

Programa de Formación-Acción de Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible



Liderazgo

Y DESARROLLO DE EQUIPOS

Guía conceptual y metodológica

Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central", IICA-Holanda/LADERAS. Liderazgo y Desarrollo de Equipos, Guía Conceptual y Metodológica. 124 p. San Salvador, El Salvador, septiembre de 2003.

METODOLOGIA 09-2003-07-REG.

Las opiniones expresadas son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente expresan las opiniones del IICA. El material publicado puede reproducirse citando la fuente.

OFICINA EN EL SALVADOR	OFICINA HONDURAS
Av. Manuel Gallardo y Final	Edificio Palmira 2o. Piso,
1a. Av. Norte (Av. Hermano Julio	(Frente a Hotel Honduras Maya)
Gaitán), Santa Tecla, La Libertad,	Apto. 1410, Tegucigalpa,
El Salvador, C.A. Tels.: (503) 288-1500	Honduras. Tels.: (504) 232-5484,
288-1464, 288-1473, 288-1476, 288-1479,	239-8406, 232-3428
288-1481, 288-1491 Fax: (503) 288-2063	Fax: (504) 232-5452
Email: laderas@iica.org.sv	Email: iica.honduras@iica.ac.cr

303

M672L

Miranda Abaunza, Byron

Liderazgo y desarrollo de equipos / Byron Miranda Abaunza. -- 1a.

slv

ed. -- San Salvador, El Salv.: Proyecto IICA-Holanda / Laderas, 2003.

124 p. ; 25 cm.

ISBN 99923-77-79-8

1. Aprendizaje social. 2. Liderazgo. I. Título.

BINA/jmh

AGRIS

E50

ISBN 99923-77-79-8

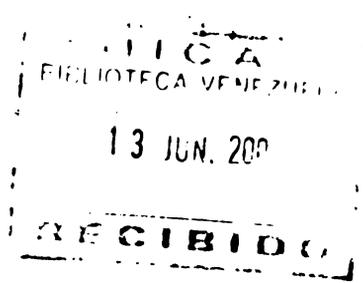
Liderazgo y Desarrollo de Equipos Guía Conceptual y Metodológica.

Edición:

Byron Miranda
Francisco S. Mejía

Participaron en el diseño de este módulo:
Jan Hurwitch, Mark Meassick, Vilma Peña,
Byron Miranda, Francisco Mejía, José Antonio
Herrera y Nolvía Uclés.

Diseño, diagramación e impresión:
Comunicación y Mercadeo
Telefax: 260-5572



**Programa de Formación-Acción de
Facilitador@s del Desarrollo Local Sostenible**

Liderazgo

y Desarrollo de Equipos

Septiembre de 2003

**Byron Miranda
Francisco S. Mejía
Editores**

00005873

11CA
ESO
860

CONTENIDO

Prólogo

Introducción

El Proyecto Regional Desarrollo Institucional
para la Producción Sostenible en las Laderas
de América Central, 1998 - 2002..... 1

Guía del Facilitador..... 11

Módulo 1

Introducción (Apertura del taller)..... 19

Módulo 2

Apertura del día..... 49

Módulo 3

Apertura..... 69

Módulo 4

Apertura..... 79

Notas Técnicas..... 85

Principio básicos de los Facilitadores..... 115

Literatura revisada..... 121

PROLOGO

La inclusión del tema Liderazgo y Desarrollo de Equipos en el Programa de Formación-Acción de Facilitadoras y Facilitadores del Desarrollo Local Sostenible, ejecutado en el marco del Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central, IICA-Holanda/LADERAS, 1998-2002, se sustenta en la necesidad de desarrollar la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo como requisito esencial para impulsar procesos de innovación social y en la convicción de que su incorporación no sólo incrementa los resultados en términos de eficacia y eficiencia y los hace sostenibles, sino que contribuyen en la construcción de un mundo mejor para todos y todas.

La Guía conceptual y metodológica que presentamos a continuación, sistematiza y documenta la experiencia desarrollada por el Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, mediante la cual más de 200 personas, mujeres y hombres, representantes de diversos sectores de la sociedad local y nacional de Honduras, El Salvador y México, han puesto en marcha un proceso que evidencia el valor que agrega la puesta en práctica de un liderazgo renovado y el adecuado funcionamiento en equipo en las diversas dimensiones y facetas de sus vidas pública y privada.

El Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS se complace en documentar, sistematizar y compartir sus experiencias con la esperanza que las ideas aquí presentadas sean usadas por los encargados de formular las políticas en los niveles local y nacional y quienes trabajan sobre el terreno promoviendo el desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales, para generar estrategias y acciones orientadas a aprovechar el potencial de liderazgo y funcionamiento en equipo como fuerzas de cambio social y colaboración para lograr mayor equidad y justicia al interior de la sociedad rural.

Byron Miranda
Editor

INTRODUCCION

Liderazgo y Desarrollo de Equipos Guía conceptual y metodológica

*“Trabajamos juntos por una sociedad rural más productiva
en armonía ecológica y social”*

Este documento resume la experiencia y las líneas metodológicas desarrolladas en la serie de siete talleres sobre Liderazgo y Desarrollo de Equipos, dentro del Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible, promovido por el Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS.

La experiencia desarrollada sugiere que en el actual mundo interconectado e interdependiente, el liderazgo y el desarrollo de equipos, dos funciones interconectadas y complementarias, es una condición indispensable para el desarrollo de organizaciones altamente efectivas en cuanto al logro de sus objetivos. En consecuencia, la transformación de las personas en líderes y el tránsito de grupos de personas hacia un funcionamiento de equipo, crea las condiciones para el desarrollo de organizaciones efectivas y sobresalientes.

Los Editores

El Proyecto Regional Desarrollo Institucional para la Producción Sostenible en las Laderas de América Central. Segunda Fase 1998-2002

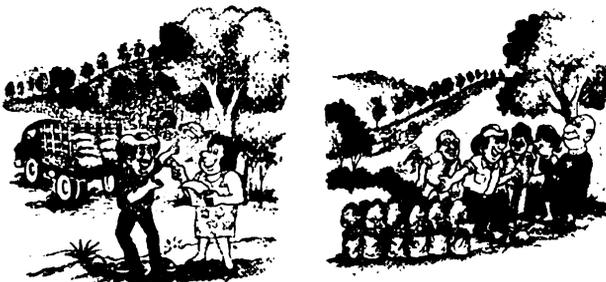
El Proyecto IICA-Holanda/LADERAS, es ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, mediante un convenio suscrito con la Embajada del Reino de los Países Bajos, con el objetivo de facilitar la creación y funcionamiento de un sistema permanente de innovación, protagonizado por los habitantes y sus organizaciones, que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

audiencia de actores clave vinculados al desarrollo sostenible de la agricultura y sus espacios rurales. Los tres resultados principales representan las condiciones necesarias para lograr el objetivo del Proyecto: facilitar la creación de marcos institucionales, mecanismos organizativos, recursos humanos capacitados y políticas que promueven el uso sostenible de la tierra en las laderas centroamericanas.

El Proyecto se propone alcanzar tres resultados principales: el primero se refiere a la creación de una plataforma institucional y humana, como condición necesaria para impulsar y sostener procesos de innovación productiva y ambiental; el segundo resultado se refiere al desarrollo y funcionamiento de un sistema permanente de innovación que aumenta la productividad y conserva los recursos naturales; el tercer resultado principal se refiere al aporte metodológico del Proyecto, mediante procesos que sistematizan la experiencia desarrollada y la pone a disposición de una amplia



PLATAFORMA DE INNOVACIÓN



El Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible

El Programa de Formación-Acción de Facilitadores y Facilitadoras del Desarrollo Local Sostenible forma parte de las acciones estratégicas impulsadas por el Proyecto, para facilitar la construcción de la plataforma institucional y humana, integrada por personas motivadas, capaces y comprometidas con los objetivos del desarrollo rural sostenible. Las acciones de desarrollo se realizan de manera organizada y concertada entre los actores involucrados, de tal forma que se moviliza el potencial de cada participante canalizándolo en un marco de acción común.

El producto principal de este programa es la formación de un equipo de líderes locales, hombres y mujeres, capaces de facilitar experiencias de aprendizaje en su vida pública y privada. El desarrollo de talentos, de la capacidad de crear, es el tema central del Programa de Formación-Acción. Más de 200 personas, mujeres y hombres con disposición de compartir y apoyar el desarrollo de sus comunidades, su municipio y su país, pertenecientes a diversos sectores de la sociedad local, agricultores, educadores, religiosos, organizaciones públicas y privadas, participan y protagonizan este esfuerzo.

Etapas del Programa de Formación-Acción

El Programa de Formación se compone de

tres etapas, cada una de ellas integrada por cuatro módulos:

PRIMERA ETAPA

1. ¿Qué es Facilitación y qué hace un Facilitador?
2. Desarrollo de Equipos
3. Relaciones de Género con Equidad
4. Taller Móvil, Gira Educativa de interCAMBIO

SEGUNDA ETAPA

1. Innovación y Creatividad
2. Negociación y Manejo de Conflictos
3. Técnicas que Facilitan el Aprendizaje Acelerado
4. Gira Educativa de interCAMBIO

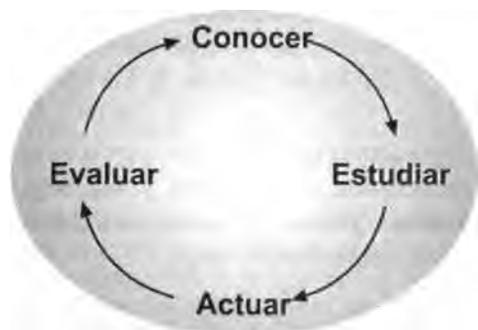
TERCERA ETAPA

1. Pensamiento, Acción y Aprendizaje Estratégico
2. Planificación por Escenarios
3. Preparación, Monitoreo y Evaluación de Proyectos
4. InterCAMBIOS



El Proceso Metodológico

Cada etapa tiene una duración promedio de un año. Cada módulo se aplica con un intervalo de tres a cuatro meses. Cada taller finaliza con un plan de acción que registra los compromisos asumidos por los participantes para poner en práctica en su vida pública o privada, aspectos relevantes de los conceptos desarrollados en el taller. Cada taller inicia con una acción denominada Honrando Nuestros Compromisos, mediante la cual los participantes valoran el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos durante el último módulo. En términos metodológicos, el proceso desarrollado tiene la siguiente forma:



Simultáneamente, el Programa de Formación-Acción es reforzado con la experiencia desarrollada por la puesta en marcha del **Fondo de Pequeños Proyectos Económicos y Ambientales**. El fondo es un recurso financiero transferido a los comités locales (ocho mil dólares anuales), para financiar iniciativas innovadoras que

ilustren en pequeña escala soluciones a problemas relevantes del municipio, ofrece además, un espacio de aplicación práctica, demostración y aprendizaje sobre aspectos clave del desarrollo sostenible: autogestión, equidad, justicia, manejo transparente, productividad y conservación, entre otros.

Los participantes en el programa de formación, facilitadores y facilitadoras, canalizan la demanda de sus comunidades para acceder a recursos del fondo, incorporando variables clave conocidas y estudiadas durante el Programa de Formación-Acción.

Como parte de este proceso, el Proyecto cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación que además de medir los efectos, enfatiza en la comprensión de los procesos desencadenados por las acciones facilitadas por el Proyecto. Uno de los mecanismos clave de este sistema es el Comité Asesor, concebido como una instancia independiente que valora el desempeño del Proyecto y agrega valor a la experiencia desarrollada.

Durante la última reunión del Comité Asesor se convocó y se reunió a un grupo de hombres y mujeres con experiencia en *procesos de innovación tecnológica, con el propósito de contribuir a la reflexión del Proyecto sobre cómo operacionalizar y evidenciar el valor que agrega la innovación y la creatividad dentro del Proyecto y en el Programa de Formación-Acción.*

Unas 10 personas, mujeres y hombres incluyendo líderes campesinos de 3 países

de la región, con experiencias y perspectivas distintas sobre el tema, aportaron sus ideas, apoyaron la definición de contenidos, metodología, selección de materiales, ejercicios y el seguimiento del proceso.

El Comité Asesor es integrado por un número limitado de personas con experiencia en desarrollo rural y manejo de recursos naturales, seleccionadas por el Proyecto entre las entidades con presencia relevante en la región. La elección de los miembros del comité se realiza cada 18 meses según su experiencia en el tema seleccionado por el Proyecto.

El equipo de facilitadores y facilitadoras de los talleres de formación-acción es integrado por el personal técnico del Proyecto, por una persona que participó en la reunión del Comité Asesor, un pequeño grupo de profesionales nacionales asociados al Proyecto y algunos líderes locales que participan en el programa de formación y que ya vivieron la experiencia de participar en el taller. La conformación del equipo de facilitador@s se realiza con el propósito de propiciar la aprehensión del tema por parte del personal profesional nacional y local que no pertenece al equipo técnico del Proyecto.

Cada módulo se replicó al menos cinco veces, favoreciendo con ello un proceso permanente de ajuste y rediseño del módulo para mejorar la calidad temática, metodológica y técnica del mismo. Aunque el contenido temático y metodológico de los módulos no cambia en su contenido

esencial, las diferentes audiencias que participan en los talleres, le confieren singularidad a cada experiencia y la hacen única, por lo que el equipo de facilitadores realizan cada día un riguroso ejercicio de observadores del proceso para retroalimentarlo oportunamente.

Criterios de Selección

Los criterios para la selección de los participantes en el Programa de Formación-Acción de Facilitadores fue concertado entre el equipo técnico del Proyecto y representantes de los comités locales de El Salvador y Honduras, en los talleres de Negociación de Agendas, realizados al inicio del proyecto, en 1998. Los representantes de diversos sectores de la sociedad local establecieron los criterios de selección y participación de los líderes comunales y municipales que comprende: la representación con pesos relativos diferenciados de hombres y mujeres, agricultores, jóvenes, educadores, religiosos, técnicos, comerciantes, otros.

Los criterios identificados son un ejemplo de sentido práctico y transparencia para seleccionar a las personas que participarán en el Programa de Formación-Acción de Facilitador@s, ellos son:

1. Disponible
2. Ser una persona "lista"
3. Valor (combina valores y valentía)
4. Aprendiz



El criterio **Disponible** se refiere a la actitud solidaria y vocación de servicio a la comunidad, que tiene una persona. Ser una persona **Lista** se refiere a la capacidad para captar y poner en práctica nuevas ideas, con iniciativa y motivación. El criterio **Valor**, combina el sentido de valentía y valores: valentía en cuanto a atreverse, lanzarse al agua, tomar riesgos; y que comparta valores esenciales de convivencia como solidaridad, integridad, sentido de justicia, otros. El criterio **Aprendiz** está referido a una actitud de aprender continua y creativamente, expresa su conocimiento con la acción, ser capaz de ayudar a otros a aprender.

Los criterios fueron definidos, operacionalizados y aplicados por los comités locales con el apoyo del Proyecto, para seleccionar y convocar a las personas que participarían en el Programa de Formación-Acción de Facilitador@s. Unas 300 personas fueron convocadas en la primera etapa de este proceso.

También se adoptó como criterio general la depuración natural de los participantes en el programa de formación, es decir, cada participante en función de su propio interés, continuidad y perseverancia se mantiene dentro del programa o sale del mismo. El programa tiene como único requisito la continuidad y secuencia del proceso. Este

requisito ha funcionado como mecanismo de depuración natural, reduciendo el número total de participantes en el programa, a unas 200 personas; al mismo tiempo que se incrementa el compromiso, la participación y la formación integral de cada persona, se legitiman y consolidan como equipo de facilitador@s del desarrollo local sostenible.

En este sentido, la coordinación del proyecto trasladó a los comités locales y a los propios participantes, decisiones clave, incluyendo la de continuar ó no en el programa, logrando una fuerte apropiación del proceso hasta convertirlo progresivamente en una sociedad de aprendizaje, en la que se beneficia y aporta al proceso. La elección de un camino que pone en manos de los participantes responsabilidades importantes y comparte el poder de decisión, le imprime al proceso una dinámica propia y su propio ritmo de conocimiento y acción compartida.

Sociedad de Aprendizaje

La elección de un grupo líder tiene como propósito el poder lograr la reproducción de la experiencia. El aprendizaje es acumulativo, esto significa que el aprendizaje es concebido como un proceso en permanente construcción, los conocimientos por lo tanto, no se desechan, sí se transforman, se multiplican, se reproducen y se mezclan unos con otros, por eso el Programa rescata el seguimiento y la reflexión de los distintos momentos de aprendizaje. Cada taller retoma el anterior y cierra presentando el siguiente escenario de aprendizaje.

Una sociedad de aprendizaje es el objetivo final de este programa de Formación-Acción; no se trata de un aprendizaje vertical sino horizontal, los conocimientos no vienen en una sola dirección o desde

arriba, sino que fluyen en todas direcciones. Es requisito en el diseño de los talleres la coherencia de esto que estamos afirmando, de modo que la estrategia es cómo lograr una puesta en común del saber, abrir el abanico de posibilidades de cada grupo de participantes, facilitar sus elecciones, analizar, reflexionar y aplicar.

Este resultado como se señala, pertenece a la plataforma institucional y humana, pero a la vez fortalece la plataforma de innovación en vista de que el Programa busca la capacitación en temas que también refuerzan esta área. Producto de este conjunto de experiencias prácticas, es posible construir esta metodología y poder revisar desde una visión mucho más detallada los aciertos y los errores y traducir éstos en aprendizajes del proceso, como este documento que tiene usted en sus manos.

El Taller como ejercicio vivencial: desarrollo, temas y dinámicas

En esta sección se presenta la experiencia aplicada, con sus errores y aciertos, como también el análisis e interpretación de la misma y las justificaciones técnicas en el área de contenido y metodología.

El desafío

El desafío consiste en desarrollar, en esta sociedad, una nueva forma de ser, sentir, pensar y actuar que logre transformar la energía implícita del liderazgo y de los equipos de trabajo, en una fuerza que inspire a la gente para construir una sociedad superior a la actual.

No es posible cambiar de la noche a la mañana estructuras que nos han tomado toda una vida construir. Tampoco en el espacio de un taller, se pretende cambiar pensamientos y actitudes, se necesita tiempo para ejercitar el lado creativo del cerebro, desarrollar el pensamiento lateral a través de un continuo desaprender y aprender, de una revolución con ideas conectadas, de invención y reinención permanente, provocamos estímulos para el cambio y observamos actitudes receptivas que presagian transformaciones importantes.



Interesa cuestionar quiénes somos y por qué somos como somos, pero lo más importante, reconocer que hay cosas que sí queremos y necesitamos transformar, no todas, por lo que también se responde quiénes queremos ser y por qué queremos cambiar.

En síntesis, se trata de reconstruir un concepto de liderazgo que la práctica lo ha gastado, lo ha abusado y lo ha desprestigiado haciendo a un lado los intereses y necesidades de las mayorías. Construir y asumir un liderazgo responsable, valorando las virtudes de las diferentes formas de pensamiento que usamos.

Los Participantes en el Proceso

La serie de nueve talleres sobre liderazgo y desarrollo de equipos, logró reunir aproximadamente a 367 personas de nueve municipios de Honduras y El Salvador

Estos líderes rurales, hombres y mujeres, en etapas de juventud y adultez, son los principales protagonistas de estos procesos. Están buscando respuestas acerca de qué manera se puede trabajar en procura del desarrollo sostenible de las comunidades rurales mesoamericanas. Quizá eso sea el mayor reto del Proyecto. Concluir que el recurso natural más importante con que contamos, es el talento humano y que el desarrollo es algo más que el alcance de ciertos bienes y servicios y definitivamente el valor que agrega el ser humano sobrepasa el valor material.

De esta manera el Proyecto justifica una serie de talleres que tiende a reforzar nuestras capacidades en todos los niveles, a enfrentar de modos no convencionales, las situaciones que con los métodos tradicionales no hemos podido resolver, en este sentido el trabajo en equipo y el liderazgo compartido son herramientas valiosísimas.

Equipo Coordinador, Proyecto IICA-Holanda/ LADERAS

El equipo coordinador del Proyecto en el Programa de Formación Acción participan siempre activamente y en calidad de

facilitador@s han ensayado ya una metodología funcional que las personas participantes reconocen como suya, sin embargo, cada nuevo tema que se introduce tiene su especificidad y con ello el diseño particular para la consecución de los propósitos.

Además cada nuevo tema abre una oportunidad para que el equipo invite a personas externas a ser partícipes del taller y a facilitarlos, sin quedar fuera ninguno de los miembros del equipo, lo cual por un lado, asegura la continuidad del proceso y por otro, el aprendizaje de nuevas temáticas por parte del equipo coordinador, ya que uno de los principios de aprendizaje es enseñar con el ejemplo. Estas experiencias pretenden trascender el nivel discursivo, así que también el equipo se introduce en la experiencia de aprendizaje con el fin de vivir y facilitar la reproducción de lo aprendido en otros, siempre en su tarea de facilitador del proceso.

Esta Experiencia

El cuadro siguiente ilustra la experiencia del Proyecto en los talleres sobre Liderazgo y Desarrollo de Equipos, en su concepto amplio, por supuesto que en la medida que aumente el interés del lector por indagar esta experiencia, encontrará las precisiones en cuanto a la aplicación, metodología y líneas conceptuales que fundamentan esta propuesta.



**Estructura de Contenido y Metodología del Taller
Liderazgo y Desarrollo de Equipos**

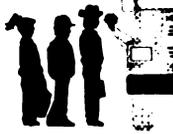
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
4 horas “Introducción al taller y continuación del proceso”	8 horas “Interpretación y Análisis”	8 horas “Teoría y Práctica”	4 horas “Plan de acción”
Las personas participantes llegan al lugar, se inscriben, reciben materiales y se alojan.	Demostración metodológica	Demostración metodológica	Planeamiento de Acciones
Se conectan con la experiencia anterior. Se honra la experiencia previa.	Aplicaciones utilizando casos hipotéticos	Aplicaciones utilizando casos inmediatos y reales	... acompañamiento y prueba

- ✓ Honrar la experiencia y aprendizajes
- ✓ Destacar logros privados y públicos
- ✓ Conexión humana

✓ Contenido

- ✓ Acción
- ✓ Acompañamiento

Programa del taller

	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4
M A Ñ A N A	Arribo e inscripción de Participantes  Alojamiento	Cuerdas  ▶ Pelotas de tenis ▶ Mornias ▶ Islas ▶ La pared ▶ El río ▶ La telaraña	Pensamiento Lateral  Gorras para pensar	Plan de Acción  Cierre ▶ Galería ▶ Evaluación ▶ Despedida
	Apertura del taller ▶ El tesoro escondido ▶ Instalación de equipos ▶ Honrando los compromisos Líder o Cacique Estilo personal El vuelo de los gansos.	La Comunicación  Celebraciones Aplicaciones a nuestra práctica como facilitadores	¿Cómo Debemos Ser?  Silueta del Facilitador El cuadrado perfecto Reflexión	 Retorno
T A R D E				

Las tres P del taller



1. Evidenciar las ventajas y desafíos del trabajo en equipo
2. Consolidar los equipos de facilitador@s
3. Destacar la necesidad de un liderazgo compartido como expresión de la participación del equipo en el ser y poder hacer.
4. Valorar la facilitación de procesos como producto de la horizontalidad en el uso del conocimiento.
5. Concertar un plan de acción para los próximos tres meses, evidenciando un liderazgo democrático.



