

# Programa de formación-acción para líderes rurales

## Desatando Energías Locales



**IICA**



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Byron Miranda Abaunza

Corrección de estilo: Máximo Araya

Diagramación: Gabriela Watson

Diseño de portada: Gabriela Watson

Impresión: Imprenta IICA

Colaboraron en la preparación de este documento: Ann Robert, Milvia Rodríguez, Katya Quesada, José Carlos Arze y Byron Miranda.

Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales:  
Desatando Energías Locales / IICA. – San José, C.R.:  
IICA, 2012.  
32 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-432-3

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6. Género humano 7. Conflictos sociales 8. Resolución de problemas 8. Trabajo en equipo 9. Planificación 10. Diseño de proyectos 11. Evaluación de Proyectos I. IICA II. Título

AGRIS  
C10

DEWEY  
307.72

San José, Costa Rica  
2012

# Contenidos

¿Por qué este programa? .....	1
¿Cuál es el propósito del programa? .....	3
¿Quiénes participan? .....	4
¿Cómo son los encuentros? .....	6
El ciclo de los encuentros .....	8
Preparación y realización de los encuentros .....	10
<i>Diseño</i> .....	10
<i>Logística</i> .....	11
<i>Celebración</i> .....	12
Seguimiento .....	18



# Prólogo

Contar con un nuevo estilo de liderazgo, colaborativo y emprendedor, es una condición esencial para alcanzar las metas y los objetivos propuestos en las políticas, los programas y los proyectos para el desarrollo de los territorios rurales de las Américas.

El fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en los ámbitos regional, nacional y principalmente territorial es indispensable para que los pobladores rurales sean protagonistas en la solución de los problemas que los afectan, empoderándose y apoderándose de las iniciativas y los procesos de desarrollo de sus comunidades y adquiriendo las habilidades y las destrezas requeridas para superar el círculo vicioso del paternalismo, el clientelismo y la dependencia.

Esta obra es otro aporte del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en pro del desarrollo de una agricultura competitiva y sustentable para las Américas, entendida como aquella que logra mejorar la productividad y la competitividad, que aumenta su capacidad para mitigar y adaptarse al cambio climático y para utilizar mejor los recursos naturales y que potencia su contribución al desarrollo de los territorios y al logro de la seguridad alimentaria y el bienestar rural.

El Programa de Formación Acción para Líderes Rurales “Desatando Energías Locales” forma parte del Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo de los Territorios Rurales, desarrollado por el Programa de Agricultura, Territorios y Bienestar Rural del IICA, y se constituye en una especie de guía para la acción del proceso de formación de líderes rurales. Está fundado en más de 15 años

de experiencia desarrollada por el IICA en el marco del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS, ejecutado en el período 1995-2002, y en programas y proyectos de cooperación técnica implementados posteriormente en varios países del continente.

La finalidad es poner en marcha un amplio programa de formación de formadores de líderes rurales, que fortalezcan masivamente las capacidades de los actores locales, de 10 en 10, de 100 en 100, de 1000 en 1000, de 100,000 ... hasta contar con la masa crítica necesaria para realizar las transformaciones que requiere el mundo rural. Dicho programa se apoyará en materiales e instrumentos de alta calidad para la formación de facilitadores, los cuales serán evaluados en condiciones concretas, y en una red de formadores y de líderes colaborativos con capacidad para desarrollar soluciones innovadoras a los complejos problemas del mundo rural. Al final de cuentas, la eficiencia y la eficacia de las acciones y las inversiones de las políticas, los programas y los proyectos de desarrollo dependen de esa condición esencial.

Es importante destacar que esta obra no hubiera sido posible sin la participación de cientos de mujeres y hombres del mundo rural, que nutrieron con su experiencia, sus sueños y sus esperanzas el contenido, los métodos y las herramientas que se resumen en esta guía para la acción del proceso de formación de líderes rurales.

*Víctor Villalobos*  
*Director General*  
*IICA*

# Presentación

El Programa de Formación-Acción para Líderes Rurales “Desatando Energías Locales”, es un ingrediente esencial de las acciones de cooperación técnica que realiza el IICA, fundado en la demanda creciente de los pobladores rurales de ejercer sus derechos ciudadanos participando de las decisiones que les afectan. Los procesos participativos y deliberativos necesarios para que los pobladores rurales asuman un papel protagónico y sean autodependientes en las soluciones de los problemas que les afectan, requieren de un nuevo liderazgo, colaborativo y emprendedor, que dialoga, que refleja las demandas sociales, con capacidad crítica, informada y reflexiva.

El Programa Desatando Energías Locales, contribuye a la formación de una nueva generación de líderes rurales, mujeres y hombres, mediante el desarrollo de sus capacidades organizativas, técnicas y políticas, mejorando sus competencias para el diálogo, la negociación y la resolución de conflictos y el desarrollo de una cultura ética, de transparencia e inclusiva en el ejercicio de sus liderazgos.

El Programa de formación de líderes, se basa en las experiencias directas de los participantes en un ambiente formativo en el que la diversión, los retos y la acción son las claves de la experiencia de aprendizaje. El aprendizaje experiencial facilita el proceso de reflexión que aumenta el conocimiento, desarrolla habilidades y clarifica valores. El resultado final del programa de formación incluirá un aumento en: niveles de confianza personal, autoestima, una mejora en las habilidades para solucionar problemas y tomar y ejecutar decisiones así como

también de trabajo en equipo, y mayor interés y consciencia por una agricultura que al mismo tiempo que aumente la productividad conserve la biodiversidad.

