber mejorado esto?
➤ ¿Cómo me aseguré de que las ideas del grupo quedaran registradas para usarlas en debates futuros, en planificaciones grupales o para compartirlas con otros?
➤ ¿Los participantes tomaron alguna decisión en cuanto a cómo poner en práctica lo aprendido? Sí o no, ¿de qué manera podría incentivar esto?
➤ ¿Qué información adicional o debate de seguimiento se necesita para encarar las concepciones y actitudes que están detrás de los temas discutidos?

6. ¿Qué aspectos de la organización del evento y complementos considerar especialmente?

6.1. Organización del evento.

1. Equipo organizador. Al menos se requieren dos personas. Un coordinador (a) que vele por la gestión y funcionamiento correcto de aspectos como convocatoria, lugar, control de asistencia, ejecución, monitoreo del programa, evaluación y asistencia al facilitador. Otra persona encargada de la logística del lugar, tal como fotocopiado, equipo, materiales y disposición del aula.

La persona facilitadora deberá tener la información completa de estos contactos para la coordinación del evento.

6.2. Requerimientos del lugar

Uno de los puntos más críticos a la hora de realizar una actividad de capacitación es el lugar para realizarla, debido a las implicaciones de costos, política y poder.

Se recomienda que sea un lugar neutral y accesible para todos los participantes. La persona facilitadora podrá consultar y recomendar la mejor ubicación que les permita a los participantes concentrarse en la actividad, de manera que reúna las condiciones óptimas para lograr los objetivos propuestos. Otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta son:

1. Acceso a internet, teléfono o videoconferencia.
2. Acceso a servicios sanitarios.
3. Acceso a servicios de alimentación.
4. Salidas de emergencia y protocolos de seguridad. Este aspecto es muy importante cuando el grupo es grande.
5. Parqueos.

6.3. Preparación del aula

Al igual que la ubicación, se debe preparar la sala con especial cuidado, ya que constituirá el principal espacio para el desarrollo de las sesiones de trabajo.

Existe una relación directa entre el diseño de la sala y el objetivo que se quiere lograr. El aula debe contar con espacio suficiente, iluminación y sonorización. Seguidamente, se presentan los diseños más comunes:

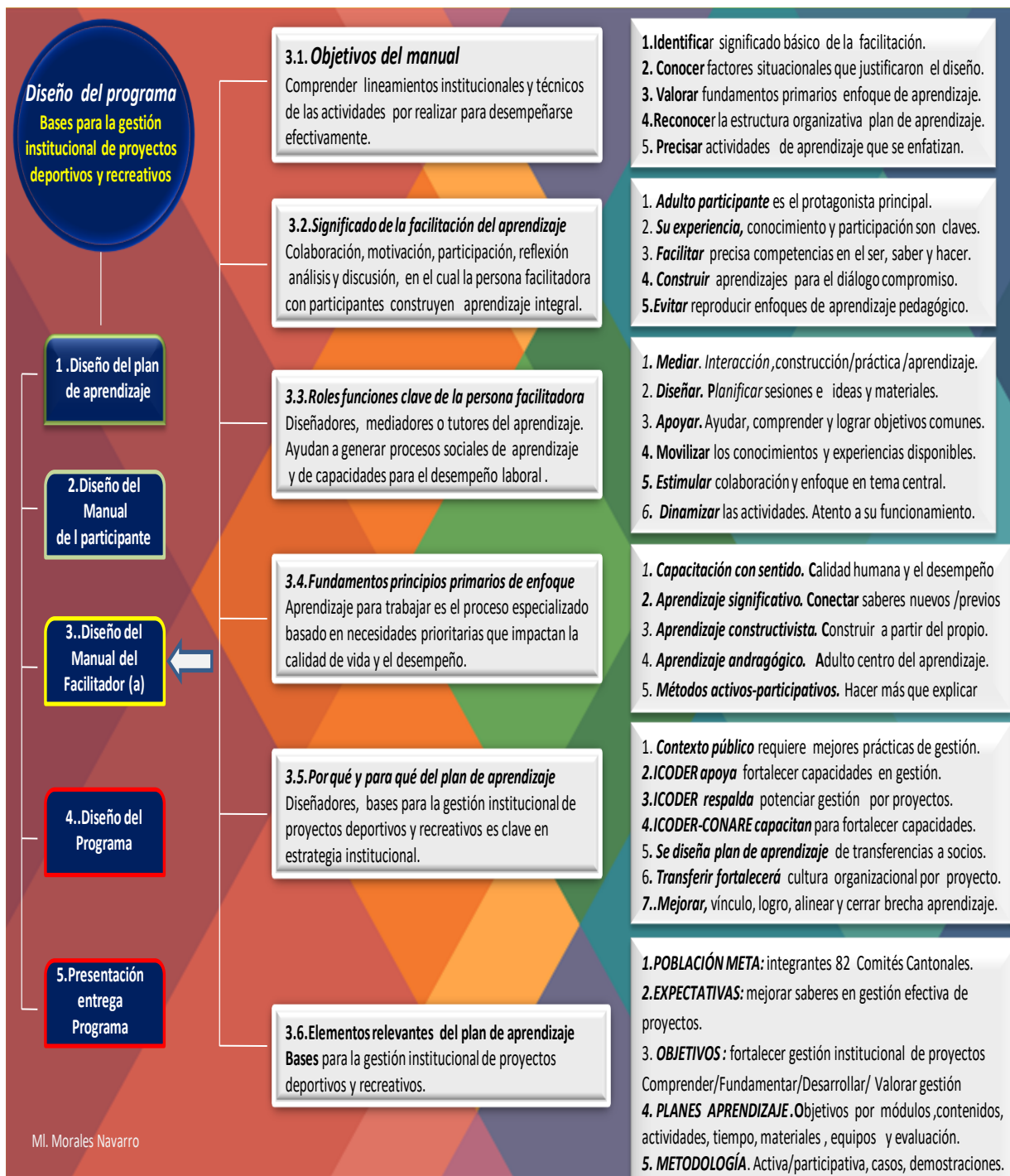
Diseño de la sala	Objetivo del diseño
Forma de U	Favorecer la interacción entre facilitadores participantes.
Mesas de trabajo	Observar o recibir una presentación.
Forma circular	Permitir la participación de los asistentes en igualdad de condiciones. Expresa equidad.
Espacios abiertos	Promover actividades y dinámicas grupales.
Evitar	Diseñar el aula tipo escolar. Evite una distribución espacial que oriente los pupitres hacia la pizarra y hacia el facilitador (a).