1. Trabajos grupales
2. Discusiones plenarios
3. Dinámicas vivenciales



1. Conciencia aumentada sobre las ventajas y desafíos del trabajo en equipo.
2. Nuevas herramientas para ejercer el rol del(a) líder facilitador(a) en las actividades y ámbitos de nuestras vidas, especialmente en el manejo de reuniones, desarrollo de proyectos y en el crecimiento de los comités locales.
3. Un plan de acción por cada equipo, organización o comité, con resultados deseados y concertados.

Guía del Facilitador

GUÍA DEL FACILITADOR

Actividad	Intención	Descripción
DIA 1		
Inscripción de Participantes	Registrar la participación Control de asistencia	Llenar hoja de Inscripción, entrega de camiseta (leyenda trabajo en equipo) y otros materiales.
<i>Bienvenida</i>	Celebrar oportunidad para juntarnos	Un saludo afectuoso, orientaciones generales, presentación equipo moderador.
Rompehielo El Tesoro escondido	Integrar participantes en el espacio del taller. Romper tensión inicial y natural al inicio de un taller. Mover a los participantes.	Los participantes buscarán un objeto escondido previamente por los facilitadores; en lugares estratégicos hay pistas que orientan o confunden. El que lo encuentra recibe un premio.
Presentación de los participantes	Conocer además de los nombres de los participantes, algunas preferencias o aspiraciones.	- Repartir papelitos con la mitad de palabras claves sobre el tema del taller, los participantes deben encontrar quien tiene la otra mitad, se juntan, conversan y se presentan a plenaria, opinando sobre la palabra que los juntó.
Normas del Taller	Propiciar el espíritu de libertad de l@s participantes, a la vez regular esa libertad.	Cuidarse así mismo, cuidarse entre el grupo, derecho a pescar (distrarse de vez en cuando). Otras que el grupo defina
Instalación de equipos de trabajo	Generar identidad de equipo. Formar los grupos de trabajo para el taller.	Nombre, lema, símbolo del grupo en afiche grande pegado en la pared de su sitio. Símbolo personal y nombre escrito con gracia en un gafete. Elegir al facilitador del día. Expectativas del grupo sobre el taller.
Responsabilidades de los Equipos.	Desarrollar la capacidad de observación, de análisis crítico y de evaluación del taller en su proceso y en la participación individual señalando las lecciones y la intención de cada tema.	En un cuadro grande pegado en la pared aparecen las responsabilidades, cada grupo selecciona una poniendo el nombre del grupo en donde corresponde. En hojas sueltas y en la pared están definidas las funciones de cada tarea. El cuadro está diseñado para la rotación diaria de las tareas
Honrando nuestros compromisos	Revisar el plan de trabajo que los participantes se comprometieron a cumplir en el tiempo entre talleres	Qué hicimos, Cuánto hicimos, dónde lo hicimos, quiénes participaron, qué logramos. Individual, grupal, plenaria
¿Líder o Cacique?	Comparar el concepto tradicional de líder con el concepto de líder participativo. Identificar características de ambos.	1. Se pide a l@s participantes que a nivel de cada grupo identifiquen líderes mundiales que han hecho aportes relevantes a la humanidad. 2. L@s participantes señalan los criterios que tomaron en cuenta para considerar las personas que mencionaron como líderes

Actividad	Intención	Descripción
<p>Estilos de Personalidad ¿Cómo somos?</p>	<p>Determinar los diferentes estilos de personalidad de participantes.</p> <p>Evidenciar las diferencias en los estilos de personalidad.</p> <p>Explicarse el comportamiento de las personas en determinadas circunstancias</p>	<p>1.Cada participante llena el cuestionario sobre Estilos de Personalidad.</p> <p>2.El cuestionario se contesta rápida y honestamente. La primera reacción es la verdadera.</p> <p>3.Determinar el estilo de personalidad de cada participante de acuerdo a los resultados del test.</p> <p>4.Cada grupo de participantes con el mismo estilo de personalidad, realiza ejercicios prácticos para visualizar y evidenciar las diferencias entre estilos de personalidad.</p>
<p>CIERRE Reflexión del día Las lecciones del vuelo de los gansos.</p>	<p>Ilustrar las ventajas del trabajo en equipo. Despertar inquietudes, reflexionar sobre nuestro desempeño en los equipos de trabajo.</p>	<p>Describir, apoyado con dibujos, el vuelo en 'V' de los gansos y sus lecciones. Comentar publicación sobre fundamento científico sobre el vuelo de los pájaros. Distribuir.</p>
DIA 2		
<p>Buenos días... Ayer fue... (la fecha), tratamos sobre...(temas). Hoy es... (fecha) y los temas que cubriremos serán...</p>	<p>Establecer puente entre ayer y hoy Informar a los participantes sobre la secuencia de los temas.</p>	<p>Un participante previamente informado desarrolla este aspecto en el menor tiempo posible. Anota en el afiche colocado en lugar visible, la fecha del día.</p>
<p>Canción Un Millón de Amigos (Roberto Carlos)</p>	<p>Energizar el ambiente y el espíritu de los participantes.</p> <p>Apertura alegre para liberar tensión.</p>	<p>Elegir una canción con mensaje referido al tema del día o del taller. El músico del grupo dirige, los participantes cantan siguiendo la letra en una copia distribuida.</p>
<p>Reporte sobre Responsabilidades de los Equipos.</p>	<p>Desarrollar sensibilidad sobre las dimensiones de los procesos grupales.</p>	<p>Cada grupo presenta su reporte siguiendo este orden: Memoria, Proceso, Liderazgo, Equipo, Noticias, Felicidad.</p>
<p>Ejercicios Vivenciales al Aire Libre: 1. Pelotas de tenis 2. Momias 3. La pared 4. Cruzando el río 5. La telaraña</p>	<p>Evidenciar el poder de un equipo frente a GRANDES DESAFÍOS Valorar las ventajas y dificultades del trabajo en equipo.</p> <p>Ejercitar liderazgo.</p> <p>Desarrollar confianza, eficiencia, manejo de roles, tolerancia, paciencia, iniciativa, perseverancia.</p>	<p>Desarrollar los ejercicios siguiendo las instrucciones respectivas</p> <p>Fuerte énfasis en las medidas de seguridad, ropa apropiada, respeto a los compañeros principalmente al sexo opuesto, participación voluntaria</p>

Actividad	Intención	Descripción
<p>Rompesueño Los burritos sabaneros</p>	<p>Analizar el sentido de cooperación como aspecto fundamental para lograr un propósito de equipo.</p>	<p>A cada grupo se le entrega una copia con ilustraciones de dos burros amarrados que deben comer dos bultos de pastos, al final se ponen de acuerdo. Se pide a los participantes que reflexionen sobre el hecho y expresen las lecciones.</p>
<p>Comunicación: Mensaje distorsionado</p>	<p>Valorar la capacidad de escuchar y comprender lo escuchado. Capacidad de transmitir lo escuchado como elementos indispensables en el trabajo de los equipos.</p>	<p>Un mensaje que se transmite en secreto, de persona a persona, se verifica como va en la décima persona y como llega al final. Se forman dos grupos, pero transmiten el mismo mensaje para verificar el nivel de distorsión que ocurre.</p>
<p>Celebraciones</p>	<p>-Analizar nuestra participación en los eventos que necesitan de la colaboración de varias personas para su realización. -Reforzar la capacidad de autoprocesamiento y reflexión sobre nuestro desempeño en los grupos de trabajo.</p>	<p>1. Dramatización de celebraciones cotidianas (Cumpleaños, bodas, bautismos, rezos, graduaciones). 2. Análisis grupal de cómo se hizo el trabajo, con guía. Plenaria.</p>
<p>Aplicaciones a Nuestra Práctica como Facilitador@s</p>	<p>Analizar cómo funcionan los grupos y las organizaciones locales, recomendaciones para que sean más efectivas</p>	<p>1. Cada grupo reflexiona sobre lecciones para liderazgo, responsabilidades individuales, trabajo en equipo, comunicación. Parejas de equipos comparten sus reflexiones.</p>
<p>DIA 3</p>		
<p>Buenos días... Ayer fue... tratamos sobre... Hoy es... y los temas que cubriremos serán...</p>	<p>Establecer puente entre ayer y hoy Informar a los participantes sobre la secuencia de los temas</p>	<p>Un participante previamente informado desarrolla este aspecto en el menor tiempo posible. Anota en el afiche colocado en lugar visible, la fecha del día.</p>
<p>Canción Viva la Gente</p>	<p>Energizar el ambiente y el espíritu de los participantes. Apertura alegre para liberar tensión.</p>	<p>Se elige una canción con mensaje referido al tema del día o del taller. El músico del grupo dirige, los participantes cantan siguiendo la letra en una copia distribuida.</p>

Actividad	Intención	Descripción
Reporte sobre Responsabilidades de los Equipos.	Desarrollar sensibilidad sobre las dimensiones de los procesos grupales.	Cada grupo presenta su reporte siguiendo este orden: Memoria, Proceso, Liderazgo, Equipo, Noticias, Felicidad.
PENSAMIENTO LATERAL Seis Gorras para Pensar	Desarrollar la capacidad de ponerse en la posición de otro cuando se discute un tema. Capacidad para analizar las situaciones desde diferentes puntos de vista, pensar horizontalmente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el caso "Problema de alcoholismo en la Empresa los Chilotes" 2. Los equipos de seis personas, leen el caso y las instrucciones de análisis. 3. Distribuyen las gorras de seis colores diferentes. 4. Desarrollan seis rondas de análisis del ejercicio pensando de acuerdo al significado del color de la gorra, al final de cada ronda se cambian l. 5. Un moderador anota las expresiones de cada participante (color) en un esquema ilustrado con las gorras y los colores en la pizarra. 6. El color azul debe ir concluyendo. Cada grupo reflexiona sobre las lecciones aprendidas.
Rompesueño: Rompecabezas La F	Energizar al grupo, quitar el sueño ocasionado por la digestión después de almuerzo. Ocupar el cerebro en una actividad motriz – intelectual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada participante recibe una hoja <i>con piezas dibujadas</i>. 2. Recorta las piezas 3. Trata de armar una figura con significado (una letra F, es entendido que ellos no saben que letra es) 4. El facilitador da pistas sobre lo que es la figura 5. Se premia a los primeros que lo logran.
¿Cómo debemos ser? Silueta del facilitador	Identificar y diferenciar las características y cualidades de un facilitador frente a los roles tradicionales de profesor, director, coordinador, jefe (verticalidad).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Silueta mitad hombre, mitad mujer, en grande, en la pizarra. 2. Los participantes anotan en tarjetas: cómo piensa, cómo siente, cómo actúa, qué lo mueve. 3. Colocan las tarjetas según corresponda: en la cabeza, en el corazón, en los pies, en las manos.
CIERRE Aplicaciones a nuestra práctica El Cuadrado Perfecto	Modelar comportamiento en equipo y liderazgo, las bondades y dificultades de la participación. Además, demostrar el manejo de principios que rigen las relaciones de género.	Todos los participantes se vendan los ojos, se distribuyen en desorden, a uno se le entrega la punta de una cuerda, a otro la otra, deben formar un cuadrado perfecto con todos los participantes. Unica regla: no se permite ver. Cuidar seguridad.

Actividad	Intención	Descripción
DIA 4		
<p>Apertura: Buenos días... Ayer fue... tratamos sobre... Hoy es... y los temas que cubriremos serán...</p>	<p>Establecer puente entre ayer y hoy Informar a los participantes sobre la secuencia de los temas</p>	<p>Un participante previamente informado desarrolla este aspecto en el menor tiempo posible. Anota en el afiche colocado en lugar visible, la fecha del día.</p>
<p>Canción Arriégate... Hay algo más...</p>	<p>Energizar el ambiente y el espíritu de los participantes. Apertura alegre para liberar tensión.</p>	<p>Se elige una canción con mensaje referido al tema del día o del taller. El músico del grupo dirige, los participantes cantan siguiendo la letra en una copia distribuida.</p>
<p>Reporte sobre Responsabilidades de los Equipos.</p>	<p>Desarrollar sensibilidad sobre las dimensiones de los procesos grupales.</p>	<p>Cada grupo presenta su reporte de acuerdo a este orden: Memoria, Proceso, Liderazgo, Equipo, Noticias, Felicidad.</p>
<p>Plan de Acción</p>	<p>Identificar metas y compromisos para los próximos tres meses como facilitador@s</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nivel individual y grupal se identifican metas y acciones. 2. ¿Qué queremos lograr, qué vamos a hacer, cuando, cuánto y con quién?
<p>CIERRE (Evaluaciones, despedidas, arreglo del salón)</p> <p>Evaluación:</p> <p>Galería de Bellas Artes Evaluación del taller</p>	<p>Recordar la magia del taller cerrando de forma espectacular</p> <p>Estimular el sentido artístico aplicándolo al aprendizaje.</p> <p>Calificar el desempeño de moderadores, participantes, contenido, metodología y entorno del taller.</p>	<p>Diferentes formas de evaluación Saludos de despedida Arreglo del salón y empaque de materiales.</p> <p>Cada participante expresa mediante una pintura, caricatura, canción, poesía, etc. Sus reacciones con respecto al taller.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la pizarra dos columnas: Lo que me gustó del taller, lo que no me gustó del taller. - Cada participante recibe cuatro tarjetas, dos de cada color, tiene derecho a poner solamente dos, priorizando, una para cada columna o dos para la misma columna. <p>El moderador hace un resumen sobre la tendencia de la evaluación.</p>
<p>Despedida:</p> <p>Chímbolas</p> <p>Canción de despedida</p>	<p>Gravar en la mente de los participantes los momentos del taller.</p>	<p>Los participantes reciben muchas caritas felices (sticker, smile face) que entregarán una a cada compañero en un intercambio de abrazos y agradecimientos porque los aportes del otro le ayudaron a crecer... de fondo música tropical (rítmica).</p> <p>Los participantes, en círculo y muy pegados hombro con hombro, balanceándose cantan la canción</p>

Actividad	Intención	Descripción
Honar el salón	Honar el espacio que compartimos, que fue testigo de la construcción de conocimientos por el aporte de todos.	Los participantes, en el mayor orden posible y con una canción de Juan Luis Guerra de fondo, proceden a despegar afiches, y guardar los materiales y equipos usados en el desarrollo del taller.

Módulo I

Introducción

(Apertura del Taller)

Bienvenida

Orientaciones Generales

Rompehielo: El Tesoro Escondido

Presentación de l@s participantes

Normas del taller

Instalación de los equipos de trabajo

Responsabilidades de los equipos

Honrando los compromisos

Celebrando el aprendizaje

Líder o cacique

¿Cómo somos? Estilos de personalidad

Cierre:

- Reflexión del día: Las lecciones del vuelo de los gansos

El Tesoro Escondido

Intención:

Romper la tensión natural de los participantes por el inicio del taller, crear un ambiente ameno, mover a los participantes, Integrar los participantes en el espacio del taller.

Descripción:

Los participantes buscarán un objeto escondido previamente por los facilitadores. En lugares estratégicos hay pistas que orientan o confunden. El participante que lo encuentra recibe un premio.

Presentación de I@S Participantes:

" La palabra generadora"

Intención:

Conocerse, cómo piensan, preferencias, aspiraciones de los participantes

Descripción:

1. Se preparan tarjetas de cartulina con palabras o términos referentes al tema del taller y a la cantidad de participantes: Equipo, grupo, moderador, facilitador, líder, cacique, personalidad, introversión, etc.
2. Las cartulinas se cortan en 2 partes y si hay número impar una palabra se corta en 3 partes.
3. Se colocan las partes en una mesa al centro del local y se orienta al grupo para que cada participante tome una parte de la figura, luego busque su complemento.
4. Una vez encontrado su compañero se

procede a conocerse, cada uno indaga en el otro: nombre, procedencia, empresa o proyecto en que trabaja, afición, preferencias. Además forman su palabra, la conceptualizan, y reflexionan acerca de su relación con nuestras vidas y nuestros trabajos.

5. Cada pareja tiene 10 minutos para presentarse y reflexionar en la palabra.
6. Luego del trabajo en parejas se procede a la presentación de cada una en la plenaria.

Procesamiento:

5. ¿Qué aprendizaje nos deja este ejercicio?
 - A tener más confianza entre nosotros.
 - A conocernos mejor
 - Expresar nuestras ideas
 - Ampliar nuestros conocimientos
 - Participar
 - Comunicarnos mejor
 - Conocer el pensamiento y las ideas de los demás.

6. Se concluye retomando los aportes del grupo, reforzando los conceptos contenidos en las palabras.

Normas del Taller

Intención:

Las normas tienen el propósito de propiciar un ambiente de libertad entre los participantes, a la vez que regula esa libertad.

Para expresarse abiertamente, para participar, es necesario que la persona no se sienta presionada por nada, ni por nadie,

Descripción:

En un afiche grande aparecen tres normas pétricas, no negociables, luego hay espacios libres para que los participantes propongan otras.

1. **Cuídese:** Se refiere a la responsabilidad personal de cuidarse, de proteger su salud, de no exponerse al peligro.
2. **Cuidémonos:** Es la responsabilidad colectiva de, cuidarse unos con otros, la solidaridad grupal.
3. **Derecho a pescar:** Es la libertad que tenemos para distraernos de vez en cuando, por cuanto somos personas muy ocupadas que para venir al taller hemos dejado atrás a la familia, a los trabajos y seguro muchos problemas y no podemos dejar de pensar en ellos de vez en cuando. Este derecho se aplica también al carácter flexible del taller, por cuanto no es necesario "pedir la venia de la sala", para salir del salón, considerando siempre el respeto a los demás.

Normas

Cuídese



Cuidémonos

Se puede ir a pescar



Instalación de los Equipos de Trabajo

Intención:

Los equipos de trabajo buscan fomentar la identidad de grupo y la identidad personal, busca también modelar el trabajo en equipo y reflexionar sobre el papel que como organización y como persona nos toca desempeñar en el camino de la vida.

Descripción:

1. El ejercicio consiste en distribuir a los participantes en grupos, use una técnica de distribución al azar y que los participantes no conozcan, como distribuir confites de tantos colores (sabores) como grupos se desean formar y tantos confites por color como miembros deseables en cada equipo.
2. Cada grupo hará un rótulo muy colorido y artístico con el nombre de batalla, de lucha...
3. Definirá un lema y un símbolo que exprese la visión y las intenciones del grupo, con respecto a su quehacer fundamental. Colocar las identificaciones en lugar visible junto al grupo (Pared, pizarra).
4. Elegir un @ facilitador@ por grupo (este cargo se elegirá nuevamente cada día y se le distinguirá porque usará en el cuello, el brazo o la cabeza, un pañuelo vaquero).
5. El equipo también tiene que identificar las expectativas de cada miembro y consensuar las expectativas del grupo.
6. Cada participante crea su símbolo personal, que exprese su manera de ser, su actividad o lo que piense de la vida,

este símbolo y su nombre (sólo el nombre, sin apellido) se escriben en una tarjeta que constituye el gafete del participante.

Procesamiento:

1. Presentación en plenaria de las identificaciones de cada equipo, puede premiar a los más artísticos, a los más filosóficos, a los más concretos, etc.

Responsabilidades de los equipos

Intención:

Desarrollar la capacidad de observación, de análisis crítico y de evaluación del taller en su proceso y en la participación

individual señalando las lecciones, la intención de cada tema, valorando la participación de los compañeros y de los moderadores, señalando las reacciones a los temas y las dificultades en el desarrollo del taller. Mantener el espíritu alegre del ambiente e informar sobre lo que ocurre en el entorno.

Descripción:

En un cuadro grande pegado en la pared aparecen las responsabilidades, cada grupo selecciona una poniendo el nombre del grupo en donde corresponde.

En hojas sueltas y en la pared están definidas las funciones de cada tarea. El cuadro está diseñado para la rotación diaria de las tareas.

Responsabilidades de los Grupos

GRUPO	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
La Antorcha	 Memoria	 Equipo	 Liderazgo	 Proceso
Los Guanacastales	 Proceso	 Memoria	 Equipo	 Liderazgo
Los Campeones de Torogoz	 Liderazgo	 Proceso	 Memoria	 Equipo
Nuevo Milenio	 Equipo	 Liderazgo	 Proceso	 Memoria

RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS

(pegado en grande en la pared)



Memoria: Resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión. La

presentación no debe durar más de cinco minutos.



Observadores del Proceso:

La tarea consiste en señalar los aspectos claves del día, no todos los sucesos, sólo los que considera importantes, y valorar sus limitaciones y

contribuciones al logro del objetivo propuesto. Se trata de hacer contribuciones / reflexiones que mejoren nuestro desempeño. Observa los sucesos claves, el tiempo en que estos se realizan y su efecto.



Analistas de Liderazgo: La

tarea consiste en analizar comportamientos que ilustran un liderazgo democrático y contribuyen a que el grupo logre sus metas.



Observadores de Trabajo en Equipo: Esta tarea

consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Analiza si todas las personas participan, si el liderazgo se comparte, si el

estado de ánimo es alto o bajo. Se identifican acciones positivas que contribuyen a un trabajo más efectivo.



Guarde Felicidad: La tarea se concentra en asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. Se puede realizar

dinámicas para animar el grupo u otras actividades según las percepciones.



Aseo: La tarea consiste en motivar y facilitar que el salón y las otras áreas de trabajo utilizados durante el taller se mantengan limpios.



Noticias: La tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes está informado sobre lo que está pasando en su país y en el mundo para que no nos olvidemos que

estamos afectados siempre por lo que ocurre en nuestro entorno. Se presente en cualquier momento conveniente, concertado con los facilitadores del evento.

Receptor de Quejas: La tarea consiste en recibir cualquier sugerencia o crítica constructiva de los participantes y presentarla a la consideración de la plenaria en cualquier momento que se estima conveniente en consulta con los facilitadores del evento

Honrando nuestros compromisos

Intención:

Revisar el plan de trabajo que los participantes se comprometieron a cumplir en el tiempo entre talleres:

¿Qué queremos lograr?	¿Qué haremos?	¿Cuánto haremos?	¿Dónde lo haremos?	¿Quiénes participarán?