El IICA se complace en documentar, sistematizar y compartir sus experiencias con el propósito que las ideas aquí presentadas sean usadas por las personas que formulan políticas en los ámbitos local y nacional y quienes trabajan en los territorios mismos promoviendo el desarrollo sostenible de los espacios rurales y sus pobladores, para potenciar la capacidad emprendedora y del cambio social necesario para construir un mundo mejor para todas las personas en el ámbito rural y nacional.

Byron Miranda Abaunza  
*Gerente Programa Agricultura,  
Territorios y Bienestar Rural  
IICA*

# Agradecimientos

Preparar un conjunto de recursos didácticos para el desarrollo de nuevos estilos de liderazgo, colaborativo y emprendedor, como condición esencial para el desarrollo de los territorios rurales, no ha sido una tarea sencilla. Los aportes y experiencias vivenciales de muchas personas a lo largo de más de quince años de arduo trabajo están explícitos en cada uno de los documentos que se presentan y que integran el Programa de Formación Acción para Líderes Rurales “Desatando energías locales”. Sin embargo, idear y concretar esta obra no hubiera sido posible sin el compromiso y aportes de colaboradores del IICA y de otras instituciones, para ellos nuestro reconocimiento porque son parte de esta publicación, ellos son:

- Byron Miranda
- José Antonio Herrera
- Francisco Mejía
- Byrian Miranda
- Rebeca Aragón
- Silvia Halsband
- Mark Meassick
- Hna. Nydia Delgadillo
- Jan Hurwitch
- Vilma Peña
- Carlos Campos
- Claudia Zaldaña
- Martín Carnap
- Milvia Rodríguez
- Anne Robert
- Henry Hocdé
- Heisil Villalobos
- Edgar Campos
- Anabelle Benavidez
- José Carlos Arze
- Rebeca Martínez
- Katya Quesada
- Oficina del IICA en El Salvador
- Oficina del IICA en Honduras
- Oficina del IICA en Costa Rica
- Zócalo de Liderazgo

Un agradecimiento especial merece el equipo del Proyecto Regional IICA-Holanda/LADERAS, 1995-2002, por ser los pioneros de esta importante iniciativa; también se reconoce el aporte de las Oficinas del IICA en El Salvador, Honduras y Costa Rica, quienes apostaron a este proceso e hicieron posible y viable incorporar el contenido de esta propuesta didáctica para el desarrollo de los territorios rurales. Finalmente, nuestro reconocimiento a las autoridades del IICA, que con el respaldo a esta experiencia y su publicación, reafirman su compromiso con el desarrollo de una nueva generación de líderes rurales para los países de las Américas.



# Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

## ● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión es, no solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.

El Programa se diseñó con base en los siguientes principios:

**El desarrollo es primeramente humano.** Todo proceso de desarrollo debe centrarse en el ser humano. Este planteamiento apunta a una visión humana del desarrollo, que contemple el mejoramiento de la autoestima, la dignidad y otros valores humanos, así como la observancia de los deberes y los derechos, tanto personales como con el medio. Se aspira, de esa manera, a que las personas vivan mejor en todos los ámbitos de su vida: personal, familiar, económico, social y espiritual. El desarrollo humano constituye un camino hacia el logro de una mayor felicidad humana.

**Se debe impulsar tanto el crecimiento personal como el colectivo.** Se pretende que los encuentros que se realizan en el marco del Programa se constituyan en espacios de crecimiento para personas involucradas en procesos de desarrollo local, quienes, luego de participar en dichos encuentros, aplicarán en sus comunidades u organizaciones los nuevos conocimientos, lo que también favorecerá el desarrollo colectivo en comunidad.

**La solidaridad es fundamental para el desarrollo.** Este valor impulsa los vínculos humanos y el compromiso con el “bien común”. Constituye un “capital” para las comunidades, ya que les permite actuar bajo una racionalidad colectiva que captura energías que conducen a logros que van más allá del ámbito individual. Por tanto, se espera que, mediante la promoción de la solidaridad, el Programa contribuya a ampliar y mejorar los vínculos entre los participantes, el compañerismo, el trabajo en equipo y el funcionamiento en red, así como a crear en ellos compromisos firmes y duraderos con el bienestar de su comunidad.

**Es necesario fortalecer el liderazgo para el cambio.** Para promover procesos de desarrollo que contemplen una visión humana y la participación de una población solidaria, se requieren líderes para el cambio: hombres y mujeres de todas las edades y todos los sectores con valores y actitudes motivadoras, innovadoras y multiplicadoras. Por ello el Programa promueve la formación de líderes de nueva generación, caracterizados por ser personas con actitudes participativas y democráticas interesadas no solo en el logro de sus metas, sino también en el bienestar de quienes las rodean.

**Para potenciar el desarrollo se requiere una sociedad de aprendizaje.** Una sociedad de esta naturaleza cuenta con la capacidad para garantizar

un proceso continuo de generación y aplicación efectiva de habilidades y conocimientos y de su difusión hacia la población. En ella se promueven actitudes y se llevan a cabo procesos que impulsan la participación de los actores en la creación, la difusión, la aplicación y la valoración del conocimiento.