Durante una actividad de capacitación, generalmente, se inicia con un diseño formal tipo auditorio, el cual varía de acuerdo con el objetivo de las sesiones de trabajo.

6.4. Cronograma.

Módulos	Sesiones de 4 horas/total 40 horas efectivas de capacitación				TH
1.Componentes centrales de la gestión por proyectos.	1. ¿Quiénes somos? 5. ¿Hacia dónde vamos?	2. ¿Qué hacemos?	3. ¿Cómo gestionamos los proyectos deportivos y recreativos?	4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales?	4
2. Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyectos.	1. ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyectos?	2. ¿Qué modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública?	3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica de un proyecto?	4. ¿Qué errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?	8
3.Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.	1. ¿Qué acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas?	2. ¿Qué análisis técnico básico sobre los principales criterios por considerar y pautas por seguir?	3.Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas.	4.	16
4.Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.	1. ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipo en la gestión pública de proyectos? 5. ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?	2. ¿Qué capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos?	3. ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas?	4. ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos?	8

7. Conclusiones y síntesis.



8. Glosario

1. Manual de la persona participante: es un documento oficial diseñado para implementar el curso <i>Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos</i> que permite conocer la filosofía, organización, las operaciones paso a paso, así como los lineamientos y funciones por realizar por el facilitador (a) para desempeñar un rol satisfactoriamente.
2. La facilitación: es un proceso de aprendizaje colaborativo de motivación, reflexión, análisis y discusión mediante el cual la persona facilitadora, con las personas participantes, construyen y adquieren mediante actividades participativas.
3. Mediador: esta es la función usualmente más asociada con un facilitador del aprendizaje. Implica <i>el manejo de un proceso de interacción</i> al animar a los participantes a participar activamente en la construcción de su aprendizaje.
4. Diseñador: esta es la función de <i>planificación</i> de cada sesión en el proceso y de preparación de ideas y materiales.
5. Apoyo: es el rol de la persona facilitadora de ayudar al equipo a comprender los objetivos comunes y contribuir a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido.
6. Capacitación con sentido: sustentada en una filosofía que rescata el valor de ser humano dentro de la organización y responde a una manera de pensar y comprender el contexto en el que se desenvuelve.
7. Modelo academicista propio de la enseñanza tradicional del siglo XIX, vigente hasta 1950 y que se mantiene en ciertos ámbitos académicos, especialmente universitarios, trata de impartir la mayor cantidad de conocimientos, metódicamente dispuestos en una rígida planificación, en un ambiente ordenado y prolijo. El maestro, como poseedor del conocimiento, debe transmitirlo al alumno, que lo recibe en forma pasiva y acrítica, siendo cada vez mejor cuánto más pueda reproducir en forma literal lo incorporado. Es un método deshumanizado, no democrático, eficaz en cuanto al cumplimiento de objetivos, pero donde se responde en virtud de una motivación extrínseca que es la de evitar el castigo y no por el deseo de saber, crear y descubrir.
8. Aprendizaje cooperativo o de colaboración: es un proceso en equipo en el cual los miembros se apoyan y confían unos en otros para alcanzar una meta propuesta. El aula es un excelente lugar para desarrollar las habilidades de trabajo en equipo que se necesitarán más adelante en la vida.