Descripción:

En un cuadro grande, pegado en la pared o en una pizarra, llenar la matriz para presentarla en plenaria, una por equipo de trabajo.

¿Qué logramos?	¿Qué hicimos para lograrlo?	¿Cuánto hicimos?	¿Dónde lo hicimos?	¿Quiénes participaron?

Anotar las razones por las cuáles no se hicieron algunas de las actividades

Colobrado Nuestro Aprendizaje

Intención:

1. Facilitar lazos de reflexión sobre el taller anterior, su experiencia después del taller.
2. Incrementar capacidades de análisis y reflexión de l@s participantes sobre su propio comportamiento.

Descripción:

1. Cada participante necesita 10 papelitos para entrevistar a cinco personas
2. El grupo se levanta para realizar las entrevistas, anotando las respuestas de cada pregunta en un papelito aparte.
3. Las preguntas ¿Qué aprendí?, ¿Qué apliqué?
4. Finalizadas las cinco entrevistas, se colocan los papelitos en los dos rótulos correspondientes en la pared.

5. El moderador resume los resultados para presentarlos al pleno.

¿Qué aprendí?	¿Qué apliqué?

La intención también se puede lograr utilizando las siguientes guías de reflexión (preguntas) para cada participante, resumiendo las respuestas por el moderador:

Guía - REFLEXIÓN INDIVIDUAL

Honrando Mi Experiencia

1. ¿ Qué logros tuve después del taller anterior?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿ Qué factores me limitaron o me afectaron para cumplir mis compromisos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿ Cómo valoro el cumplimiento de mis compromisos como facilitador@ de mi comunidad?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué cosas necesito hacer para cumplir mejor mis compromisos como facilitador@?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Guía - TRABAJO GRUPAL

Aplicando el aprendizaje

Qué hicimos en:

ACTIVIDADES	APORTES
¿Asambleas?	
¿Reuniones?	
¿Proyectos productivos?	
¿Proyectos comunales?	

¿Qué hicimos en los diferentes ámbitos?

AMBITOS	APORTES
¿En sus familias?	
¿En la iglesia?	
¿En el colegio?	
¿En su trabajo?	
¿En la organización local?	
¿Otros?	

¿Cual es mi conclusión individual sobre el aprendizaje de este día y qué quisiera en algún momento compartir con mis compañeros?

¿Líder o Caciquo?

Intención:

1. Valorar las características del líder participativo (Facilitador), frente al concepto de líder tradicional. Identificar esas características.

Descripción

1. Se pide a l@s participantes que a nivel de cada grupo identifiquen líderes mundiales que han hecho aportes relevantes a la humanidad.

2. L@s participantes señalan los criterios que tomaron en cuenta para considerar las personas que mencionaron como líderes.

RESULTADO DE LOS GRUPOS
Jesucristo
Ernesto El Che Guevara
Eva Perón
Adolfo Hitler
La Madre Teresa
Napoleón Bonaparte
Lady Diana
Carlos Marx
Abraham Lincoln
Francisco Morazán
Mahatma Gandhi
Golda Mayer
Jhon F. Kennedy
Fidel Castro

Criterios para considerarlos líderes:

Grandes decisores, triunfadores a todo

costo, amor al prójimo, movieron las masas, jefes, don de mando, dueños del poder, carismáticos, comprometidos, impositivos, entregados a la causa, humildes, algunos ricos otros pobres, deseo de figurar, visión, inconformes con la situación,.

Procesamiento:

1. Se pregunta si los líderes mencionados reúnen todas esas características.
2. ¿Cuáles son características del líder del milenio?
3. Reflexión acerca de la participación, la horizontalidad, la vocación de servicio, el compromiso, la solidaridad, la tolerancia y la paciencia como características del liderazgo compartido.
4. ¿Cómo transitar del estilo de liderazgo predominante (león, Hitler, Napoleón) a un modelo de liderazgo compartido (Madre Teresa/ Gandhi)?.

Los logros son sostenibles cuando hemos dado a todos la oportunidad para conseguirlos, cuando todos han sido escuchados, cuando todos han participado.

El modelo participativo rechaza la verticalidad, el autoritarismo, la unidireccionalidad y propone vías horizontales, democráticas, que estimulan el potencial crítico de los participantes.

¿Quién es cada quién? (Aporte de los participantes)

Cacique / León Hitler, Morazán, Napoleón	Lider/ Facilitador Madre Teresa, Ghandi
Solitario	Fuerza Interior
Arrogante	Servicio
Mando	Se da
Castiga	Interés grupal
Interés personal	Amor
Autoridad	Democrático
Belleza física	Poder constructivo
Autoritario	Belleza interior
Poder heredado	Sentimiento
Indomable	Humildad
Fuerte	Tristeza
Sereno	Arrepentimiento
Rígido	Pensamiento
Seguro	Fe
Fuerza	Serenidad
Poder	Paciencia, paz
Enojado	Protección
Fiera	Confianza
Importa más el resultado que la Participación	Solidaridad
Sobre estima	Necesidad de proteger
Egoísta	Comprensión
Cómodo	Ternura
Listo	Sentimiento
Autoritario	Caridad
Ambicioso	Participativo
Materialista	Acompañante
Elegante	Compasiva
Único	Pensante
Reservado	Angustia
Tiene poder	Señales de paz
Propósitos oscuros	Visionaria
Ágil, estrategia	Inspira confianza
Astuto	Servidor
Imponente	Deseo de hacer algo mejor
Corruptible	Equitativo

Estilos de Personalidad

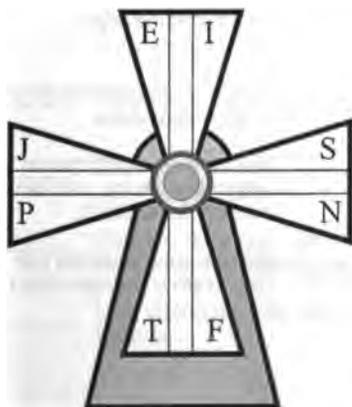
(¿Cómo Somos?) 1

Intención:

- ▶ Comprender el comportamiento de las personas en determinadas circunstancias.
- ▶ Determinar los diferentes estilos de personalidad de l@s participantes.
- ▶ Evidenciar las diferencias en el estilo propio.

Descripción:

- ▶ Para determinar los estilos personales cada uno de l@s participantes contesta un cuestionario sobre *Inventario de Estilos de Personalidad*.
- ▶ El inventario será útil si se contesta rápido y honestamente, la primera reacción es la verdadera, mostrará que somos diferentes, los resultados no son buenos ni malos; proporciona información útil en cuanto a las preferencias de las personas para pensar y actuar.
- ▶ El estilo personal, después de contestar y procesar el cuestionario, se determina por la combinación de cuatro letras que son las siglas en inglés de:



(E) Extroversión:	Afuera
(I) Introversión:	Adentro
(S) Sensación:	Lógico
(N) Intuición:	Creativo
(T) Pensamiento:	Mente firme
(F) Sentimiento:	Corazón tierno
(J) Juicio:	Juzga, planifica
(P) Percepción:	Distraído

Ejemplo: E N F J E S T J
I S T P I S X P

- ▶ Cuando dos letras opuestas obtienen igual puntaje se indica con "X", indicando que puede ser uno o el otro indistintamente.
- ▶ Se prepara la lista de estilos personales por equipo de trabajo y se exhiben en un gráfico en la pizarra, el "molino de viento" en el que cada aspa representa un estilo personal.
- ▶ Cada grupo de personas perteneciente al mismo estilo de personalidad realiza ejercicios prácticos para visualizar y evidenciar las diferencias. Se trabaja por aspectos opuestos, un par de antónimos a la vez;

1

Inventario del Estilo Personal
 Craig Hogan y David W. Champagne
 Organization Desing and Development, Inc
 Usa, 1993

Instrucciones para Completar el Inventario

Las preguntas del Inventario están puestas en pares (a y b), cada uno representando una preferencia que podrá o no ser aplicada a su personalidad. Califique su preferencia en cada pregunta en una escala de 0 a 5 (el 0 significa que Usted se siente realmente

negativo(a) al respecto o muy fuerte acerca de la otra mitad del par. El 5 significa que Usted lo prefiere fuertemente, o no prefiere la otra mitad del par). Las calificaciones de "a" y "b" deben sumar hasta 5 (0 y 5, 1 y 4, o 1 y 3). No use fracciones, como por ejemplo 2 1/2.

Test para determinar el estilo de personalidad

Conteste lo primero que se le venga a la mente, el resultado depende de usted.

Yo prefiero:

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 1a. _____ | Tomar decisiones después de saber lo que los demás piensan. | 5b. _____ | Pasar momentos con otras personas en actividades energéticas / dinámicas. |
| 1b. _____ | Tomar decisiones sin consultar a nadie. | 6a. _____ | Usar métodos que conozco bien y que se dan buen resultado en el trabajo. |
| 2a. _____ | Que me consideren imaginativo o pensador. | 6b. _____ | Pensar en nuevos métodos para hacer los trabajos que se van presentando. |
| 2b. _____ | Que me consideren imparcial y objetivo. | 7a. _____ | Llegar a conclusiones basándose en un razonamiento justo y a un examen detallado hecho paso a paso. |
| 3a. _____ | Tomar decisiones con respecto a personas de acuerdo a información disponible y analizando la situación. | 7b. _____ | Llegar a conclusiones basándose en lo que yo siento y en lo que yo creo de la vida y de la gente de experiencias pasadas. |
| 3b. _____ | tomar decisiones con respecto a personas basándose en la compasión, sentimientos y comprensión de sus necesidades y principios. | 8a. _____ | Evitar fechas tope. |
| 4a. _____ | Permitir que se lleven a cabo compromisos que quieran hacer otras personas. | 8b. _____ | Hacer un programa de trabajo y llevarlo a cabo. |
| 4b. _____ | Exigir que los compromisos sean claros para asegurar que se cumplan. | 9a. _____ | Hablar por un momento y luego quedarme pensando acerca del asunto.. |
| 5a. _____ | Pasar momentos tranquilo pensando. | 9b. _____ | Hablar abiertamente por un largo rato y pensar más tarde. |

- 10a. _____ Pensar en las posibilidades.
- 10b. _____ Dar la cara a la realidad.
- 11a. _____ Que me tengan en cuenta como una persona que piensa.
- 11b. _____ Que me tengan en cuenta como una persona que siente.
- 12a. _____ Pensar en todas las posibilidades por mucho tiempo antes de tomar cualquier decisión.
- 12b. _____ Obtener la información que necesito, pensar en ella por algún tiempo y luego tomar una decisión rápida y firme.
- 13a. _____ Tener pensamientos y sentimientos secretos que los demás no vean.
- 13b. _____ Actividades y eventos en los que puedan participar los demás.
- 14a. _____ Cosas abstractas y teóricas (ideas pensamientos)
- 14b. _____ Cosas concretas o reales (hechos).
- 15a. _____ Ayudar a otras personas a estudiar sus propios sentimientos.
- 15b. _____ Ayudar a otras personas a tomar decisiones lógicas.
- 16a. _____ Cambiar las opciones y mantenerlas abiertas.
- 16b. _____ Anunciar y saber de antemano.
- 17a. _____ Dejar que se sepa poco de lo que pienso y siento.
- 17b. _____ Hacer que lo que pienso y siento se sepa abiertamente.
- 18a. _____ Una visión general de los hechos.
- 18b. _____ Saber los detalles disponibles sobre los hechos.
- 19a. _____ Usar sentido común y tener seguridad al tomar decisiones.
- 19b. _____ Usar datos, análisis y razonamiento al tomar decisiones.
- 20a. _____ Hacer planes por adelantado basado en lo planeado.
- 20b. _____ Hacer planes a medida que se va haciendo necesario, justo antes de llevar a cabo planes.
- 21a. _____ Conocer nuevas personas.
- 21b. _____ Estar solo, o con una persona que conozco bien.
- 22a. _____ Nuevas ideas y posibilidades.
- 22b. _____ Detalles y conocimientos prácticos.
- 23a. _____ Estar seguro.
- 23b. _____ Conclusiones que se puedan verificar.
- 24a. _____ Dentro de la medida de lo posible, tener citas y anotaciones apuntadas en cuadernos o agendas.
- 24b. _____ Usar agendas o cuadernos lo menos posible (si bien los puedo llegar a necesitar).
- 25a. _____ Discutir un nuevo tema con el grupo que no se había considerado antes.
- 25a. _____ Solucionar problemas en mi cabeza y luego compartir el resultado con otra persona.
- 26a. _____ Llevar a cabo con exactitud planes que habían sido bien preparados y detallados.
- 26b. _____ Idear planes sin necesariamente llevarlos a cabo.

- 27a. _____ Personas juntas / razonables.
- 27b. _____ Personas con sentimientos.
- 28a. _____ Sentirse libre para hacer cosas sin pensarlo.
- 29a. _____ Ser el centro de la atención.
- 29b. _____ Ser reservado.
- 30a. _____ Imaginarme lo que no existe.
- 30b. _____ Examinar los detalles de las cosas existentes.

- 31a. _____ Experimentar situaciones, discusiones y películas emocionantes.
- 31b. _____ Usar mi habilidad para analizar situaciones.
- 32a. _____ comenzar reuniones a la hora acordada.
- 32b. _____ Comenzar reuniones cuando todos estén ya cómodos y listos para comenzar.

FORMULARIO DE CALIFICACION

- | | | | | |
|-----------|------------|------------|------------|------------|
| 1a. ___ E | 7b. ___ F | 14a. ___ N | 20b. ___ P | 27a. ___ T |
| 1b. ___ I | 8a. ___ P | 14b. ___ S | 21a. ___ N | 27b. ___ F |
| 2a. ___ N | 8b. ___ J | 15a. ___ F | 21b. ___ I | 28a. ___ P |
| 2b. ___ S | 9a. ___ I | 15b. ___ T | 22a. ___ N | 28b. ___ J |
| 3a. ___ T | 9b. ___ E | 16a. ___ P | 22b. ___ S | 29a. ___ E |
| 3b. ___ F | 10a. ___ N | 16b. ___ J | 23a. ___ F | 29b. ___ I |
| 4a. ___ P | 10b. ___ S | 17a. ___ I | 23b. ___ T | 30a. ___ N |
| 4b. ___ J | 11a. ___ T | 17b. ___ E | 24a. ___ J | 30b. ___ S |
| 5a. ___ I | 11b. ___ F | 18a. ___ N | 24b. ___ P | 31a. ___ F |
| 5b. ___ E | 12a. ___ T | 18b. ___ S | 25a. ___ E | 31b. ___ T |
| 6a. ___ S | 12b. ___ J | 19a. ___ F | 25b. ___ I | 32a. ___ J |
| 6b. ___ N | 13a. ___ I | 19b. ___ T | 26a. ___ S | 32b. ___ P |
| 7a. ___ T | 13b. ___ E | 20a. ___ J | 26b. ___ N | |

TOTALES

(1)	(2)
_____ (E) Extraversión	_____ (S) Sensación
_____ (I) Introversión	_____ (N) Intuición
(3)	(4)
_____ (T) Pensamiento	_____ (J) Juicio
_____ (F) Sentimiento	_____ (P) Percepción
ESTILO PERSONAL:	
_____ (1)	_____ (2)
_____ (3)	_____ (4)

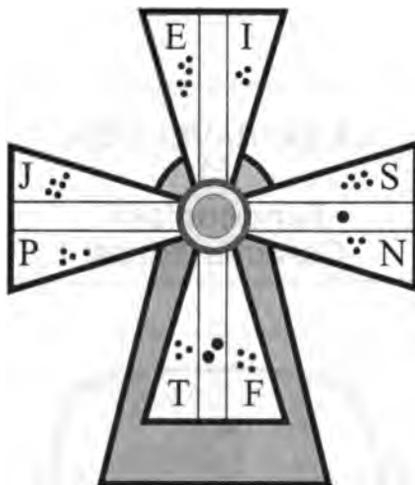
Ejemplo de Resultados

Lista de estilos

Nombre del Participante	Estilo Personal
Edwin Domínguez	E S X J
Isabella Coello	E X X P
Francisco Mejía	E S T J
Dina Martínez	E N F J
Glenda Grijalva	I S F J
Miguel Flores	I N T P
Benjamín Ferrera	I S F P
José Tolentino	E S T J
Estelita	E N F P

Con esta lista se construye el "Molino de Viento"

- E. Extrovertido
- I. Introverso
- S. Sensorial
- N. Intuitivo
- T. Pensante
- F. Sentimental
- J. Juicio
- P. Percepción



Ejercicios para evidenciar las diferencias en los estilos de personalidad

Ejercicio 1

Introversión F
Extroversión E

Introversos VRS Extroversos

Los dos grupos por separado, contestan la siguiente pregunta:

¿Cómo sería para ustedes un fin de semana ideal?

Resultados:

Extroversos. Este grupo por lo general sale del salón, trabajan afuera, hacen mucho ruido y la respuesta está relacionada con divertirse bailando, paseos al campo, a la playa, en pareja, jugar fútbol, tomar licor con los amigos y amigas.

Introversos.- Los introversos trabajan normalmente en el salón del taller, son silenciosos, muy ordenados; las respuestas a la pregunta están relacionadas con pasar el fin de semana en familia, jugar con los niños, asistir a la iglesia, leer, descansar en casa, dormir, visitar familiares, paseos al campo con la familia.

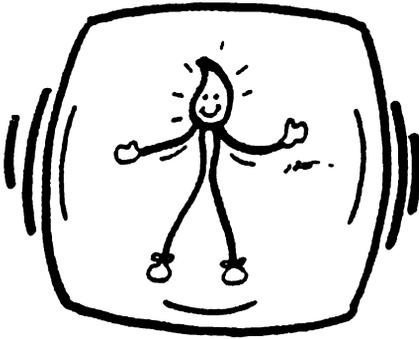
Procesamiento:

ESTILOS DE PERSONALIDAD

EXTROVERTIDO E	INTROVERTIDO I
Habla primero, piensa después	Piensa primero, habla después
Conoce muchas personas	Tiene pocos amigos, pero buenos
Le gustan las fiestas	Le gusta la paz, la soledad
Sale en grupos	Sale solo
Le gusta hablar más que escuchar	Bueno para escuchar, no habla mucho
Le gusta el trabajo en equipo	Le gusta trabajar solo

**LA EXTRAVERSIÓN
(E)**

**Tendencias/
Características**



Se siente atraído hacia afuera por las condiciones y demandas externas.

**LA INTROVERSIÓN
(I)**

**Tendencias/
Características**



Se siente atraído hacia adentro por las condiciones y demandas internas.



Recibe energía de personas y experiencias externas.



Recibe energía de recursos y experiencias internas.

ALGUNAS PALABRAS CLAVE

Extraversión E

Activo

Hacia afuera

Sociable

Gente

Muchos

Expresivo

Amplitud

Introversión I

Reflexivo

Hacia adentro

Reservado

Soledad

Pocos

Callado

Profundidad

Ejercicio 2

Sensación S
Intuición N

S = Lógicos, específicos,
orden, las partes

N = Creativos, el todo, no el detalle

Ambos grupos, pero separados hacen lo siguiente:

Describir una flor que los moderadores les han entregado

Resultados:

Sensación.- Este grupo es el razonable, el lógico, describió parte por parte de la flor, lo que vieron, explicaron algunas características científicas del género, la especie y la familia.

Intuición.- A los intuitivos les pareció mejor buscar las relaciones de la flor como símbolo de la belleza, de la mujer, el perfume que transporta, que recuerda, sin dejar de lado la descripción física y el nombre de la flor.

Un grupo dramatizó una flor emergiendo lentamente de un capullo, al ritmo de música suave, candenciosa. La flor representada por una mujer y los sépalos por una rueda de hombres.

Procesamiento:



ESTILOS DE PERSONALIDAD

RAZONABLES (S)	INTUITIVO (N)
Gusta respuestas específicas	No gusta de los detalles
Resultados tangibles	Busca correlaciones y relaciones
Muy literal, lógico	Muchas fantasías, creatividad
Enfoca los árboles, no la foresta	Enfoca la Foresta, no los árboles
"Ver es creer"	"Pensar es creer"

**LA SENSACIÓN
(S)**

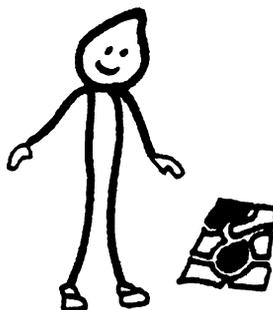
**Tendencias/
Características**



**Le atraen las partes y
piezas.**

**LA INTUICIÓN
(N)**

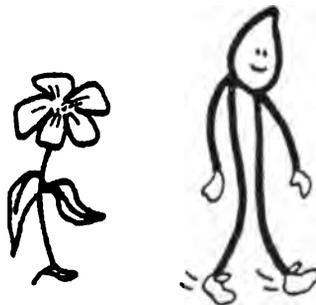
**Tendencias/
Características**



**Le atraen el conjunto y
relaciones entre las partes.**



**Vive en el presente,
disfrutando del momento.**



**Vive anticipando el futuro
y lo que podría ser.**

ALGUNAS PALABRAS CLAVE

Sensación S

Detalles

Presente

Práctico

Datos

Sistemático

Indicaciones

Repetición

Diversión

Esfuerzo

Conserva

Intuición N

Conjunto

Futuro

Imaginativo

Innovaciones

Al Azar

Corazonada

Variedad

Anticipación

Inspiración

Cambia

Ejercicio 3

Pensante **T**
Sentimental **F**

Ambos grupos, por separado, opinan sobre la siguiente situación:

Un delincuente juvenil, 17 años de edad, 20 asesinatos, Innumerables asaltos, líder de la pandilla más temida en el país. ¿ Qué hacer con él?

Resultados:

Pensantes.- Castigo radical, pena de muerte. En el 95% de los casos otras salidas nada han resuelto.

Sentimentales.- Terapia de conciencia, orientación, hay que pensar en los hijos de uno, pobrecito, tiene problemas, tratamiento siquiátrico.