El Programa pretende contribuir a lograr cambios en las comunidades rurales, a través de la energía desatada en el ámbito local mediante el crecimiento de las personas, la renovada confianza en sus capacidades, la solidaridad entre ellas y la búsqueda permanente del bienestar común.

Este no es un programa que se desarrolla mediante una secuencia rígida y continua de fases, con un principio y un final, sino más bien a través de un conjunto de módulos flexibles e independientes que cada usuario podrá utilizar y adaptar conforme a sus necesidades. También constituye una metodología para capturar y utilizar el conocimiento local, que facilitará la generación de nuevos contenidos conforme a las necesidades de los beneficiarios de los procesos de desarrollo.

El Programa fue elaborado en el marco del proyecto “Laderas”<sup>1</sup>, implementado por el IICA en Honduras y El Salvador en el período 1995-2002. Los contenidos, por tanto, responden a los intereses de los beneficiarios de ese proyecto, pero su naturaleza genérica los hace aplicables en todas las zonas rurales de América Latina y el Caribe.

## ● ¿Cuál es el propósito del programa?

Dado que el recurso más importante con que cuentan los territorios es el talento de sus habitantes, el Programa persigue constituir grupos de personas motivadas, críticas y comprometidas con el desarrollo de sus territorios y con capacidad para impulsar y facilitar procesos de cambio en todos sus ámbitos de acción, ya sea personal, familiar, comunitario, político y productivo, entre otros.

Se espera que, después de los 12 encuentros que se realizan durante el Programa, los participantes se desempeñen como facilitadores de procesos de desarrollo en sus comunidades y contribuyan a difundir



<sup>1</sup> Proyecto Regional de Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en las Laderas de América Central (IICA-Holanda/LADERAS).

las habilidades y los conocimientos adquiridos, con el fin de impulsar la multiplicación de nuevos facilitadores de dichos procesos.



## ● ¿Quiénes participan?

Dos tipos de personas intervienen en los encuentros del Programa: los integrantes del “equipo facilitador” y los “participantes”. Para consolidar el proceso de aprendizaje y la integración grupal, no solo se requiere la interacción entre los participantes, sino también entre estos y los facilitadores.

### El equipo facilitador

El equipo facilitador está constituido por las personas encargadas de preparar y conducir los encuentros que se realizan en el marco del Programa. Deseablemente debe ser un equipo multidisciplinario y/o multisectorial, integrado por una mezcla de personas talentosas capaces de trabajar colectivamente de manera eficaz.

También deben ser personas comprometidas con el desarrollo de los territorios rurales, con capacidades para facilitar y conducir procesos y con iniciativa y creatividad para ajustar el Programa a las necesidades de los participantes. El “ensamblaje” de este equipo y el entendimiento entre sus miembros se irán dando conforme avance la implementación del Programa.

Los facilitadores acompañarán a los participantes en un proceso que les permitirá a estos aprender gradualmente a facilitar, para lo cual se requiere que los primeros se aseguren de lograr una interacción activa con los segundos.

### Los participantes

El grupo de participantes debe ser homogéneo, pero también debe ser un reflejo de la diversidad de los actores del territorio. La homogeneidad del grupo reside en que todos los participantes deben tener un sentido de identidad y pertenencia a un mismo territorio, sin importar el nivel académico, la profesión o el sector laboral. La diversidad, por su parte, se refiere a la necesidad de que el grupo refleje de la mejor forma posible la composición de las diferentes poblaciones, sectores y organizaciones presentes en el territorio.

Por ello, el Programa se dirige a hombres y mujeres, adultos y jóvenes ubicados en un mismo territorio, sin considerar su grado de escolaridad, pero todos comprometidos e involucrados en el desarrollo de ese territorio, sea que se dediquen a la producción, el comercio, la educación, la salud, la religión, la familia u otras áreas, o que formen parte de organismos públicos, entidades privadas o gobiernos locales.

Los participantes protagonizarán un proceso en que el aprendizaje será una tarea permanente, que, sumado al trabajo colectivo, reeditará en beneficios personales y comunales.

### La selección de los participantes

El escogimiento de los participantes es una actividad fundamental. Es necesario seleccionar un grupo cuyos integrantes reflejen la diversidad de la población del territorio correspondiente y cuenten con características personales que aseguren que todos contribuirán en el plano individual y que, una vez finalizado el Programa, participarán en acciones colectivas de seguimiento.

A fin de lograr lo anterior, se sugiere seleccionar los participantes con base en los siguientes criterios:

- **Diversidad:** Como se indicó anteriormente, en el grupo de participantes debe haber representación de la mayor cantidad posible de los sectores de la población del territorio.
- **Disponibilidad:** Los participantes deben ser personas solidarias y con vocación de servicio, a quienes “no les sobra tiempo, pero hacen tiempo para su comunidad”.
- **Sagacidad:** Es fundamental que los participantes posean la capacidad de captar con celeridad las nuevas ideas y de ponerlas en práctica con iniciativa y motivación. Deben ser personas que rápidamente identifican y aprovechan las oportunidades.
- **Valentía:** Los participantes deben ser personas atrevidas que no tienen el temor de tomar caminos nuevos, de arriesgarse.
- **Valores:** Es importante que los participantes muestren solidaridad, integridad y justicia, entre otros valores esenciales de convivencia.
- **“Aprendiencia”<sup>2</sup>:** Los participantes deben ser personas que “están en un proceso permanente de aprender”; que están dispuestas a

---

<sup>2</sup> Véase: Asmann, H. 2002. Placer y ternura en la educación: hacia una sociedad aprendiente. Madrid, ES, Narcea.

aprender continua y creativamente, a expresar lo aprendido en la acción y a ayudar a que otros aprendan (de ahí que a este programa se le considere de “formación-acción”).