9. Aprendizaje significativo es, según el teórico estadounidense David Ausubel, un tipo de aprendizaje en el que un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee; reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso.
10. Aprendizaje constructivista: sostiene que el conocimiento no se descubre, se construye: el participante construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, pensar e interpretar la información y, por tanto, es un ser responsable en su proceso de aprendizaje.
11. Andragogía: es una disciplina de enseñanza-aprendizaje orientada a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía, orientada a los niños. Proceso de construcción de conocimientos y aprendizaje significativos del adulto, sobre la base de sus conocimientos previos y experiencias.
12. Metodologías activas-participativas: son las actividades organizadas que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos de aprendizaje. Propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
13. Diseño de plan de aprendizaje: es la planificación detallada de los objetivos, contenidos, actividades, tiempo y evaluación elaborada por el equipo de facilitadores y prevista para el tema <i>Bases para la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos</i>.
14. ICODER: es el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación, entidad semiautónoma del Estado creada para atender las demandas nacionales referidas a la promoción y el estímulo de la práctica de la actividad deportiva y recreativa por medio de la actividad física.
15. Transferir aprendizaje: es una estrategia inteligente que facilita compartir los saberes adquiridos de unas personas con otras, mediante un proceso técnico de capacitación que impacta la calidad de vida laboral, así como el desempeño organizacional, de las personas y equipos que participan.
16. Gestionar la institucionalidad: implica impulsar la conducción de la entidad hacia determinadas metas a partir de una planificación estratégica.
17. Gestionar técnicamente los proyectos de interés: es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin.

- 18. Gestionar efectivamente equipos de proyectos:** es la cohesión de un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de los que se sienten mutuamente responsables (Katzenbach y Smith).
- 19. Estudio de casos:** es un método de investigación/aprendizaje. El objetivo fundamental es conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.
- 20. Metodología activa-participativa:** promueven la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la retención, la creatividad y, por lo tanto, el aprendizaje.
- 21. Las técnicas expositivas activas:** consisten básicamente en dirigir de forma presencial un grupo de personas y permite reflexionar sobre lo que escuchan; contestar y hacer preguntar, interrelacionar, conocer y discutir nuevas ideas y motivar a los participantes a complementar el tema.
- 22. Demostraciones técnicas o tecnológicas:** sirve para enseñar principalmente habilidades psicomotoras, tales como operar una máquina, uso de un *software*, desarrollar operaciones o pasos de un proceso.
- 23. Juego de roles:** los miembros de un grupo representan situaciones que les interesan o afectan, o problemas que pueden presentarse en la vida cotidiana del trabajo. El objetivo es lograr, mediante la interacción, que los participantes aprecien su propia función o desempeño ante una situación dada.
- 24. Mayéutica:** técnica que consiste en realizar preguntas con sentido a un grupo de personas hasta que estas descubran conceptos, principios, procedimientos y actitudes que estaban latentes u ocultas en su mente.
- 25. Actividades de aprendizaje críticas:** son las estrategias articuladoras del aprendizaje programado y definidas a partir de los objetivos del curso. Las actividades críticas se sitúan al inicio, desarrollo y final del curso.
- 26. Evaluación:** la acción de juzgar, de inferir juicios a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar calidades y cualidades al objeto evaluado o, finalmente, establecer reales valoraciones **en relación con lo enjuiciado. Se aplican tres tipos: diagnóstica, formativa y sumativa.**

9. Referencias:

Calivá, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Costa Rica.

Clarke, S. (2004). *Manual de capacitación para facilitadores*. Inglaterra.

Cuerpo de paz. (2003). *Manual de capacitación*. Estados Unidos.

Morales, M. (2005). *Formación de facilitadores*. Costa Rica.

Morales, M. (2014). *Diseño de planes de planes de aprendizaje y manuales de capacitación*. Costa Rica.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Facilitar el aprendizaje Formación de Aprendices Calificados*. México.

Tapia, C. (2012). *Manual del facilitador*. Chile.

Documentos complementarios.

Anexos/Ejercicios/ Filminas/Referencias