Procesamiento:

ESTILOS DE PERSONALIDAD

PENSANTE (T)	SENTIMENTAL (F)
Objetivo, calma	Siempre considera los sentimientos de los otros
Mente firme	Corazón tierno
Toma decisiones difíciles	Decisiones tienen que acomodar a los otros
Recuerda los números y figuras	Recuerda las caras y los nombres
Impresionado con la ciencia	Impresionado con el afecto

**EL PENSAMIENTO
(S)**

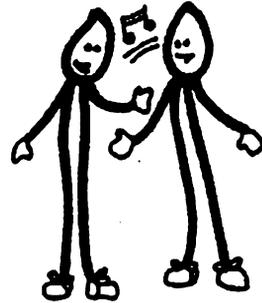
**Tendencias/
Características**



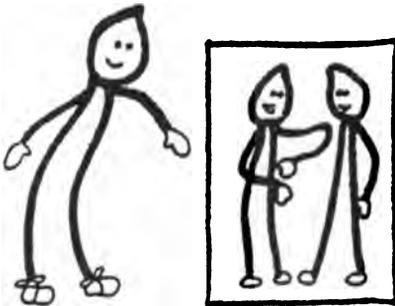
**Se preocupa por la
verdad y la justicia.**

**EL SENTIMIENTO
(N)**

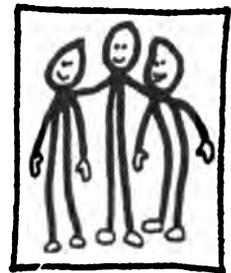
**Tendencias/
Características**



**Se preocupa por las
relaciones humanas
y la armonía.**



**Ve las cosas como
espectador, desde fuera
de la situación.**



**Ve las cosas como
participante, involucrado
desde adentro.**

ALGUNAS PALABRAS CLAVE

Pensamiento T

Cabeza
Objetivo
Justicia
Frio
Impersonal
Critica
Analiza
Preciso
Principios

Sensación F

Corazón
Subjetivo
Armonía
Cariñoso
Personal
Aprecia
Simpatiza
Persuasivo
Valores

Ejercicio 4**Juzga** **J** Juiciosos, Juzgadores**Percibe** **P** Perceptivos

Cada grupo, por su cuenta, responde a la siguiente situación:

La oficina de análisis meteorológicos informa sobre la proximidad de grandes aguaceros, de una tormenta tropical, la velocidad aumenta y en dos días tendremos sobre el territorio nacional, un terrible huracán, con deslizamientos de tierra, inundaciones y destrucción de la

infraestructura vial de la mayor parte del territorio.

¿ Cómo se prepararían o qué harían para enfrentar esta triste realidad?

Resultados:

Juiciosos: Organizar a la población y preparar un plan de emergencia.

Perceptivos: Cuando venga el huracán sabremos lo que hay que hacer.

Procesamiento:

ESTILOS DE PERSONALIDAD

JUZGA (J)	PERCIBE (P)
Siempre se queda esperando a los otros	Distraído, se pierde fácilmente
Todo tiene su lugar y orden	Le encanta explorar
No le gustan las sorpresas	Espontáneo, creativo
El trabajo es el servicio ordenado	El trabajo se convierte en juegos

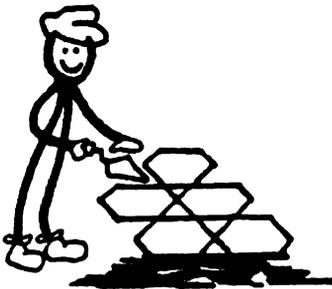
**EL JUICIO
(J)
Tendencias/
Características**

**LA PERCEPCION
(P)
Tendencias/
Características**



**Prefiere un estilo de vida
organizado.**

**Prefiere un estilo de vida
flexible.**



**Prefiere orden definido
y estructura.**

Prefiere ir con la corriente.

ALGUNAS PALABRAS CLAVE

Juzga J

Juzgar

Organizado

Estructura

Control

Decisivo

Deliberado

Cerrado

Planea

Plazos

Productivo

Percibe P

Percibir

Flexible

Fluidez

Experiencia

Curioso

Espontáneo

Abierto

imprevisto

Descubrimientos

Receptivo

Descripción breve de los 16 Tipos de Personalidad

<p>ISTJ ADMINISTRADOR analítico de hechos y detalles; confiable, decisivo, concienzudo y sistemático, preocupado con sistemas y organizaciones, estable, conservador.</p>	<p>INFJ INNOVADOR de ideas orientado hacia otros, serio, silenciosamente vigoroso y perseverante, preocupado con el bien común, con ayudar a los otros a desarrollarse.</p>
<p>ISTP ANALIZADOR práctico; valora la exactitud; más interesado en organizar datos que situaciones con personas; reflexivo, observador tranquilo y curioso de la vida.</p>	<p>INFP AYUDANTE imaginativo, independiente, reflexivo, inquiridor, de alta empatía, leal a ideas, más interesado en las posibilidades que en lo práctico.</p>
<p>ESTP ADAPTADOR realista en el mundo de las cosas materiales; afable, tolerante, acomodadizo, orientado hacia las experiencias prácticas, de primera mano; altamente observante de los detalles de las cosas.</p>	<p>ENFP PLANEADOR altamente entusiasta de cambios; imaginativo, individualista; persigue la inspiración con energía impulsiva; intenta comprender e inspirar a otros.</p>
<p>ESTJ ORGANIZADOR práctico, consciente de los hechos; agresivo, analítico, sistemático; más interesado en completar la tarea que en los sentimientos de la gente.</p>	<p>ENFJ ARMONIZADOR imaginativo y trabajador con la gente; sociable, expresivo, ordenado, de opiniones firmes, concienzudo; curioso de ideas y posibilidades.</p>
<p>ISFJ ADMINISTRADOR simpático de hechos y detalles; interesado en el bienestar de la gente; confiable, concienzudo y sistemático; estable, conservador.</p>	<p>INTJ INNOVADOR lógico de ideas, crítico decisivo; serio, absorto, altamente independiente; preocupado con la organización, determinado y a menudo tenaz.</p>
<p>ISFP AYUDANTE observador y leal; reflexivo, delata empatía, paciente con los detalles, apacible y retraído; esquivo los desacuerdos, disfruta el momento.</p>	<p>INTP ANALIZADOR inquisitivo; reflexivo, independiente, curioso; más interesado en organizar ideas que situaciones o personas.</p>
<p>ESFP ADAPTADOR realista en relaciones humanas; amigable y accesible, altamente observador de sus sentimientos y necesidades; orientado hacia la experiencia práctica de primera mano.</p>	<p>ENTP PLANEADOR analítico e inventivo de cambios; entusiasta e independiente; persigue la inspiración con una energía impulsiva; intenta comprender e inspirar a otros.</p>
<p>ESFJ ARMONIZADOR práctico y trabajador con la gente; sociable, ordenado, con opiniones firmes; concienzudo, realista y bien atento al aquí y ahora.</p>	<p>ENTJ ORGANIZADOR intuitivo, innovativo, agresivo, analítico, sistemático, más atento a ideas y posibilidades nuevas que a los sentimientos de otros.</p>

CIERRE

Reflexión del día:

Lecciones del vuelo de los gansos



Intención:

Ilustrar las ventajas del trabajo en equipo, reflexionar sobre nuestro desempeño en los equipos de trabajo institucionales.

Descripción:

Describir, apoyado con dibujos, el vuelo en 'V' de los gansos y sus lecciones. Comentar publicación sobre fundamento científico sobre el vuelo de los pájaros. Distribuir información.

LECCIÓN DE LOS GANSOS

Hecho 1:

Los gansos vuelan en forma de "V" aumentando la capacidad de vuelo en 71% porque la corriente de aire que generan rompe la resistencia del aire.

Hecho 2:

Cuando un ganso abandona la formación enfrenta la resistencia del viento, disminuye su capacidad de vuelo y al menos que vuelva a la formación inmediatamente, no llegará al destino de la bandada.

Hecho 3:

Cuando el líder, que encabeza la bandada, se cansa del gran esfuerzo realizado, sede su puesto y es relevado por otro miembro de la bandada.

Hecho 4:

Cuando la bandada avanza en pleno vuelo, los miembros graznan para estimularse así mismos a seguir adelante, y generar sentido de unidad.

Hecho 5:

Cuando un miembro de la bandada cae, por razones de enfermedad o porque está herido, inmediatamente un compañero de vuelo lo acompaña hasta que se cura o muere, aquel posteriormente se integra a otra bandada.

¿Cuáles son las lecciones que se derivan de cada uno de estos hechos, para su desempeño en los equipos de trabajo,?

LOS PÁJAROS ECONOMIZAN SU ENERGÍA VOLANDO EN FORMACIÓN

(Tomado del diario La Tribuna, Honduras 2001)

Los pájaros economizan energía cuando vuelan en "formación en V", según las

investigaciones de un científico francés cuyos trabajos son publicados por la revista científica británica Nature.

El biólogo Henri Weimerskirch participó en el rodaje de la última película de Jacques Perrin, "Le peuple migrateur" (El pueblo migratorio), documental sobre las aves migratorias.

"Aprovechamos una oportunidad única", declaró a la AFP Weimerskirch, que trabaja habitualmente sobre la energética de los vuelos de las aves de la Antártida.

"A pedido de consejeros del productor Jacques Perrin que, después de los documentales 'Le peuple Singe' (El pueblo simio) y 'Microcosmos', preparaba un nuevo filme, me uní al equipo de filmación en Senegal para seguir con los pelícanos mis investigaciones sobre el ritmo cardíaco de los albatrós, que son de tamaño comparable", explicó.

"Logramos demostrar empíricamente que, con respecto al vuelo solitario, el vuelo en formación confiere a los pájaros una ventaja aerodinámica significativa, que les permite alcanzar la misma velocidad reduciendo considerablemente el gasto de energía", indicó Henri Weimerskirch, que trabaja para el Centro Nacional francés de Investigaciones Científicas (CNRS) Esta ventaja explica probablemente por qué las grandes aves que emigran en bandadas vuelan en formación, agregó el científico.

Recomendar venir mañana con ropa apropiada para jugar al aire libre.



Módulo 2

Apertura del Día

Apertura del día:

Ayer fue... Hoy es... programa ...
Canción "Un millón de amigos"
Reportes sobre responsabilidades de los equipos

Ejercicios Vivenciales

al Aire Libre:

Pelotas de Tennis
Momias
La Isla
La pared
Cruzando el Río
La Telaraña

Rompesueño:

Los burritos sabaneros

Comunicación:

La distorsión del mensaje

Celebraciones

Aplicaciones a Nuestras Práctica como facilitador@s

CIERRE:

La Asamblea en la carpintería

Apertura del día:

► Ayer fue... (fecha de ayer), iniciamos el taller con la instalación de los equipos de trabajo y descubrimos nuestro estilo propio, hoy es... (fecha del día) y nos divertiremos jugando al aire libre, sacaremos a nuestro niño que todos llevamos dentro; aprenderemos jugando

CanCIÓN "Un millón de amigos"
(Ver canCIÓN en anexos)

Intención:

Energizar el ambiente y el espíritu de los participantes. Apertura alegre para liberar la tensión

Descripción:

Los participantes cantan siguiendo al músico del grupo, todos cuentan con una copia de la canción. El grupo se aplaude a sí mismo.

Reportes sobre responsabilidades de los equipos

Intención:

Desarrollar sensibilidad sobre dimensiones de los procesos grupales; evaluación, síntesis, participación, criticidad, lecciones, utilidad, crecimiento.

Descripción:

Cada Grupo presenta su reporte de acuerdo a la responsabilidad elegida
Se sigue este orden: Memoria, Proceso, Liderazgo, Equipo, Noticias, Felicidad

El moderador comenta la calidad del reporte de acuerdo con la hoja de instrucciones,

Estimular al grupo para hacerlo cada vez mejor. Recordar las responsabilidades del día. Premiar los mejores reportes.

Ejercicios Al Aire Libre sobre Liderazgo y Trabajo en Equipo

El propósito de estos ejercicios es vivir experiencias que permitan analizar el comportamiento del grupo y de cada participante, con respecto a los temas liderazgo y trabajo en equipo, evidenciando las bondades y dificultades para su aplicación.

Al final los ejercicios se procesan (se analizan y comentan) relacionándolos con el trabajo en la vida real.

Los participantes no deben tener conocimiento de lo que viene, los escenarios se preparan sin que ellos lo sepan, gran parte de la utilidad de los ejercicios radica en el drama que evoquen y el conocer lo que viene reduce el impacto de los mismos.

La participación es optativa y se cuida mucho la seguridad.

Estos juegos ofrecen la oportunidad de introducir elementos de diversión, alegría y aventura al programa de capacitación.

El paisaje natural es un contexto adecuado para un aprendizaje integral, atrae nuestro cuerpo y nuestra mente, es fuente de energía, nos conecta con recuerdos inspiradores.

Los grandes aprendizajes de la vida se han obtenido y compartido al aire libre, es el ambiente ideal para el aprendizaje vivencial.

Ver más información sobre los fundamentos de estas prácticas en el Capítulo Notas Técnicas, es más, léalas antes de hacer cualquier ejercicio.

Recuerde que estos ejercicios no son sólo juegos, son un recurso didáctico que requieren seriedad y responsabilidad, la participación es voluntaria.

Siga el orden en que se presentan los ejercicios, pues son de complejidad progresiva y así también el desarrollo de la confianza entre el grupo, pelotas de tennis por ejemplo, no hay contacto o roce personal, ideal para iniciar con un grupo que no se conoce, en los otros ejercicios se exige respeto, principalmente con las mujeres; el contacto personal es más estrecho.

Ejercicio 1 **Pelotas de Tennis** (Laberinto Burocrático)

Intención:

Modelar trabajo en equipo, descubrir líderes, mostrar manejo de roles, practicar eficiencia, paciencia, tolerancia y persistencia. Desafiar al equipo.

Descripción:

- ▶ Organizar grupos de entre 10 y 15 personas
- ▶ Un moderador (no del grupo) por cada equipo
- ▶ Cada moderador debe cargar un bolso con 5 a 7 bolas de tennis o similar

- ▶ Solicitar a cada grupo que se coloquen en forma tal que todos puedan verse.

Sea muy claro en las instrucciones y no hable después, sólo observe

Instrucciones:

- ▶ El objetivo es pasar la bola de una persona a otra sin dejarla caer, hasta que todos la hayan tocado una sola vez (sin repetir). La bola no puede pasarse a la persona de al lado del que la tiene (derecha o izquierda).
- ▶ Si la bola cae, el juego tiene que empezar nuevamente

Para iniciar el juego el moderador toma una bola del bolso y la entrega a uno de los participantes y cuando el grupo logre por primera vez pasar la bola por todos sin dejarla caer y sin repetir participantes y antes de que el entusiasmo disminuya, se introduce una nueva bola en el juego, para hacer lo mismo pero esta vez con dos bolas. Se continúa introduciendo bolas hasta completar cinco o siete.

Ocasionalmente recuérdelos que si una bola cae, deben iniciar el juego nuevamente. Cuando el grupo haya comenzado a organizarse, a sincronizarse, a trabajar con más eficiencia (disminución de caídas) y trabajando con el número máximo de bolas, se les pide que midan en cuanto tiempo hacen una ronda, luego se dan datos de otros grupos para desafiarlos.

Por ejemplo, "hay grupos como ustedes que han hecho este ejercicio en 5 minutos, estoy seguro que ustedes pueden hacerlo

aún en mejor tiempo”. Se continúa animando para mantener siempre el desafío, esta vez se les cuenta que el récord mundial lo tiene un grupo de productores campesinos, que trabajando con siete bolas, hizo una ronda en dos segundos. Esto normalmente anima al grupo a pensar sobre nuevas formas o a escuchar ideas que quizá anteriormente fueron ignoradas. El bolso que contenía las bolas ayuda a resolver el problema de tiempo.

Finalice la actividad cuando el grupo decida por sí mismo que han hecho su mejor esfuerzo y que se sientan satisfechos con el tiempo y el rendimiento logrado, o cuando usted considere que es el momento oportuno para terminar.

Procesamiento:

Reúna al grupo en un círculo y revise la experiencia con ellos:

Cómo se sintieron, cómo evolucionó la dinámica del grupo, la participación, la creatividad, el liderazgo, los principales bloqueos o barreras para completar la tarea, etc.

- ◆ ¿Cuál fue el trato a las personas que fallaban? Establezca similitudes y analogías entre la experiencia vivida en el juego y las situaciones reales del trabajo.
- ◆ Haga referencia a los procedimientos

burocráticos (el papeleo) en que todos nos vemos inmersos durante el desempeño de nuestro trabajo. Haga notar que cada persona representa uno de esos pasos burocráticos, por el que debe pasarse para completar un procedimiento. La bola representa el producto, el proyecto o el cliente que el grupo está tratando de movilizar tan rápido como sea posible.

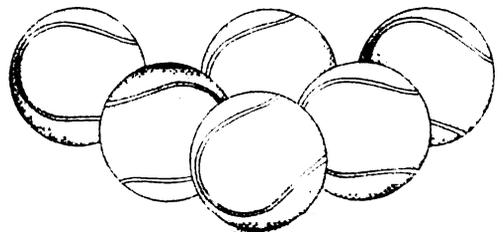
Lecciones:

“Dedicación y perseverancia son la clave para obtener logros”

“Darse cuenta donde están los errores y tratar de resolverlos, fue algo importante”

“Poner a la persona en el puesto para el cual tiene más capacidad mejora el rendimiento del equipo”

“Muchas veces los procesos se detienen porque alguien no está trabajando con eficiencia, eso hace que todo el equipo fracase”



Ejercicio 2**Momias****La Caída de la Momia Egipcia****Intención:**

- ▶ Desarrollar confianza personal y entre el equipo, asumir riesgos, apoyo.

Descripción:

Recursos requeridos: un área nivelada y abierta, preferiblemente cubierta de césped, libre de piedras u otros elementos peligrosos..

Participantes: Seis a veinticuatro. El ideal máximo es un capacitador por cada doce participantes..

Instrucciones:

1. Se anuncia que la próxima actividad es la Caída de la Momia Egipcia. Un aspecto muy importante de esta actividad es el seguimiento de las medidas de seguridad.
2. Se pide a los participantes que hagan filas, una frente a la otra, a una distancia menor que el largo de sus brazos. Es conveniente, aunque no indispensable, que los miembros de cada pareja tengan una altura y peso similar.
3. Uno de los miembros de la pareja será

el receptor, quien deberá estar en posición de recepción: un pie adelante y otro atrás, piernas ligeramente flexionadas, los brazos al frente ligeramente doblados y las palmas de la mano extendidas a la altura del pecho. El otro integrante de la pareja será la momia egipcia, en posición de firme, los pies juntos, los brazos cruzados en el pecho, los ojos cerrados, y de espaldas a su compañero. Una vez que tanto el receptor como la momia egipcia se encuentran listos, la momia se inclinará hacia su receptor dejándose caer sin doblar su cuerpo (rígido como momia). El receptor deberá recibirlo con firmeza empujarlo suavemente hacia el frente para que vuelva a su posición original. Esta acción se repetirá diez veces, después de lo cual se cambiarán de posición. La persona que antes recibirá ahora pasa a ser momia, y realiza el movimiento descrito arriba diez veces.

Procesamiento:

Cuando todos han realizado la caída diez veces, pídeles formar un círculo e inicie la discusión del ejercicio. Pregunte por el grado de desafío y las emociones que provocó, quién escogió caer primero / último y ¿por qué? ¿Cuál es la relación entre la caída y el asumir riesgos, el apoyo y la confianza? ¿Cómo se relaciona la caída de la momia con lo que hacemos en nuestro trabajo? ¿Qué papel juega la confianza en el trabajo?.

Variaciones**1. La momia en tres filas**

- ▶ Luego de pasar por la experiencia en parejas, se forman los participantes en tres filas paralelas, los de afuera mirando hacia el centro (receptores).
- ▶ La persona que queda en el medio (la momia egipcia) se deja caer diez veces hacia delante y hacia atrás.
- ▶ Después cambian de posiciones para que todos tengan la oportunidad de desempeñar el papel de momia.

2. El círculo de la momia egipcia

- ▶ Participantes: siete a trece participantes por círculo. No más de dos círculos por capacitador. Grupos de trece a veintiséis integrantes deberán ser divididos en dos círculos.

EL CÍRCULO DE LA MOMIA EGIPCIA**Instrucciones:**

▶ Anuncie que la siguiente actividad será el Círculo de la Momia Egipcia y organice los participantes en un círculo de siete a trece personas. Solicite mantener la misma actitud y las mismas recomendaciones de seguridad dadas en el ejercicio anterior. Es necesario hacer énfasis en que el grado de riesgo es mayor en esta actividad, por lo que se requiere un trato especialmente amable.

▶ Solicite un voluntario (a) que pase al centro del círculo y que asuma la posición de la momia egipcia. Los restantes interpretarán el papel de sacerdotes integrados en un círculo sagrado, que mediante un rito antiguo, liberarán el alma de la momia al pasar el féretro de mano en mano. Los “sacerdotes” deberán tomar la posición de “receptor”, permanecer juntos hombro con hombro, y su pie delantero no debe alejarse más de 16-18 pulgadas de los pies de la momia.

▶ Cuando los integrantes del círculo sagrado y la momia se encuentran listos, al grito de la momia de “listos” y la réplica de los sacerdotes de “listos”, la momia se dejará caer hacia cualquier lado y los sacerdotes la empujarán suavemente alrededor de todo el círculo sagrado, de un lado al otro.

Cuando la momia grite “gracias”, los sacerdotes la pondrán de pie y gritarán al unísono “tu espíritu está libre” y le brindarán un aplauso. Luego un nuevo voluntario pasará al centro del círculo sagrado, y así sucesivamente hasta que todos hayan tenido la oportunidad de interpretar el papel de la momia.

Procesamiento:

Al finalizar, intégrese al círculo para iniciar la discusión. Si ha estado trabajando con dos círculos, invítelos a unirse en uno solo.

Inicie la discusión solicitando observaciones acerca de las emociones provocadas y cómo se sintió cada uno.

Luego puede hacer algunas preguntas como las siguientes:

¿Cómo se afectó la confianza al pasar de las parejas / tríos al grupo completo? ¿Cuál otra dinámica cambió, ventajas / desventajas? El trabajo en equipo implica compartir, ¿Qué se compartió en este ejercicio? Se puede compartir de la misma forma en el lugar de trabajo, signo y ¿por qué? ¿Cuáles otras enseñanzas acerca de la toma de riesgos, confianza, y trabajo en equipo podemos resaltar en este ejercicio?.



EJERCICIO 3 La isla o las Islas

Intención:

Analizar la práctica de conceptos que contribuyen al trabajo en equipo y al liderazgo compartido; Solidaridad, liderazgo, creatividad, comunicación, organización, perseverancia, esperanza.

Recursos requeridos

Una plataforma de madera de 60 x 60 de

unos 10 cm. de alto, o cualquier otra estructura con una altura de 5-15 cm. del suelo. Dicha estructura debe ser de tal tamaño que el grupo completo no pueda permanecer de pie en ella, incorporando simultáneamente los pies de todos los integrantes del grupo.