El equipo facilitador podrá adoptar los criterios sugeridos, ajustarlos o incorporar otros criterios, de acuerdo con las características particulares del territorio.

Para aplicar estos criterios con eficacia, se requiere tener un conocimiento profundo de los habitantes del territorio, por lo que la selección será más precisa, si se lleva a cabo con la participación de miembros de la comunidad.

Es importante que el grupo de participantes seleccionados sea una combinación de líderes nuevos y tradicionales, pues ello permitirá una complementación de energía y experiencia, que fortalecerá la acción colectiva y dará un impulso adicional a los procesos de desarrollo del territorio.

## ● ¿Cómo son los encuentros?

La intención del Programa es llevar a los participantes a que se replanteen sus formas de comportamiento y actitudes pero, dado que esas formas y actitudes se moldearon a lo largo de sus vidas, no será posible reorientarlas “de la noche a la mañana”, sino mediante un proceso de mediano plazo.

El Programa está diseñado, por tanto, para ser implementado durante un período de tres a cuatro años, lo que dependerá de la frecuencia con que se realicen los 12 encuentros (módulos), cada uno de cuatro días de duración. Se recomienda celebrarlos cada tres o cuatro meses.

La realización de los encuentros consta de las siguientes tres etapas:

### Etapa 1. Gestión del talento

¿Qué somos, en qué estamos y con quiénes estamos?

- Encuentro 1: La facilitación
- Encuentro 2: Aprendizaje efectivo
- Encuentro 3: Liderazgo y desarrollo de equipos
- Encuentro 4: InterCambio/gira educativa



## Etapa 2. Soluciones innovadoras

### Nuestro ser y nuestra interacción social

Encuentro 5: Creatividad e innovación

Encuentro 6: Relaciones de género con equidad

Encuentro 7: Negociación y manejo de conflictos

Encuentro 8: InterCambio/gira educativa

## Etapa 3. Acción colectiva transformadora

### Pensamiento, programación y acción estratégico-participativa

Encuentro 9: Pensamiento, acción y aprendizaje estratégico

Encuentro 10: Planificación con escenarios

Encuentro 11: Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos

Encuentro 12: InterCambio/gira educativa

El ambiente pedagógico y el acceso al conocimiento son dos aspectos fundamentales de los encuentros. Para que estos sean experiencias de aprendizaje efectivas, es importante el uso de espacios diversos y la realización de actividades que promuevan la interacción de los participantes, los facilitadores y el entorno. Por tanto, en cada encuentro se incluyen actividades que se realizan en espacios cerrados (como aulas y salones), ejercicios al aire libre que se llevan a cabo en escenarios naturales y giras de varios días o encuentros móviles de intercambio (interCambios/giras educativas).

Los encuentros móviles son organizados por los propios participantes con la colaboración del equipo facilitador. Se realizan al final de cada etapa, con la intención de fortalecer actitudes y habilidades organizativas, estimular la creatividad a partir del diálogo en un entorno propicio y con personas diferentes y promover la cooperación entre territorios. En cada etapa del ciclo de aplicación del Programa, los tres primeros encuentros son "estacionarios" y el último es "móvil".

Aunque los contenidos se presentan en una relación secuencial, no se pretende que su aplicación siga necesariamente esa estructura. Por el contrario, cada encuentro puede realizarse con independencia de los demás, de acuerdo con intereses particulares del equipo facilitador. También es posible realizar el ciclo completo de encuentros o únicamente parte de ellos.

La implementación del Programa es un proceso de mediano plazo, por lo que las sinergias que se pretenden desatar se harán más evidentes conforme se realicen más encuentros.

Dado que la formación para mejorar las capacidades de liderazgo y la acción colectiva abarca diversas áreas del conocimiento, el Programa no debe considerarse como un “todo acabado”, sino simplemente como una propuesta que cubre algunas de esas áreas, por lo que sus contenidos pueden ajustarse y ampliarse.

## ● El ciclo de los encuentros

En el marco del Programa, el aprendizaje es concebido como un proceso acumulativo de generación de conocimientos, valores y actitudes mediante la interacción de los participantes con su entorno. Ello significa que constituye un proceso en permanente construcción, en el que los conocimientos se mezclan, transforman y multiplican.

Los encuentros responden al interés de apoyar la creación de una sociedad de aprendizaje, para lo cual en ellos se requiere facilitar el análisis, la aplicación y el intercambio de información y conocimientos entre los participantes.