Participantes

Entre 14 y 15 personas por cada plataforma de 60 x 60 cm. un facilitador podría trabajar con dos grupos a la vez.

Descripción:

- ▶ Al igual que en los ejercicios anteriores, es importante el grado de dramatismo que le imprima el facilitador. Inicie describiendo el escenario, lo cual se logra creando un relato. Por ejemplo:
- ▶ El grupo estaba viajando en un crucero por el Caribe y el barco naufragó. Para suerte del grupo, cerca existe una pequeña isla o banco de arena. No obstante, hay un problema: La isla es demasiado pequeña para que todos puedan permanecer cómodamente de pie y la marea está subiendo. El mar está lleno de tiburones, por lo cual rápidamente deben encontrar la forma en que TODOS permanezcan en la isla sin que NADIE toque el agua. Si TODOS logran permanecer en ella sin tocar el agua al menos durante 15 segundos, un helicóptero vendrá a rescatarlos y salvarán sus vidas”.

- ▶ El facilitador ya habrá seleccionado previamente un lugar plano donde colocará la plataforma de madera que servirá como “isla”.
- ▶ Los participantes probablemente construirán una pirámide humana, el moderador vigila que todos estén participando, que nadie ponga los pies en el agua (Supuesta) y contará los 15 segundos, cuando lo logran el grupo grita y aplaude.

Procesamiento:

- ▶ Al finalizar el juego, inicie la discusión invitándoles a manifestar cómo se sintieron. ¿Qué papel juega el contacto físico en este ejercicio? Cómo se manifestó el liderazgo, la creatividad, la comunicación el trabajo en equipo? Cómo se organizó el grupo? Cómo se sintieron después de cada intento fallido? Qué paralelos se pueden establecer entre lo ocurrido y el día a día en la oficina?

EJERCICIO 4

La pared

Intención:

Fomentar el cultivo de la amistad, la confianza, el liderazgo, la ética y la creatividad en los equipos de trabajo.

Recursos necesarios:

Uno o varios maderos largos, 25 a 30 cm de ancho, para construir una rampla levantada del suelo unos 15 a 20 cm, en la

que pueda pararse todo el grupo en fila, pegados hombro con hombro. Puede usar bloques de cemento ladrillos o el borde de alguna estructura donde la gente pueda pararse con cierto grado de equilibrio.

Descripción:

- ▶ Pedir a todos los participantes que se paren en la rampla haciendo una fila.
- ▶ Solicitar que sin bajarse de la rampla y sin apoyar los pies fuera de ella ni por un instante, se alineen de acuerdo a la edad. Los que fallan ganan el derecho a divertir al grupo con una penitencia.

Procesamiento:

El moderador debe tomar nota de las expresiones de los participantes y de las faltas a las reglas, darlas a conocer después de escuchar los comentarios de los participantes.

Preguntar cómo se sintieron, cómo se organizaron, cómo operó el respeto a los demás y a la ética. Respeto a las opiniones, surgimiento de líderes, creatividad, iniciativa.



Ejercicio 5 Cruzando el Río

Intención:

Evidenciar el comportamiento de un equipo frente al desafío, evidenciar el comportamiento de líderes que cargan a sus seguidores.

Recursos necesarios:

Cada sub-grupo recibe 5, 6 ó 7 palos de madera de 7x7x60 centímetros, con estos implementos deben cruzar un supuesto río de unos 10 metros de ancho.

Descripción:

- ▶ Se divide el grupo en tres sub-grupos (más o menos 12 personas).
- ▶ El grupo debe seguir las siguientes reglas: Los palos flotan en el río sólo si alguien los está tocando, ya sea con las manos o parado sobre ellos, cuando esto no ocurre se lo lleva la corriente y el grupo lo pierde.

Procesamiento:

En el procesamiento de este ejercicio aparecen expresiones como las siguientes:

- ▶ Apoyo de todos a los que tienen más responsabilidad (Los extremos)
- ▶ Esmero por pasar al otro lado, para alcanzar la meta

- ▶ Se necesita habilidad que no todos tienen, no todos podemos hacer lo mismo en un equipo, cada uno tiene una función que contribuye al logro de los objetivos.
- ▶ Los líderes que surgieron asumieron la mayor responsabilidad, los extremos
- ▶ Algunos grupos no llegaron a la meta porque desde el principio no fueron eficientes, perdieron los palos.
- ▶ Los líderes cargaron en sus hombros a participante que no hicieron el esfuerzo requerido.

Ejercicio 6 La Tolaraña

Intención:

- ▶ Evidenciar el poder de un equipo frente a los desafíos de la vida.
- ▶ Demostrar perseverancia ante los retos difíciles.
- ▶ Modelar apoyo mutuo, ética, iniciativa, el "*Si se puede*".
- ▶ Arriesgar, confiar en el equipo.

Descripción:

- ◆ Previamente, el día anterior, se construye una red de cuerdas entre dos árboles, en la cual haya al menos un agujero por cada persona en el grupo, y donde cada uno de los agujeros sea suficientemente grande para que pueda pasar una persona a través.
- ◆ Conduzca al grupo hacia la telaraña. Una vez ubicados al frente de la telaraña, inicie el relato de una historia. Por ejemplo:
 - ▶ “Formamos parte de una expedición a las densas selvas tropicales de Brasil. Andamos en busca de una poción mágica fabricada por los nativos de la región que permite a los seres humanos vivir hasta doscientos cincuenta años. Luego de vencer las inclemencias y dificultades de la selva, hemos llegado a la boca de una cueva donde los nativos guardan la poción mágica. No obstante, la entrada de la cueva se encuentra cubierta por una telaraña gigantesca hecha por una enorme araña venenosa. Afortunadamente la araña está dormida. Los nativos nos han informado que la única forma de pasar a través de la telaraña sin ser atacados por la araña, es no tocando la telaraña. Sin algún explorador toca la telaraña, TODOS los exploradores que hayan logrado pasar sin problema deberán regresar e iniciar el proceso nuevamente. De lo contrario, la araña atacará a todo el grupo. Pero además, hay otra restricción, una vez que un explorador pasa por un agujero, éste se cierra automáticamente y nadie más puede pasar por ese agujero. A

juzgar por los huesos humanos y los restos de equipo que yacen en el suelo, otras expediciones han intentado cruzar la telaraña con desenlaces fatales”.

El grupo se aplaude y grita “Sí se pudo”. Algunos grupos no logran el objetivo, pero igual se aplauden por haberlo intentado.

Procesamiento:**Expresiones de los participantes:**

- ◆ Pensamos que no era posible pasar
- ◆ Pensamos que nos estaban tomando el pelo o que había trampa, es decir que el problema se resolvía de otra forma menos obvia.
- ◆ Algunos pasaban y no les importaba el resto del grupo, actitud egoísta
- ◆ El propósito se logra cuando se organizan, cuándo se estudia el caso, cuando se trabaja en equipo y se tiene confianza en él.
- ◆ Gran cantidad de compañeros se desanimaron, no fueron perseverantes, son frágiles ante el fracaso, caen y no se levantan.
- ◆ Después que el grupo haya compartido sus reacciones generales sobre lo que hicieron y como se sintieron, pregúnteles sobre cambio en el planeamiento y la organización, el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones a lo largo del ejercicio.

¿Cuál era la sensación al estar unos de un lado y otros del otro?

¿Existió la sensación de ser dos equipos distintos?

¿Cómo fue la comunicación entre ambos lados?

¿Tomó uno de los lados el liderazgo en la iniciativa y la toma de decisiones? ¿Hubo alguna persona que mantuvo el liderazgo a lo largo del ejercicio?

¿Cuáles similitudes se pueden establecer entre la división del espacio y las funciones en el ejercicio y en el lugar del trabajo?

¿Quiénes necesitaron más ayuda?

¿Cómo se resolvieron las discrepancias?

Finalmente, ¿se cumplieron las reglas dadas?

¿Se respetó la regla de no tocar la telaraña? (implicaciones éticas)



Síntesis de los temas de Liderazgo y Trabajo en Equipo en los Ejercicios al Aire Libre

Factores de éxito

- ◆ Enfrentar retos
- ◆ Persistencia/ Perseverancia
- ◆ Comunicación
- ◆ Tenacidad
- ◆ Creatividad
- ◆ Saber escuchar
- ◆ Solidaridad
- ◆ Arriesgar, probar
- ◆ Iniciativa
- ◆ Partir de las virtudes
- ◆ Facilitar
- ◆ Pensar antes de actuar
- ◆ Planificar
- ◆ Coordinar
- ◆ Cooperación
- ◆ Solidaridad
- ◆ Humildad
- ◆ Flexibilidad
- ◆ Motivar constantemente
- ◆ Sentido de Inclusión
- ◆ Capacidad, habilidad
- ◆ Compromiso.

ROMPESUEÑO:

Los Burrillos Sabaneros

Intención:

Analizar el sentido de cooperación como aspecto fundamental para lograr un propósito de equipo.

Descripción:

- ▶ Pasar a cada equipo la ilustración de los burritos para que analicen cada escena y saquen las respectivas lecciones
- ▶ Luego se pide a los equipos que presenten su reflexión, una escena por equipo.

- ▶ Gráfica de los burritos.

Resultados:

- ▶ Cuando cada persona actúa salvando solo sus intereses, es difícil lograr los objetivos comunes.
- ▶ Llegar a acuerdos es básico cuando se trabaja con otro o con otros
- ▶ En el trabajo en equipo es válida la satisfacción de intereses particulares, siempre que se satisfagan los intereses particulares de todos.
- ▶ No somos islas, siempre necesitamos de los demás.

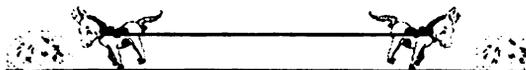
Para resolver tu necesidad



No dejes que el egoísmo se apodere de ti



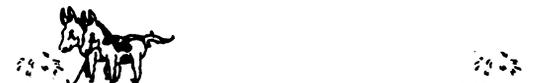
Surgirá la necesidad



Medita y comprenderás que...



En la unión,



está la fuerza.



COMUNICACIÓN

El Mensaje Distorsionado

Intención:

Valorar la capacidad de escuchar y comprender lo escuchado.
 Revisar la capacidad de transmitir lo escuchado, como elemento indispensables en el trabajo de los equipos.

Descripción:

Un mensaje que se transmite en secreto, de persona a persona, se verifica como va en la décima persona y como llega al final. Se forman dos grupos, pero transmiten el mismo mensaje para verificar el nivel de distorsión que ocurre.

Mensaje original:

Francisco Morazán, hondureño por nacimiento y centroamericano de corazón, fue un gran líder unionista, visionario y profético, hizo realidad de su vida lo que un día dijera: "Declaro que mi amor a Centro América muere conmigo".

Mensaje en la décima persona grupo 1:

Francisco Morazán fue el hombre que defendió la patria.

Mensaje en la décima persona grupo 2:

Francisco Morazán fue un líder poético y dijo: "La patria muere conmigo".

Mensaje final grupo 1:

Francisco Morazán fue el hombre que luchó

por la unión de Centro América.

Mensaje final grupo 2:

Francisco Morazán, un guerrero y su corazón muere conmigo.

Procesamiento:

Factores que favorecen la distorsión de los mensajes Expresiones de los participantes:

- No escuchar bien
- Desconfianza
- Falta de retención
- No se conservaron los ejes del mensaje
- Falta de atención
- Escuchamos diferente
- Expresamos diferente
- Tendemos a simplificar las expresiones
- Falta de concentración
- Error en la fuente de emisión
- Diferente capacidad de retención
- El contenido es largo y el tema histórico no nos gusta
- Saber escuchar es la clave
- Importante saber decir las cosas como son
- Costumbre de tergiversar

Lecciones:

- Reflexionar al recibir un mensaje
- Un mensaje transmitido entre varios se distorsiona
- Dejar tiempo para captar el mensaje
- No somos dueños del mensaje
- Antes de transmitir un mensaje analizar su contenido
- Mejor los mensajes por escrito

- Los mensajes son mas seguros directamente
- Verificar la fuente
- Pensar para hablar
- Estar seguro de la veracidad del mensaje
- Confirmar el mensaje

- ▶ Reforzar la capacidad de autoprosesamiento y reflexión sobre el desempeño particular en los grupos de trabajo.

Descripción:

Colebraciones

Intención:

- ▶ Analizar la participación (propia y como grupo) en los eventos que necesitan de la colaboración de varias personas para su realización.

- ▶ Preparar la dramatización de celebraciones cotidianas (Cumpleaños, bodas, bautismos, rezos, graduaciones).
- ▶ Análisis grupal de cómo se hizo el trabajo, con guía.
- ▶ Presentación plenaria.



Instrucciones

1. Seleccionar un día o evento a celebrar (Cumpleaños, boda, graduación, fiestas patrias, reunión de trabajo).
2. Construir algo físico para mostrar lo que celebran.
3. Contestar la guía de auto procesamiento.
4. Cada grupo explica su exhibición o desarrolla su drama.
5. Compartir las conclusiones de auto procesamiento. (guías adjuntas)

Guía- Reflexión Grupal TRABAJO EN EQUIPO

Auto procesamiento del Equipo

- 1. ¿Cómo trabajó nuestro equipo?**
- 2. ¿Qué roles asumió cada miembro?**
- 3. ¿Se cambiaron o rotaron los roles?**
- 4. ¿Hubo liderazgo? ¿Quién? ¿Compartido? ¿Cómo?**
- 5. ¿Cuáles conclusiones podemos compartir con la plenaria sobre nuestro trabajo en equipo?**

Guía Aplicación de Dinámicas Vivenciales y Colebraciones a Nuestra Práctica como Facilitador@s

- 1. ¿Qué necesitamos hacer para mejorar el liderazgo en nuestra comunidad?**
- 2. ¿Cómo podemos facilitar un mejor trabajo de equipo en nuestra comunidad y comité de desarrollo?**
- 3. ¿Qué necesitamos hacer para mejorar la comunicación entre nosotros y en nuestra comunidad?**
- 4. ¿Qué necesitamos hacer en nosotros para mejorar nuestro papel de facilitador@s?**

Guía Aplicación para los Equipos de Facilitadores

- 1. Seleccione una actividad y/o un ambiente de las siguientes:**

ACTIVIDADES:

**Asambleas
Reuniones
Agendas**

AMBIENTES

**Iglesias
Familias
Colegios**

- 2. Hagan una reflexión en grupo sobre cómo aplicar lo que hemos aprendido en este taller, ¿qué podemos utilizar en la actividad y/o el ambiente seleccionado?**
- 3. Preparen en grupo un sociodrama que demuestra las conclusiones de esta reflexión.**

Cloro

ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Intención:

Dejar inquietudes en los participantes para reflexionar sobre su comportamiento personal y de equipo en los diferentes ámbitos.

Descripción:

- ▶ Dar lectura al cuento sobre "La asamblea de las diferentes herramientas de una carpintería", con las respectivas inflexiones del lenguaje.
- ▶ Repartir las copias del cuento.
- ▶ Reflexión individual
- ▶ Escuchar dos reacciones por equipo de trabajo

La Lectura

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacia demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsada la garlopa. ¿Por qué? Hacia todo trabajo en la superficie. No tenía nunca profundidad en nada.

La garlopa aceptó a su vez, pero pidió la

expulsión del tornillo. Adujo que había que darle muchas vueltas para que al fin sirviera para algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también. Pero a su vez pidió la expulsión del papel de lija. Hizo ver que era muy áspero en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y el papel de lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro, que siempre se pasaba midiendo a los demás con su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal y fue al banco para iniciar su trabajo. Utilizó el martillo, garlopa, el papel de lija, el metro y el tornillo finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho.

Y dijo, -señores ha quedado demostrado que tendremos muchos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace, valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.-

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, contundente, y la garlopa suave, eficaz. Se dieron cuenta de que el tornillo tenía habilidad para unir y dar fuerza: y el papel de lija era especial para

afinar situaciones y limar asperezas. Y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de ayudar a producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos, sus fortalezas, y de poder trabajar juntos.

¿Ocurre lo mismo con los seres humanos? Observe a su alrededor y lo comprobará. Cuando en una empresa o en un hogar, o en una iglesia, club o asociación, sus miembros gastan su tiempo buscando defectos en los demás, la situación se vuelve densa y negativa. Y amenaza a la larga con su disolución.

En cambio cuando las energías son enfocadas positivamente a encontrar sus mejores valores individuales cuando tratamos con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es ahí donde florecen los mejores logros humanos.

Y es que en verdad, nuestro aporte a cualquier grupo será con relación a nuestras cualidades. Y sus logros colectivos serán a pesar de nuestros defectos individuales.

Es más, muchos de esos defectos se minimizarán cuando se contrasten con las cualidades. Esa es una buena razón para esforzarnos en encontrar cualidades en los demás.

Dale Carnegie advierte a este respecto: “Es fácil encontrar defectos. Cualquier tonto puede hacerlo. Y la mayoría de ellos se empeña incesantemente en esto. Pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos”.

No deje usted que le vaya a salir con que existe alguien que no tiene ninguna cualidad, si esto ocurriera el mal no estaría en la persona analizada, porque es imposible que un ser humano carezca irremisiblemente de valores. El problema sería entonces, que quien niega ver cualidades se ha vuelto tan negativo que ya es incapaz de ver lo bueno en los demás.

¿Hará usted el esfuerzo mañana mismo por usar esta técnica de éxito?



Módulo 3

Apertura

Apertura:

Ayer fue... y tratamos sobre los temas...

Hoy es... y trataremos sobre...

Canción Viva la Gente

Reportes sobre las responsabilidades de los equipos

Pensamiento Lateral:

Seis Gorras para Pensar

Rompesueño:

Rompecabezas

Cómo debemos ser:

La silueta del facilitador

Cierre:

**Aplicaciones a Nuestra
Práctica como Facilitador@s:**

El cuadrado perfecto

Apertura:**Similar al día anterior****Seis gorras para pensar
(Pensamiento Lateral)****Intención:**

- ▶ Modelar la apertura personal sobre nuevas formas de pensar.
- ▶ Crear un ambiente favorable para el trabajo en equipo, con respeto y tolerancia mutua.
- ▶ Flexibilizar la mente, pensando en opciones diferentes escuchando a los otros, poniéndose en la posición de los demás.
- ▶ Mapa y ruta en vez de argumentos rígidos, pensamiento claro y sencillo

Descripción:

- ▶ Organizar grupos de seis personas (hombres y mujeres)
- ▶ Entregar por grupo, para lectura e interpretación el significado de los colores, el método de las seis gorras.
- ▶ Cada grupo hace un esquema, un mapa en su pizarra, con los colores y significados de las gorras.
- ▶ L@s participantes reciben seis gorras de diferentes colores,
- ▶ Distribuyen una a cada participante.

- ▶ Distribuir y analizar el caso: El Problema de Licor en la Empresa Los Chilotes (puede ser cualquier caso relevante, polémico). Se trata de un grupo experto que tiene que recomendar al gerente lo que tiene que hacer para solucionar el problema.
- ▶ Énfasis en la demostración del método y no tanto en los resultados.
- ▶ Los equipos leen el caso y lo van analizando de acuerdo al significado del color de la gorra que cada uno tiene puesto en ese momento.
- ▶ Resumen y síntesis de principales ideas por tipo de pensamiento (color de gorra)
- ▶ Cada grupo reflexiona sobre las lecciones

Procesamiento :

1. *Cada grupo lee las recomendaciones para el Gerente*
2. *Luego analice lo que pasó:*

Cómo se sintieron con determinado color.
 Qué color prefieren y por qué
 A quién no le gustó el color tal...

Que lecciones se derivan del ejercicio (Tolerancia, creatividad, improvisación, equipo, estilos de personalidad, algunos no dicen nada)

A nivel de cada equipo se elabora un mapa mental registrando las respuestas de cada participante, para trazar el camino que sintetiza y resume los argumentos relevantes del conjunto de contribuciones realizadas.

El proceso y el resultado se enriquecen cuando l@s participantes perciben que su contribución es relevante y que aprendieron del proceso y del caso mismo.

3. *Generalice: ¿Para qué sirve? ¿Cómo aplicar? ¿Lenguaje común?*

Seis sombreros, seis colores

Cada uno de los seis sombreros para pensar tiene un color: blanco, rojo, negro, amarillo, verde, azul. El color da nombre al sombrero. Podría haber elegido ingeniosos nombres para indicar el tipo de pensamiento que requiere cada sombrero. Esto habría resultado impresionante y agradado a más de alguien. Pero sería poco práctico, ya que sería difícil recordar los nombres.

Quiero que los lectores visualicen e imaginen los sombreros como verdaderos sombreros. Para esto es importante el color. ¿De qué otro modo se podrían distinguir los sombreros? formas distintas no serían fáciles de aprender y provocarían confusiones. El color facilita imaginarlos.

Además, el color de cada sombrero está relacionado con su función.

Sombrero Blanco: El blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y de cifras.

Sombrero Rojo: El rojo sugiere ira, (ver rojo), furia y emociones. El sombrero rojo da el punto de vista emocional.

Sombrero Negro: El negro es triste y negativo. El sombrero negro cubre los aspectos negativos - por qué algo no se puede hacer; alerta, advierte sobre el peligro futuro.

Sombrero Amarillo: El amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo.

Sombrero Verde: El verde es césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante. El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.

Sombrero Azul: El azul es frío, y es también el color del cielo, que está por encima de todo. El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros.

Es fácil recordar la función de cada uno si se recuerda el color y las asociaciones. La función del sombrero se desprende de esto. También se los puede pensar como tres pares:

Blanco y rojo
Negro y amarillo
Verde y azul

En la práctica uno se refiere a los sombreros siempre por sus colores, nunca por sus funciones. Y por una buena razón. Si pides que alguien exprese su reacción emocional ante algo, es poco probable que te respondan honestamente: se piensa que está mal ser emocional. Pero la expresión sombrero rojo es neutral. Es más fácil pedirle a alguien que "se quite por un momento el sombrero negro" que pedirle que deje de ser tan negativo. La neutralidad de los colores permite que se usen los sombreros sin impedimento alguno. El pensar se convierte en un juego con reglas definidas; deja de ser asunto de exhortaciones y condenaciones.

Hablemos directamente de sombreros:
...Quiero que te quites el sombrero negro.
...Pongámonos todos el sombrero rojo por un rato.
...Esto está bien para el sombrero amarillo.
Ahora pongámonos el blanco.

Cuando trates con gente que no ha leído este libro y no conoce el simbolismo de los seis sombreros para pensar, la explicación de cada color puede aclarar con rapidez el significado de cada uno. A continuación puedes dar a estas personas un ejemplar de este libro para que lo lean. Cuanto más se extiende este modo de decir, más eficaz será su uso. Por fin llegará el día que puedas sentarte en cualquier reunión y cambiar de sombreros con toda facilidad.