Mediante el Programa se promueve un ciclo de aprendizaje con un componente de “formación” y otro de “acción”. De esta manera, en cada encuentro los participantes adquieren conocimientos y se replantean sus valores y actitudes. Luego aplican (“ponen en acción”) lo aprendido en sus comunidades, lo que les permite fortalecer los conocimientos adquiridos y retroalimentarse con respecto a ellos. Esto, a su vez, propicia cambios significativos en el participante y en su entorno.

Cada encuentro se inicia retomando los conocimientos y los compromisos adquiridos en el encuentro anterior y se cierra con una breve presentación del siguiente ciclo de aprendizaje.

La secuencia de los encuentros debe conducir al crecimiento de los participantes, tanto en el plano personal como en el colectivo.

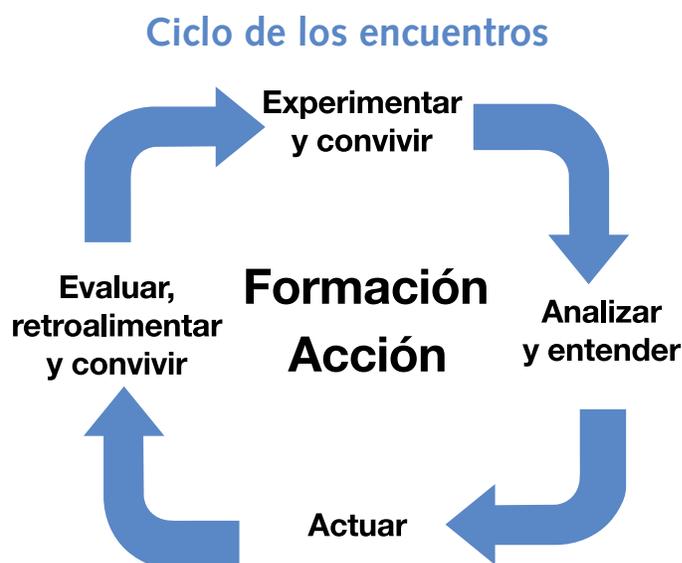
Para celebrar los encuentros se siguen los siguientes lineamientos:

**Experimentar y convivir:** Cada encuentro brinda un espacio lúdico en el que el grupo experimenta y convive. Las actividades fomentan la generación de conocimientos a partir de la vivencia, sin establecer una división entre “teoría” y “práctica”. Gracias a ello los participantes aprenden mediante un proceso que se acerca al aprendizaje natural que brinda la vida. Además, la comunicación entre las personas pasa del intercambio de informaciones al de significados, lo que favorece la confianza y promueve el crecimiento de las personas y el grupo.

**Analizar y entender:** Las actividades culminan con momentos de análisis y reflexión, dirigidos a generar un mejor entendimiento en el participante de sus relaciones con otras personas y su entorno.

**Actuar:** Cada taller finaliza con la formulación de un plan de acción en que se recoge lo aprendido y se registran los compromisos que han resultado del proceso vivencial y que se pondrán en práctica en la vida pública o privada. La intención es planificar la aplicación de los conocimientos adquiridos en el encuentro.

En el período entre cada encuentro, que no debe ser menor de tres meses, los participantes integrarán plenamente los conocimientos adquiridos en su vida personal y ejecutarán el plan de acción que formularon, mediante el cual pondrán en práctica (en acción) lo aprendido y lo transmitirán a su comunidad u organización. Ello permitirá asentar nuevas actitudes y valores.



**Evaluar y retroalimentar:** Cada taller se inicia con una actividad denominada “Honrando nuestros compromisos”, mediante la cual los participantes intercambian opiniones sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el último encuentro, a la luz de la aplicación de los conocimientos que adquirieron y de las promesas que se hicieron a sí mismos o con otras personas.



Para asegurar un aprendizaje efectivo, es indispensable que el equipo facilitador constantemente dé seguimiento a las actividades y retroalimente a los participantes.

## ● Preparación y realización de los encuentros

Todos los encuentros responden a un diseño común dirigido a estimular el aprendizaje y a orientar la acción colectiva de los participantes. Diversas actividades forman parte de sus distintos momentos, las cuales se agrupan en las siguientes fases:

- Diseño
- Logística
- Celebración
- Seguimiento

### Diseño

En esta fase primero se debe definir la temática del encuentro. Aunque el equipo facilitador podría realizar esa tarea, lo deseable es que cuenten con la ayuda de los participantes, lo que permitirá tomar en cuenta sus intereses.

Otra importante tarea de esta etapa es identificar las fuentes de información primarias y secundarias que orientarán la elaboración de los contenidos del encuentro. El equipo facilitador deberá realizar una intensa investigación de esas fuentes, para lo cual deberá escuchar las opiniones de diversas personas con buen conocimiento del territorio, tales como autoridades locales, líderes de opinión, profesionales en el tema del encuentro y otras, así como buscar toda la información bibliográfica posible.

La fase del diseño concluye con la elaboración de los contenidos y la planificación de las actividades que se realizarán en cada encuentro, para lo cual deben considerarse los diferentes tipos de inteligencia y de estilos de aprendizaje. Se requiere que las actividades consideren a “la persona entera”, por lo que no deben contemplar únicamente su parte intelectual, sino también la emocional y la sensorial. Por ello es necesario entrelazar las actividades de análisis y conceptualización con juegos, dramatizaciones, canciones, exposiciones y la elaboración grupal de carteles y de *collages*.