EL PROBLEMA DEL LICOR EN LA EMPRESA DE LOS CHILOTES

La empresa agropecuaria los Chilotes registra una baja rentabilidad y está por cerrar operaciones, debido sobre todo al consumo de alcohol por más del 70% de los trabajadores (jóvenes y adultos), quienes con frecuencia están incapacitados para cumplir con sus obligaciones.

La gerencia recibió informes que revelan que los empleados consumen alcohol en exceso debido a tensiones sociales en la comunidad donde residen y en la vida de la familia.

La gerencia de la empresa convocó a una comisión integrada por seis personas, en representación de las partes involucradas en el problema, para analizar la situación y sugerir medidas que resuelvan el problema.

¿Qué actitud debería tomar la gerencia para superar este problema?

¿Qué apoyo de la comunidad se requiere?

SEIS GORRAS



Resultados

Gorra Blanca:

- ◆ Investigar el problema de los trabajadores
- ◆ Informar al trabajador sobre el problema para enmendar la falta
- ◆ Darle una mejor administración a la empresa
- ◆ Darles mensajes espirituales
- ◆ Igualdad en los trabajadores
- ◆ Incentivar al trabajador

Síntesis:

- ▶ Investigar causas del problema
- ▶ Informar a los trabajadores sobre el problema: quiebra de la empresa

Gorra Roja:

- ◆ Orientaciones para que no tomen
- ◆ Diálogos a bolos
- ◆ Establecer algunas normas
- ◆ Buena comprensión
- ◆ Investigar más a fondo el problema
- ◆ Darles un trato familiar a los trabajadores

Síntesis:

- ▶ Orientaciones y diálogo con los trabajadores
- ▶ Buena comprensión y tratos familiares

Gorra Amarilla:

- ◆ Sacar nuevas ideas
- ◆ Mejorar salario
- ◆ Mejor trato a trabajadores
- ◆ Dar nuevas oportunidades
- ◆ Tomar sólo lo positivo
- ◆ Tratar bien a los trabajadores

Síntesis:

- ▶ Sacar nuevas ideas
- ▶ Mejorar salario

- ▶ Mejor trato a trabajadores
- ▶ Dar nuevas oportunidades
- ▶ Tomar sólo lo positivo
- ▶ Tratar bien a los trabajadores

Síntesis:

- ▶ Mejor trato a los trabajadores
- ▶ Dar nuevas oportunidades

Gorra Negra:

- ◆ Tomar medidas preventivas
- ◆ Despedirlos
- ◆ Cambiar a los bolos en un 50%
- ◆ Sancionar
- ◆ Aplicar la ley

Síntesis:

- ▶ Aplicar la ley
- ▶ Mejorar el personal

Gorra Verde:

- ◆ Crear nuevas técnicas
- ◆ Contratar nuevo personal
- ◆ Motivar al trabajador
- ◆ Crear campaña contra la droga y el alcohol
- ◆ Instruyendo a que cambien

Síntesis:

- ▶ Motivar a estimular al trabajador
- ▶ Crear campañas contra las drogas y el alcohol
- ▶ Instruyendo a que cambien

Gorra Azul: (conclusión y resumen)

- ◆ Dirigir con eficiencia
- ◆ Nueva oportunidad sino cumple medidas drásticas
- ◆ Elaborar un reglamento de trabajo
- ◆ Nuevos controles de trabajo
- ◆ Motivar a los trabajadores
- ◆ Cambiar trabajadores

Conclusiones (Recomendación al Gerente)

- ◆ Investigar causas del problema y dialogar con los trabajadores
- ◆ Aplicar la ley a los acuerdos de las reuniones
- ◆ Implementar campañas contra las drogas y alcohol involucrando a la comunidad y a la familia.

Rompesueño:

Rompecabezas.

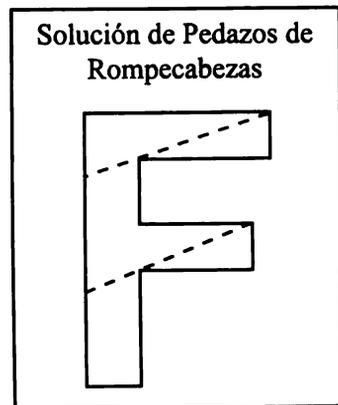
Intención:

Energizar al grupo, quitar el sueño ocasionado por la digestión después de

almuerzo. Ocupar el cerebro en una actividad motriz – intelectual.

Descripción:

- ▶ Cada participante recibe una hoja con piezas dibujadas.
- ▶ Recorta las piezas
- ▶ Trata de armar una figura con significado (una letra F, pero nunca lo diga)
- ▶ El facilitador da pistas sobre lo que es la figura (Ej. Muy importante para un país europeo. Significa mucho para un gran unionista centroamericano).
- ▶ Se premia a los primeros que lo logran



Cómo debemos ser: La silueta del facilitad@r y de la facilitadora

Intención:

Hacer un resumen de las características o cualidades que debe tener un facilitador o una facilitadora del desarrollo rural sostenible y a estas alturas del taller.

Descripción:

En una figura mitad hombre, mitad mujer,

los participantes responden a las preguntas:

- ▶ ¿Qué piensa?
- ▶ ¿Qué lo mueve, qué siente?
- ▶ ¿Qué hace?

Las respuestas las escriben en tarjetas y las colocan en la figura según corresponda, a la cabeza (que piensa), en el corazón (qué siente, qué lo mueve), en las manos y los pies (qué hace)



Lo que pusieron los participantes:

¿Qué piensa?

- ◆ En el desarrollo, mejoramiento y crecimiento de las personas y su espacio rural.
- ◆ En organizar a las comunidades
- ◆ En compartir conocimientos.
- ◆ En superar metas.
- ◆ En que todos mejoremos cada día
- ◆ En las estrategias para alcanzar una vida mejor

¿Qué siente?

- ◆ Seguridad y confianza
- ◆ Deseo de superación, de cambio constante
- ◆ Deseo de compartir
- ◆ Compasión por los pobres
- ◆ Solidaridad para luchar
- ◆ Satisfacción al servir
- ◆ Fe en lo que dice y hace
- ◆ Inconformidad permanente
- ◆ Capacidad potencial en todas las personas
- ◆ Injusticia social

¿Qué hace?

- ◆ Escucha a los demás
- ◆ Dedicar tiempo para seguir adelante
- ◆ Junta ideas
- ◆ Realiza trabajos con la organización
- ◆ Gestiona
- ◆ Investiga
- ◆ Protege
- ◆ Planea
- ◆ Dialoga

- ◆ Actúa
- ◆ Persevera
- ◆ Se compromete
- ◆ Junta esfuerzos
- ◆ Se informa
- ◆ Se capacita, estudia, lee, observa

Cierre:

Aplicación a nuestra práctica como facilitador@s

El Cuadrado Perfecto:

Intención:

- ▶ Modelar comportamiento en equipo y liderazgo, discurso versus práctica; además, demostrar el manejo de principios que rigen las relaciones de género, importante para el logro de los cometidos del trabajo en equipo y liderazgo participativo. El ejercicio muestra las limitantes y bondades de la participación, así como el papel facilitador del agente de desarrollo.

Descripción:

- ▶ Todos los participantes con los ojos vendados se distribuyen en desorden, a uno se le entrega la punta de una cuerda, a otro la otra, deben formar un cuadrado perfecto con todos los participantes. Única regla: no se permite ver. Cuidar seguridad.
- ▶ El moderador toma nota de las actuaciones y expresiones para emplearlas en el procesamiento

- ▶ Necesita un pañuelo para vendar a cada participante y una cuerda o lazo de unos 16 metros.
- ▶ Si puede filmar el desarrollo le será de mucha utilidad al momento de procesar el ejercicio.

Procesamiento:

Las preguntas para el procesamiento van orientadas a:

- ▶ ¿Qué se siente al estar vendados?
- ▶ ¿Cómo inicia la búsqueda de soluciones?
- ▶ ¿Surgieron líderes?, ¿Los eligieron? ¿Se auto nombraron? ¿Porqué?
- ▶ ¿Se respetaron las opiniones de todos y todas?
- ▶ ¿Imperó el respeto?
- ▶ ¿Porqué lo lograron? o ¿porqué no lo lograron?
- ▶ El moderador lee las expresiones y las observaciones registradas durante el ejercicio.

Aplicación a la práctica

En el ejercicio como en las organizaciones o en el desarrollo de proyectos, es posible

ver gente desconfiada, desesperada, insegura, confusa. Se proponen soluciones pero nadie las escucha, la organización no funciona, cada cual quiere resolver sin escuchar a los otros, diferentes criterios que no se prueban, simplemente se rechazan dependiendo de quién vengan, falta de colaboración, los que ya resolvieron el problema no ayudan a los otros, esfuerzos aislados; ante el caos todos al “efecto manada” aceptan soluciones a medias.

El trabajo en equipo es difícil, porque es mejor brillar solo, la victoria compartida no tiene sentido en los líderes tradicionales.

La mayoría de la gente es conformista, se vuelve simple espectadora, no se involucra, espera que los demás le resuelvan el problema. En consecuencia las soluciones no son sostenibles porque no son el logro de todos; el papel del facilitador es hacer participar a todos, darles la oportunidad de ser escuchados si quiere resultados perdurables y aceptados por la mayoría.



Módulo 4

Apertura

Apertura:

Ayer fue... hoy es... programa
Canción "Arriésgate" ...
hay algo más...
Informes sobre las
responsabilidades de los equipos

Plan de acción

Evaluación

- Galería de bellas artes
- Lo que me gustó
- Lo que no me gustó

Cierre:

Chibolas
Canción de despedida
Honrando el salón

Apertura

Similar al día anterior

Canción Arriégate... hay algo más
(Ver anexos)

Plan de Acción

Intención:

Determinar los compromisos para la aplicación práctica de los conocimientos

construidos en el taller.

Descripción:

▶ Cada participante reflexiona sobre la aplicación que puede hacer de los conocimientos en su vida particular, puede usar la guía mostrada más adelante.

▶ Cada equipo de trabajo llena la siguiente matriz y la presenta a la plenaria.

PLAN DE ACCIÓN

¿Qué queremos lograr? Propósito	¿Qué haremos para lograrlo? Actividades	¿Cuándo lo haremos? Fechas	¿Dónde lo haremos? Lugares	¿Quiénes participarán? Involucrados	¿Quién coordina? Responsable

Guía- Reflexión Individual

MI Plan de Acción

1. Metas personales:

¿ Individual?

¿ Familiar?

¿ Con la iglesia?

¿ Con mi organización?

2. ¿ Cuáles son mis planes para el desarrollo de proyectos ?

3. ¿ Cuáles son mis planes con la comunidad?

4. ¿ Aplicación a las capacitaciones?

Evaluación:

Galería de Bellas Artes:

Intención:

- ▶ Expresar las lecciones aprendidas en el taller, mediante la interpretación artística.

Descripción:

- ▶ Cada equipo desarrolla una actividad artística que expresa las lecciones y reflexiones sobre el taller.
- ▶ Presentación a la plenaria mediante una exposición tipo galería de bellas artes, los participantes recorren la exposición y la comentan en plenaria.

Resultados:

- ▶ Los participantes hicieron canciones, poesías, dramatizaciones, dibujos y murales con gran sentido artístico.

**Lo que les gustó
y lo que no les gustó del taller**

Intención:

Señalar los aspectos metodológicos, de contenido, desempeño de los participantes, de los moderadores o el apoyo logístico del taller.

Descripción:

- ▶ En la pizarra principal se coloca un cartel con dos columnas:

Lo que me gustó del taller Color verde	Lo que no me gustó del taller Color amarillo

- ▶ Los participantes reciben cuatro tarjetas, dos verdes y dos amarillas (Pueden ser de cualquier color).
- ▶ Cada participante tiene derecho a escribir y poner solo dos tarjetas, priorizando sus observaciones; una verde y una amarilla, dos verdes o dos amarillas.

- ▶ El moderador clasifica las tarjetas y hace un comentario sobre la tendencia de la evaluación.
- ▶ El método permite saber el resultado de la evaluación, con sólo ver la distribución de los colores.

Cierre del taller

Chibolas

Intención:

Aperturas y cierres mágicos siempre se recuerdan

Descripción:

- ▶ Cada participante recibe un buen número de figuritas auto adheribles (Stickers, chibolas, caritas, puntitos, estrellitas, etc.)
- ▶ Cuando inicia una música tropical pegajosa, cada uno se levanta, busca un compañero, lo abraza, le agradece porque sus aportes al taller lo hicieron saber más y le pega una figurita en la cara o en cualquier parte visible del cuerpo.
- ▶ La música termina cuando se considera que todos se han dado el saludo de despedida, vuelven a sentarse para el siguiente acto de despedida.

Canción de despedida
(Ver canción en anexos)

Intención:

Despedirse con la esperanza de volver a estar juntos

Descripción:

Todos los participantes, incluidos los moderadores, se colocan en círculo, pegados hombro con hombro y balanceándose cantan la "Canción de Despedida", siguiendo el cancionero y al director musical.

Cierre

Honrando el salón

Intención:

- ▶ Honrar el espacio físico que cobijó a los participantes durante el desarrollo del taller.
- ▶ Honrar al salón como testigo de los debates y aportes para la construcción de nuevos conocimientos.
- ▶ Lograr el apoyo de los participantes para dismantelar el arreglo del salón

Descripción:

Al inicio de una música suave, todos los participantes proceden a quitar los afiches, recoger los materiales, recoger las sillas y botar la basura.

Si es posible arreglan el material y el equipo hasta colocarlo en el automóvil que lo transportará al lugar de origen.

Luego los participantes son invitados al almuerzo final y... ¡Buen viaje!

NOTAS TÉCNICAS

Liderazgo de Equipos de Trabajo

Lejos del liderazgo heroico e inspirador asociado a los grandes líderes de la historia, el liderazgo de equipos de trabajo busca ser un liderazgo potenciador, creador de condiciones motivantes y un adecuado control del desarrollo de los objetivos. Esta noción de liderazgo es desarrollado en este programa con un enfoque en que los participantes pueden reconocer y desarrollar las habilidades y actitudes esenciales para lograr equipos motivados en torno a objetivos desafiantes.

Liderazgo del Equipo. Es muy común que los equipos de trabajo y desarrollo designen un líder. En general, el líder debería ser capaz de ayudar al equipo a entender su dirección, ayudar a alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización, ayudar a asegurar que la experiencia apropiada se incorpora al equipo o asegurarse que existen enlaces apropiados con la alta dirección. El líder también tiene que tomar decisiones, por ello debe tener credibilidad organizativa, experiencia apropiada y acceso a la información y a los recursos (Cohen, 1993: 212-213).

Una forma muy común de liderazgo utilizada por los equipos de proyectos es *rotar el liderazgo* conforme va avanzando el proceso de desarrollo.

Género y Liderazgo

Recientes estudios que se han realizado sobre Género y el Estilo de Liderazgo señalan que los hombres y las mujeres

emplean diferentes estilos de liderazgo. Específicamente, las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. Es más factible que las mujeres fomenten la participación, compartan el poder y la información e intenten fortalecer el valor en sí mismos ante sus subalternos. Dirigen mediante la inclusión y dependen de su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. **Las mujeres tienden a emplear Liderazgo Transformacional, motivando a otros al transformar su interés personal en las metas de la organización. Mientras que es más factible que los hombres empleen un estilo Directivo, de mando y de control.** Dependen de la autoridad formal de su posición como base para su influencia. Los hombres generalmente emplean el Liderazgo Transaccional, entregando recompensas por el buen trabajo y castigos por el malo.

Esta tendencia de dirigentes femeninas a ser más democráticas que los hombres, declina cuando las mujeres se encuentran en puestos dominados por los hombres. Aparentemente las normas del grupo y los estereotipos de los roles masculinos sobrepasan las preferencias personales, así que las mujeres abandonan sus estilos naturales en tales puestos y actúan más autocráticamente.

En las organizaciones actuales, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y compartir la información, rápidamente desplazan las estructuras rígidas, el individualismo competitivo y el

control. Los mejores gerentes escuchan, motivan y dan apoyo a su personal. Inspiran e influyen más que controlan. Hablando en términos generales, las mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. El estilo de liderazgo de las mujeres las califica mejor para negociar. No hacen énfasis en victorias, pérdidas y competencias como lo hacen los hombres. Las mujeres consideran las negociaciones en el contexto de una relación continua, esforzándose por que la otra parte sea una ganadora por sí misma y a los ojos de los demás.

La evidencia de las investigaciones realizadas sugiere una relación general entre el género y el estilo de liderazgo, pero el género no implica destino. No todas las mujeres líderes prefieren un estilo democrático y muchos hombres emplean el liderazgo transformacional, por lo tanto es necesario ser cautelosos al etiquetar los estilos de liderazgo por género. Conocer que estilo es efectivo, dependerá de la situación. Así que aunque hombres y mujeres difieran en sus estilos de liderazgo debemos tener cuidado de no suponer que uno es siempre preferible sobre el otro. Es preferible pensar en el género como una tendencia del comportamiento en el liderazgo. Una persona puede, por ejemplo, tender hacia un estilo participativo pero emplear uno autocrático porque la situación requiere este último.

Dinámicas al aire libre

Introducción

Un ambiente exterior rodeado de belleza

natural provee un contacto adecuado para un aprendizaje holístico. Los juegos en exteriores atraen tanto nuestros cuerpos como nuestras mentes (aspectos físicos, emocionales y espirituales). Los ambientes naturales y el aire fresco son fuente de energía. Las arboledas, el cielo azul, los rayos del sol, las nubes blancas, los campos verdes salpicados de flores, pájaros cantando, el olor a tierra mojada, y la brisa, entre muchas otras, son una serie de imágenes sensoriales que podemos experimentar mientras nos encontramos en exteriores. Estas sensaciones nos conectan emocionalmente y espiritualmente con recuerdos inspiradores.

Los juegos en exteriores ofrecen la oportunidad de introducir elementos de diversión, alegría y aventura al programa de capacitación. El ambiente exterior recupera la sensación de asombro y la curiosidad por descubrir que alguna vez nos guió cuando jugábamos afuera siendo niños. Estos juegos contribuyen a reforzar los temas de aprendizaje que previamente hemos presentado en forma didáctica. Asimismo, estos juegos en exteriores nos ofrecen un medio valioso para que un grupo aprenda y desarrolle el trabajo en equipo. Aunque los juegos tratan temas tales como la comunicación, el liderazgo, y el establecimiento de objetivos, son particularmente importantes para desarrollar confianza, la comprensión mutua, y el aprecio por las diferencias individuales, factores críticos para el éxito del trabajo en equipo. En conclusión, es un ambiente ideal para el aprendizaje vivencial.

Preparación

Hay dos elementos esenciales para introducir este tipo de actividades. El primero involucra la preparación logística. El escenario debe prepararse con antelación, de tal manera que nos aseguremos que los participantes no tengan conocimiento de lo que está por venir. Gran parte del poder de estos juegos radica en el drama que evoquen y el conocer lo que viene reduce en parte de sorpresa y el impacto de los mismos. No obstante, minimice las sorpresas durante el desarrollo de los juegos. No permita que los participantes utilicen un sistema que usted no haya experimentado, probando, probado u observado directamente bajo condiciones similares.

Una vez que todos los preparativos logísticos están listos y antes de reunirse con los participantes asuma el papel de un contador de cuentos que se dispone a actuar. Este papel dramático es el paso inicial para la segunda preparación esencial, la función de crear una atmósfera de compromiso, de participación y de seguridad. Entre más logre transmitir y mantener este sentido de drama, más fácilmente se contagiarán los participantes del espíritu de juego. Este espíritu transforma la actividad en una aventura que disimula los temas relacionados con el trabajo real y les permite entregarse por completo. Después, durante las discusiones, los paralelos entre los juegos y las situaciones del trabajo podrán abordarse en la medida en que los participantes lo deseen.

Es importante asegurarse un ambiente que invita a la participación. Para esto es

necesario antes de iniciar las actividades, hacer algunas observaciones introductorias. Estas observaciones podrían, por ejemplo, ser las siguientes:

“Con el propósito de lograr los objetivos del programa, hemos preparado una serie de actividades para las próximas horas, en las cuales ustedes funcionarán como una sola unidad o en sub-grupos, y donde trabajan juntos para alcanzar el éxito. Cada actividad será seguida por un período de discusión en el que tendremos la oportunidad de analizar y comentar aspectos relacionados con las experiencias vividas y su relación con nuestro trabajo real”.

Es fundamental que cada uno de ustedes como participantes tenga siempre presente los siguientes tres elementos:

SAQUEMOS A JUGAR AL NIN@ QUE HAY DENTRO DE NOSOTROS. No significa que seamos infantiles. En esa parte de nosotros abierta a las nuevas ideas, curiosa a explorar y deseosa de aprender por prueba y error. Jugar y divertirse involucra estar abierto y vulnerable a las nuevas experiencias,

LA PARTICIPACIÓN ES OPTATIVA. Aunque no se requiere de habilidades atléticas, de fuerza o resistencia física, la invitación a participar en los juegos es voluntaria. Nadie está obligado a hacer algo que no desee y todo participante está en completa libertad de no participar directamente en alguna actividad. Si ese fuera el caso, a esa persona le será asignada alguna función, de tal manera que siempre esté involucrada.

ATENDAMOS RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD. No obstante que los riesgos son mínimos, es vital seguir y atender en todo momento las instrucciones sobre seguridad. Este tipo de aprendizaje es de experimentación, lo que significa que estaremos interactuando físicamente unos con otros, y por lo tanto, no podemos menospreciar la seguridad personal de cada uno de los participantes.

Tengamos presentes esos elementos: saquemos a jugar el nin@ que hay dentro de nosotros, todos estamos invitados a participar voluntariamente, y no olvidemos las recomendaciones sobre seguridad. Vamos entonces a reír y a divertirnos.

COMENTARIOS FINALES

Al término de los ejercicios, el facilitador puede invitar a los participantes a hacer una reflexión final del conjunto de juegos. Es el momento para estimular a los participantes a asumir lo que han aprendido durante el desarrollo de los juegos. Estos juegos ayudan a que los participantes se vean a sí mismos y a los demás en una forma distinta, ya que se rompen las barreras de las jerarquías, y las cualidades y habilidades que se aplican son distintas a las que se utilizan en el trabajo diario. Es una ocasión para que cada participante perciba y valore sus propias cualidades y las de sus compañeros de trabajo.

En general, no se apresure o minimice el tiempo requerido para las discusiones de cada ejercicio. La actividad no es completa sin estas sesiones de discusión. Asegúrese que el proceso de discusión ha sido

suficiente antes de moverse a la siguiente actividad. Son los momentos claves para garantizar y guiar el aprendizaje. En caso de que por cuestiones del programa usted se vea limitado de tiempo, es preferible eliminar algunos ejercicios, pero no sacrificar los espacios para las discusiones.

Si en el grupo existe alguna persona que ya haya vivido la experiencia de alguno de los ejercicios, solicite en forma discreta que no intervenga activamente en la dinámica que se desarrolla en cada ejercicio o pídale que colabore con usted en algunos detalles de la conducción del ejercicio.

Finalmente en la medida de lo posible, cuente siempre con una persona que se encargue de tomar fotografías o video. Estos ejercicios ofrecen excelentes oportunidades para la fotografía y el video. Estos materiales capturan el espíritu y la diversión del momento, por lo que pueden utilizarse posteriormente como repaso y evaluación de los progresos realizados en el lugar de trabajo.

Técnicas para dinámicas de grupo

Trabajo con grupos humanos es una tarea fascinante, y muy complicada. Cada grupo es único y, por eso diferente. Están compuestos por muchas personalidades llenas de expectativas, de temores, de potencialidades y dificultades. Manejar un grupo implica tener las siguientes características: ser observador, analítico, creativo y flexible.

Existen muchos textos que nos permiten identificar los aspectos previos a la selección de las técnicas apropiadas y los momentos pertinentes para su aplicación, sin embargo la experiencia de trabajo en la conducción de grupos, me permite anotar que hay más factores que los que se proponen con frecuencia en este tema.

La idea de este artículo es presentar una serie de sugerencias prácticas para que todos, quienes trabajamos en el manejo de grupos, tengamos algunas consideraciones fundamentales que nos sirvan como llamados de atención. Algunas de manera general, y otras, en la selección y aplicación de las técnicas.

Consideraciones Iniciales Generales

- 1. Consideremos que las técnicas para el manejo de grupos no son sólo juegos.** Muchas personas consideran que las técnicas son sólo juegos y, sólo genera motivación. Este enunciado es inexacto. Es cierto que las técnicas deben favorecer la motivación, sin embargo, existen técnicas que sin ser juegos cumplen esa función perfectamente una conferencia, por ejemplo, es una técnica de dinámica de grupos y, en ésta, no se excluye la posibilidad de ser motivadora.
- 2. Tengamos cuidado con la adaptación de las técnicas.** El trabajo de adaptación es más complejo de lo que parece. Diseñar una técnica demanda tiempo y conocimiento teórico sobre el funcionamiento de un grupo. Antes de adaptarla es mejor buscar una ya diseñada. Existen más de 1000 técnicas de trabajo registradas.
- 3. Vamos a trabajar con grupos.** La dinámica de un grupo es compleja y tiene componentes, como estilos de comunicación, niveles de cohesión y motivación, existencia de roles y normas internas, etc. La óptima situación de trabajo para cualquier facilitador, es poder trabajar con el grupo como "unidad", no como una suma de elementos.
- 4. Vamos a trabajar con grupos de adultos.** En el caso específico de los "juegos", se piensa que, siempre, son muy útiles porque son fáciles de realizar, muy participativos y sobre todo, muy divertidos. No siempre es así. Algunos juegos, sino la mayoría, pueden resultar agresivos para los participantes no olvidemos que los adultos en situación de capacitación tienen características muy especiales. Entre otras, están siempre atentos al aprovechamiento de su tiempo y a la posibilidad de parecer "ridículos".
- 5. Reconsideremos los castigos para los perdedores.** Los juegos como técnicas de trabajo con grupos, son actividades que nos van a permitir conducir las curvas motivacionales naturales que cada grupo presenta en particular. Los castigos más que ayudar al buen funcionamiento de la dinámica de grupos pueden conducirnos a la disminución e, incluso, desaparición de la participación, no sólo de los

castigados, sino que también de los solidarios que perciben la "incomodidad" en el grupo.

Consideraciones Iniciales de Selección

6. **Conozcamos el perfil de los participantes.** Conocer con quienes vamos a trabajar debería ser la primera actividad. Este registro debería incluir la frecuencia de participación en eventos generales, el promedio y los extremos de edad, los niveles de instrucción, los niveles socio-económicos, el puesto que desempeñan y su ubicación jerárquica en su institución. Inclusive, y dadas las características del evento en el que trabajaremos, sería de mucha utilidad saber sus intereses no profesionales, gustos y preferencias generales.
7. **Consideremos las características de contexto cultural.** El lenguaje, la vestimenta, la comida, la manera de saludar, e incluso, el humor son evidencias – entre otras cosas – de la cultura de los grupos. En el caso de trabajar con grupos pertenecientes a grupos culturales diferentes deberemos seleccionar técnicas "muy universales" (hay siempre aspectos transculturales identificables) o, pedir a los participantes su opinión antes de hincarlas y luego de explicarlas.
8. **Conozcamos los objetivos del grupo.** No puede existir una buena planificación y programación de técnicas de trabajo de grupo si no se conocen bien ni el propósito, ni los objetivos de la reunión.

9. **Conozcamos el tamaño del grupo.** La cantidad de personas con las que vamos a trabajar es un dato fundamental para poder seleccionar las técnicas. Existen técnicas para cada tamaño de grupo, para grupos pequeños, medianos o grandes. Sería imposible, por ejemplo, hacer un juego de roles o "Role Playin" con 60 personas, sin embargo, hemos visto eventos en donde los grupos fueron sub divididos. En este caso particular, el juego de roles pierde total vigencia y utilidad.

10. **Conozcamos y/o planifiquemos el ambiente físico.** Saber el tamaño del local, los niveles de ventilación e iluminación, así como, el mobiliario con el que contamos va a determinar en muchos casos la elección de las técnicas.

11. **Planifiquemos varias técnicas.** Los grupos, por más homogéneos que sean, tienen entre sus miembros diferencias importantes que se deben tomar en cuenta. No todos los miembros de un grupo rinden trabajando en grupo o en pares o, "jugando" permanentemente. Por eso es muy recomendable programar técnicas grupales e individuales: orales y escritas: de larga y de corta duración: así respetaremos, los diferentes estilos y ritmos de adaptación, concentración y aprendizaje de los participantes.

12. **Busquemos las técnicas más apropiadas para cada situación.** No podemos usar una técnica en la que necesitamos que los participantes

aprendan nuevas maneras de tomar decisiones, para una tarea de planificación, por más que se parezcan.

13. **Elijamos, al iniciar el evento, técnicas no tan osadas y evaluemos el resultado observando el proceso.** Sobre todo, si se trata de técnicas de presentación. El primer impacto es sumamente importante para el desarrollo del evento. Los errores iniciales demandarán mucho esfuerzo para ser solucionados, y no siempre contamos con lapsos lo suficientemente largos.
14. **Consideremos la madurez del grupo.** Muchas veces cometemos el error de usar técnicas que no son apropiadas para grupos de joven formación. Los juegos son el caso más común. Bajo la idea de "jugar" muchas veces ponemos en situaciones incómodas a los integrantes de un grupo frente a sus nuevos compañeros. Debemos recordar siempre que el clima de confianza se logra paulatinamente, y que forzarlo puede ser perjudicial para el grupo.
15. **Reconozcamos nuestras capacidades como facilitadores de grupo.** Muchas técnicas son elegidas pensando solamente en que será realizadas por los participantes. Debemos siempre tener en cuenta que nuestro rol es, también, de participante, y entonces, estar en capacidad de participar activamente si fuese necesario. El equilibrio que cualquier facilitador espera tener es el de ser considerado parte del grupo, pero al mismo tiempo ser reconocido por el grupo como el

conductor del mismo.

Consideremos Iniciales a la Aplicación

16. **Programemos actividades.** Las técnicas se deben preparar con anticipación sino se corre el riesgo de parecer improvisadas. Es muy diferente la naturalidad con la que se aplica la técnica y , otra, la sensación de estar perdiendo el tiempo o "tapando" los espacios no programados. Se sugiere hacerlas por las mañanas - si el trabajo del día anterior fue intenso - después del almuerzo, y por las tardes.
17. **Contemos con el material necesario.** A veces es posible, como parte de la dinámica del grupo conseguir el material junto con el grupo, sin embargo, un trabajo profesional implica contar con todos los recursos necesarios para cada una de las técnicas que se aplicarán.
18. **Usemos el lenguaje y los medios de comunicación más adecuados.** Muchas veces no consideramos este tema y, sin embargo, es una herramienta muy útil para conducir un grupo y fomentar la cohesión entre facilitador y participantes, sea a nivel verbal, como no verbal. El equilibrio entre la formalidad y la informalidad de la lengua sería el ideal, y un buen indicador de su logro es la observación del proceso
19. **Estemos siempre atentos a observar el proceso.** La cantidad de información que nos brindan los participantes es muy importante, sobre todo a nivel no verbal (gestos, posturas, miradas, etc.)

Observando el “clima efectivo” del grupo tendremos elementos suficientes como para poder replantear las cosas o, en el mejor de los casos, seguir adelante.

20. Promovamos la competitividad, pero no la competencia. Los grupos y los individuos están siempre compitiendo y, hasta cierto punto, es bueno promover esa “batalla”. Sin embargo, se debe estar muy bien preparado y muy atento para notar cuando parar de propiciar estas competencias, ya que más que favorecer el logro de los objetivos perjudicaremos el clima del grupo.

Finalmente, recordemos que nuestro mejor monitor es el proceso y, nuestro mayor enemigo es la imagen de improvisación. Las técnicas para dinámicas de grupo son herramientas muy útiles si son bien utilizadas. Todas y cada una de ellas son medios para lograr cohesión, productividad y calidad en los grupos. No son fines de un evento de capacitación, taller, seminario o reunión de trabajo.

DECALOGO DE SINERGIA GRUPAL:

En todas partes del mundo, las organizaciones gubernamentales, comerciales y solidarias gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales. Estudios (Willard, 1996 y otros) han mostrado que estos grupos generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- ▶ Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- ▶ Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- ▶ Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- ▶ Los desacuerdos se discuten en privado.
- ▶ Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- ▶ Hay falta de transparencia y de confianza.
- ▶ Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- ▶ Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- ▶ No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Un número muy elevado de organizaciones busca soluciones a lo anterior y para lograr una mayor productividad, en procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal. Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de “trabajo en equipo”) que valore las siguientes destrezas sinérgicas.

▶ El Decálogo de Sinergia Grupal:

Compartir una visión:

El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro,

o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por los descubrimientos del fenómeno de la profecía autorealizadora (Efecto Pigmaleón), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.

Crear expectativas de participación:

No es suficiente la mera tolerancia de participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

Compartir la Información:

A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener

acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

Aclarar significados:

Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori) luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

Enfocar las reuniones:

Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizados son:

Reuniones

- ▶ Asistir puntualmente a la hora acordada.
- ▶ Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
- ▶ Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.

- ▶ Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
- ▶ Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
- ▶ Utilizar un(a) moderado(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.
- ▶ Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

Aprovechar la diversidad:

Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial singérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias preceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos también implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

Diseñar procesos de concertación:

Las nuevas ciencias han valido y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas

y civilizaciones, la importancia de la co-evaluación. Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

Operacionalizar lo decidido:

No es suficiente concertar y acordar opciones: también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gant y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

Establecer procesos de auto-monitoreo:

El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos: cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos

procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

Montar el caballo:

Muchas personas y equipos gastan tanto

tiempo en energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LOS FACILITADORES

Más allá de los objetivos inmediatos, hacemos capacitación para el cambio por amor a la humanidad. Por ello propiciamos el desarrollo personal de los participantes y el incremento de su capacidad para integrarse y ser felices en cualquier sociedad.

Enseñamos con el ejemplo, aplicando en nuestras relaciones la humildad, la tolerancia, el respeto mutuo, el apoyo recíproco, la actitud de servicio y la integración en equipo.

Nos mantenemos abiertos a la innovación sobre la marcha, con flexibilidad y creatividad en actitud de diálogo y dispuestos a la experimentación.

Aprendemos al enseñar gracias a que nuestros capacitandos también son creativos, conocen sus realidades y son expertos en sus asuntos.

Facilitamos cambios de actitudes, lo cual constituye un proceso re-educativo más que

la transmisión de información y normas o el desarrollo de destrezas. Como se trata de adultos más que darles conocimientos les damos instrumentos para que ellos se auto eduquen. Como cada persona es diferente, no tenemos recetas y nos adaptamos a cada circunstancia.

Queremos afianzar en nosotros y en nuestros participantes el proceso de auto desarrollo permanente basado en un reconocimiento lúcido y humilde de las limitaciones de cada investigación, la experimentación, la apreciación lúcida de resultados y la elevación de metas, aspiraciones y sueños.

Lograremos nuestra meta, en la medida que el desarrollo espiritual y humano sobrepase el materialismo de nuestra sociedad.

Nuestro compromiso y prioridad será en aquellos lugares con una población marginal, donde el combate a la pobreza y la búsqueda de la equidad son urgentes.

Contextos de aprendizaje

Cuando se diseña un momento de aprendizaje, se debe considerar a quién va dirigido y cuál es el contexto o sea el espacio, en su amplio sentido de la palabra, en el cuál se desarrollará. No basta con definir una serie de actividades muy buenas, cargadas de sentidos sin tomar en cuenta quiénes son las personas que participan y las circunstancias que envuelven a este grupo de participantes, el marco socio-político del país o región, el lugar y momento desde el que se desplazan los participantes, el tipo de convocatoria que se hizo, facilidades y obstáculos que se presentaron desde el momento en que fueron convocados hasta que aparecen en este espacio de aprendizaje en donde se desarrolla un proceso de facilitación para este grupo de personas.

Así los obstáculos puedan acrecentarse o disminuirse según sean tratados los momentos siguientes al espacio de aprendizaje.

Ambiente de aprendizaje:

No basta una sala adecuada, ni suficientes materiales, es importante generar un ambiente que facilite el aprendizaje, que se logra reuniendo elementos que favorece. Según Zócalo de Lierazgo Empresa consultora con accionar en Centroamérica, dedicada al tema de la facilitación, existen 12 lineamientos necesarios para lograrlo:

1. Utilizar los 4 cuadrantes del cerebro y fortalecemos las conexiones entre ellos, según la teoría de Ned Herrman²

Cuadrante Izquierdo Frontal: Analítico

Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento que determina las relaciones entre un cuerpo de conocimiento y otro, llegando así a nuevas conclusiones. Aquí se valida información conocida con información nueva.



Cuadrante Izquierdo Dorsal: Organizativo

Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento para ordenar ideas y conceptos en forma racional y lógica. Aquí se elaboran listados y se atiende el detalle.

Cuadrante Derecho Frontal: Estratégico

Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento de visualizar el futuro y proyectar ideas y acciones concretas en ese contexto aquí soñamos, intuimos, sintetizamos ideas y diseñamos nuevas soluciones.

**Cuadrante Derecho Dorsal:
Emotivo**

Es la parte del cerebro que realiza el pensamiento alrededor de los sentimientos y las relaciones humanas. Aquí escuchamos, nutrimos, comprendemos y enseñamos.

2. Estímulo de los 5 sentidos:

La investigación demuestra que aprendemos mejor y trabajamos más creativamente en un ambiente enriquecido, viviendo experiencias que estimulan los cinco sentidos.

Visual: Uso de variedad de colores en todos los materiales, afiches, fotografías y vídeos.

Auditivo: Aprovechamiento de la armonía de la música variada para abarcar distintas fases durante el desarrollo metodológico del evento, voces y silencios.

Táctil: Incorporación de objetos que estimulan el tacto y estímulo de la proximidad entre participantes.

Gustativo: Estímulo mediante dulces y procura de buena comida.

Olfativo: Utilización de inciensos, velas aromáticas y aromatizadores naturales ayudan el estímulo cerebral creativo.

3. Reconocimiento de al menos 3 formas distintas de pensamiento, según Danah Zohar³

- ▶ Pensamiento serial: el intelecto del cerebro.
- ▶ Pensamiento asociativo: el corazón del cerebro.
- ▶ Pensamiento cuántico: el espíritu del cerebro.

4. Reconocimiento de las Inteligencias múltiples, incluyendo la emocional:

Howard Gardner⁴ profesor de la Universidad de Harvard, ha propuesto la teoría de que los seres humanos poseemos 8 inteligencias, no una inteligencia, o Coeficiente Intelectual. No obstante, que todos tenemos las 8 inteligencias, el grado de desarrollo varía entre las personas. Estas son: Lingüística, lógico-matemática espacial, corporal-kinestética, musical, interpersonal, intra-personal y naturalista.

5. Aceptación de que "nadie es experto: todos somos aprendices", según Peter Senge⁵

Reconocer que cada cual maneja una base de información y conocimiento altamente importante, pero también reconocemos que la aplicación de esta información y conocimiento para resolver los problemas del nuevo siglo, requieren de nuevas formas de procesamiento mental y de nuevas organizaciones que lo permiten: las organizaciones de aprendizaje.

Autora prestigiosa. Autora del libro: Rewiring the corporate brain.

4 Howard Gardner Gardner revoluciona el concepto de inteligencia. Ver su texto. "Mientras que Daniel Goleman, es quien nos introduce en el concepto de la inteligencia Emocional.

Destacado autor de una gran cantidad de materiales relacionados con las organizaciones del siglo XXI y las nuevas disciplinas.

6. Modelar el rol de liderazgo compartido, según los maestros John Kotter y Warren Bennis⁶

Proyectar una imagen de confianza y respeto mutuo, trabajo en equipo y liderazgo compartido que permita una relación armoniosa. Aprender la importancia de escuchar, dar opiniones y estar abiertos a nuevas ideas. Recordar que nuestro comportamiento deberá ser coherente con los mensajes que estamos emitiendo verbalmente.

7. Conexión con la naturaleza:

Asombrarse de la naturaleza que somos parte: sus colores, olores, movimiento, su vida y tratar de incorporarlo como parte importante del ambiente de sala. Eso tiene un efecto positivo e inspirador en el trabajo creativo. Las dinámicas se basan en los trabajos de E. De Bono⁷

8. Crecimiento grupal:

No es un crecimiento numérico, aunque pudiera serlo. Se trata del desarrollo humano y de la organización del aprendizaje como fin y medio de la acción pedagógica.

9. Diversión:

Cualquier experiencia de aprendizaje debe divertir, desafiar, hacernos reír, pensar, reflexionar, cambiar nuestros pensamientos y actitudes.

10. Amor en lo que se hace:

Amar la vida y sus manifestaciones, hacen que las cosas recobren la magia.

Espacios físicos para aprender:

Verdaderamente el lugar seleccionado tiene mucha relación con lo que se pretende hacer, sin embargo tampoco tiene que ser un obstáculo al trabajo que se realizará, por eso siempre es bueno hacer un reconocimiento previo del espacio donde se desarrollarán las tareas de aprendizaje. Lo óptimo es encontrar un lugar apacible, con buena luz natural, rodeado de espacios verdes, ventilado, con mobiliario cómodo, mesas y sillas confortables y fáciles de acomodar según sea la actividad que se realiza. Varias puertas, si el grupo es grande, sitios donde colgar afiches preparados por los participantes u otros que sirven como decoración.

Es bueno conocer las reglas del lugar previamente a ser usado. Algunos lugares tienen normas estrictas que de aceptarse deben ser compartidas con el grupo. Muchas veces esta condición ideal no es posible. ¿Recuerda usted una experiencia así? Donde de pronto estás en un espacio incómodo, oscuro, poco ventilado, con ruido externo y con un mobiliario inadecuado, en ese caso, hay que utilizar la creatividad, y sea que se adopten sitios alternativos, uso de espacios al aire libre, o bien recrear el ambiente y convertir situaciones difíciles en fortalezas, pero hay que recordar que el aprendizaje se potencia bajo ciertas condiciones específicas como las citadas.

Ese amigo o enemigo: el tiempo

Es importante considerar el tiempo de las personas que participamos en la experiencia. No basta trazar un horario que nos facilite reunir un conjunto de actividades, es importante una muy buena planificación del tiempo, basado en lo que las personas somos capaces de aprender, estudios demuestran que luego de 40 minutos las personas deben cambiar de actividad pues su atención sobre lo que está haciendo empieza a disminuir, de modo que hay que crear actividades cambiantes, que estimulen el cerebro y promuevan el deseo de seguir aprendiendo y no de evadir el aprender. Por lo que siempre es necesario planear tiempos de descanso, dinámicas acordes a la tarea y respeto en el tiempo de las personas. Es importante en la mayoría de los casos, acordar los tiempos con el grupo, eso favorece su cumplimiento.

Favorezca la comodidad en la vestimenta

Algunos momentos de aprendizaje requieren atuendos especializados, sin embargo en la mayoría de los casos las personas se visten de acuerdo a lo que consideran será el ambiente de aprendizaje, muchas personas asocian el aprendizaje como algo formal y cambian sus atuendos, sin embargo no debe ser así, las personas deben sentirse confortables y la persona que está facilitando el aprendizaje puede ser su modelo y guía en esto, asegúrese que la ropa también contribuya a los propósitos trazados.

Materiales de trabajo:

La caja de herramientas para un taller de género es muy grande, implica poseer instrumentos de diversa índole y estos son

tanto para participantes como para facilitadores.

Es mejor cuando los materiales están al alcance del grupo. Por ello disponga de mesas pequeñas para trabajar y colocar los materiales en ellas.

Si hay material de lectura o visualización previos, asegúrese que el grupo los tenga con suficiente antelación, y no olvide llevar siempre material extra por si alguna persona no lo tiene.

En general, se recomiendan otros materiales adicionales, tarjetas de colores, hojas de colores, cinta adhesiva, marcadores gruesos y delgados, juguetes para que las personas estimulen su tacto, creatividad, imaginación.⁸

Se recomienda hacer una exhibición de libros interesantes que las personas puedan conocer y consultar.

El lugar de quien o quienes facilitan:

Si es una persona o son varios, es importante ubicar un lugar en la sala donde pueda tener sus materiales y donde los participantes puedan identificar.

Su cuerpo sin embargo debe moverse en todo el lugar, no quedarse en un solo puesto. Ceder el lugar de facilitación es sentarse cuando alguien presenta un tema en la sesión. La voz entonces no es la única forma de decir, estoy aquí, lo es el cuerpo y el lugar donde quien facilita se coloca. Cuando es un grupo el equipo facilitador, entonces es importante tener acuerdos de dónde se ubicará cada persona y su función dentro del mismo espacio. Estar atentos a las necesidades de la persona que en ese momento facilita el proceso. Guardar silencio manifestar la atención requerida.

TRABAJO EN EQUIPO

Juntarse es un comienzo...
mantenerse juntos es un
progreso...
trabajar en equipo es un éxito.



Facilitado@s de Jocoro y Nueva Concepción, El Salvador.
En el centro San Francisco, Siguatepeque, Honduras, C.A.