Las actividades deben diseñarse de manera que promuevan una alta participación de los asistentes. También es importante utilizar una gran variedad de materiales y usar recursos auditivos y visuales, como por ejemplo pantallas, afiches, carteles, fichas de colores pegadas en cartulinas, *collages* y otros.

## Logística

En esta fase se realizan todos los preparativos requeridos para asegurar que el encuentro se lleve a cabo en un entorno que sea agradable para los participantes, que facilite el aprendizaje y que estimule la interacción.

Cada encuentro se inicia con la convocatoria a participar, que debe realizarse con una antelación prudencial. Deseablemente los participantes deben ser invitados personalmente, alentándolos a participar, resaltando la importancia de que asistan y creando expectativas sobre el encuentro y la contribución que este hace a la persona y la comunidad.

Dada la naturaleza particular del proceso de aprendizaje que se realiza en cada encuentro, se requiere crear un entorno apropiado que les permita a los participantes acceder a los contenidos mediante las diferentes inteligencias: visual, auditiva, intelectual, cinestésica, emocional.

Dado lo anterior, el encuentro debe realizarse en un lugar adecuado para el logro de sus objetivos. Lo óptimo es que sea un lugar apacible, con suficiente luz natural, rodeado de espacios verdes, ventilado, con mobiliario cómodo, con mesas y sillas confortables y fáciles de acomodar y con espacio para colgar afiches preparados por los participantes u otros que sirvan como decoración. También es esencial que sea un lugar en que se puedan brindar servicios adecuados, tales como alimentación, hospedaje y otros. Es conveniente, por tanto, realizar un reconocimiento

previo del lugar donde se llevará a cabo el encuentro, incluidos los espacios en que se realizarán las actividades de aprendizaje.

La decoración del escenario del encuentro es fundamental. Se deben colocar rótulos sobre el evento, pensamientos, flores, globos y listones de colores. Asimismo, se debe utilizar incienso y música seleccionada. Todos los elementos decorativos deben estar orientados a activar los sentidos, incluido el gusto, para lo cual se pueden utilizar galletas y dulces/caramelos.

El equipo facilitador debe decorar el lugar en que se va a realizar el encuentro el día anterior al del inicio de su celebración. Deberán habilitarse dos espacios: uno para recibir a los participantes y otro para realizar las actividades del encuentro. Es importante que la decoración conlleve el mensaje de que el lugar será el escenario de un acontecimiento grandioso y transformador.

Todos los materiales que se utilizarán deben estar listos antes de iniciar la preparación del espacio físico, y se colocarán en mesas especiales, donde se debe ubicar todo lo necesario para las actividades que se van a efectuar.

## Celebración

Esta es la fase culminante de cada encuentro. Se debe evitar que el liderazgo se centre en el equipo facilitador, para lo cual es necesario propiciar la interacción de facilitadores y participantes en torno al logro del objetivo común de favorecer el aprendizaje, consolidar la solidaridad y promover la acción colectiva.

Al final de cada día del encuentro, los facilitadores deben realizar ejercicios de retroalimentación sobre las actividades realizadas, con el fin de evaluar y mejorar el desempeño individual y colectivo; deben, por lo tanto, participar en todas las actividades, ya sea conduciéndolas, apoyándolas u observando su ejecución, para luego brindar retroalimentación sobre ellas.

En cada encuentro se puede recurrir al uso de diversos instrumentos, los que permitirán lograr los siguientes objetivos: crear un contexto propicio para el aprendizaje, orientar y normar el encuentro, facilitar el aprendizaje y promover la interacción entre los participantes. Los instrumentos más importantes a esos fines son los siguientes:

## a. Para crear un contexto que propicie el aprendizaje

**La bienvenida:** Este es un momento de gran importancia, ya que en él se generan las primeras impresiones de los participantes sobre el encuentro. Es necesario, por tanto, preparar este momento con el mismo esmero con que se planearon las actividades de carácter metodológico o conceptual. Se debe ofrecer un ambiente receptivo y amistoso, centrado en la persona y su llegada.

Es relevante brindar una breve bienvenida al inicio de cada día. Se debe dar un saludo a todos los participantes, realizar alguna dinámica que permita vincular lo tratado el día anterior con lo que se va a tratar en el nuevo día y llevar a cabo otras actividades breves que favorezcan una actitud positiva hacia el encuentro.



**Canciones:** La música une y promueve la comunicación, por lo que cada día se canta en grupo antes de emprender las otras actividades de la jornada. Las canciones pueden ser de distinta índole, pero deben llevar implícito un mensaje acorde a la actividad de que se trate y conviene que sean dirigidas por un participante. No es necesario acompañar el canto con instrumentos, pero no está demás contar con ellos.

Los facilitadores son los encargados de preparar el cancionero del encuentro, pero es aconsejable que los participantes les ayuden a identificar canciones propias de la cultura del territorio que corresponda, las cuales con toda seguridad resultarán más pertinentes para estimular emociones, solidaridad y compromiso.

**Rompehielos y rompesueños:** Los primeros son dinámicas grupales que eliminan la tensión inicial y facilitan el acercamiento entre las personas, mientras los segundos reactivan la energía y el ánimo de los participantes. Se suele realizar un rompehielo a principios del día, así como un rompesueño en la hora después del almuerzo.