La tolerancia

**Federico Mayor,
Director General de la UNESCO
se refiere a la tolerancia
“no sólo como la mera aceptación
del Otro en su diferencia,
sino el impulso hacia el Otro,
para conocerlo mejor
y para conocernos mejor
a través de él, para compartir
con él...”**

LA UTOPIA

“Ella está en el horizonte.

Me acerco dos pasos,

ella se aleja dos pasos

Camino diez pasos

y el horizonte se corre

diez pasos más allá.

Por mucho que yo camine,

nunca la alcanzaré.

¿Para qué sirve, entonces.,

la utopía?

Para eso sirve.

¿Para caminar?

Eduardo Galeano

EL PAN

¡Cuan simple y sublime eres!
Hecho de granos y de fuego
Milagro repetido
Acción del hombre
Voluntad de vida...

Todo nació para ser entregado,
compartido,
Multiplicado.

Todos los seres tendrán
Derechos a la vida...
Así será el pan del mañana
Para todas las bocas
Sagrado y consagrado
Porque será el producto
de la más larga
y de las mas dura
lucha humana



(Pablo Neruda)

**Date
tiempo
para reír**



**...es la
música del
alma**



**Date tiempo
para jugar
... es el secreto
de la eterna
juventud**

APRENDER



Cada fracaso nos
enseña algo que
necesitábamos
aprender...



Los Comités Locales de Desarrollo Sostenible en Honduras y El Salvador: ¿Una alternativa para el desarrollo sostenible en tierras de laderas?

Introducción

Carlos Pérez Director de PROMUNDO, organismo de cooperación internacional europeo, se detuvo aquella lluviosa mañana de octubre del año 2000, para saborear unas ricas pupusas salvadoreñas y descansar un rato después de una semana agotadora visitando y conociendo la experiencia de la Asociación de Desarrollo Humano Sostenible de Jocoro (CDS), en Morazán y el Comité de Desarrollo Sostenible de Nueva Concepción, en Chalatenango. La semana anterior había completado otra jornada de trabajo similar visitando y conociendo las experiencias del Comité Local de Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa (CLODEST) y la Coordinadora Interinstitucional para el Desarrollo Sostenible de Sulaco (CIDES), en el Departamento de Yoro, Honduras, invitado por el Proyecto IICA-Holanda / Laderas.

No dudaba que el intercambio había sido positivo, para Carlos Pérez era importante conocer a fondo las experiencias de los comités locales, su principal motivación era sacar las lecciones que podrían derivarse de estas experiencias y específicamente, conocer si por su naturaleza y alcance los comités locales aportaban soluciones novedosas para el desarrollo de las capacidades humanas en el nivel local, tenían capacidad para movilizar a personas con intereses diversos y pertenecientes a

distintas organizaciones y si eran capaces de promover acciones que mejoraran las condiciones de vida de los pobladores rurales a la vez que conservan los recursos naturales.

La erosión, la deforestación y la pobreza de los pobladores del medio natural era una preocupación fundamental no sólo en El Salvador y Honduras sino en todo Centroamérica y en el mundo. Muchas estrategias se habían ensayado para enfrentar este desafío pero los limitados resultados alcanzados indicaban que los esfuerzos fueron insuficientes, por lo que conocer las experiencias de los comités locales podría aportar ideas nuevas que mejoraran el impacto de las acciones que PROMUNDO promueve. Después de las visitas y entrevistas realizadas con miembros de los comités locales y técnicos del proyecto, Carlos Pérez no dudaba que este esfuerzo era verdaderamente novedoso, con resultados positivos para los pobladores de estos municipios, pero también sabía que los comités como cualquier organización también tienen sus propios conflictos y sobre ellos quería profundizar porque del manejo de los mismos depende el éxito o fracaso de cualquier estrategia y organización.

Uno de los temas clave que más le llamó la atención en los comités locales de desarrollo sostenible, era la presencia de múltiples actores e instituciones, en este esfuerzo estaban implicadas organizaciones del Estado, gobiernos locales, iglesias, agricultores, hombres y mujeres, educadores, jóvenes, organizaciones comunitarias, asociaciones, entre otras. Reunir a estas personas alrededor de temas

de interés común y de beneficio colectivo era sin lugar a dudas el principal desafío que estas experiencias habían enfrentado y seguían enfrentando.

María, ejecutiva del proyecto IICA-Holanda /Laderas explicaba que la degradación de los recursos naturales y los indicadores de pobreza crecían cada día más, y que las causas de estos problemas eran diversas entre ellas:

Tenencia de la tierra, precios de productos e insumos, crédito, acceso a mercado, capacidad organizativa, importación de productos agropecuarios de otros países, tecnología, educación, participación ciudadana, infraestructura, capacitación, impuestos, otro. Precisamente esa gama de problemas y factores justificaba la presencia y actividad de distintas organizaciones que concurrían desde distintas ópticas. Realmente es una odisea reunir a actores tan variados para analizar y discutir críticamente problemas vinculados al desarrollo, más aún cuando la práctica común ha sido que cada institución (estatal, privada o local) se aferra a su propia misión y visión institucional, cada organización piensa que ellos tiene la verdad absoluta sobre todas las cosas, por lo que un esfuerzo de coordinación y de cooperación de este tipo obviamente tiene que tomar tiempo, ser difícil y requerir acciones y mensajes permanentes que prueben la necesidad de convergencia y de la coordinación interinstitucional.

El esfuerzo que se tiene que hacer es tal que se necesita que estos mecanismos de coordinación entre instituciones no sólo debe ser eficiente y eficaz en su funcionamiento, sino a su vez, sostenible

en el sentido que pueda garantizarse un proceso continuo de logros, trabajo y permanencia. Esta preocupación es lo que animó a Carlos Andrés a visitar la experiencia promovida por el proyecto IICA-LADERAS.

**Los comité locales:
un exámen por dentro**

Los comité locales son concebidos como mecanismos de coordinación y cooperación entre actores diversos, para promover el desarrollo sostenible de un territorio o municipio. Usualmente forman parte de los comité locales; alcaldes; agricultores; facilitadores; maestros; líderes religiosos; representantes de entidades del gobierno; jóvenes; hombres y mujeres; estudiantes; asociaciones locales.

El desempeño exitoso de los comité locales y las acciones innovadoras promovidas por el proyecto IICA-Laderas eran reconocidas por todos, una larga lista de estudios y publicaciones elaborados por diversas instituciones nacionales e internacionales, documentan y sistematizaban esta rica experiencia. Carlos Andrés no dudaba de estos resultados pero sabía que tenía que profundizar principalmente en los obstáculos, en los problemas que limitaban el accionar de los comité e incluso que atentaban contra su misma existencia, por ello en cada entrevista insistía en indagar sobre tales problemas.

Los problemas:

Del conjunto de entrevistas y conversaciones realizadas durante la visita a El Salvador y Honduras, el director de PROMUNDO registró una larga lista de

problemas, entre ellos:

Poca asistencia a las reuniones del comité

Las responsabilidades del comité recaen en pocas personas, aunque muchos fueron designados a cargos, pocos los ejercen con dedicación y vocación de servicio.

Una queja común es que no se levanten actas de las reuniones y no se le da seguimiento a los acuerdos.

Un técnico de una entidad pública decía que ellos no pueden asumir responsabilidades o compromisos con el CDS porque su plan de trabajo está definido desde las instancias centrales de la institución.

El representante del Banco comenta que a ellos les interesa el comité porque es un mecanismo para contactarse con su clientela para que sus múltiples ocupaciones le impiden llegar a las reuniones.

Pedro, extensionista de una ONG dice que cada entidad tiene su propia metodología de trabajo, muchas instituciones tiene métodos verticales de trabajo que limitan la participación activa de los pobladores rurales y otras entidades se la pasan en interminables consultas con los pobladores y nunca realizan nada específico. Estas diferencias metodológicas limitan el trabajo colaborativo.

Digna, maestra del municipio, afirma que la participación de los maestros se ve limitada porque dependen de los permisos de autoridades departamentales que son cambiadas constantemente. Ella siente que

la participación en los comité aporta mucho porque es una manera de extender la escuela hacia la comunidad y a su vez aprenden mucho del contacto con los demás actores del municipio y por la capacitación recibida.

Juan Pérez, directivo de una asociación comunitaria se quejaba que en el comité habían pocos agricultores y que por eso había un limitado impacto en las comunidades aunque reconocía que la capacitación recibida era beneficiosa. Sugería que el comité debía ser integrado sólo por campesinos.

Por su lado, Camila, dirigente de una organización de mujeres campesinas sugería que el éxito alcanzado se debía a la convergencia de diferentes sectores de la sociedad local, diversos sectores con capacidades ofrecían una valiosa oportunidad para aprovechar el potencial disponible, aprovechando las ventajas y conocimientos de cada uno en forma complementaria.

Agustín, líder religioso explica que su congregación estaba complacida por la oportunidad de participar en este esfuerzo colaborativo, decía que se debe tener cuidado en no favorecer a una congregación sobre otra y que convendría tener una comisión especializada en velar por la vida espiritual de los miembros del comité.

Una alcaldesa comentaba que ella valora mucho el aporte del comité pero que piensa que sería mejor apoyar al Consejo de Desarrollo Municipal (que hasta ahora no opera) por ser un mecanismo establecido en la ley de desarrollo municipal.

Una alcalde comenta que el comité tiene poco impacto porque lo que las comunidades necesitan es infraestructura especialmente caminos, escuelas y centros de salud. El no tiene tiempo para participar en reuniones porque está ocupado gestionando fondos para invertir en infraestructura.

Un regidor señala que el comité es bueno porque es un espacio de participación democrática, donde no hay discriminación por las diferencias entre personas (políticas, religiosas).

Juan Sánchez, señala que no sabe cuánto va a durar el aporte del Proyecto IICA-Laderas y qué va a pasar cuando el Proyecto termine porque no ve que los miembros del comité aporten fondos propios aunque reconoce que ya existe una membresía que paga su cuota anual, pero esta es pequeña.

Francisco, jefe de una agencia pública dedicada a la transferencia de tecnología, piensa que lo que se requiere es fortalecer a su institución para que ésta preste un mejor servicio a los agricultores, aunque reconoce el aporte del comité local. Dice que su institución tiene el mandato legal de generación y transferencias de tecnología a los agricultores. El coincide con Juan Pérez en el sentido que los comité deben estar integrados sólo por agricultores porque es difícil manejar los diversos intereses que hoy convergen en tales comités.

Un dirigente comunal comentó que aunque participan en el comité local algunos líderes religiosos, en práctica y en la vida cotidiana no se observan esfuerzos de acción conjunta

entre las diferentes iglesias, piensa que juntas podrían lograr efectos más significativos. Siente que hay una brecha entre lo que se predica y lo que se practica.

Un facilitador comentó que es necesario profesionalizar a algunos miembros de los comités locales para aumentar su actividad y capacidad de logros. Comenta que ellos han obtenido la personería jurídica de su comité local y que están participando hasta en licitaciones para captar fondos y canalizarlos en beneficio de las comunidades.

Alesio e Idalia, jóvenes estudiantes y facilitadores del comité local comentan que para ellos la participación ha sido muy provechosa porque han aprendido a trabajar en equipo, a desarrollar ideas creativas, preparar proyectos, a comunicarse mejor, y lo más importante, los adultos los escuchan y en sus comunidades realizan actividades de beneficio comunal.

Isaac, pequeño empresario y comerciante comenta que su participación en los intercambios ha sido útil para conocer otras experiencias y poner en práctica algunas de ellas, como que "...me quitaron el pañuelo que cubrían mis ojos" dijo.

Una joven directiva del comité local comentó que están trabajando para que el comité maneje sus propios proyectos, pero que hay resistencia, algunas organizaciones fundadores del comité se oponen a que ellos obtengan la personería jurídica por celos y competencia.

Aníbal, dirigente local, comentó que ahora que el comité ha logrado ser reconocido

existen personas interesadas en convertirlo en un mecanismo de promoción política partidario, y que ello está generando tensiones y conflictos. Piensa que el comité debe mantener su independencia política.

Dinora, del equipo de conducción, está convencida que hay un problema crónico de falta de comunicación y coordinación.

Juana, joven facilitadora, siente que el ejercicio democrático al interior del comité es limitado, los intereses personales y los mecanismos autoritarios y excluyentes son la norma de comportamiento de los actuales dirigentes.

Jacinto Pérez, agricultor, percibe que los técnicos del Proyecto IICA-Laderas aunque lo tratan con respeto, tiene cierta preferencia por las personas más preparadas y generalmente atienden mejor las demandas de maestros, técnicos y alcaldes.

Otra discusión usual en los comités, ha sido el tema entre el nivel municipal y cantonal o de aldea, algunos piensan que se debe organizar comités locales a nivel de aldea o cantón, otros sugieren que este esfuerzo sería en vano y que dispersaría y fragmentaría al comité, señalan que lo que se debe procurar es la representación de las comunidades en el comité municipal a través de sus líderes. Mientras esta discusión transcurre, se han creado por lo menos cinco comités locales a nivel cantonal aunque después del acto formal de creación poco se ha hecho para consolidar esta iniciativa.

El cambio de alcaldes es otro de los traumas que periódicamente sufre el comité local.

Estos cambios han generado hasta confrontación. Cómo hacer para que el cambio de autoridades lejos de obstaculizar fortalezcan al comité es la preocupación del equipo de conducción.

Carlos Andrés se rasca la cabeza porque sabe que muchas de estas aspiraciones son legítimas, pero también reconoce que no todas las aspiraciones pueden satisfacerse al mismo tiempo y algunas de ellas entran en contradicción entre sí, e incluso han generado conflictos y polarizado a los miembros de los comités, otras son sólo fuentes de conflictos potenciales. Se pregunta cómo hacer para evacuar y canalizar la energía creativa contenida en este conjunto de preocupaciones y convertirlas en procesos de cambio que consoliden y mejoren el desempeño de los comités.

Más aún, le preocupa que debe presentar un informe a la junta directa de PROMUNDO que en definitiva significa o continuar trabajando en la forma que lo han hecho hasta ahora apoyando sólo a agricultores (grupos homogéneos) y enfatizando en la conservación de suelos y la producción agropecuaria a adoptar el enfoque promovido por el proyecto IICA-Laderas que promueve la participación de múltiples actores (grupos heterogéneos).

Definitivamente la experiencia compartida con los comités locales de El Salvador y Honduras fue muy rica, no se arrepiente del esfuerzo invertido en esta actividad, tuvo la oportunidad de observar la experiencia, analizarla, discernir sobre ella y ahora estaba obligado a actuar.

Anexos

CANCIONES

Canciones:

- ▶ Un millón de amigos
- ▶ Viva la gente
- ▶ Arriésgate
- ▶ Canción de despedida
- ▶ **Otros Ejercicios**

Canción:**UN MILLON DE AMIGOS**

Yo sólo quiero mirar los campos,
yo sólo quiero cantar mi canto,
pero no quiero cantar solito,
yo quiero un coro de pajaritos.

CORO:

Quiero llevar este canto amigo
a quien lo pudiera necesitar.
yo quiero tener un millón de amigos
y así más fuerte poder cantar (2)

Yo sólo quiero un viento fuerte,
Llevar mi barco con rumbo norte,
Y en mi trayecto voy a pescar
Para compartir luego al arribar.

CORO:

Quiero llevar este canto amigo
a quien lo pudiera necesitar.
yo quiero tener un millón de amigos
y así más fuerte poder cantar (2)

Yo sólo quiero tener amigos,
yo sólo quiero unir mi gente,

pero no quiero luchar solito,
yo quiero un grupo de gente fuerte.

CORO:

Quiero llevar este canto amigo
a quien lo pudiera necesitar.
yo quiero tener un millón de amigos
y así más fuerte poder cantar (2)

yo sólo quiero tener un grupo
que lucha duro como un Equipo,
así luchando se va logrando,
se va creando un mundo nuevo.

CORO:

Quiero llevar este canto amigo
a quien lo pudiera necesitar.
yo quiero tener un millón de amigos
y así más fuerte poder cantar(2)

Canción:

VIVA LA GENTE

Esta mañana de paseo, con la gente
me encontré.

Al lechero, al cartero y al policía
saludé.

Detrás de cada ventana y puerta
reconocí,
a mucha gente que antes ni siquiera
la vi.

CORO:

¡Viva la gente! La hay dondequiera
que vas.

¡Viva la gente! Es lo que nos gusta
más.

Con más gente a favor de gente,
en cada pueblo y nación,
habría menos gente difícil
y más gente con corazón (2).

Gente de las ciudades y también del
interior,

la vi como un ejército cada vez
mayor.

Entonces me di cuenta de una gran
realidad:

Las cosas son importantes, pero la
gente lo es más.

CORO:

¡Viva la gente! La hay dondequiera
que vas.

¡Viva la gente! Es lo que nos gusta
más.

Con más gente a favor de gente,
en cada pueblo y nación,
habría menos gente difícil
y más gente con corazón (2).

Canción:

ARRIÉSGATE

Todos unidos en la vida vamos
buscando un horizonte

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Hay algo más,

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Sin vacilar.

Ningún camino es largo para el que
lucha

Ningún esfuerzo es grande para el
que ama

Ninguna cruz vacía para el que cree

Todos unidos en la vida vamos
buscando un horizonte

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Hay algo más,

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Sin vacilar.

Cambemos las promesas en
realidades

Luchemos como hermanos por la
justicia

Sembremos hoy la aurora de un
nuevo día.

Todos unidos en la vida vamos
buscando un horizonte

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Hay algo más,

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Sin vacilar.

El pan que trabajamos con nuestras
manos

El cáliz que llevamos con alegría

Traerán la primavera a nuestras
vidas.

Todos unidos en la vida vamos
buscando un horizonte

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Haya algo más,

Arriésgate, arriésgate, arriésgate
Sin vacilar.

Canción:

DESPEDIDA

Por qué perder las esperanzas	Si varias nuestras rutas son
De volverse a ver	Nuestra meta sea común
Por qué perder las esperanzas	Si varias nuestras rutas son
Si hay tanto querer	Nuestra meta sea común.

No es más que un hasta luego	No es más que un hasta luego
no es más que un breve adiós	No es más que un breve adiós
Muy pronto aquí de nuevo	Muy pronto aquí de nuevo
Nos reunirá el Señor	Nos reunirá el Señor.

OTROS EJERCICIOS

MUDOS Y CIEGOS

Recursos requeridos: pañoletas de colores para la mitad de los participantes, de un tamaño tal que les permita amarrarla alrededor de la cabeza, tapando sus ojos. Este ejercicio requiere la presencia de dos facilitadores o de un facilitador y un asistente.

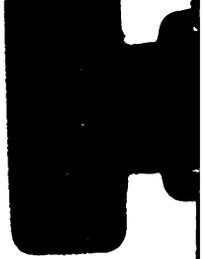
Participantes: 10-30 personas

Método:

1. Previamente el facilitador selecciona una ruta por la que va a conducir a los participantes la ruta puede tener algún grado de dificultad (subidas y bajadas, giros, pasos estrechos entre paredes u otros obstáculos), siempre y cuando no signifiquen peligro de accidentes para los participantes. La ruta puede tener un largo de 200-300 metros. Ninguno de los participantes debe conocer la ruta.
2. Se divide a los participantes en dos grupos de igual número de integrantes. Un grupo se desplaza con el asistente del facilitador A a un lugar donde no vea ni escuche al otro grupo. El otro grupo permanece con el facilitador B.
3. El facilitador B pide a los miembros de su grupo que se aten un pañuelo sobre los ojos de modo que no puedan ver después NO dará ninguna instrucción adicional.
4. El facilitador A solicita a los miembros de su grupo que a partir de ese momento no pronuncien ni una sola palabra hasta que haya terminado el juego: serán mudos. Además les indica que cada uno le será asignado un ciego a quien deberán guiar.
5. El facilitador A solicita a los mudos que le sigan a reunirse con los ciegos. Una vez reunidos, los facilitadores asignan a cada mudo un ciego. Esto se realiza sin hablar, por lo que será necesario utilizar señas. El mudo no podrá hablar en ningún momento ni pedir instrucciones sobre cómo guiar al ciego. El mudo deberá cuidar que el ciego no sufra accidentes.
6. A partir de ese momento, un facilitador, mediante señas, conducirá a todo el grupo de parejas (ciego-mudo) por la ruta previamente establecida. En todo momento deberá verificar que los mudos y ciegos le estén siguiendo. El otro facilitador irá cerrando el grupo y asegurándose que no haya problemas.
7. Cuando terminen el recorrido, el facilitador A indicará que los ciegos pueden quitarse las vendas y los mudos pueden hablar. A continuación se iniciará la discusión, pidiendo que los ciegos digan cómo se sintieron. Luego será el turno para los mudos. ¿Qué dificultades se presentaron durante el recorrido? ¿Cómo se dio la comunicación entre los mudos y los ciegos? ¿Cómo se desarrolló la confianza de los ciegos en los mudos? ¿Cuáles paralelos se pueden establecer con lo que ocurre en el lugar de trabajo? ¿Nos sentimos muchas veces como ciegos, sin saber a dónde vamos o por qué hacemos lo que hacemos? ¿Tenemos "mudos" en el lugar de trabajo, aquellos que nos dirigen sin comunicar su visión y la razón de las cosas? ¿Cómo se relaciona el ejercicio con los procesos de cambio en una organización, cuando no sabemos hacia dónde vamos ni cuál es la meta final?

LITERATURA REVISADA

1. Briansanzán, Gilbert "Decálogo de Sinergia Grupal".
Artículo publicado en Boletín Cre-ar, edición 12, abril 2000,
Quito, Ecuador.
2. Cuenca, Ricardo "Técnicas para Dinámicas de Grupo".
Artículo publicado en Boletín Cre-ar, edición 12, abril 2000,
Quito, Ecuador.
3. De Bono E. 1985 Seis pares de zapatos para la acción.
Paidós. Buenos Aires, Argentina.
4. Zócalo del Liderazgo, Costa Rica, varios artículos y
anotaciones de talleres. 1999





OFICINA EN EL SALVADOR

Av. Manuel Gallardo y Final 1a. Av. Norte
(Avenida Hermano Julio Gaitán), Santa Tecla,
La Libertad, El Salvador. C.A. Apto. Postal 1-69
Tels.: (503) 288-1500, 288-1464, 288-1473,
288-1476, 288-1479, 288-1481, 288-1491.
Fax: (503) 288-2063 Email: laderas@iica.org.sv

OFICINA EN HONDURAS

Edificio Palmira 2o. Piso, (Frente a Hotel Honduras
Maya) Apto. 1410 Tegucigalpa, Honduras
Tels.: (504) 232-5484, 239-8406, 232-3428
Fax: (504) 232-5452
Email: iica.honduras@iica.ac.cr