## b. Para orientar y normar el encuentro

**La guía del facilitador.** Este es el instrumento base que orienta el trabajo de los facilitadores. Contiene una descripción detallada de todas las actividades del encuentro, desde las que se realizan para la instalación de salas, los trabajos en grupo y las charlas, hasta las de esparcimiento.

La guía debe brindar todos los detalles de las actividades que se van a efectuar, incluidos los datos sobre la duración, la intención, la descripción, los materiales requeridos y los responsables. El instrumento permite a los facilitadores visualizar ordenadamente todos los detalles del encuentro, además de facilitar su seguimiento. Es deseable elaborarlo mediante un proceso grupal.

**El programa:** El primer día se debe presentar el programa del encuentro, con el fin de que los participantes lo conozcan y se den una idea del proceso de aprendizaje que se llevará a cabo. Es mejor presentar el programa de una manera general, y no específica, de modo que el grupo se forme una idea global de lo que se tratará en el encuentro.

**Las tres P:** Este instrumento sintetiza las orientaciones del encuentro. Las tres P son las siguientes:

- El **Propósito**, que es la razón de ser del encuentro. Se debe redactar de forma simple, considerando para ello los elementos clave que serán estudiados en el respectivo encuentro.
- El **Proceso**, que resume la metodología que se utilizará para el proceso de enseñanza.
- El **Producto**, que es la razón de por qué el taller le sirve al participante, incluido el conjunto de “productos” que cada persona se llevará consigo.

Es recomendable que durante todo el encuentro las tres P se mantengan visibles (en un cartel, por ejemplo), pues ello les permitirá a los participantes relacionar las distintas actividades con lo que se pretende lograr.

**Las normas:** Es importante establecer algunas reglas para los encuentros. Se sugiere considerar las siguientes tres normas básicas, que deben ser compartidas con los participantes:

- *Me cuido:* soy responsable de mí y de mi participación, por lo que no necesito solicitar permiso para tomar agua, ir al baño, tomar una medicina.
- *Nos cuidamos:* debemos estar pendientes de nuestros/as compañeros/as, lo que nos hace solidarios y nos facilita el trabajo.
- *Se puede ir a pescar:* es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro.

1   
**PROPÓSITO**

2   
**PROCESO**

3   
**PRODUCTOS**

Además de estas normas básicas, debe solicitarse a los participantes que indiquen otras que consideren pertinentes, las que han de ser aprobadas por la mayoría, para que no las sientan como una imposición.

**Tareas de facilitación:** Al inicio del encuentro, se integran equipos de trabajo que compartirán ciertas tareas con el equipo facilitador, con el propósito de propiciar el sentido de equipo y responsabilidad compartida como motor del proceso.

Estas tareas pretenden también ofrecer espacios concretos de comunicación entre los participantes y los facilitadores, así como fomentar la necesidad de un espacio grupal seguro y óptimo que brinde oportunidades reales de crecimiento individual y grupal durante el encuentro.

Algunas de las tareas asignadas a los participantes incluyen la preparación y presentación de resúmenes de las actividades del día anterior, la observación y análisis de sucesos clave y la realización de actividades de trabajo en grupo, labores de limpieza y ejercicios que propicien la puntualidad, la felicidad y la armonía, entre otras.

### **c. Para facilitar el aprendizaje**

**Presentaciones conceptuales:** Se realizan con la intención de introducir conocimientos. Además de ser breves y simples, deben inducir a los participantes a la reflexión y el autoanálisis.

**Dinámicas y juegos (ejercicios vivenciales):** Estos ejercicios no son simples juegos o dinámicas, sino procesos vivenciales y recursos didácticos que requieren seriedad y responsabilidad. Al final cada ejercicio debe ser analizado y comentado en relación con el trabajo y la vida real, para luego identificar las lecciones aprendidas.

Los ejercicios que implican contacto corporal, cercanía o roce personal son ideales para grupos que ya han avanzado en su proceso de integración. Los ejercicios con menos contacto corporal, en cambio, se ajustan mejor a grupos que se encuentran en una fase inicial de integración, cuando aún hay reservas y temores en sus integrantes.

Se pueden realizar al aire libre o en espacios cerrados (aula, salón), según convenga.

**Honrando compromisos:** Durante el primer día de un encuentro es importante revisar los compromisos del encuentro anterior y brindar cuentas al respecto al grupo. Se debe reconocer y celebrar la experiencia adquirida mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en el encuentro previo, así como el valor del grupo y de cada una de las personas participantes.

**Realimentación:** Esta actividad se realiza al iniciar cada día (con excepción del primero). En ella se hace una presentación sobre las observaciones y las tareas realizadas por los grupos que apoyan en la facilitación del encuentro. Esto permite conocer la percepción del grupo sobre el proceso, con base en lo cual se podría evaluar y corregir lo necesario sobre la marcha.

Algunas de las tareas ayudan a los participantes a ejercitar sus habilidades como facilitadores, a través de la observación crítica y el análisis escrito, y les muestran la importancia de la responsabilidad compartida.

**Plan de acción:** Los encuentros finalizan con la formulación de un plan de acción por parte de cada grupo de participantes, en el que deben indicar las acciones colectivas mediante las cuales pondrán en práctica los conocimientos adquiridos e impulsarán el desarrollo comunitario. El plan de acción puede ser la realización de un proyecto, una reunión, una celebración comunitaria u otra actividad puntual.

Algunas orientaciones para la elaboración de estos planes son las siguientes:

- Deben orientarse al cumplimiento de necesidades reales de las comunidades u organizaciones.
- Han de tener un alto grado de aplicabilidad; es decir, deben ser planes que contemplen lo aprendido y que sean de utilidad.
- Deben ser “realizables” en un período de tres meses, luego del cual se celebrará el próximo encuentro.
- En ellos debe detallarse claramente cómo se van a integrar los nuevos conocimientos a aspectos concretos de la vida diaria, en lo cual el equipo facilitador debe insistir.

En la formulación de los planes de acción se podrían considerar los siguientes puntos: nombre del plan, integrantes del equipo proponente, problema por resolver, población beneficiaria, territorio donde se

implementará, duración, objetivos, ejes, acciones, organización para la ejecución, recursos con los que se cuenta (humanos, materiales, espacios físicos), costo (personal, equipo, insumos generales), calendario de ejecución, resultados esperados y medios de seguimiento y evaluación del proceso de implementación del plan.

**Materiales:** En todos los encuentros, los materiales deben estar a disposición de los participantes desde el primer día. Se sugiere incluir por lo menos los siguientes:

- Rótulo con el nombre del encuentro.
- Carteles con frases alusivas al tema del encuentro.
- Cartel con las tres “P”.
- Cartel con el programa del encuentro.
- Cartel con las tareas de apoyo a la facilitación.
- Cartel con las normas.
- Una mesa circular para cada grupo, en la cual deben colocarse todos los materiales requeridos para realizar las actividades: marcadores de colores, bolígrafos, lápices, tijeras, goma de pegar, hojas blancas, tarjetas, dulces/caramelos en una canasta, papeles grandes, rotafolios, revistas, periódicos viejos, cinta adhesiva, chinchetas, cartulinas de diferentes colores, tamaños y formas y demás materiales.
- Dos mesas (o espacios) para todos los grupos. En una mesa deben colocarse los objetos y los accesorios requeridos para las dramatizaciones que se realizarán en el encuentro, tales como máscaras, botellas, sombreros, cuerdas, pelucas, trajes, antifaces y armas de juguete. En la otra mesa deben colocarse todos los materiales escritos y otros insumos requeridos, ordenados de acuerdo con la secuencia cronológica con que se utilizarán.
- Música variada y acogedora.
- Una pantalla para cada grupo y otra para el equipo facilitador que les permita utilizar el recurso visual en la presentación de los procesos vividos.

**Actividades de cierre:** Así como las actividades de apertura son de gran importancia, también lo son las de clausura, tanto del encuentro como de cada una de sus sesiones diarias.

Para cerrar las sesiones diarias, se pueden realizar dinámicas y actividades que permitan hacer una síntesis de lo aprendido en el día.

La actividad de clausura de los encuentros puede ser de tipo formal o informal. En el primer caso, puede realizarse un acto con la participación de representantes de las organizaciones involucradas en la realización del encuentro. En el segundo caso, puede ser una actividad que conlleve una mayor intimidad grupal.

Sin embargo, cualquiera que sea el tipo de actividad de clausura, es de suma relevancia que en ella se centre la atención en los conocimientos adquiridos al concluir el encuentro y que haya un ambiente en que se combinan la alegría y la solemnidad: alegría por las experiencias vividas y los conocimientos adquiridos, y solemnidad por la conclusión de un evento de gran trascendencia para el crecimiento personal y colectivo.

#### **d. Para promover la interacción de los participantes**

**Momentos de descanso:** El descanso es un elemento imprescindible en un encuentro. Los facilitadores deben asegurarse de que los períodos de descanso sean proporcionales a las sesiones de trabajo. Es necesario acordar con los participantes los horarios de descanso y alimentación. A esta se le debe dar especial atención, por ser un factor que influye mucho en el comportamiento de las personas.

**Momentos de esparcimiento:** Conviene quebrar la rutina, generar espacios diferentes, desatar la creatividad y dar lugar a formas de expresión a las que los participantes no están acostumbrados. Un ejemplo de este tipo de actividades es la celebración de cumpleaños y fechas especiales (día de la madre, del padre, otros) que, aunque se realizan fuera del horario del encuentro, son acontecimientos de gran utilidad para abrir espacios de convivencia. Otra posibilidad es la presentación de películas que sirvan de acompañamiento a los temas del taller, las cuales facilitan la recreación y el diálogo.

### ● **Seguimiento**

Esta fase, a menudo subvalorada, es de gran importancia para consolidar la adquisición, la apropiación y la aplicación de lo aprendido en los encuentros. Se le debe dar seguimiento a la ejecución del plan de acción y al cumplimiento de los compromisos que acordaron los participantes, para lo cual se pueden realizar reuniones con estos, acciones de seguimiento personal y el envío de correos sorpresivos.









**Instituto Interamericano de Cooperación  
para la Agricultura (IICA)**  
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200  
San José, Vázquez de Coronado,  
San Isidro 11101 – Costa Rica  
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233  
Correo electrónico: [iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)  
Sitio web: [www.iica.int](http://www.iica.int)

